Kreativitetsmysteriet

Ledtrådar till arbetslivets kreativisering och skrivandets metafysik

Daniel Ericsson

AKADEMISK AVHANDLING

Som för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid
Handelshögskolan i Stockholm
framläggs för offentlig granskning
fredagen den 18 maj 2001, kl 13.15,
i sal Ruben, Handelshögskolan, Saltmätargatan 13-17.

Kreativitetsmysteriet

EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EFIs verksamhetsidé
Institutet är en vetenskaplig institution, vilken i sin forskningsverksamhet skall arbeta oberoende av ekonomiska eller politiska gruppintressen.
Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, områden. I anslutning därtill skall institutet medverka i forskarutbildning samt främja spridningen av information om uppnådda forskningsresultat.
Vägledande för institutets val av forskningsprojekt skall vara forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet.

Forskningens organisation
Forskningsverksamheten är organiserad i nitton forskningscentra, grupperade inom åtta olika forskningsområden:

	Enhetschefer:
ORGANISATION OCH FÖRETAGSLEDNING	
Företagslednings- och Arbetslivsfrågor; (A)	Prof Sven-Erik Sjöstrand
Centrum för Etik och Ekonomi; (CEE)	Adj Prof Hans De Geer
Offentlig Organisation; (F)	Prof Nils Brunsson
Information Management; (I)	Prof Mats Lundeberg
Människa och Organisation; (PMO)	Tf Prof Jan Löwstedt
Management av Innovation och Produktion; (T)	Prof Christer Karlsson
EKONOMISK PSYKOLOGI	
Centrum för Riskforskning; (CFR)	Prof Lennart Sjöberg
Ekonomisk Psykologi; (P)	Prof Lennart Sjöberg
MARKNADSFÖRING	
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning; (CIC)	Adj Prof. Bertil Thorngren
Centrum för Konsumentmarknadsföring; (CCM)	Docent Magnus Söderlund
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik; (D)	Prof Lars-Gunnar Mattsson
REDOVISNING, STYRNING OCH FINANSIERING	
Redovisning och Finansiering; (B)	Prof Lars Östman
Kostnadsintäktsanalys; (C)	Prof Peter Jennergren
FINANSIELL EKONOMI	
Finansiell Ekonomi; (FI)	Prof Clas Bergström
NATIONALEKONOMI	
Centrum för Hälsoekonomi; (CHE)	Prof Bengt Jönsson
Internationell Ekonomi och Geografi; (IEG)	Prof Mats Lundahl
Samhällsekonomi; (S)	Prof Lars Bergman
EKONOMISK STATISTIK	
Ekonomisk Statistik; (ES)	Prof Anders Westlund
RÄTTSVETENSKAP	
Rättsvetenskap; (RV)	Prof Erik Nerep

Styrelseordförande: Prof Sven-Erik Sjöstrand. *Institutschef:* Docent Bo Sellstedt

Adresser
EFI, Box 6501, S-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-mail: efi@hhs.se
Internet: www.hhs.se/efi/

Kreativitetsmysteriet

Ledtrådar till arbetslivets kreativisering och skrivandets metafysik

Daniel Ericsson

EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm 2001.

© EFI och författaren
ISBN NR 91-7258-558-7

Omslag: Helena Lundin

Keywords:
Constructionism
Creativity
Detective fiction
History of ideas
Management
Media
Leadership
Organizing
Stockholm
Writing

Distribuerad av:
EFI (Ekonomiska Forskningsinstitutet) vid Handelshögskolan i Stockholm, Box 6501, 113 83 Stockholm, www.hhs.se/efi

Elanders Gotab, Stockholm 2001

Till Theodor

Företal

Föreliggande arbete utgör ett resultat av ett forskningsprojekt som utförts på Centrum för Företagslednings- och Arbetslivsfrågor ('A-sektionen') vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Arbetet läggs fram som en doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm, och som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren härvid haft full frihet att självständigt bedriva och presentera sitt projekt.

Ekonomiska Forskningsinstitutet är tacksamt för det finansiella stöd från Rådet för Arbetslivsforskning och Tore Browaldhs Stiftelse som möjliggjort projektets genomförande.

Bo Sellstedt
Chef för Ekonomiska
Forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Sven-Erik Sjöstrand
Professor
Chef för A-sektionen vid
Ekonomiska Forskningsinstitutet
vid Handelshögskolan i Stockholm

Innehåll

Prolog Ledstänger till ledtrådandet i
Kapitel 1 Från mysterium till myt, från myt till myteri 1
Kapitel 2 Seendets och läsningens dialektik 26
Kapitel 3 Konstruktionskonstruktioner 44
Kapitel 4 Skrivandets metafysik 69
Kapitel 5 Zadigs metod 97
Kapitel 6 Kreativitetens idéhistoria 114
Kapitel 7 Quality Never Goes Out Of Style 153
Kapitel 8 Director of First Impression 172
Kapitel 9 Publish and Be Damned 195
Kapitel 10 Stoppa pressarna! 219
Kapitel 11 Kreativa ledartyper och det kreolska ledarskapet 243
Kapitel 12 I mikro och makro 262
Kapitel 13 Organiserad och organiserande kreativitet 282
Kapitel 14 Gossekungen på Marieberg 298
Kapitel 15 Meta-TV 319
Kapitel 16 Grabbgänget 342
Kapitel 17 Det kreativa fältet & kreativitetskapitalisterna 358
Kapitel 18 Sakta vi gå genom sta'n 373
P.S. till Kreativitetsmysteriet 382
Efterord 387
English Summary 389
Referenser 403
Index 423

Prolog

Ledstänger till ledtrådandet

"It's an odd feeling... writing against the current: difficult entirely to disregard the current."
Virginia Woolf

I slutet av det första kapitlet utfärdar jag en liten varning. Jag skriver: "*Detta är en avhandling i företagsekonomi skriven som om den vore en postmodern deckare. Konsekvenserna av detta kommer jag att tydliggöra i de kapitel som följer, men jag kan inte lova att intrigen inte redan har börjat.*" Jag tillägger därefter: "*Logiken är bruten. Ledtrådarna finns överallt.*"

Efter att ha diskuterat detta genreöverskridande med handledare, kollegor och andra intresserade som läst *Kreativitetsmysteriet* i manusform har jag förstått att mitt stilgrepp ställer många av de förväntningar som normalt ställs på avhandlingar och deckare på ända. Jag har också förstått att den intrig jag väver är relativt tät teoretiskt, och det har sagts mig att det perspektiv som jag anlägger på kreativitet inte är helt lätt att ta till sig.

Mot bakgrund av mina läsares kommentarer har jag kommit fram till att låta *Kreativitetsmysteriet* åtföljas av ett par 'akademiska' ledstänger och reflektioner. Min förhoppning är att jag här, i prologens form, förekommer några av de frågor som kan tänkas uppkomma hos läsaren, samt att jag i ett avslutande post scriptum, genom att reflektera något kring mitt budskap, förtydligar den logik som, trots allt, finns inskriven i mitt ledtrådande.

Med en första ledstång vill jag så poängtera att *Kreativitetsmysteriet* inte på något sätt avhandlar kreativitetens väsen – vad nu det skulle vara för något. Till skillnad från kreativitetsgurus som t ex Edward de Bono (1994) tror jag inte på någon 'sann' eller 'verklig' kreativitet i den bemärkelsen att allt det som etiketteras 'kreativitet' skulle ha något universellt, enhetligt och beständigt över sig. Det fenomen som avhandlas i denna bok är därför inte 'kreativitet' utan det jag har kallat för arbetslivets kreativisering, d v s den förbryllande omständighet, och de omständigheter, som gör att det i all större utsträckning är en kreativ människa som sätts i centrum för arbetslivets 'förnyelse'. Med detta dock inte sagt att detta fenomen inte relaterar till något som i sin tur fenomenalt sett begreppsliggörs som 'kreativitet'. 'Kreativitet' definieras

vardagligen, men detta definierande lämnar jag helt åt 'mannen på gatan' att göra. Min uppgift som teoretiker är istället, som jag ser det, att tolka och teoretisera kring den mening som vardagens aktörer nedlägger i begreppet.

Med en andra ledstång vill jag vägleda läsaren genom eventuella oklarheter vad gäller spörsmål som syfte, frågeställningar och avgränsningar.

Ett av mina syften är metodologiskt. Jag vill föra in idén om konstruktionistiskt skrivande i det metodologiska samtalet. Detta syfte är dock underordnat min önskan om att generera kunskap om hur kreativitet konstrueras och organiseras för att därigenom kunna säga något om, och bidra till, det jag kallar för arbetslivets kreativisering. Arbetslivets kreativisering ska dock inte ses som en empirisk bestämning. Jag aktar mig noga för att formulera mitt syfte i termer av 'att generera kunskap om hur kreativitet och organiseras *inom ramen* för arbetslivets kreativisering' eftersom jag, a priori, dels hyser övertygelsen om att kreativitet till stor del konstrueras och organiseras *utanför* det jag har kallat för arbetslivets kreativisering, dels menar att detta konstruerande och organiserande har konsekvenser för hur kreativitet konstrueras och organiseras *inom ramen* för arbetslivets kreativisering.

Med detta uträtt vill jag poängtera att de fyra frågor jag ställer på sidan två varken bör läsas som syftesförklaring (den avges på sidan 23) eller som forskningsfrågor (de presenteras på sidan 109 efter det att jag inskärpt min konstruktionistiska blick). Snarare utgör dessa frågor den empiriska, och för all del den teoretiska, bakgrund mot vilken mitt syfte och mina forskningsfrågor bör ställas. Litet annorlunda uttryckt ser jag således arbetslivets kreativisering som de olika diskurser som jag genom mitt arbete vill bidra till.

Ur detta följer min tredje ledstång till läsaren: Den empiriska undersökningen är i första hand inte av kreativitet, utan av det jag kallar för arbetslivets kreativisering. Min ansats kan därvid sägas vara aforistisk, det vill säga, jag försöker att säga något viktigt om något stort *genom* något litet. Denna aforism får dock inte (miss)förstås som om jag i min undersökning gör anspråk på att utforska 'arbetslivet' i dess helhet. Och ej heller får den (miss)förstås som om jag har för avsikt att generalisera mina utsagor till delar av livsvärlden som jag saknar insyn i. Varken mer eller mindre är det min avsikt att *ledtråda* i arbetslivets kreativisering och problematisera dess orsaker och konsekvenser.

Med en fjärde ledstång vill jag göra min citeringsteknik transparent. Enkla citationstecken ('') använder jag dels för att säga att ordet eller uttrycket ifråga inte skall tolkas enbart bokstavligt, dels för att särskilja min 'inre röst' från den övriga texten; dubbla citationstecken ("") använder jag för att markera citat; och s k pratminus (-) använder jag för att markera citerade

konversationer. Kursiv stil använder jag för att markera speciella egennamn och viktiga ord/uttryck.

Kapitel 12, *I mikro och makro*, förtjänar en alldeles egen ledstång. För att inte röja de källor som ligger till grund för de redaktionsmöten som där skildras har jag tvingats att anonymisera reportrarna. Och härvid har jag valt att använda mig av namn som inskriver och inskärper den narrativa meningen, vilket i litteratursammanhang är en väl beprövad strategi (jfr. Richardson, 1997, sid 20). Att, som jag gör, använda fotbollspelare som meningsbärare kan dock med rätta kritiseras för att vara väl esoteriskt. Men å andra sidan: Är inte alla intertextuella referenser avsedda antingen för de redan invigda eller de som önskar invigas?

Att jag hämtat namnen endast från herrlandslaget saknar jag dock ursäkt för. Ur ett könsmaktsperspektiv är sådana tilltag oförlåtliga. Men. Vid tidpunkten för studien fanns det endast en kvinna anställd på redaktionen, och för att inte skapa en källskyddsproblematik kunde jag inte, vilket jag från början haft för avsikt, låta 'Pia Sundhage' spela. En förmildrande omständighet, jo visst, men jag kunde också ha valt en annan litterär strategi eller en annan anonymiseringsteknik.

Som sjätte, och sista, ledstång vill jag ge en kortfattad disposition över avhandlingen och dess innehåll.

I avhandlingens fem första kapitel redogör jag, i linje med den traditionella företagsekonomiska avhandlingsgenren, för mitt 'problem', mina vetenskapsteoretiska utgångspunkter, samt den metod jag använt mig utav. I utarbetandet av vad jag kallar för *Skrivandets metafysik* är det härvid min ambition att kapitel 2-5 tillsammans ska kunna läsas som en integrerad, och tämligen fristående, helhet.

I de därpå fem följande kapitlen börjar därefter mitt ledtrådande i hur kreativitet konstrueras och organiseras. I kapitel 6 gör jag en djupdykning i vad jag har kallat för *Kreativitetens idéhistoria* och i kapitel 7-10 presenterar jag fem kreativa ledare och deras tankar om kreativitet. Siktet är här inställt på att utröna *vad* för slags konstruktioner av kreativitet dessa ledare ger uttryck, och är uttryck för. I en första tolkning kontrasterar jag i kapitel 11 de fem ledarnas berättelser mot kreativitetens idéhistoria och därigenom tolkar jag fram tre (eller fyra, beroende på hur man ser det) idealtyper över kreativiseringens aktörer och arenor.

Dessa idealtyper leder mig i kapitel 12 in i tidningsvärlden där jag får bevittna arbetslivets kreativisering*in action*. I mötet mellan empiri och teori fördjupas därefter i kapitel 13 min förståelse av idealtyperna, samtidigt som den organiserade och organiserande kreativiteten låter sig tolkas och problematiseras.

För att ytterligare förstå hur kreativitet konstrueras och organiseras beger jag mig så, i kapitel 14, 15 och 16, återigen in i kreativiseringens värld. Ett porträtt av en tidningsledare tecknas och blir, *av en slump*, ingång till en redogörelse för turerna kring tillsättandet av en ny VD för *Sveriges Television*. Mina intryck härifrån gör att jag också kan utveckla tankegångar om *hur* kreativitet konstrueras och organiseras.

I kapitel 17 relaterar jag så konstruktionerna (vad) till konstruerandet (hur) och problematiserar de o(av)sedda konsekvenser som uppstår i, och genom, arbetslivets kreativisering. I avhandlingens sista kapitel, *Sakta vi gå igenom sta'n*, ger jag därefter till sist mysterierna, myterna och myteriet sin definitiva(?) upplösning.

Så. Nog av 'pro logos'. Låt det 'ologiska' spelet börja.

Kapitel 1

Från mysterium till myt, från myt till myteri

"The Magical Mystery Tour is Waiting to Take You Away..."
John Lennon och Paul McCartney

Lyssnar man till företagsledare, forskare och politiker heter det att vi står mitt uppe i en av historiens största samhällsomvandlingar. Det sägs att vi lämnar det industriella samhället bakom oss och går in i bredbandssamhällets förlovade land. Ord som 'mångfald', 'eget ansvarstagande', 'flexibilitet' och 'ständig förändring' ingår härvid som naturliga och självklara i retoriken, liksom en problembild bestående av globalisering, ökad konkurrens och en arbetskraft som utgörs av människor som sätter den egna utvecklingen före kollektivets fortlevnad.

Lika självklar som problembilden ter sig i maktens korridorer tycks lösningen på denna postmoderna situation vara: Arbetslivet måste förnyas. Traditionell företagsledarstyrd och stabskontrollerad arbetsdelning, specialisering och koordinering, måste överges till förmån för organiserings- och ledningsformer som sätter människan i centrum; som tillfredsställer hennes psykosociala behov av självförverkligande och som appellerar till hela hennes repertoar av kunskaper, engagemang och känslor. Alla som vill måste ges möjlighet att förverkliga sig själva och det genom sina kunskaper, sina kompetenser och sin kreativitet.

Det sistnämnda, kreativitet, har i sammanhanget kommit att upphöjas till en av vår samtids största dygder (se t ex Bloom 1987, Beckman, 1990; Ford och Gioia, 1995; Weiner, 2000), ett av livets många värden sprungen ur det nödvändiga, det självklara och det goda. Och det inte minst för företagsledarna själva som har att förhålla sig till ett ledarskapsideal som mer betonar lekfullhet, kaos och irrationalitet än klassiska ledaregenskaper såsom arbetsamhet, ordning och ekonomisk rationalitet.

Detta kreativitetens ledarskapsideal förs fram i en rad olika sammanhang; en sökning i den elektroniska databasen Affärsdata visar att antalet artiklar om kreativa ledare har tredubblats i affärspress sedan 1993; på kompetensmässor och företagsledarutbildningar runt om i landet utgör frågor som berör det

kreativa ledarskapet ett omistligt inslag; på ekonomutbildningarna i Stockholm, Göteborg, Lund och Umeå används kurslitteratur som Bolman och Deals (1991) *Nya perspektiv på organisationer: Kreativitet, val och ledarskap;* inom managementområdet lockar s k 'gurus' som Edward de Bono storpubliker genom att förmedla kreativa råd och rön; i företagsledares memoarer framställs den kreativa människan som idealet framför andra att leda andra (jfr. Sculley, 1987; Browaldh, 1990; Blanking, 1996); och i tidningarnas platsannonser efterfrågas kreativitet för var och varannan högre chefsposition som utlyses. Enligt en uppgift i P1:s *Filosofiska Rummet* är kreativitet, näst stresstålighet, det mest förekommande ordet i rekryteringssammanhang (se Wall, 2000).

Det tycks som om listan kan göras hur lång som helst över de sammanhang i vilka kreativiteten hyllas, och en närmare titt på företagsledardiskursen bekräftar bilden av kreativitet som den för närvarande mest eftertraktade egenskapen (se t ex Beckman, 1990; Ford och Gioia, 1995; Joas, 1995; Weiner, 2000). Det har helt enkelt gått mode i kreativitet, skriver Per Sörbom (1990, sid 146), och det så till den grad att även *''företag med en skäligen enkel och jordnära barfotakapitalistisk verksamhet annonserar efter 'kreativa medarbetare.'''*

Men vad är det egentligen som avses när det talas om 'kreativitet', 'kreativa organisationer' och 'kreativa ledare'? Vad får det för konsekvenser att det i allt större utsträckning är en 'kreativ människa' som sätts i centrum i de samtal som förs om arbetslivets 'förnyelse'? Arbetslivet *kreativiseras,* men till vilket pris? Och varför?

Det är frågor som dessa som avhandlas i denna bok.

I

För många är kreativitet ett av livets många mysterier. Rent spontant tror jag att många skulle hålla med mig om att det ligger något gäckande och undflyende över de fenomen som vi kallar för kreativa. Vi *vet* när någon eller något är kreativt, vi kan till och med *känna* när vi själva är kreativa, men vi kan inte förklara varför vi vet det vi vet eller varför vi känner som vi gör. Vi kan ej heller förutsäga det kreativa; vi vet inte med säkerhet *när* eller *hur* kreativitet uppstår. Det enda vi med visshet kan säga är att kreativitet är ett mysterium.

Kreativitetsmysterier I

Första gången jag reflekterade över detta till synes ovedersägliga faktum var i mitten av 80-talet då jag under ett par år genomled något som förmodligen skulle diagnosticeras som spleen eller mjältsjuka. Olycklig och kär klädde jag mig i svart, lyssnade till Cure, Mission, Sisters of Mercy, Bauhaus – det ena bandet obskyrare än det andra – och grävde ner mig i rysk 1800-tals litteratur. Framförallt tog jag stort intryck av Alexander Pusjkins och Nikolaj Gogols tragiska levnadsöden, men jag inspirerades även av litterära gestalter som Hjalmar Söderbergs Doktor Glas och Stig Dagermans Mart. Hade någon sagt att jag ett par år senare skulle gå på Handels, kapitalismens högborg, hade jag skrattat rått och hjärtligt. Och länge. Jag skulle ju bli författare, och det med ett stort F.

Rockikon kunde jag också tänka mig att bli. Så när jag inte skrev på min stora debutroman *Det Gamla och Det Glömda* försökte jag mig på konststycket att spela punkrockromantisk pop i bandet *Ståkkålms-Ringo*. Namnet hade vi lånat från Kvällspostens Tony Manieri och hans tecknade serie om den genuine söderkisen Ringos vedermödor att acklimatisera sig i sin nya hemstad Malmö. På något sätt kände vi väl igen oss i den språkförbistring och kulturkrock Ringo råkar ut för, kanske var det också bandets signum. För vi var, minst sagt, en brokig skara.

Mattias, bandets grundare, sångare och musikaliske 'motor', var en färgrik uppenbarelse såväl på som utanför scen. Som om inte de gulsvarta latextrikåerna, de röda jeansvästarna, den bara överkroppen och de Peter Pan-inspirerade bootsen vore nog, färgade han sitt hår ömsom i svart, ömsom i orange. Allt för att så mycket som möjligt efterlikna idolen Joe Strummer i *Clash*.

Om Mattias hämtade inspiration från punkens London sneglade Kent, bandets flyhänte basist, snarare mot Woodstock och 60-talets Hair-uppsättningar. Barfota var modellen och scenkläderna, fransiga V-jeans och banlonskjortor, införskaffade han *en masse* på Myrorna. Kent var grunge långt innan begreppet myntades.

Som kontrast brydde sig Ronny, vår egen långhårige Ringo, oerhört mycket om hur han såg ut. Solbränd och blonderad. Men så var han också hårdrockare ända ut i trumpinnespetsarna, om än med ett klappande dansbandshjärta.

Själv hade jag av någon outgrundlig anledning fått för mig att iklä mig rollen som spansk tjurfäktare.

Nu var det dock inte enbart på scen som Ståkkålms-Ringo var en otänkbar konstellation. Också musikaliskt visade vi oss vara varandras anti-teser.

Mattias parade sitt punkiga förflutna med en stark förkärlek för singer/songwriters som Bob Dylan och Boris Vian; Kent blandade sin flower power med starka Paul Weller- och Jam-influenser; Ronny drog som sagt gärna åt dansbandshållet till men kunde plötsligt iklä sig rollen som Gene Krupa och jazza loss riktigt ordentligt. När jag tänker efter så var nog det enda vi hade gemensamt synen på oss själva som oerhört kreativa.

Olikheterna till trots, eller kanske tack vare, erbjöds vi hösten 1987 chansen att spela in en singel för ett litet oberoende skivbolag, Uggla Records. Kontrakt skrevs och inspelningsdatum sattes till februari/mars. Sällan tidigare hade jag erfarit en sådan glädje. "*En egen skiva*". Vi smakade på ordet, "*skiva*", och försökte finna ut så många olika synonymer som möjligt. "*Platta*", "*45:a*", "*singel*". Äntligen var vi framme vid målet.

Under resten av hösten och större delen av vintern gick vi som på moln, men ju närmare den stora dagen vi kom, desto tyngre blev våra steg. Vi repade, vi skrev nya låtar, vi filade och putsade på texterna. Men hur mycket vi än koncentrerade oss på detaljerna visste vi att vi förr eller senare skulle tvingas att välja ut vilka två låtar vi skulle ha med på singeln. Och det visste vi alla skulle bli en extremt känslig fråga. Fyra kreativa själar var åtminstone tre för många, tyckte jag. Och det tyckte nog också Mattias. Mittemellan oss stod Kent och Ronny och försökte medla. Om repetitionerna tidigare varit kreativa smältdeglar övergick de att bli fora för destruktivt maktspel.

Vi var alla eniga om att A-sidan skulle bli *I Skuggan Utav Ingenting* som jag skrivit musiken till och Mattias författat texten till. Till och med vår producent hyste samma uppfattning och gillade starkt textens uppgörelse med kontokortssamhällets förytligande och förtingligande.

Grälet gällde B-sidan. Jag ville bestämt att det skulle bli någon av våra egna låtar, medan Mattias absolut ville att vi skulle göra en cover på Boris Vians *Jag står här på ett torg* som Ulla Billquist gjort stor succé med på 50-talet i en översättning av Lars Forssell. Mattias hade fräschat upp texten, bytt titel till *Desertören* och tyckte att dess politiska budskap gick som hand i handske med bandets rebelliska filosofi. Dessutom kunde Forssells litet mer underfundiga text fungera som pendang till A-sidans mer bombastiska anslag.

Jag kontrade med att påstå att låten i sig var 'mossig', och att den därmed gav helt fel signaler om vilka vi var och vad vi stod för. "*Ska vi inte vara kreativa?*", försökte jag vädjande få medhåll från Kent och Ronny. "*Jo, men är vi inte det då?*" undrade Kent och flackade med blicken.

Jag fick ge mig till slut. Efter det att Mattias sökt upp Lars Forssell och fått honom att personligen ge sitt samtycke till vår tolkning av *Desertören* och också vår producent fattat tycke för låten fann jag det lönlöst att fäkta mot väderkvarnarna. Motvilligt började jag att repa in låten, dock inte med mindre

än att jag tvunget måste lägga mig i Mattias arrangemang som jag nu fann alltför tamt. *"Vi är väl för 17 inget dansband?"* skrek jag till de andra, utan att bry mig om att Ronny såg litet förnärmad ut.

Nåväl. Inspelningsdagarna kom. Och gick. Modstulen lämnade jag efter tre intensiva dagar och nätter studion i Enebyberg. Ingenting hade blivit som jag tänkt, och med tanke på den tid vi lagt ned på att repa, bråka och försonas kändes det som ett gigantiskt fiasko. Vad som helt gått mig förbi var att också producenten ville ha ett ord med i leken. Och han visade sig vara en mycket verbal ung man med en vilja av stål. Efter att ha ägnat första dagen åt att försöka ställa in trummorna och att få Ronny att spela *exakt* så som han ville att det skulle låta bestämde han sig enväldigt för att ersätta Ronnys trummande med en trummaskin. *"Men..."* försökte vi andra invända, men det var uppenbart lönlöst att försöka säga emot. Ronny lämnade studion inte alltför glad, och kort tid därefter lämnade han också bandet.

Framåt gryningen, efter otaliga koppar kaffe och timmar av konfliktfylld trumprogrammering, deklarerade vår producent så att det fick räcka. Nu skulle han sova, och han uppmanade oss tappra kvarvarande att göra detsamma. Vi bestämde att vi skulle fortsätta arbetet efter lunch. När vi åter samlades visade det sig att *I Skuggan utav Ingenting* var klar. Producenten förkunnade stolt att han stannat kvar och minsann hade spelat in den själv. Det enda som saknades var sång.

Häpna lyssnade vi till resultatet. Var det verkligen vår låt? Ylande gitarrer? Nä, så skulle aldrig jag spela. Pumpande, suggestiva basgångar – på synth? Nä, Kent skakade på huvudet. Längre bort från Jam än så kan man knappast komma. Och för att inte tala om trummorna; metalliskt, livlöst och trist. Det var så fel att jag inte visste om jag skulle gråta eller skratta. Indignerat vänder jag mig till producenten. *"Nä, tyvärr du, det här kan vi inte finna oss i. Det är inte vi."*

Men. Till min stora förvåning håller inte Kent och Mattias med mig. *"Jodå. Kom igen nu. Var inte så 'gammaltestamentlig'. Den vinner i längden"*, hör jag någon av dem säga. *"Vi lägger på sången, och sen går vi vidare och spelar in Desertören. Vi har inte mycket tid kvar. Klockan tickar"*, säger Mattias med hänvisning till den dyrbara studiotiden. *"Du, Desertören passar dig oerhört bra"*, dräper jag till med – visst, ett slag under nitbältet, men den spanske tjurfäktaren inom mig hade vaknat till liv och nu gällde det liv eller död. *"Ni får göra vad ni vill. Men antingen spelar jag gitarr på min låt eller så blir det ingenting"*. Jag vänder mig åter till producenten och påminner honom om det juridiska läget vad gäller min upphovsrätt och hans egenmäktiga förfarande.

Efter många om och men, lyckas jag få min vilja igenom. Producentens gitarrpålägg läggs åt sidan, och jag får spela in nytt komp och nya solon – dock utifrån producentens anvisningar om hur han tycker att det skulle låta. "*Det går ju inte att ändra på arret*", som han uttryckte det.

Det blev förstås en halvhjärtad insats från min sida. Jag kände mig kväst, och när jag idag lyssnar till resultatet kan jag inte annat än att känna en stor sorg. Sorg över hur svårt det kan vara för kreativa människor att samarbeta; sorg över hur svårt det kan vara att försvara sin rätt att äga sin egen kreativitet; och sorg över hur lätt den kreativa gnistan kan försvinna.

Ett halvår senare spelar jag med Ståkkålms-Ringo för sista gången. Jag har redan bestämt mig för att lämna gruppen, men jag har ännu inte berättat det för de andra. Utomhuskonsert, 100-talet åskådare, förband till *Surf Turf* – Sveriges första hip hop band – och för ett ögonblick, mitt under vår cover på Bob Dylans *Knockin' on Heavens Door,* känner jag att tiden plötsligt står still. Kreativiteten flödar och jag erfar denna totala lycka: Att vara ett med musiken. Jag tittar upp, min blick möter Mattias, och jag känner en djup och stark gemenskap. Men vad tjänar den till? Skadan är ju redan skedd. Strax därefter får bandet en ny gitarrist och åker på Rysslandsturné med Björn Afzelius.

Än idag kan jag känna en stor saknad efter Ståkkålms-Ringo, och längta efter den människa jag en gång var. Kreativiteten plöjer djupa sår i den mänskliga identiteten. Varför är det så?

Kreativitetsmysterier II

Andra gången jag fick anledning att konfronteras med den mystiska kreativiteten arbetade jag som annonssäljare på en av landets större morgontidningar. Jobbet var en tillfällighet – och tillfälligt. Åtminstone var det tänkt så. Det som till en början skulle bli ett välbehövligt sabbatsår från mina studier i teknisk fysik på KTH att ägna åt musiken hade blivit till först två, sedan tre år. När musiken så tystnade stod jag plötsligt där en dag med fast tjänst och en karriär i sikte. Att gå tillbaka till studierna lockade inte alls; Fourier- och Laplacetransformationer kommer jag alltid att uppskatta för deras inre estetik av abstrakt logisk deduktion, men för mig hade tillägnandet av denna matematikens konst(igheter) inneburit en nära nog asketisk underkastelse, åtminstone i social bemärkelse. Att läsa på Teknis hade blivit till ett veritabelt fängelse - inte för inte (?) hade teknologhumoristerna döpt kårlokalerna till *Sing Sing.*

Det vore dock lögn att säga att jag trivdes så mycket bättre i tidningsvärlden. Jag hade i mångt och mycket bytt ut ett fängelse mot ett annat. Jag hade gått från att ha varit fånge i mitt eget hem till att vara löneslav. I sanningens namn måste jag dock erkänna att lönen, som till stor del var provisionsbaserad, var bra. Ej heller kunde jag klaga på arbetsuppgifterna som var tämligen varierade, och kamratandan, ja, den var på sina håll mycket god. Allt detta överskuggades dock av en extrem arbetsbelastning i kombination med ett regelverk vars efterlevnad notoriskt följdes av en ständigt övervakande chefskader och tillika ständigt närvarande fack-representanter.

Det hade kunnat vara lätt att arbeta, om det inte hade varit för arbets-organisationen. Datoriseringen hade tagit ordentlig fart, men de däri inneboende möjligheterna till arbetsbreddning och effektivisering omintetgjordes av kollektivavtal och avgrundsdjupa kulturskillnader mellan de olika yrkesgrupperna. Från annonssäljarens kontakt med kund till färdig annons i tidningen räknade någon ut att det fanns 26 olika arbetsmoment, alla minutiöst definierade och strikt åtskilda inte bara i tid och rum utan också vad gäller de fackliga jurisdiktionerna. I varsin ände av arbetsprocessen bevakade handelsanställda och grafiker nogsamt sina revir, och rapporterade skyndsamt varje liten överträdelse till närmaste chef. Själv blev jag inkallad till chefen titt som tätt eftersom jag snabbt lagt mig till med ovanan att själv korrekturläsa – och rätta – de manus som kunderna skickat in. Kruxet var att jag därmed utförde arbetsuppgifter som jag inte hade rätt att utföra. Enligt gällande avtal var jag tvungen att lägga ut en arbetsbeställning till korrekturet i två exemplar, varav ett för arkivering, vänta upp till ett dygn på att få korret i retur för att därefter ta kontakt med kund för motläsning och godkännande. I de fall kunden ville ha en logotype, bild eller illustration komplicerades rutinerna ytterligare. Och i de fall kunden ville ändra i korrekturet – vilket var mer regel än undantag – ja, då fick vi börja om från början.

80-talet hade vid den här tidpunkten ännu inte gått över i 90-tal. Ekonomin gick fortfarande på högvarv; klippen duggade tätt och finansvalparna spelade Monopol med Stockholms innerstad. Att säga att annonsmarknaderna gick bra vore därför en underdrift. *De gick in i helvete bra*, och framförallt var det platsannonserna och bostadsmarknaderna som gick i taket. Varje söndag sattes nya rekord, och varje vecka tänjde tidningens annonssäljare ytterligare på gränsen för vad ledningen trodde var möjligt.

När 80-tal blev till 90-tal fanns inga moln på himlen. Annonserna fortsätta att flöda in; telefoner och faxmaskiner gick varma och någon av mina kollegor liknade branschen vid att "*stjäla godis från småbarn*". Vad han nu menade med det. Den som har försökt, vet hur svårt det är.

När sommaren börjar lida mot sitt slut kommer emellertid de första varningssignalerna. Förhandsbokningarna av annonsutrymme börjar att minska, försäljningen ute på fältet går allt trögare – kunderna vill plötsligt "*vänta och se*", och pö om pö tystnar telefonerna. Platsannonsmarknaden ligger tidigt i konjunkturcykeln och snart börjar det stå klart för alltfler att de goda tiderna är på väg att gå emot sitt slut – få anade dock vidden av vad som komma skulle.

Hösten 1990 mobiliserar så annonsledningen. Det gäller nu att ställa om från passivitet till aktivitet; det går ej längre att som tidigare sitta och vänta på att kunderna ska ta första kontakten. En hård budgetstyrning införs samtidigt som en stor satsning dras igång från ledningens sida vad gäller strategiarbete. En konsult har kallats in för att formulera företagets visioner och affärsidéer, och tanken är att alla tidningens medarbetare ska utbildas i vad företaget står för och vart ledningen är på väg. Allt för att initiera "*go*" i organisationen.

Under en av många utbildningsdagar framträder annonsdirektören själv. Han vill personligen presentera sin syn på tidningen i allmänhet, och annonsavdelningen i synnerhet. Hans budskap går att sammanfatta i fyra ord: "*Vi måste bli kreativa*". Han säger det med emfas, och fortsätter under sitt anförande att upprepa orden som ett mantra. "*Vi måste bli kreativa*" – varje ord liksom vägt på guldvåg. Han säger också att: "*Det unika med tidningen, det är ni, våra medarbetare. Det är ni som gör att vi har nått sådana enorma resultat. Det är ni som är vår unika 'selling point.'*"

Stämningen är laddad. Det är seriöst så det förslår, men också en smula komiskt. Ett par dagar tidigare har jag på en kurs i säljteknik hört nästan identiska ord, och jag kommer att tänka på att en av mina kollegor då viskat i mitt öra: "*Snacka om konstruerade fakta*". "*Konstruerade fakta*" var en term som användes flitigt av tidningens säljare för att beteckna försäljningsargument tagna ur luften, något utan någon som helst substans.

När annonsdirektören så efter sitt anförande lämnar ordet fritt för frågor tar jag mod till mig och frågar vad han egentligen menar med att vi ska vara kreativa. "*Ja, hur menar du då?*" replikerar han snabbt samtidigt som han tittar på mig som om jag inte vore riktigt klok. "*Ja, alltså, när jag tänker på kreativitet så inte är det annonsförsäljning jag tänker på*", försöker jag förtydliga min fråga. "*Det ser jag som tämligen rutinartat, väl definierat och regelstyrt, medan kreativitet är någonting helt annat. Då bryter man mot reglerna. Är det du vill att vi ska göra?*"

Det var naturligtvis omöjligt för honom att besvara min fråga. Ett jakande svar vore att begå politiskt harakiri i den starkt MBL:ade arbetsmiljön; ett nekande svar vore att lägga hyckleriet i öppen dager. Annonsdirektören, som gjort sig känd för att vara en god diplomat, hanterar dock situationen med

bravur. Efter en lång utläggning om vad det innebär att leva i ständig förändring passar han min fråga vidare till konsulten som utarbetat strategidokumentet. Där begravs den i ett allmänt resonerande kring hur man bedriver redaktionellt arbete, och att de olika redaktionerna mycket väl skulle kunna tas som kreativ förebild för annonsavdelningen. "*Lär av varandra*", blir konsultens slutord.

Veckorna och månaderna efter detta möte återkommer min närmaste chef gång på gång till hur viktigt det är att vara kreativ. Till en början försöker jag att få honom att precisera vad han menar, men till slut resignerar jag. Kort därefter införs kreativitetstester som ett utgallringsinstrument vid nyrekryteringar.

Den mystiska kreativiteten, insåg jag, talar man inte om, och än mindre ifrågasätter man den. Man mäter den. Varför är det så?

Kreativitetsmysterier III

Min undran tog mig till Handelshögskolan i Stockholm, och så småningom till ämneskursen i *Företagsledning*. På det konstituerande mötet får vi frågan om vad vi har för intresseområden, och sanningsenligt svarar jag "*kreativitet*", och förtydligar, "*hur man leder och organiserar kreativitet*". Inte kunde jag väl då ana att dessa frågor kunde bli ämne för en avhandling. Men så blev det. Den mystiska kreativiteten skulle äntligen komma att avmystifieras.

Som purfärsk doktorand kommer jag på Dag Björkegrens rekommendation i kontakt med Cameron Fords och Dennis Gioias *Creative Actions in Organizations* – en nyutgiven antologi i gränslandet mellan akademi och näringsliv i vilken Dag själv medverkat med bidraget *Management of Cultural Innovations* (Björkegren, 1995). Till min stora tillfredsställelse visar det sig att dessa författare, liksom jag, utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv vill komma den gåtfulla kreativiteten in på livet i syfte att utveckla normativ teori. Denna bok blir, och det i många bemärkelser, min ledsagare in i kreativitetsteorins förtrollade värld. Vägen låg öppen, och den skulle komma att kantas av kreativitetsgurus som Edward de Bono (1990, 1994), Teresa M. Amabile (1983), Dean K. Simonton (1984), Howard Gardner (1982; 1993) Mikaly Csikszentmihalyi (1990a; 1990b; 1990c) Warren Bennis (Bennis och Biederman, 1997) och Göran Ekvall (1988).

Alla dessa tänkare, upptäckte jag dock snart, utgick mer eller mindre från en och samma tanke, nämligen att organiserad kreativitet är att betrakta som en anomali, något extraordinärt som pockar på förklaring. Många använde sig

härvid, liksom jag, av mysterie-metaforen för att beskriva och legitimera sin forskning (se t ex Ford, 1995; Bennis och Biederman, 1997).

Denna anomalitanke återfann jag också bland de s k klassikerna inom organisationsteorin (se t ex March och Simon, 1958; Lawrence och Lorsch, 1967; Burns och Stalker, 1961; Normann, 1971; March, 1991). Till skillnad från kreativitetsgurunas forskning som företrädesvis är voluntaristiskt grundad och syftar till att identifiera och kartlägga vilka egenskaper som gör att vissa människor är mer kreativa än andra i organisationer, fann jag emellertid att dessa organisationsteoretiker i huvudsak fokuserar på att, utifrån deterministisk grund, finna samband mellan organisationsstruktur och (organisatorisk) kreativ förmåga. Denna olikhet till trots fann jag dock samtidigt en mycket stark gemensam värdegrund vad gäller synen på den kreativa människan: Hon låter sig med stor svårighet inordnas i organisatoriska strukturer. Så här kan kan det till exempel låta när Karl-Erik Sveiby (1995) beskriver ett svenskt tidningsförlag:

> "A publishing company organized in this way is an attempt to establish 'organized creativity', which in many ways is a contradiction. It is widely noted that creative individuals find organizations, especially large bureaucracies, stifling and hindering their creativity. For all we know creativity is particularly hampered in large organizations with a lot of structure." (ibid., sid 271)

När min nyfikenhet ledde in mig på ledarskapsområdet återfann jag liknande tankegångar även där. Kreativitet och ledarskap ses allt som oftast stå i ett konfliktfyllt förhållande till varandra såtillvida att traditionellt ledarskap anses verka hindrande för människors kreativitet. Istället krävs ett ledarskap som skapar förutsättningar för såväl individuell som organisatorisk kreativitet (se t ex Vedin, 1985; Cyert, 1985; Ekvall, 1988; Ford och Gioia, 1995). Det är således inte ledarens kreativa egenskaper som här står i fokus, även om det inom ledarskapsforskningen finns de som gärna ser kreativitet som en kognitiv förmåga som karakteriserar framgångsrika ledare (se t ex Stogdill 1974, Yukl, 1998), utan de egenskaper eller ledarskapsstilar som gör att människor i ledarens närhet blir kreativa. Utifrån Ford och Gioias (1995, sid 34 ff) genomgång av kreativitetslitteraturen kan man sluta sig till att detta kreativa ledarskap i många avseenden liknar, och därmed täcks in av, teorier om "*transforming leadership*" (jfr. Burns, 1978), det transformationella ledarskapet (jfr. Bass, 1985; Bennis och Nanus, 1985), det kulturella ledarskapet (jfr. Trice och Beyer, 1991), det karismatiska ledarskapet (jfr. Conger och Kanungo, 1987; Conger, 1989), samt det förändringsinriktade ledarskapet (jfr. Connor, 1995; Kotter, 1996). Kreativa ledare skapar kreativa medarbetare, tycks man således mena.

Inspirerad av Jesper Blombergs (1995) avhandling *Ordning & kaos i projektsamarbete* tolkade jag den teoretiska anomali som organiserad kreativitet sägs utgöra som ett uttryck för en kulturellt sett mycket starkt etablerade dikotomi, nämligen den mellan Kaos och Ordning. Enligt Blomberg är denna ett exempel på en *tankefigur*, d v s i tid och rum, vitt spridda mentala djupstrukturer, som strukturerar våra tankar, vad vi talar om och vad vi gör (se Asplund, 1979, för en utförlig diskussion av begreppet tankefigur), som begreppsmässigt inbegriper motsatsparen ordning/kaos, stabilitet/föränderlighet, kontroll/frihet, homogenitet/heterogenitet, struktur/individ, kollektivt medvetande och social norm/kreativitet och självförverkligande respektive objektivitet/subjektivitet.

I vårt sätt att se på världen, hävdar Blomberg vidare, finns det mycket som talar för att vi har svårt att förena denna tankefigurs två ytterligheter. Det finns dessutom mycket som talar för att den ena sidan av tankefiguren dominerar vårt sätt att se på världen. Så är åtminstone fallet inom såväl natur- som humanvetenskaperna där de flesta teorier utgår ifrån att Ordning är sakernas naturliga tillstånd och Kaos är sakernas ojämvikt. Företagsekonomins organisationsteori utgör härvid inget undantag och Blomberg visar hur organisationsteoretikerna, trots ihärdiga försök, har misslyckats med att överbrygga gapet mellan de två ytterligheterna just därför att de tar sin utgångspunkt i Ordningens logik.

Jag fick mig en tankeställare. Att tala om kreativitet *och* organisering utmanar kulturellt sett mycket starkt förankrade idéer om förändring och stabilitet som varande varandras oförenliga antiteser, hierarkiskt strukturerade med stabilitet som övergripande norm. Det är uppenbart. Men hur hade jag själv närmat mig mitt empiriska fenomen? Såg jag inte på kreativitet ur ett organiserings- och företagsledningsperspektiv? Såg jag inte på företagsledares prat om kreativitet som ett mysterium just därför att de var företagsledare? Ville jag inte förklara varför vissa människor *trots* att de arbetar under organiserade former är kreativa? Ville jag inte visa på hur ledare *trots allt* kan främja de anställdas kreativitet?

Jo, nog var det så. Men vad skulle hända om jag istället såg på Ordning och Kaos som två, oupplösligt förenade, sidor av samma fenomen, där det ena förutsätter och definierar det andra, och vice versa? Skulle jag då måhända finna en Ordning i det kreativa Kaoset och ett Kaos i den kreativa Ordningen? Är det i så fall rimligt att utgå ifrån att kreativitets- och organiserings-processerna är frikopplade från varandra? Är kreativitet verkligen enbart en fråga för de kreativa och är organisering enbart en fråga för företagsledare?

Mitt kreativitetsmysterium var på väg mot en socialfenomenologisk upplösning, men låg i denna upplösning inte också en djupare problematik förborgad? Var mitt mysterium i själva verket inte ett meta-mysterium?

Kreativitetsmysterier IV

I min fortsatta kunskapsiver bildligen kastade jag mig över allt som hade med kreativitet att göra. Böcker, tidningsartiklar, årsredovisningar, konferenser, seminarier, debatter, föreläsningar, TV-program – ja, alla sammanhang där det talades om kreativitet blev med ens högintressanta.

Av de många kreativa människor, företagsledare, konstnärer, politiker och forskare som kom i min väg, greps jag av ett fascinerande människoöde. I mitten av 90-talet, i krisens efterdyningar, hade en liten debatt blossat upp i medierna om att människor inom de 'fria, kreativa yrkena' hade stora problem att göra sig gällande som småföretagare. "*Många vet inte ens om att de är småföretagare*", uttalade sig en representant för dramatikerförbundet. "*De som ändå försöker att starta eget möts av krångliga skatte- och momsregler som gör att de hellre avstår än ger sig i kast med byråkratin.*"

I en av landets större dagstidningar illustrerades denna problematik med ett porträtt av en 42-årig man, smed och skulptör till yrket, som efter att inte ha deklarerat på två år först blivit fråntagen sin F-skattesedel och därefter skönstaxerad på 200 000 kronor. Han förklarade sin prekära situation med följande ord: "*Jag har inte tid att betala skatt när jag är mitt uppe i en process utan rutiner. Kreativiteten tar all kraft och då prioriterar man olika saker.*"

I artikeln stod vidare att läsa att mannen på grund av sin kreativitet även valt bort fasta kärleksförbindelser och barn, samt att han tidvis får leva på sina föräldrar. Men det var det värt. "*De små stunderna av konstnärlig ingivelse väger upp alla nackdelar. Då förenas man med gud*", klargjorde han förhållandena och fortsatte: "*Vi konstnärer har oss själva att skylla eftersom vi är individualister. När jag kliver in i min värld får jag vara domare och utförare, där sker inga kompromisser. Vem är inte glad över att få oinskränkt makt över ett skeende?*"

Kreativitetens *negativa* konsekvenser var för mig här uppenbara - men det visade sig också att dessa sträcker sig långt utöver att enbart vara en arbetslivsrelaterad fråga. Hans sätt att betrakta sig själv som en kreativ övermänniska med direkt förbindelse till gud *dömde* honom mer eller mindre till att försätta sig i en situation i vilken hans möjligheter till fortsatt kreativ verksamhet var starkt beskurna – liksom hans möjlighet till kärleks- och

familjeliv. Han måste nu, *i grunden*, anpassa sig - och hans situation, så som han själv upplevde den, tycktes inte kunna bli annat än till det sämre.

Såtillvida hade mannen varit *för* kreativ, och jag kan inte annat än undra om inte denne man, *utifrån sin egen förståelse av kreativitet*, hade mått bättre av att vara litet mindre kreativ.

Kreativitetsmysterier V

Snart nog anade jag att det var någonting som inte riktigt stämde med den väg jag slagit in på. Under en doktorandkurs delgav jag en kollega mina tankar om att studera, vad jag litet slarvigt kallade för, organiserad kreativitet, och till min förvåning reagerade han mycket starkt. "*Det är en omöjlighet*", menade han, "*kreativitet och organisering är varandras anti-teser. Kreativitet låter sig inte inordnas i strukturer, formaliseras eller standardiseras. Det har ingenting att göra med något så världsligt och futtigt som företagande och ekonomi.*"

Överrumplad av hans ord, men kanske framförallt förvånad över den starka övertygelse han uppvisade, slöt jag mig till att organiserad kreativitet för honom var något motsägelsefullt, men att denna motsägelsefullhet var av ett *annat* slag än den mystiska kreativitet som kreativitetsgurus och andra forskare syftade på.

Så mycket förstod jag, att min kollega såg kreativitet som något som inte låter sig lösas, förklaras eller förstås. Det *är* ett mysterium, inte att *likna* vid ett mysterium som många med Ford (1995) tycktes mena. För honom var organiserad kreativitet inte en anomali utan en *oxymoron*, något, i sig, motstridigt och oförklarligt. En distinktion som den ungerske teaterchefen Otto Adam (1995) sätter ytterligare ord på.

> "Jag vill inte lösa mysteriet, därför att jag fruktar att bilden då kommer att försvinna. Jag vill inte veta mer om den sceniska kreativitetens förtrollning, därför att jag är rädd att då avslöja det jag anar och jaga det svåruppnåeliga undret på flykten. Jag drar mig tillbaka in i salongens mörker och ser på det oförklarliga undret lika trollbunden som alltid." (ibid., sid 249)

Hur skulle jag förstå detta? Hur kommer det sig att vissa strävar efter att avmystifiera kreativitet, medan andra räds avmystifierandet och väljer att mystifiera kreativitet? Varför tillhör jag den förra kategorin, och min kollega och Otto Adam den förra?

Hos Max Weber, Martin Heidegger, Theodor Adorno och Max Horkheimer fann jag svar på mina frågor.

II

Enligt Max Weber (1924/1987:1, sid 24 ff) finns det i huvudsak två sätt att legitimera sociala handlingar. Det ena sättet är att grunda sin motivering på magi, det andra är att presentera rationella argument som talar för handlingen. I det förra fallet tillskrivs vissa handlingar en inneboende kvalitet i termer av antingen tur eller otur, olycka eller lycka etc etc, medan handlingar i det senare fallet utvärderas utifrån huruvida de ger upphov till positiva eller negativa konsekvenser. Magi och rationalitet, hävdar Weber, utgör ändpunkterna på ett kontinua på vilket de faktiska motiveringarna kan prickas in (jfr. även 1924/1987:3, sid 95f).

Med begreppet *Entzauberung* (på svenska: avmystifiering) introducerar Weber härvid, tillsammans med sina idéer om en fortgående rationaliseringsprocess av förvetenskapligande och byråkratisering (ibid.), en inom sociologin ständigt återkommande tanke(figur), nämligen den att det i västerlandet från senare medeltiden och framåt skett en förskjutning mot den rationella polen, från magi över monoteistisk religion till protestantisk sekularisering. Den moderna och upplysta världen karaktäriseras av att den ständigt förlorar något av sin förtrollning – dock inte all skall tilläggas. Weber var en nyansernas mästare.

Som en kommentar till Weber hävdar, i Sven-Erik Liedmans (1997, sid 459 ff) läsning, Martin Heidegger (1989) att moderniteten inte alls utmärks av avmystifiering. *Wiederzauberung* (på svenska: återförtrollning), inte Entzauberung, är en bättre beskrivning av vår samtid tycks Heidegger mena, och med denna ordlek vill han påtala den nya tidens förhäxning av tekniken och dess landvinningar. I Heideggers ögon härskar härvid en fullständig "*fråglöshet*" över modernitetens människor i det att de tar för givet att allt måste "*beräknas, nyttiggöras, tuktas, göras hanterligt och regleras*" (Heidegger 1989, citerad i Liedman, 1997, sid 460).

En andra form av det modernas återförtrollning, nära besläktat med den teknologiska, pekar Liedman (ibid., sid 460 ff) själv på; den skräckblandade förtjusningen inför det okända och framtida. Denna förtrollning, skriver Liedman (ibid., sid 461), "*ligger inte i föreställningar om föränderlighet eller en möjlig teknisk eller vetenskaplig utveckling. Den ligger i förhållandet att man skriver ut växlar på framtiden vilka man inte har täckning för. Man handlar som om man visste det man ännu inte vet*". Till dessa modernismens rentiärer räknar Liedman alltifrån New Age-ideologer till postmodernister (se även Emma Stenströms (2000) avhandling i vilken en återförtrollning av ledarskapsdiskursen i dessa två riktningar identifieras).

Temat om återförtrollning har även en central position i Horkheimer och Adornos *Upplysningens dialektik* (1944/1996). Deras huvudpoäng är att upplysningen inom sig bär på fröet till sin egen undergång, samt att den, genom alltför långt gången reduktion av tänkandet till en matematisk apparatur, mer och mer återfaller i mytologi. I bildningens ställe träder inbillningen in; själarna försakligas och sakerna besjälas.

> "Inordnandet av det faktiska endera i en sagobetonad förhistoria eller i en matematisk formalism, sättet att relatera det förhandenvarande till en mytisk händelse som i den religiösa riten, eller till en abstrakt kategori som i vetenskapen, kommer det nya att framstå som förutbestämt och därmed i realiteten bli identiskt med det gamla. Det är inte verkligheten som är bortom allt hopp, utan det vetande som i bildlika eller matematiska symboler tillägnar sig den och gör den till sitt förblivande mönster.
> I den upplysta världen har mytologin flyttat över i den profana sfären." (ibid., sid 43)

Kreativitetens dialektik

Horkheimer och Adornos visdomsord fick mig att se kreativitetsmysterierna i nytt ljus, men de fick mig också att rikta strålkastarna mot mig själv. Och det stod nu klart för mig att jag var fullständigt förtrollad. Å ena sidan genomsyrade den matematiska formalismen varje por av mitt vara – och hade så gjort sedan jag som sexåring istället för godnattsagor drillats i multiplikationstabellen, detta lysande disciplineringsinstrument som, enligt Liedman (1997, sid 211), gör det *"lätt att skilja getterna från fåren"* och som utgör själva grundvalen för såväl civilingenjörens som civilekonomens existens. I min enfald trodde jag mig ha sluppit ut ur Sing Sing, när jag i själva verket endast rört mig inom fängelsemurarna. Å andra sidan var jag fångad i ett animistiskt förhållningssätt till världen såtillvida att jag, likt fetischisten som helgar sina varor (jfr. Marx, 1867/1969, sid 62 ff), tillskrev författare, musiker och andra 'kreativa' människor magiska krafter.

Jag förstod nu att mina kreativitetsmysterier inte var några mysterier. Vare sig i magisk eller rationalistisk bemärkelse. Kreativitet *är* inte ett mysterium; men vi tenderar att *göra* det till ett. Kreativitet *har* ingen lösning; men vi *vill* så gärna att det ska ha en. Vad jag bevittnat i replokalen, på annonsavdelningen, inom teoribildningen och, inte minst, inom företagsledardiskursen framstod nu som ingenting annat än ömsesidiga processer av avmystifiering och återförtrollning.

Kort sagt; mitt forskningsintresse var ett uttryck för ett ständigt pågående upplysningsprojekt – en del av ett flöde vars vindlingar sträcker sig både bakåt och framåt i idéhistorien.

I Skuggan utav Ingenting hade med ens blivit *I Skuggan av Framtiden.*

Kreativitetsmyter

Med Adorno och Horkheimers ord som ledstjärna, "*i den upplysta världen har mytologin flyttat över i den profana sfären*", började jag så att söka det mytiska i mina kreativitetsmysterier. Hade de rätt? Det jag fann stod i många avseenden i skarp konflikt med vad man spontant kan förvänta sig. Istället för en förhärskande protestantisk arbetsetik fann jag fem profana kreativitetsmyter, som tillsammans kan sägas bilda grund för arbetslivets kreativisering.

Myten om det goda och nödvändiga

Den första myten om kreativitet fann jag vara föreställningen om den goda och nödvändiga kreativiteten, alternativt idén om att kreativitet inte ger upphov till några andra konsekvenser än kreativitet. Kreativitetens förespråkare och utövare handlar, och det inte bara med legitimerande ord, som om de redan visste det de ännu inte vet. Kreativitet blir därmed till en inteckning på framtiden, och löften eller vädjanden om kreativitet blir att betrakta som säkra utfästelser eller placeringar. Den nödvändiga kreativiteten *kan* inte vara fel.

Kreativitet används så som ett rationellt argument, men det är ett argument som bygger på ett systematiserat undertryckande av allt det som skulle kunna tillföras minussidan. Möjligen är det, för att Brunssons (1986) ord, i kreativa sammanhang rationellt att vara irrationell, men kreativitet kan också, som i mitt första och fjärde kreativitetsmysterium, ge upphov till konsekvenser som direkt talar emot de allra ädlaste intentioner. Det är inte bara kreativitet som frigörs och kreativiteten är nödvändigtvis inte alltid frigörande.

Men är det verkligen allt vi blundar för?

Myten om det objektiva och universella

Den andra myten om kreativitet säger mig att kreativitet är något objektivt och universellt. Istället för att tala om kreativitet*er* talas det företrädesvis om kreativitet*en* som om tid och rum inte spelade någon roll för vad slags uttryck denna kreativitet kan, och får, ta. Denna entydigt bestämda kreativitet går

dessutom, som vi såg i det andra kreativitetsmysteriet, absolut, och utan tvekan, att mäta och testa.

Inför denna myt står vi inte bara maktlösa, utan också, i Heideggeriansk bemärkelse, fråglösa. Den beräkningsbara kreativitet*en* lämnar litet, om ens något, utrymme för perspektivseende eller kritiskt reflektion över kreativitetens utgångspunkter. Behöver jag påpeka att handlingsfriheten i en en-faldig värld blir till ofrihet, och att det av den omhuldade kreativa mångfalden ingenting annat blir än hyckleri?

Myten om "därinne", "därute" och "därovanifrån"

Den tredje myten om kreativitet stipulerar att kreativitet finns 'därinne', 'därute' eller kommer 'där ovanifrån'. Denna myt tycks hämta legitimerande kraft ur alltifrån religiösa skaparmyter, via entreprenörers, geniers och konstnärers gestaltningar i historieskrivningen, till forskning om och kring kreativitet. Allra starkast tycks idag tron vara på kreativitet som en given kognitiv förmåga.

Men kreativitet uppstår väl inte i ett socialt vakuum? Är det verkligen endast en egenskap som endast vissa, genom gudomlig eller genetisk försorg, besitter och/eller något som kan lockas fram medelst besvärjelser, magiska riter, arkitektur, miljö och kultur.

Nej. Mina fem kreativitetsmysterier talar, var och en på sitt sätt, starkt för att *olika* kreativitet*er* uppkommer i *olika* sociala sammanhang och att dessa måste förstås som en fråga om människors levda erfarenheter av kreativitet och de ständigt pågående interaktions- och socialiseringsprocesser människor emellan genom vilka en gemensam förståelse för kreativitet förhandlas fram. Att inte erkänna dessa kreativitetens sociala dimensioner måste i grund och botten vara synonymt med att frånsäga sig alla som helst möjligheter till förändring – något som för många torde gå stick i stäv mot deras 'kreativa' intentioner och förståelse av kreativitet.

Allt fast och beständigt förflyktigas, men inte nödvändigtvis i de kreativas ödesbestämda värld.

Myten om den kreativa människan

Den fjärde myten om kreativitet innefattar bilden av människan som en varelse med en inneboende kreativ potential som antingen kan stimuleras eller hämmas av organisatoriska strukturer och ledarskap. Men kan verkligen alla som vill

förverkliga sig själva kreativt? Ges verkligen alla möjlighet att klättra upp för Maslows (1954) berömda trappa?

Utifrån mina erfarenheter av de olika kreativitetsmysterierna, framförallt de teoretiskt grundade, vill jag med bestämdhet hävda att så inte är fallet. Det förhärskande egenskapsperspektivet och den ur nödvändigheten sprungna positiva värdeladdningen verkar ömsesidigt förstärkande på ett sådant sätt att de tillsammans bildar en kreativitetens ideologi, så självklar att den på ett axiomatiskt sätt uppfattas, och artikuleras, som i sig riktig och sann. Dess bas utgörs av principen om 'rätt man på rätt plats' och utgår i tayloristisk anda ifrån en differentierad och hierarkisk människosyn som bygger på över- och underordning mellan de som *har* och de som *inte har* den kreativa förmågan.

Ett kreativt 'track record' verkar i sammanhanget ha liten betydelse om du inte samtidigt lever upp till förväntningarna om hur en kreativa människa ska se ut, tänka, handla - och vara. I vissa fall diskvalificeras du till och med a priori på grundval av ditt kön, din etnicitet, ålder eller klassbakgrund.

Myten om det nya och det användbara

Den femte myten om kreativitet säger oss att kreativitet låter sig definieras i två dimensioner, och det på ett objektivt sätt som om vi alla stod maktjämlika inför fenomenet; kreativt är det som är nytt och användbart. Men vem definierar vad som är nytt? Och användbart för vem?

Här har jag en bestämd känsla av att alltför många människor i arbetslivet abdikerar från rätten (och skyldigheten?) att delta i det gemensamma konstruerandet av kreativitet samtidigt som *vissa* människor tilldelas makten att definiera vad som är nytt och användbart. Kreativitet blir för dessa människor till ett egenvärde i det att deras eget definierande av kreativitet *samtidigt* på ett objektivt sätt definierar dem som just kreativa. Myterna förstärker på så sätt sig själva, men grumlar därigenom insikten om makten bakom kreativiteten och lämnar oss fråglösa inför kreativitetens självupphöjda överstepräster och eliter.

Här tycks det mig som om den teknologiska återförtrollningen sammansmälter med den av Liedman identifierade tjusningen av det okända. Kreativiteten nyttiggörs i ett skimmer av trollsk rationalitet och ljuva Singoallalöften. Men finns där inte också en besatthet av det förhandenvarande? Lars Denzik (1995, sid 88) benämner härvid den moderna människans historielöshet och oförmåga att betrakta samtiden som historia för chronocentrism. Kan man göra anspråk på att benämna något 'nytt' om man saknar en förflutet att relatera det 'nya' till? Framstår inte praktiskt taget allt som nytt för den chronocentriske modernisten?

Jag vill hävda att det moderna, 'det nya' i en av ordets etymologiska betydelser, härbärgerar egna magiska krafter. Liksom kreativitet, som symbol för det nya, äger sin alldeles egna chronocentriska trolldomsglans.

Den kreativa människan: Förklädd Gud och/eller rationellt projekt?

Horkheimer och Adorno har således något mycket viktigt att säga. Ställd inför det kreativa tycks det som om upplysningsprojektet av rädsla, kanske för sanningen(?), tvingas att göra halt och gömma sig bakom en mur av mytiska självklarheter. Å ena sidan befinns de rationella förklaringsmodeller som vetenskapen tillhandahåller vara otillräckliga och stor möda ägnas åt att förfina, formalisera och förbättra dessa modeller utifrån naturvetenskapliga förebilder. Å andra sidan reaktiveras de stora berättelserna, såväl gamla (religionen och konsten) som nya (New Age och postmodernism). Det är, för att använda Liedmans (1997, sid 21 ff) ord, hård upplysning *och* mjuk upplysning. Samtidigt. I båda fallen tillskrivs emellertid den kreativa handlingen inneboende magiska kvaliteter som gör kreativitetens mur av mytiska självklarheter, som järnbur betraktad för att travestera Max Weber (1997), minst lika begränsande som den protestantiska arbetsetiken.

Kanske är så arbetslivets kreativisering och den protestantiska arbetsetiken två sidor av ett och samma mynt – *men i olika förklädnader*?

Mysteriets myter eller myternas myteri?

Med detta sagt vill jag så hävda att de kreativitetsmyter jag här skisserat förmodligen är mycket djupt rotade i den västerländska kulturen – de utgör exempel på slumrande idévärldar som trots att de kanske har förlorat sin omedelbara aktualitet för medvetandet, dröjer sig kvar i våra handlingar och, inte minst, i vårt självklara seende. Vi bär dem alla – i mer eller mindre utsträckning – med oss. För vissa är det en mycket lätt börda att bära. För andra, för de som lever i, och genom, kreativitetsmyterna på så sätt att kreativiteten *är* deras liv, kan det vara nog så betungande. Men som jag ser det *måste* vi av detta skäl se och förstå konsekvenserna av myterna – såväl de negativa som de positiva.

Så vad gör då myterna med oss? Begränsar de oss – och i så fall hur? Och vilka möjligheter för de med sig? Vad innebär det att sätta en kreativ människa i centrum för arbetslivets 'förnyelse'?

Marie-Louise Samuelsson på Svenska Dagbladet är en skarp iakttagare av svenskt näringsliv. På nyårsaftonen 1999 kom hon med ett litet råd till sina

läsare: Det var nu dags att milleniesäkra nyhets- och affärsjournalistiken och det genom att lägga upp ett litet förråd av floskler och schabloner. Bland de floskler hon uppmärksammade dök förstås kreativitet upp. Under rubriken "*frigöra människors kreativitet*" skrev hon; "*annat sätt att säga att det är dags att jobba mer på sämre villkor. Gäller just nu bibliotekarier. Utgår ifrån att offentliganställda är handlingsförlamade zombies som går att förvandla totalt med 'privatisering' som trollspö*" (Samuelsson, 1999).

En ganska provocerande bild av den 'nödvändiga' och 'goda' kreativiteten, eller hur? Men har hon rätt? Är talet om 'frigörandet av kreativitet' egentligen att betrakta som en omskrivning för krass ekonomisk utsugning, och ett sätt för företagsledare och kommunalpolitiker att föra sina anställda bakom ljuset? Jag vill inte gärna tro det, men jag håller det dock för troligt att det bakom de vackra orden om kreativitet kan dölja sig en 'hård' verklighet som inte alldeles självklart går hand i hand med våra spontana föreställningar om kreativitet. En sådan verklighet är att den mytiska kreativiteten för med sig såväl *distinktion* som *maktasymmetrier*, samt kan ge upphov till *o(av)sedda konsekvenser*, d v s konsekvenser som är både oavsedda och osedda (se Giddens, 1984, sid 293 ff, för diskussion av oavsedda konsekvenser).

Som jag ser det innebär nämligen arbetslivets kreativisering, d v s det faktum att det i allt större utsträckning är en kreativ människa som sätts i centrum för arbetslivets 'förnyelse', ett definierande av människors innan- och utanförskap; ett systematiskt utestängande av vissa grupper från vissa delar av arbetsmarknaden; samt ett upprätthållande av maktasymmetrier inne på arenorna genom att de 'kreativa' ges förutsättningar som gör att de systematiskt kan vara mer 'kreativa' än andra (se Stein, 1996, sid 56). Härvid håller jag det inte heller för alltför otroligt att kreativiseringen håller människor fångade i en förståelse av kreativitet som på en och samma gång kan verka hämmande, och frigörande, för deras kreativitet. Se bara på konstnärssjälen i mitt fjärde kreativitetsmysterium.

Men. Är det då detta som företagsledare, politiker och forskare är ute efter när de talar om att 'frigöra kreativitet', om 'kreativt ledarskap' och om 'kreativa organisationer'? Ojämlikhet, kreativitet som inte står i överensstämmelse med deras intentioner och maktfullkomliga, men kreativa, organisationsmedlemmar. Nej, jag tror inte det. De tror på den goda kreativiteten och de hyser tillit till den kreativa människan och hennes förmåga att förändra världen till det bättre. Men inte desto mindre tycks det som om deras strävanden för med sig vissa o(av)sedda konsekvenser.

Så vad göra? Fortsätta att spela det mystiska kreativa 'spelet' och leva i harmoni med myterna? Eller frigöra sig från kreativiseringens 'järnbur' och göra myteri mot myterna? För mig handlar frågor som dessa til syvende og

sidst om vad för slags samhälle vi vill leva i, och som jag ser det står vi här inför ett val: *En hård oupplyst verklighet eller en mjukare upplyst overklighet*?

Ett val som dock inte låter sig göras förrän vi ser bortom det självklara.

III

Att se någonting som en självklarhet innebär att samtidigt göra sig blind för de "*ideal om den naturliga ordning*" som bildar utgångspunkt för själva seendet (jfr. Toulmin, 1961). De självklara fenomenes ses alltid genom ett perspektiv som inom sig bär idéer samt förföreställningar om de mekanismer, lagar och mönster som förklarar fenomenet, och därigenom kan människan endast se det som hon redan känner. Det förutsättningslösa seendet är ingenting annat än en illusion. Självklarheten bildar en, av sedimenterad erfarenhet ogenomträngliig mur, bakom vilken det förmedvetna eller omedvetna, döljer sig.

Min uppfattning är att det ligger i den samhällsvetenskapliga forskningens uppgift att kritiskt granska och ifrågasätta det självklara. För att citera Wittgenstein menar jag att varje forskare bör fråga sig: "*Why in the hell should a man say 'of course'*?" (Wittgenstein, 1970, sid 26). Utan denna kritiska blick (och röst) riskerar annars beskrivningar och förklaringar att producera teleologiska cirkelresonemang i vilka orsakerna till ett fenomen står att finna i dess konsekvenser, och vice versa. I förlängningen leder ett sådant okritiskt bejakande av det självklara till de för kunskapen så ödesdigra ståndpunkterna att ingenting behöver förklaras eller att ingenting kan förklaras. För att finna mening i det självklara återstår då inget annat än att hänföra fenomenet till det mytiska eller det mystiska. (Åter)förtrollningen bryts inte; Törnrosa kan lugnt sova vidare.

En av utgångspunkterna för denna avhandling är därför att arbetslivets kreativisering *behöver* förklaras, men att förklaringarna måste sökas bortom kreativitetsmyterna och dess (re)produktion av självklarheter. Genom att överge de teleologiska egenskapsförklaringarna av typen 'en kreativ människa är kreativ eftersom han eller hon är kreativ' kan mystiken skingras kring fenomenet; genom att bryta med kreativitetsmyternas 'osynliga' attribuering av orsaksstatus till den kreativa människan kan kreativitetens sociala dimensioner förstås; och genom att inte stirra sig blind på den kreativa människan och hennes kreativitet kan såväl andra konsekvenser av, som andra orsaker till, arbetslivets kreativisering skönjas.

En annan utgångspunkt för denna avhandling är att arbetslivets kreativisering *kan* förklaras, och det utan att förklaringarna faller inom ramen

för det självklara. Detta förutsätter dock en kunskapsteori i vilken verklighet och människa ses som stående i en dialektisk relation till varandra. Endast genom att frångå den objektivistiska epistemologi och den dualistiska ontologi som ligger till grund för den mytiska kreativiteten kan arbetslivets kreativisering relateras till människors levda erfarenheter och de ständigt pågående interaktions- och socialiseringsprocesser människor emellan, genom vilka intersubjektivitet om världen och dess fenomen förhandlas fram.

Den kunskapsteori som jag har valt att använda som referensram för denna avhandling har sina rötter i den socialfenomenologiska idétradition som blivit känd som *konstruktionism* (se t ex Berger och Luckmann 1966; Silverman 1970; Bourdieu, 1984; Giddens, 1984; Gergen 1985; Sandberg, 1999).

Att förstå arbetslivets kreativisering

Att se arbetslivets kreativisering, liksom kreativitet, organisering och ledarskap, som (socialt) konstruerade fenomen aktualiserar andra typer av frågor än de frågor som ställs, och kan besvaras, inom ramen för den mytiska och självklara kreativiteten. Istället för att försöka kartlägga och identifiera egenskaper i syfte att urskilja framgångsrika och kreativa människor, ledare eller organisationer, riktas kunskapsintresset mot de objektiverings-, externaliserings- och internaliseringsprocesser (se t ex Berger och Luckmann, 1966/1991) genom vilka kreativitet, i vid bemärkelse, konstrueras och ges mening. Genom att resa frågor som vad det innebär, och vad det *inte* innebär, att vara kreativ, liksom *Vem är kreativ?* och *Hur blir man kreativ?* menar jag härvid att kreativiseringens orsaker och konsekvenser kan ses, förstås och problematiseras. Detta tål att upprepas och förtydligas.

Min övergripande ambition med denna avhandling är att visa på, och förstå, arbetslivets kreativisering, dess orsaker och dess konsekvenser.

Med 'arbetslivets kreativisering' avser jag, som sagt, det faktum att det i allt större utsträckning är en kreativ människa som sätts i centrum i de många olika samtal som förs om arbetslivets 'förnyelse'. Om detta begrepp har jag tidigare skrivit i antologin *Pedagogik med arbetslivsinriktning* (Tedenljung, 2001) där jag dels gav det en diskursiv betydelse, dels en reell sådan såtillvida att jag argumenterade för ståndpunkten att de föreställningar om kreativitet som externaliseras inom ramen för arbetslivets kreativisering materialiseras i såväl organisatoriska strukturer som i ledarskapspraktik (se Ericsson, 2001). I konstruktionistiska termer skulle man kunna säga att jag i första hand uttalade mig om externaliserings- och objektiveringsprocesser. Här vill jag dock utvidga kreativiseringsbegreppet till att även omfatta de processer av

internalisering som på en och samma gång förutsätter och är ett resultat av idévärldar och den materiella basen. Arbetslivets kreativisering, vill jag hävda, handlar i allra högsta grad om ett kreativitetens identitetsskapande och förkroppsligande.

Litet annorlunda uttryckt syftar min studie därför till att generera kunskap om *hur kreativitet konstrueras och organiseras.*

Att forska emancipatoriskt om mysterier och myter

Om det inte med full och önskvärd tydlighet framkommit vill jag här betona att mitt kunskapsintresse är av emancipatorisk art. Jag vill se bortom den my(s)tiska kreativiseringen därför att jag hyser övertygelsen att föreställningar om kreativitet kan hålla människor fångade i en förståelse av kreativitet som kan verka hämmande för deras kreativiteter. Ordet "*kan*" är i sammanhanget ytterst betydelsefullt. Utan detta ord skulle mitt kunskapsintresse mycket väl kunna (miss)förstås som det arroganta och överlägsna förhållningssätt till kunskap och praktik som Rorty (1992) och Lyotard (1984) menar döljer sig bakom modernistiska vetenskapsideal. Snarare än att veta bäst och önska förbättra världen genom att befria människor ifrån deras falska medvetanden, vill jag emellertid visa på alternativa sätt att se på världen och argumentera för de val och möjligheter som därigenom öppnar sig. Det är i ljuset av denna position och syn på samhällsvetenskaplig forskning som jag menar att vi inför arbetslivets kreativisering står inför ett val mellan att leva i en hård oupplyst verklighet eller en mjukare upplyst overklighet. I likhet med Czarniawska (1999) menar jag dock att det inte är upp till mig som forskare att göra detta val.

> "[T]he task of the researcher, as I see it, is to free practitioners from the 'iron cage' – from the trap that the world they have constructed for themselves has become for them. By convincing them that it does not exist 'out there' objectively and immutably, but that it is constructed by people in a joint effort, the researcher can also persuade them that other constructions are possible. But the decision to change and the choice of alternatives are in the hands of the practitioners (and always have been, modern ambitions notwithstanding). It is perfectly legitimate for them to say: ''Now we are concinced that we are the constructors of the world we live in, but we still like the way it is, thank you.' But by showing practitioners some of the unexpected aspects of what is regarded as self-evident in organizations, researchers provide an opportunity for shared reflection, for thoughts that might lead either to change or to confirmation of the status quo." (ibid., 1999, sid 9)

Mot bakgrund av denna forskningspolitiska hållning infinner sig frågan om hur man som forskare kan verka övertygande i sin argumentation utan att (miss)bruka det absoluta tolkningsföreträde som vetenskapen ofta tilldelas och gör anspråk på. Och när man väl ställt sig denna fråga är steget inte långt till ett ifrågasättande av såväl forskningspraktik som forskningsretorik. Vilka metoder står till buds om jag, så långt det nu är möjligt, vill undvika att (re)producera maktasymmetrier? Hur troliggör jag de "*oförväntade aspekter*" som Czarniawska talar om? Hur upprätthåller jag som forskare den subtila distinktionen mellan att över*tyga* och att över*tala*? Hur gör jag min röst till en bland många utan att samtidigt överrösta andra? Hur ser egentligen relationen ut mellan forskare och praktiker? *Hur skulle den kunna se ut?*

Översatta till mitt eget projekt genererar frågeställningar som dessa ytterligare frågor. Hur forskar och skriver jag om den mytiska kreativiteten utan att själv falla in i ett myternas (re)produktion? Hur forskar och skriver jag om ett mysterium som inte är ett mysterium? Och hur får jag som forskare och författare läsare att se bortom den mystiska och mytiska kreativiteten?

Kort sagt; hur *skriver* man konstruktionistiskt?

Att skriva konstruktionistiskt

Ganska tidigt i mina studier började jag att leka med tanken på att skriva min avhandling i form av en deckare. Cameron Ford hade nämligen i sitt inledande teorikapitel, *Creativity Is a Mystery – Clues From the Investigators' Notebooks,* i den tidigare refererade antologin *Creative Action in Organizations* föreslagit att kreativitetsforskare bör se och lära av hur detektiver arbetar.

> "I propose that understanding an act of creativity requires a similar investigative approach. In the case of a criminal act, the investigator must first decide whether the act in question meets the criteria defining the crime in question. Once it has been extablished that a crime has, in fact, occured, the investigator proceeds by developing a theory that accounts for the motives(s) of the actor(s), the means used to carry out the act, and the opportunity(ies) that facilitated the occurence of the act. The establishment of the crime and the discovery of each of these three clues are all necessary and important for a complete depiction of the deed." (Ford, 1995, sid 13)

Ford drev därefter sin analogi deckare:kreativitetsforskare till sin fulländning för att konstatera:

> "The jury is in on the current state of creativity research and the verdict is – case dismissed for lack of evidence. Creativity researchers have not only failed to define clearly the nature of the crime, they have also failed to develop a clear, comprehensive case that a jury can translate into a sentence for enhancing creativity. The reason for this state of affairs is simple to discern from even a cursory glance at the research literature on the subject – creativity investigators have focused on too narrow a range of clues; they also have lost sight of solving the case at hand." (ibid., sid 13)

Jag gillade både analogin och slutsatsen. Dessutom fann jag det litet kittlande att lösa upp gränserna mellan kreativitet och brottslighet. Däri låg helt klart en emancipatorisk potential.

Inte förrän långt senare insåg jag att analogin, metaforen eller liknelsen om man så vill, deckare:forskare härbärgerade en stor metafysisk potential som inte bara gav mig svar på några av de forskningspolitiska frågor jag ställt mig, utan också gav mig möjlighet att göra ett metateoretiskt bidrag genom att föra in idén om *konstruktionistiskt skrivande* i det metodologiska samtalet. Utan att föregå den kommande diskussionen alltför mycket fann jag i detta sammanhang att deckargenren såväl till form som till innehåll omfattas av ett reflexivt och abduktivt förhållningssätt till kunskap, samt att deckarförfattare i regel bjuder in sina läsare till ett gemensamt menings- och kunskapande, även om de samtidigt spelar, mer eller mindre juste, på läsarens förföreställningar för att skapa dramatik, nyfikenhet, spänning och, inte minst, i slutändan kunna övertyga läsaren om upplösningens trovärdighet.

För att göra en lång historia kort: I den postmoderna deckargenrens lek med, och ibland upplösande av, narrativa nivåer, identiteter och intertextuella allusioner fann jag det konstruktionistiska skrivande jag sökte – men också mycket mer än vad jag någonsin kunnat drömma om. Min ansats blev visade det sig, per definition, *aforistisk* såtillvida att den på grundval av *ledtrådar* möjliggör en kritik av samhället och mänskligheten; en mänsklighet och ett samhälle som kan vara drabbat av sjukdom och befinna sig i kris (jfr. Ginzburg, 1989, sid 38 för diskussion om det aforistiska från Nietzsche till Adorno).

Jag vill därför redan här utfärda en liten varning. *Detta är en avhandling i företagsekonomi skriven som om den vore en postmodern deckare.* Konsekvenserna av detta kommer jag att tydliggöra i de kapitel som följer, men jag kan inte lova att intrigen inte redan har börjat.

Logiken är bruten. Ledtrådarna finns överallt.

Kapitel 2

Seendets och läsningens dialektik

"To see is as a matter of principles to see further than one sees, to reach a being in latency."
Maurice Merleau-Ponty

Att se bortom det självklara innebär, som jag ser det, att sätta 'verkligheten' och 'kunskapen' under lupp för att därigenom genomskåda de "*inrotade grundvillfarelser*" som säger "*att det finns varaktiga ting, att det finns inbördes lika ting, att det finns ting, ämnen, kroppar, att ett ting är vad det framstår som, att vårt viljande är fritt, att det som är bra för mig också är bra i och för sig*" (Nietzsche, 1987/1997, sid 121). I så motto att detta perspektiv på 'verkligheten' bildar premiss för mitt teoretiska seende samtidigt som det utgör själva seendet är det också min blinda fläck. Det vore fåfängt att tro att inte detta 'Nietzscheanska' seende omgärdas av trossatser som hålls för 'sanna' och 'riktiga' – om än de är av ett annat slag än de självklarheter som skådas i det genomskådande seendet. Friedrich Nietzsche (1844-1900) själv påminner oss om detta när han utbrister: "*Bara som skapande är vi i stånd att undanröja! – Men låt oss inte heller glömma en annan sak: det är tillräckligt att skapa nya namn och värderingar och sannolikheter för att på lång sikt skapa nya 'föremål'*" (ibid, sid 70).

För att inte själv bygga in mig bakom en ogenomtränglig mur av självklarheter vill jag här och i nästa kapitel utveckla den trossats som jag har låtit bilda bakgrund till den emancipatoriska programdeklaration jag tidigare anslutit mig till och som jag, i ärlighetens namn, håller för sann och riktig. 'Föremålet' för mitt intresse är med andra ord föreställningen om världen som socialt konstruerad – konstruktionstanken.

Genom att rikta blickarna mot de vetenskapsteoretiska utgångspunkter jag gjort till mina genom att omfamna denna tanke problematiserar jag min teoretiska förståelse och betydelsen av denna förståelse för mitt forskningsarbete. För att tala med Norén (1994, sid 11 ff) ansluter jag mig härvid till en av tre större debatter inom den tolkande företagsekonomin,

nämligen den som sätter "*forskaren i centrum*". Denna debatt har, som Norén påpekar, tagit litet olika inriktningar beroende på vilken idé som placerats högst på agendan; idén om metodologisk stringens, idén om självreflektionens primat och positiva effekter på forskningsarbetet, eller idén om forskarens möjlighet att påverka sina tolkningar genom att aktivt och medvetet basera de vetenskapsteoretiska antaganden på metaforer.

Av dessa tre idéer låter jag i det följande i första hand de två förra idéerna vara vägledande, men för att inte famla i blindo låter jag mig även metaforiskt ledsagas av en syn på forskning som läsning och seende.

Läsningens filosofi

Vad gäller *forskning som läsning* har jag valt att sätta (dis)kursen efter hermeneutiken, erfarenhetens filosofi. I, och genom, denna filosofi överger jag den positivistiska synen på sanning som korrespondens mot en objektiv, yttre verklighet i termer av reliabilitet och validitet till förmån för ett sanningsbegrepp synonymt med vinnandet av social acceptans genom skapandet av mening. Sanning gör jag därmed till det som förlänas tro-värdighetens status och något som nås genom att *tilltala* och *tala till* andras erfarenheter; kunskap gör jag till en fråga om att läsa, översätta, sammansmälta och bilda samförstånd (jfr. Gadamer, 1960/1997).

Med detta sagt vill jag poängtera att de texter som följer, i detta kapitel och i de därpå följande, å ena sidan är produkter av läsning och översättning av texter som har talat till mig och som jag har funnit vara trovärdiga, å andra sidan är produkter av läsarens meningsskapande. Det jag håller för kunskap är därför inte nödvändigtvis det läsaren tolkar in. Min övertygelse är därvidlag att det är sant som det är sagt – *att var och en blir salig på sin tro* – men att det inte desto mindre är min skyldighet att argumentera för den saliggörande kraft som jag tillskriver konstruktionismen och det tolkningsarbete jag företar mig. Det åligger mig att trovärdiggöra min läsning på ett sådant sätt att de som läser min text ska se det jag har sett *som med egna ögon.*

Med detta vill jag också ha sagt att jag finner liten anledning till att ge texter olika status beroende på de förhållanden under vilka de förmodas produceras (skrivas) och konsumeras (läsas).

I det dialektiska läsandet blir metodologi till (tolknings)teori, teori flätas samman med empiri, samtidigt som gränserna mellan metodologi och empiri suddas ut.

Om blindgångare och blindgängare

Vad gäller *forskning som seende* är det självreflexiva (navel)skådande jag företar mig ett vanskligt projekt – och det i flera av*seenden*. För det första döljer sig bakom den blinda fläcken ständigt nya blindheter att genomskåda tills där intet annat finns än den osynlighet vars existens inte låter sig objektifieras (jfr. Merleau-Ponty, 1968, om det osynligas transcendens). De självklarheter jag här sätter på pränt kan därför aldrig bli något annat än betraktelser över det synliga – och som sådana uttryck för seendets dialektik. I samma stund reflexiviteten illuminerar det synligas skuggpartier, kastar upplysningen sin skugga över det synliga. Likt Sisyfos står jag här inför ett absurt arbete: Så fort jag rullar bort en av stenarna ifrån självklarhetens mur rullar den retfullt tillbaka. Men så är ödet att vara "*övertygad om det mänskliga upphovet till allt mänskligt*", att vara "*en blind som önskar se och som vet att natten är utan slut*" (Camus, 1942/1987, sid 99). "*Den mot sig själv vända tanken grips av svindel*", skriver Camus (ibid., sid 19) om seendets och tankens oåtkomlighet, men i det svindlande ögonblicket finns varken återvändo eller bitterhet. Endast kärleken till ödet: "*Man måste tänka sig Sisyfos lycklig*" (ibid., sid 99). Jag kan inte annat än att instämma.

För det andra, i det att mitt projekt avkräver mig ställningstaganden vad gäller frågor som rör verklighetens beskaffenhet (ontologi) och kunskapens tillblivelse (epistemologi) beträder jag genom min reflexivitet ett fält som jag kommit att erfara som synnerligen försåtligt minerat. Den *till synes* enkla trossatsen om den sociala verklighetens konstruktion omfattar en idéhistoria vars komplexitet och tvetydighet inte alltför sällan leder in i myter och dispyter om hur 'föremålet' kan, och bör, uttolkas – samt, inte minst, kan ge upphov till inkonsistenta och ovederhäftiga resonemang.

Till exempel finns det de som, liksom Beck (1986/2000, sid 276), menar att det har "*blivit nästan lika pinsamt att fråga en forskare om sanningen som att fråga en präst om Gud. Att i vetenskapskretsar ta ordet 'sanning' i sin mun (detta gäller för övrigt även 'verklighet') signalerar okunskap, medelmåttighet och en oreflekterad användning av flertydiga, känsloladdade ord i vårt vardagsspråk.*" Den tes Beck driver är att vetenskaperna i det s k risk-samhället, till skillnad från i (det förlegade) klassamhället, tvingats in i en självreflexivitet som å ena sidan gör att vetenskapens traditionella kunskaps- och sanningsanspråk krympt till hypoteser, till antaganden som går att ta tillbaka, och å andra sidan reducerat verkligheten till att ingenting annat vara än "*producerade fakta*". Den "*vetenskapliga religionen*" och dess budord

'förklara', 'kontrollera' och 'förutsäga' har i, och under, det moderna sekulariserats, avmystifierats och, om man så vill, förmänskligats på ett sätt som gör att vetenskapen ej längre ses som gudomlig och fullkomlig. Istället för att garantera sanningen ligger nu vetenskapens alla fel och brister i öppen dager. Men vad spelar det för roll? frågar sig Beck och konstaterar: "*Vetenskap kan bedrivas också utan sanning, kanske till och med bättre, ärligare, mångsidigare, fräckare och modigare*" (ibid., sid 276).

Med risk för att (i Becks ögon) signalera just det jag är ute efter att problematisera, okunskap, vill jag hävda att Beck, trots en mycket träffande teckning av såväl konturerna som framväxten av den (konstruktionistiska) kritik som riktats mot positivismens forskningsideal inom ramen för 'nya' filosofiska strömningar som till exempel postmodernism och post-strukturalism, inte desto mindre med sina stilistiska penndrag gör sig skyldig till grova förenklingar och generaliseringar. Att säga att vetenskap kan bedrivas *utan* sanning är de facto att säga att det finns en sanning, men att man av ett eller annat (oredovisat) skäl väljer att forska utan att göra anspråk på denna. I Becks ögon finns sanningen alltjämt 'därute', men han anser den tillhöra någon annan empirisk domän än den egna.

Ontologiskt är detta en problematisk hållning. Förmodligen emanerar den ur ett Diltheyanskt isärhållande av natur- och samhällsvetenskaperna där sanningen förbehålls de förra. Och visst, detta perspektiv bildar förvisso rättesnöre inom vissa tolkande inriktningar. *Men inte alla.* I *vissa* vetenskapskretsar må det vara att häda att ta sanningen i sin mun; i *andra* är det inte bara legitimt, utan också ett krav. För *vissa* är ontologiska spörsmål en självklarhet; för *andra* något fullständigt irrelevant.

Som jag ser det har Beck genom sitt onyanserade språkbruk gått på en av det konstruktionistiska fältets blindgångare, nämligen den konflikt som uppstår ur det sällan utredda förhållandet mellan ansatsens filosofiska rötter, det vill säga amerikansk pragmatism och kontinentaleuropeisk hermeneutik och fenomenologi (se t ex Bengtsson, 1991, sid 50 ff; Norén, 1994, sid 29). I sin förlängning har denna konflikt att göra med frågan om, och i så fall hur, ontologi förhåller sig till epistemologi, och vice versa.

En andra blindgångare står att finna i begreppsförvirring mellan *konstruktivism* och *konstruktionism*; två -ismer som inte enbart döljer vitt skilda ursprung och innebörder utan också olika syn på epistemologi (se Gergen, 1985). En tredje blindgångare utgörs av (förmodade) skillnader och likheter i grundantaganden mellan de många olika varianter av konstruktionism som saluförs på den akademiska marknaden. Främst handlar det här "*om ett mikro- eller makroperspektiv anläggs, vilken roll språket spelar samt hur relationen mellan subjektiv och objektiv konstruktion av*

verkligheten behandlas" (Sandberg, 1999, sid 43) eller om det, i termer av Norén (1994), anläggs ett forskar- eller aktörssrelaterat synsätt. Enligt min mening handlar denna blindgångare til syvende og sidst om att ontologiskt och epistemologiskt upprätthålla, eller kullkasta, distinktionerna mellan objektivering (institutionalisering av social verklighet) och objektifiering (reifikation, eller förtingligande, av social verklighet) å ena sidan, och subjektivering (internalisering av social verklighet) och subjektifiering (reifikation, eller förtingligande, av subjekt) å andra sidan.

Säkert finns det fler minor än dessa att hålla utkik för. De jag här tagit upp är de jag själv, som blindgängare, har sprungit på i min kunskapsiver.

Konstruktionstanken som frusen ideologi

För att undvika att (för)bli en blindgängare gäller det, speciellt om man säger sig vilja eftersträva metodologisk stringens, att 'tassa försiktigt' på det konstruktionistiska (min)fältet. Diskursivt sett handlar det om att 'tala med tungan rätt i mun' eller, om man så vill, att (ut)läsa fältet tro-värdigt. För mig har detta inneburit att 'gå till källorna'.

Att vända sig till källorna är för många ingen självklarhet. Att jag gör det bör i det närmaste ses som ett uttryck för min övertygelse om att alla våra samtidsbetraktelser är produkter av en oavlåtligt närvarande och motsägelsefull idéhistoria (jfr. Liedman, 1997). Basen för konstruktionstanken har jag härvid kommit att betrakta, tillsammans med de metoder och handlingsmönster som utvecklas inom ramen för olika tolkande ansatser, som en spänningsfylld tankefigur; en institution, i vilken konflikterande kluster av idéer finns inkapslade, lagrade över varandra, mer eller mindre närvarande i, och tillgängliga för, forskarens medvetande. För att fortsätta samtalet med Liedman (ibid., sid 51) ser jag konstruktionstanken som uppburen av en mängd *frusna ideologier*; osynliga idévärldar som vägleder forskares handlingar och färgar deras självklara seende. Dessa frusna ideologier bildar tillsammans, menar jag, en subtil, men ändock stark, grogrund för vad Giddens (1984) skulle kalla för konstruktionstankens o(av)sedda konsekvenser. I mötet mellan självklar intention och frusen ideologi riskerar den senare att styra forskares handlingar i en annan riktning än den avsedda, och, i värsta fall, ge upphov till metodologisk gungfly i form av s k *mixed discourse* (Giorgi, 1994) och bristande tro-värdighet. Med detta inte sagt att frikopplingen mellan ord och handling alltid uppdagas. Har forskaren 'turen' på sin sida verkar hon eller han inom samma självklara murar som betraktaren, och slipper därigenom utstå kritik för bristande metodologisk medvetenhet.

Utifrån detta idéhistoriska perspektiv, jämte min strävan efter metodologisk stringens, ser jag det som synnerligen angeläget att betrakta konstruktionstanken som del av ett historiskt flöde, liksom att söka dess källor och vindlingar bakåt i tidsströmmarna. Att *inte* redogöra för de frusna ideologier som bildar grund för konstruktionstanken är att starkt beskära möjligheterna vad gäller att dels problematisera de olika konstruktionskonstruktioner som florerar inom det akademiska samtalet, dels precisera den konstruktionistiska diskurs inom vilket detta arbete är (in)skrivet. Och det är, vill jag påstå, att spela högt med tro-värdigheten som insats.

I stället för att lägga mitt öde i fru Fortunas händer väljer jag därför så på de följande sidorna att utforska konstruktionstankens filosofiska rötter och förgreningar. Och detta gör jag genom att skriva in herrarna Peirce, Husserl och Heidegger i handlingen.

Filosofiska rötter och förgreningar I: Pragmatism

Som utgångpunkt för min diskussion om konstruktionstankens filosofiska rötter och förgreningar har jag valt en fråga som ofta anförs som en första källa till missförstånd vad gäller innebörder av olika konstruktionskonstruktioner, nämligen frågan om (den socialt konstruerade) verkligheten existerar oberoende av människan (realistisk ontologi) eller om den enbart existerar i sinnevärlden (nominalistisk ontologi). Enligt Burell och Morgan (1979), två synnerligen inflytelserika forskare i skärningspunkten mellan företagsekonomi och metodologi (se t ex Norén, 1994, sid 24), är svaret på denna fråga av yttersta vikt eftersom de anser att de två förhållningssätten är inkommensurabla, d v s omöjliga att förena i en och samma forskningsansats.

> "The nominalist position revolves around the assumption that the social world external to individual cognition is made up of nothing more than names, concepts and labels which are used to structure reality. The nominalist does not admit to there being any 'real' structure to the world which these concepts are used to describe. The 'names' used are regarded as artificial creations whose utility is based upon their convenience as tools for describing, making sense of and negotiating the external world. [...] Realism, on the other hand, postulates that the social world external to individual cognition is a real world made up of hard, tangible and relatively immutable structures. Whether or not we label and perceive these structures, the realist maintain, they still exist as empirical entities. We may not even be aware of the existence of certain crucial structures and therefore have no 'names' or concepts to articulate them. For the realist, the social world exists independently of an individual's appreciation of it." (Burell och Morgan, 1979, sid 4)

Denna tanke om ontologisk inkommensurabilitet mellan realism och nominalism är inget nytt påfund. Den löper, alltsedan Aristoteles gav Sokrates rådet att fråga människor om deras uppfattningar, inte för att förklara utan för att förstå och veta bättte, som en röd tråd genom idéhistorien. Och bland de många filosofer som har brottats med att ta ställning i frågan återfinns 'pragmatismens fader', Charles S. Peirce (1839-1914) som, sitt epitet till trots, hade allvarliga metateoretiska grubblerier.

I polemik mot Descartes (1596-1650) och andra rationalister, empiriker och positivister hävdade Peirce (1868/1931) att kunskapen inte har någon absolut grund. Idévärld och materiell värld korresponderar lika litet mot varandra som kunskap projiceras på ett direkt och omedelbart sätt för det mänskliga medvetandet. Kunskap medieras istället genom de slutledningar som människor drar om verkligheten utifrån sina erfarenheter och är därför, fastslog Peirce, *abduktiv*, inte induktiv. Att argumentera för motsatsen är att begå det fatala misstaget att tro på insikt utan ett språk.

I samma stund Peirce formulerade en hållning i vilken mening (kunskap) ses som den praktiska skillnad som finns mellan ett omdömes sanning och falskhet uppstod emellertid hans huvudbry. För såtillvida att han betraktade kunskapens grund i erfarenheten som nominalistisk tillskrev han samtidigt den en realistisk grund genom att förlägga distinktionen mellan det 'sanna' och det 'falska' utanför den mänskliga erfarenheten.

Trots ihärdiga försök att problematisera det 'sanna' och det 'falska' förmådde Peirce inte själv att ta sig ur det ontologiska dilemma han skrivit in sig i. Först i och med William James (1842-1910) och John Deweys (1859-1952) utveckling av den abduktiva kunskapsteorin i en pragmatistisk riktning kom Peirces, om än implicit, att lösas från sitt huvudbry. James (1907) frågade sig helt enkelt om det överhuvudtaget har någon praktisk betydelse om man är realist eller nominalist – och, genom att omdefiniera kunskap som lösningarna på de problemsituationer som konstituerar verkligheten, kom han fram till att så inte var fallet. Hur fascinerande positioneringen än må vara, skriver Janik (1995) i en kommentar över den ontologiska inkommensurabiliteten och James bidrag till pragmatismen, "*är den betydelsefull endast i den utsträckning vårt svar har betydelse för förståelsen av våra epistemologiska göranden och låtanden*" (ibid., sid 13).

Enligt Janik inträder så med James en demarkationslinje mella å ena sidan de som avfärdar frågan om ontologi från den meta-teoretiska agendan och å andra sidan de som sätter frågan om ontologi högst på dagordningen. I det förra fallet sker en fördjupad pragmatistisk vändning i och med Ludwig Wittgensteins (1889-1951)) betoning på konsekvenserna av mänskligt handlande (jfr. Wittgenstein, 1953/1998), medan det i det senare fallet sker en

vändning mot "*sakerna själva*" i och med dels Edmund Husserls (1859-1938) fenomenologi (jfr. Husserl, 1900-1901/1970; 1913/1976), dels Martin Heideggers (1889-1976) utveckling av en fundamentalontologi (jfr. Heidegger, 1927/1992). I båda fallen tar frågan om inkommensurabilitet en lingvistisk vändning såtillvida att såväl Wittgenstein som Heidegger betonar språkets konstituerande roll för all mänsklig praktik. Men där Wittgenstein kan sägas nullifiera frågan om verklighetens existens, menar Heidegger att frågan är felställd. Ontologi är inte en fråga om antingen subjektiv eller objektiv verklighet. Det är en fråga om både och. Världen, eller rättare sagt livsvärlden, de erfarenheter människan möter i sitt vardagliga liv i den värld hon tar för given, är objektiv i den meningen att den är en delad värld och därmed överskrider de enskilda subjekten, men likväl subjektiv i den meningen att den är oupplösligt sammanflätad med ett subjekt som erfar, lever och handlar i den (jfr. Bengtsson, 1991, sid 72). Istället för att tala i termer av realism och nominalism argumenterar Heidegger därför för att dikotomin mellan subjektiv och objektiv verklighet måste förkastas till förmån för en icke-dualistisk verklighetssyn i vilken ingen åtskillnad görs mellan subjekt och objekt.

För att kunna förstå innebörden och konsekvenserna av detta ontologiska 'brott' kan det vara upplysande att titta närmare på den idéhistoriska kontext ur vilken Heideggers erfarenhetsfilosofi är sprungen. Som jag ser det faller den heideggerianska ontologin mittemellan två intellektuella strömningar; hermeneutiken respektive fenomenologin.

Filosofiska rötter och förgreningar II: Tidig hermeneutik

Ordet hermeneutik har sina rötter i det grekiska verbet *hermeneuein,* vilket kan översättas till 'att tolka'. Detta verb användes under antiken i tre olika slags betydelser – tolkning som *framförande, förklaring* respektive *översättning* – men kom snart att begränsas till att gälla ett mycket snävt område, nämligen (ut)tolkning av bibliska texter. Idéhistoriskt utvecklades begreppet därefter, enligt Palmer (1969/1988), i sex olika riktningar;

> "1) the theory of biblical exegesis; 2) general philological methodology; 3) the science of all linguistic understanding; 4) the methodology of Geisteswissenschaften; 5) phenomenology of existence and of existential understanding; and 6) the systems of interpretation." (ibid., sid 33)

Av dessa sex olika inriktningar kan den rådande hermeneutiska diskursen sägas ha polariserats till att stå mellan de som önskar försöka formulera generella

hermeneutiska metoder och de som strävar efter att omformulera hermeutiken som förståelsens ontologi. Betti (1890-1968), som enligt Palmer (1969/1988, sid 46 ff) går i bräschen för de förra, hävdar varje objekts självständighet och möjligheten att göra historiskt sett objektiva och valida tolkningar (jfr. Betti, 1955), medan de senares främste uttolkare, Gadamer (1900-) utifrån perspektivet att alla tolkningar och all förståelse är relaterade till en personlig och historisk kontext, menar att det är naivt att tala om *en* förståelse (se t ex 1960/1997). Enligt Palmer (1969/1988, sid 46 ff) står "*the logic of validation*" mot "*the phenomenology of understanding*".

Litet annorlunda uttryckt står striden mellan *tidig hermeneutik* och *senare hermeneutik.*

Den tidiga hermenutiken: Schleiermacher ca 1800-1830

En av de mer betydelsefulla företrädarna för den tidigare hermeneutiken är Friedrich Schleiermacher (1768-1834) (jfr. ibid, sid 46 resp. 75 ff). Med influenser från lingvistiken tog han avstamp i Friedrich Asts (1776-1841) syn på hermeneutik som extraherande av andlig mening respektive Friedrich August Wolfs (1759-1824) definition av hermeneutik som vetenskapen om de regler med vilka tecknens mening igenkänns (ibid., sid 81).

Både Wolf och Ast menade att betraktaren för att förstå ett verk måste reproducera författarens kreativa processer. Men där Wolf hävdade att målet med hermenutiken är att förstå ett arbete *så som dess författare*, accentuerade Ast betydelsen av att fatta ett arbetes innersta väsen ('spirit', 'geist') genom att relatera dels arbetets delar och helhet till varandra, dels arbetet till tidsandan (ibid., sid 77). Detta senare extraherande av den andliga meningen i ett arbete kan ses som en tidig variant av den 'hermeneutiska cirkeln' i vilken del och helhet är oupplösligt sammanflätade i varandra. Ast menade vidare att språket är det medium vilket anden och andan förmedlas genom, men att detta faktum inte får tas som intäkt för att reducera hermeneutiken till att endast vara grammatisk. Och utifrån denna övertygelse föreslog han hermeneutiken skulle delas in i de tre beståndsdelarna historisk, grammatisk respektive andlig förståelse (ibid., sid 77 ff).

Hos Schleiermacher återfinns många av Asts begrepp och tankar; den hermeneutiska cirkeln, delarnas relation till helheten, förståelse som rekonstruktion av författarens mentala processer och geniets eller individens metafysik (ibid., sid 86 ff). För Schleiermacher är dock hermeneutiken i första hand förståelsens konst och som sådan gör han det till sitt mål att finna den *gemensamma* grunden för denna konstform. Övertygad som han är om att förståelsekonsten är densamma oavsett *vad* det är som tolkas förkastar han så

Wolfs situationsberoende tolkningslära och försöker istället att ta fram en uppsättning lagar genom vilken förståelsen opererar (ibid, sid 91). I just detta anses också Schleiermachers främsta bidrag ligga; genom att lämna det specifika till förmån för det allmänna gör han hermenutiken till något som inte enbart berör teologer eller litteraturvetare. Dessutom introducerar han även ett par, för hermeneutikens fortsatta 'utveckling' två mycket viktiga idéer, nämligen tanken om *förförståelse* respektive att förståelse alltid relateras till *livet* självt (ibid., sid 96).

Enligt Schleiermacher förstår vi något genom att referera till något vi redan känner till. Vi erfar mening genom att relatera delarna till helheten och helheten till delarna. Detta är den hermeneutiska cirkeln. Men, *vad kommer först?* Enligt Schleiermacher sker tolkningen simultant. Vi gör omedvetet ett hopp mellan delarna och helheten – något som skulle kunna kallas för samtidighetens förståelse. Denna förståelse är vidare omöjlig om inte talaren och åhöraren delar språket och en viss *förförståelse* för vad som diskuteras.

Under 1810-talet rör sig Schleiermacher från den objektiva och text/språkcentrerade hermeneutiken till en mer subjektiv och individcentrerad hermeneutik där texten inte längre skiljs från författaren. Influenserna från Ast och Wolf blir alltmer tydliga när Schleiermacher hävdar att vi, för att kunna förstå en text och dess bakomliggande mening, måste rekonstruera författarens mentala processer. I detta sammanhang betonas härvid det psykologiska och det intuitiva (ibid., sid 95).

Den tidiga hermenutiken: Dilthey, ca 1870-1900

Wilhelm Dilthey (1833-1911), en annan av förgrundsfigurerna inom den tidiga hermeneutiken, kom att vidareutveckla Schleiermachers hermeneutik i en mindre individfokuserad riktning. Hans främsta bidrag anses dock vara att omformulera målet med hermeneutiken till att vara en fråga om att finna en gemensam grund för human- och samhällsvetenskaperna, de s k "*Geisteswissenschaften*", samt att utveckla metoder för att nå objektivt, valida tolkningar av det inre livets uttryck (jfr Palmer, 1968/1989, sid 98).

Dilthey vände sig härvid emot humanvetenskapens sätt att ta efter naturvetenskapens metoder och förhållningssätt. Att människan inte är ett passivt, naturligt objekt gör, hävdade han, att det finns fundamentala *epistemologiska* skillnader mellan naturvetenskapen och humanvetenskaperna som måste beaktas. Nyckelordet för humanvetenskaperna är, enligt Dilthey, förståelse ("*understanding*"), medan nyckelordet för naturvetenskapen är förklaring ("*explanation*"), därför måste man inom humanvetenskaperna formulera en *förståelsens metodologi* som överbrygger naturvetenskapens

reduktionism, objektivitet och mekanistiska perspektiv och istället ser till den mänskliga erfarenheten (ibid., sid 103 ff).I formulerandet av denna metodologi konstaterar Dilthey så att Geisteswissenschaften inte kan vara ahistoriska och ej heller statiska. Människan erfar livet genom komplexa, dynamiska händelser i relation till dels sina tidigare erfarenheter, dels till de förväntningar hon har om framtiden. Geisteswissenschaften kan ej heller vara abstrakt – eftersom livet inte är det.

Utifrån dessa utgångspunkter kom Dilthey att bygga sin hermeneutik kring begreppen *erfarenhet*, *expression* och *förståelse*. (ibid., sid 106 ff).

Erfarenhet, i betydelsen levd erfarenhet, definierade Dilthey som en (erfar)enhet som hålls ihop av en gemensam mening; det vi lever i och genom. Som sådant är erfarenheten en *medvetandeakt*. Erfarenheten är därtill både reflexiv och framåtblickande. Dået-nuet-sedan bildar en *horisont* och denna horisont färgar själva medvetandet och vad vi ser.

Expressionen, eller uttrycket, skall ses i betydelsen objektifieringen av mänsklig erfarenhet och mänskligt medvetande. Härvid skiljer Dilthey mellan idéer och handlingar, s k manifestationer av livet, respektive konstverk, s k uttryck för den levda erfarenheten. Konsekvensen av denna tudelning av mänsklig aktivitet blir att hermeneutiken inte bara omfattar texttolkning utan tolkning av alla arbeten ("*works*") – även om *konstverket* spelar en överordnad roll i Diltheys teorier.

Förståelse i Diltheys hermeneutik överbrygger den traditionella dikotomin mellan subjektivitet och objektivitet. Historien är, säger Dilthey, inte ett objekt. Hur vi ser på historien, och därmed oss själva, är relativt vår levda erfarenhet och som sådan kan dess uttryck inte enbart relateras till den historiska kontexten. Den måste också sättas i relation till subjektets egen historia. Annorlunda uttryckt ses förståelse därmed som den mening människan erfar genom sätta in sig själv (delen) i en kontextuell och historisk horisont (helheten), och vice versa. Och som sådan kan förståelse inte vara något annat än 'flyktig' (ibid., sid 116).

Trots erkännandet av förståelsens flyktighet hävdar Dilthey dock tolkningens objektivitet och validitet. Genom tanken om den s k *mentala transfern* vidmakthåller Dilthey åsikten att hermeneutik handlar om att rekonstruera och återuppleva en annan människas inre erfarenhetsvärld och att det därvid finns 'sanna' tolkningar. Dilthey intresserar sig dock inte, till skillnad från Schleiermacher, för den andra personen, per se, utan för den gemensamma socio-historiska världen (ibid., sid 120).

I slutändan blandas så, trots allt, empirisk realism och positivism samman med idealism och livserfarenhet i Diltheys verk.

Filosofiska rötter och förgreningar III: Fenomenologi

Diltheys erfarenhetsbaserade hermeneutik har av senare uttolkare, inte för inte, kommit att kallas för fenomenologisk (jfr. Bengtsson, 1991, sid 44). Hans övertygelse om att livet måste förstås i termer av livet självt kan sägas utgöra en tidig pendang till fenomenologen Husserl och dennes uppmaning att gå tillbaka till 'sakerna själva' (jfr. ibid, sid 5). Verkligheten är, hävdade Husserl, komplex och skall skildras så som den är. Den skall inte förenklas, schematiseras eller reduceras till ett par aspekter som därefter generaliseras till att gälla för helheten. Det gäller istället att ge full rättvisa åt de objekt som är föremål för undersökning, att låta 'sakerna själva' tala och inte låta beskrivningen färgas av 'sunt förnuft', förföreställningar, teorier eller andra åsikter (ibid., sid 26).

Orden "*Tillbaka till...*" sätter härvid in fenomenologin i ett historiskt perspektiv. Husserls idéer skall i första hand ses som en reaktion mot psykologismen, men även sociologism, naturalism och alla andra -ismer som reducerar "*verklighetens mångfald till en oigenkännlig enfald*" (ibid., sid 29) får ta del av Husserls kritik. ("*Till sakerna själva...*" är f ö en travesti på nykantianismen och dess paroll 'Tillbaka till Kant'.) Husserl reagerade starkt mot uppfattningen att sanningen stod att finna hos de gamla filosoferna och propagerade istället för en återgång till den "*rätta källan för all filosofisk forskning*" (ibid., sid 27) – den egna erfarenheten. Husserl menade här att det endast är genom den egna erfarenheten som vi har tillgång till sakerna och att *hur* sakerna visar sig beror på subjektets erfarenheter. Sakerna måste därför betraktas som fenomenala, d v s *så som de visar sig för någon (ibid., sid 28).*

De kunskapsgrundande erfarenheter som forskaren skall utgå ifrån är, enligt Husserl, människornas egna, de erfarenheter de möter i sitt dagliga liv i den värld de tar för given; *livsvärlden*. Denna livsvärld utgör, enligt Husserl, en förutsättning för all vetenskaplig verksamhet i allmänhet och för alla empiriska teorier i synnerhet. Det är från livsvärlden forskarna hämtar sitt erfarenhetsmaterial, det är till livsvärlden de skall återföra sina bidrag och det är i livsvärlden de bedriver sin dagliga gärning. För Husserl är detta starka argument som talar för att vetenskapen inte får fjärma sig från det praktiska och bli alltför abstrakt eller teoretisk. En världsfrånvänd vetenskap, slår han fast (Husserl, 1950/1989, sid 41 ff), förlorar all trovärdighet och relevans.

Att vända sig till 'sakerna själva' må andas objektivism och positivistisk realism. Detta är emellertid, enligt Bengtsson (1991), en felaktig tolkning då Husserl även identifierar *subjektets* betydelse i vändelsen till 'sakerna själva'. Sakerna varseblivs alltid av *någon*, varför fenomenologin därför alltid är "*förbunden med en samtidig vändning mot subjektet*" (ibid., sid 28). Detta

erkännande av subjektets betydelse gör att fenomenologin har inslag av idealism, men fenomenologin bör dock inte ses som realism eller idealism i traditionell betydelse. Fenomenologins *sammanflätade* natur gör att fenomenen istället bör ses som förmedlare mellan de två extremerna. Sakerna "*transcenderar subjektet och kan inte återföras på subjektet självt*" (ibid., sid 28).

Bengtsson (ibid.) ser så i första hand fenomenologin som en metod – vilket dock är missvisande om man med metod avser de principer och regler forskningen skall styras av. Fenomenologin, hävdar han, kännetecknas istället av just motsatsen, d v s att undersökningarna skall bedrivas förutsättninglöst. Metoden, eller bättre förhållningssättet, Husserl propagerade för ställer endast krav på följsamhet, öppenhet och känslighet gentemot 'sakerna'. Endast utifrån detta förhållningssätt kan den komplexa världen och dess olika fenomen "*tematiseras, deras egenskaper och struktur blottläggas och beskrivas, deras innebörd explicitgöras och utläggas osv*" (ibid., sid 30).

I samma stund Husserl myntar sin deskriptiva fenomenologi uppstår dock ett behov av en ny filosofisk metod – en metod där uppmärksamheten inte riktas mot det studerade objektet utan mot det medvetandetillstånd som särskiljer objektet. Denna metod bygger Husserl upp kring tanken om intentionalitet, ett begrepp som han lånat från sin läromästare Franz (von) Brentano (1838-1917) som i ett berömt citat skrivit följande:

> "Varje psykiskt fenomen karaktäriseras av det, som medeltidens skolastisker kallade den intentionala (men även den mentala) inexistensen av ett föremål, och vad vi – ehuru ej helt otvetydiga uttryck – skulle vilja kalla hänvändelsen till ett innehåll, riktningen mot ett objekt (varunder här inte är att förstå något reellt), eller den immanenta föremålsligheten. Vart och ett innehåller i sig något som objekt, ehuru icke på samma sätt. I en föreställning föreställes något, i omdömet erkännes eller förkastas något, i kärleken älskas något, i hatet hatas det, i begäret begärs det o.s.v.
>
> Denna intentionala inexistens är utmärkande uteslutande för de psykiska fenomenen. Intet fysiskt fenomen uppvisar något liknande. Och därmed kan vi definiera de psykiska fenomenen på så sätt, att vi säger att de är sådana fenomen som i sig intentionalt innehåller ett föremål." (Brentano, 1874, översättning Haglund, 1989, sid 13-14)

Descartes bevingade ord, "*Jag tänker, alltså finns jag*", förkastas och ersätts så av Husserl med orden "*Jag tänker, och vad jag tänker är objektet för mina tankar*" (citerat i Strasser, 1985, sid 124). Men tänkandes på objektet för tankarna gäller det att inte låta sig vilseledas av de naturligheter och självklarheter som färgar vår bakgrundsförståelse. Allt det vardagliga vetandet måste, hävdar nu Husserl (1900-1901/1970), sättas inom parantes ("*Einklammerung*").

Som metod betraktat kom parentessättandet att användas i en något annorlunda betydelse i och med den senare Husserls utveckling av fenomenologin i en transcendental riktning (jfr. Haglund, 1989, sid 21 ff). I epochén, denna den rena fenomenologins metod, gör Husserl en skarp distinktion mellan essentia och existentia, d v s mellan vad något är och att det är. Och genom att även sätta existensen inom parentes och endast intressera sig för de erfarna sakernas/fenomenens rena innehåll och konstitution hoppades Husserl kunna "*återföra hela vår erfarenhetsvärld på ett rent och absolut medvetande, på den absoluta egensfären*" (Bengtsson, 1991, sid 31) – på ett autonomt medvetande utom räckhåll för världslig relativism. Ett medvetande som, enligt Husserl, utgör möjlighetsbetingelsen för all kunskap.

Denna "*den fenomenologiska reduktionen*" innebär att den senare Husserl även kom att sätta subjektet inom parentes och därigenom frikoppla medvetandet från den erfarenhetsmässiga varseblivningen (se också Haglund, 1989, sid 23 ff).

Filosofiska rötter och förgreningar IV: Sen hermeneutik

Den senare hermeneutiken utgår i mångt och mycket ifrån en existensfilosofiskt grundad fenomenologi (Bengtsson, 1991, sid 44). Enligt till exempel Heidegger och Gadamer har vi aldrig direkt tillgång till 'sakerna själva' utan är hänvisade till sakernas och subjektens förankring i en viss social, kulturell och historisk kontext. Människan *erfar genom andra* vilket innebär att det inte räcker med att betrakta och beskriva fenomenen. 'Sakerna' måste även tolkas. Fenomenologer och senare hermeneutiker delar emellertid samma strävan - att göra sakerna rättvisa. Skillnaden dem emellan består dock i att då fenomenologen verkligen tror sig kunna uppnå fullständig rättvisa, är detta mål ouppnåeligt för hermeneutikern. Den hermeneutiska metoden får därför, snarare än den fenomenologiska reduktionen, karaktären av *överbryggning* mellan den egna för-förståelsen och andras förståelse genom att den egna för-förståelsen, genom prövning mot empirin, iterativt ifrågasätts, förändras och modifieras (jfr. Palmer, 1968/1989, sid 124 ff).

Den senare hermenutiken: Martin Heidegger

Den husserlska tudelningen av *vad något är* och *att det är* kom att kritiseras, framförallt av de s k existentialisterna, för att i sig vara en fenomenologisk orimlighet. Att gå 'till sakerna själva' utan att ta hänsyn till sakens existens är *inte* att göra sakerna 'rättvisa'. En av de mer högljudda kritikerna var härvid

Heidegger, Husserls elev och efterträdare. För honom blev reduktionen av alla fenomen på det mänskliga medvetandet alltför magstarkt. Det är inte, hävdade Heidegger, människan som ser saker, utan sakerna som visar sig för henne. Tolkning och förståelse är *inte* grundade i det mänskliga medvetandet utan i manifestationen av det människan möter. Och som en konsekvens av detta ställningstagande kom Heidegger att omdefiniera fenomenologin till att bli *ontologisk* och *existentiell*, istället för som tidigare epistemologisk och transcendental, samt göra hermeneutiken till förståelsens och tolkningens ontologi (ibid., sid 130).

För Heidegger är förståelse och tolkning, enligt Palmer (ibid., sid 131), kopplat till varats natur och varat-i-världen. Människan kan inte förstå utan att existera och hon kan inte vara utan att förstå. Existensen och förståelsen är därvid *sammanflätade*, men i Heideggers ögon på ett sådant sätt att förståelsen 'är' existensen. Hermeneutiken blir i detta perspektiv läran om hur människan förstår världen; *läran om hur människan är.*

Heideggers världsbild skiljer sig i sammanhanget från den gängse bilden av världen som subjektiv-objektiv (ibid., sid 133). Att se världen som något objektivt utanför jaget eller att se världen som en helt subjektiv uppenbarelse går tvärt emot Heideggers tanke om att världen kommer *före* separationen av jaget och världen. Världen är inte helheten av alla varelser utan den helhet som omsluter allt levande. Den är alltid närvarande, genomskinlig, för-givet-tagen och själva förutsättningen för att vi skall kunna existera. Världen är därmed även förutsättningen för allt vetande.

I det att all upplevelse av meningsfullhet bygger på en förförståelse om världen relaterar Heidegger allt vetande till världen. Han talar om förståelsens förstruktur och hävdar att det är omöjligt att förstå utan förförståelse (jfr. ibid., sid 135). Förståelse sker aldrig förutsättningslöst, den är inbäddad i världen, inom redan tolkade relationer – i den relationella helheten – och den är temporal, intentional och historisk (ibid., sid 140).

Vidare; världen är transparent. Det är endast när något bryter mot det för-givet-tagna som världen framträder för det mänskliga medvetandet. Heidegger kallar detta för varats negativitet, och på grund av denna ontologiska förutsättning kan det inte finnas några objektiva tolkningar. Att förstå innebär, enligt Heidegger, inte enbart att förstå hur och varför något 'är'. Det gäller också att tränga bakom det uppenbara och förstå vad som *inte* 'är' och varför (ibid., sid 147).

Av detta följer att den hermeneutiska cirkeln blir ontologisk.

Den senare hermenutiken: Hans-Georg Gadamer

Hans-Georg Gadamer kan sägas gå i Heideggers fotspår då även han är intresserad av den filosofiska aspekten av förståelseprocessen. *Hur är förståelse möjligt?* frågar han sig och öppnar upp vad som ibland kallas för den filosofiska hermeneutiken. Hans främsta bidrag är därvidlag formulerandet av den *dialektiska* hermeneutiken (jfr. ibid., sid 165 ff och 194 ff).

I denna hermeneutik tar Gadamer position mot det traditionella sättet att objektifiera erfarenhet som något kognitivt och perceptuellt. Erfarenhet är inte bara en ström av upplevelser, menar Gadamer, utan en *händelse* – ett möte med det oväntade, en upplevelse av "*not-ness*", att något inte är vad vi trodde att det var (ibid., sid 195). Sanning, eller erfarenhet, är därför inte något som nås metodologiskt. En metod kan inte avslöja någon ny sanning utan endast etablera de självklara sanningar som ges av själva metoden och de fråge-ställningar som metoden bygger på. Inte enbart fenomenet under lupp av-tvingas därför ett svar: I lika stor utsträckning som tolkaren ställer frågor till "*die Sache*" utfrågas tolkaren av "*die Sache*". Erfarenheten, konkluderar Gadamer, är dialektisk; den förändrar såväl tolkare som det uttolkade.

För Gadamer är följaktligen en text ett uttryck för en fråga. Att förstå en text innebär att förstå den fråga som texten ställer. Detta innebär dock inte att det finns *en* inneboende fråga. Varje tolkare verkar utifrån sin egen förståelsehorisont och det gäller att förena textens horisont med uttolkarens horisont. Hermeneutikerns uppgift blir därför, enligt Gadamer, att överbrygga den tidsmässiga distans som finns mellan å ena sidan nuet och det förgångna, och å andra sidan nuet och framtiden. Tolkare och text för en hermeneutisk dialog vars ämne är traditionen och arvet och där hermeneutikens uppgift är att leda tolkaren genom denna dialog och dess för-givet-tagna föreställningar samt att föra texten ur det stadie av alienation den lever i, tillbaka till den levande dialogens form (ibid., sid 198 ff).

Hur är då detta möjligt? Jo, det är först och främst möjligt genom det faktum att både nuet och det förgångna är grundade i varat. Fusionen av tolkarens och det uttolkades horisonter är vidare möjlig tack vare språkets medierande funktion. Språket är, förtydligar Gadamer, ett medium – inte ett verktyg (ibid., sid 204). Det är för historien vad vattnet är för strömmen – det medium som hjälper människan att hålla sig flytande, d v s som hjälper henne att förstå sin historicitet och sin existens. Som produkt av erfarenheten, av allt vetande och all förståelse, är språket därmed ett uttryck för varat.

Gadamers världsbild skiljer sig därmed inte nämnvärt från Heideggers. Världen och språket är en delad värld. Den finns mellan människorna som en

delad förståelse och språket är dess förmedlare. Det människorna inte har ett språk för kan de med andra ord inte förstå (ibid., sid 205).

Människan existerar, så att säga, *i, och genom*, språket.

Filosofiska rötter och förgreningar: En konstruktion

Dessa visdomsord låter jag bli den sista anhalten på min idéhistoriska utflykt. Det är hög tid att stanna upp och reflektera något över de, mer eller mindre, upptrampade stigar jag använt mig av på min resa. Såtillvida att människan existerar i, och genom, språket, kan jag inte förneka att Peirce, Husserl, och de andra tänkarna här, i denna text, endast existerar i, och genom, mitt författarskap. De filosofiska rötter och förgreningar jag redogjort för bildar tillsammans den bakgrund som jag menar är viktig för att förstå konstruktionstanken och det teoretiska fält som omhuldar denna tanke, men inte desto mindre är det en av mig konstruerad bakgrund. Så hur kommer det sig att jag har valt att skapa just detta sammanhang? Med vilken rätt har jag beträtt pragmatismens, hermeneutikens respektive fenomenologins fält? Med vilken rätt kan jag göra anspråk på att därigenom ha varit på besök hos konstruktionstankens 'källor'?

Till stor del skulle jag vilja hävda att jag ingenting annat följt än huvudstråken inom den tolkande vetenskapen. Den konstruktion min idéhistoriska exposé utgör är i så motto intersubjektiv i det att många teoretiker med mig, och framförallt före mig, hävdat att de röster som här fått utrymme är relevanta i sammanhanget. Hermeuneutikens och fenomeno-logins betydelse för konstruktionstanken verkar härvid, som jag ser det, vara mycket väl förankrad i det teoretiska samtalet, medan pragmatismens plats på stamträdet inte blivit lika uppmärksammad och erkänd. Tre starka skäl talar emellertid för pragmatismens idéhistoriska närvaro.

För det första menar jag att pragmatismen, hermeneutiken och fenomenologin förenas i en samsyn på människan. Peirce, Husserl och Heidegger framhöll, var och en på sitt sätt, att den i det västerländska samhället dominerande föreställningen om 'det evigt sanna', med rötter i Descartes rationalism och Humes (1711-1776) empiricism, får konsekvenser för dels hur samhällen kan organiseras, dels i vilken riktning de kan utvecklas. Genom att utgå ifrån en dualistisk ontologi och en objektivistisk epistemologi, i vilken människa och verklighet ses som ståendes i motsatsförhållande till varandra, reducerar rationalister och empiriker människan till något essentiellt, universellt, enhetligt och beständigt utom påverkan från hennes historiska och sociala kontext. Och därigenom, hävdade de, frånskrivs människan aktörsstatus med konserverande och icke-demokratisk inverkan på samhället som följd.

Såtillvida utgör därför frågan om åtskiljande av subjekt från objekt ett politiskt ställningstagande.

Deras samlade gärningar kan därför i mångt och mycket sägas ha gått ut på att skriva in människan som ett aktivt subjekt i samhällsvetenskaperna – en människa som skapar eller konstruerar verkligheten och sin identitet i samspel med andra. Vad som ofta misskänns är dock att det under denna yta av ideologiskt samförstånd döljer sig skilda epistemologier samt att dessa kan göra sig påminda i den konkreta forskningspraktiken.

För det andra är pragmatismen en viktig ingrediens i George Herbert Meads *Mind, Self, & Society* (1934). Genom att i detta verk sammanföra Peirces och Husserls kunskapsteorier banade Mead väg för vad som skulle komma att utvecklas till den förmodligen starkaste artikulerade konstruktionskonstruktionen, nämligen (social) konstruktionismen. Utifrån detta perspektiv ses verkligheten som socialt konstruerad utifrån människors levda erfarenheter och de ständigt pågående interaktions- och socialiseringsprocesser människor emellan genom vilka intersubjektivitet om världen och dess fenomen förhandlas fram (jfr. Berger och Luckmann, 1966/1991).

För det tredje vill jag hävda att den utpräglade pragmatistiska vändning som Peirces kunskapsteori tog i och med James intåg på den filosofiska scenen har kommit att mycket starkt prägla de akademiska samtalen, och då inte minst det företagsekonomiska. Framförallt har James bildat skola för den allt annat än entydiga metodologiska inriktning som går under beteckningen *pragmatistisk realism*. Det är således inte enbart av pragmatiska skäl jag här har gett pragmatismen en källhänvisning.

Från Läsningens dialektik till Konstruktionskonstruktioner

Med de frusna ideologierna pragmatism, hermeneutik och fenomenolgi på plats, liksom den positivistiska fantombild som dessa ideologier härbärgerar, är jag så rustad att problematisera konstruktionstankens olika uttrycksformer. Till mitt förfogande att klassificera och bedöma dessa olika konstruktionskonstruktioner står härvid en uppsättning metateoretiska distinktioner och vägval jag identifierat i det idéhistoriska tankegodset; kommensurabilitet vs inkommensurabilitet, dualistisk vs icke-dualistisk verklighetssyn, samt objektivistisk och subjektivistisk vs interaktionistisk kunskapssyn.

Så, vilka olika konstruktionskonstruktioner finns det? Som jag har försökt att visa är detta en vansklig fråga eftersom det fält som omfamnar konstruktionstanken är tämligen otydligt tecknat. Det existerar flera olika varianter av hur konstruktionstanken kan, och bör, tolkas.

Kapitel 3

Konstruktionskonstruktioner

"Men jag avbryter mig. Det samtal som är i gång, låter sig inte låsas fast. Bara en klen hermeneutiker inbillar sig att han kunde eller måste få sista ordet."

Hans-Georg Gadamer

I förbifarten kom jag i det föregående kapitlet att beröra några olika varianter av konstruktionstanken. Jag benämnde då dessa för konstruktivism, konstruktionism respektive pragmatistisk realism. Detta var från min sida ett medvetet val eftersom jag anser att just dessa tre konstruktionskonstruktioner kan ses som idealtypiska för konstruktionstankens fält. Med idealtypisk menar jag härvid att forskare i sina handlingar, medvetet eller omedvetet, försöker att förhålla sig till någon av dessa konstruktionskonstruktioner, men att de i sina strävanden efter metodologisk stringens (om vi antar att det är målet) samtidigt oundvikligen (re)aktiverar de andra – på ett eller annat sätt. I 'verkligheten' är det därför mer fruktbart att betrakta forskningspraktiker som hybrider och att tala i termer av mer eller mindre pragmatistisk realism, konstruktivism respektive konstruktionism.

De tre konstruktionskonstruktionerna äger i sina renodlade former således inte sina motsvarigheter i 'verkligheten'. Som idealtyper kan de dock, i linje med Weber (1962), användas som heuristiska instrument för beskrivande klassificeringar ämnade att förmedla förståelse. Och det är på detta sätt jag här väljer att närma mig de tre –ismerna när jag ställer mig frågorna: Vad är det för slags kunskap de producerar? Och hur blir denna kunskap till?

Konstruktivism

Liksom tidiga tänkare som Vico (1668-1774) och Montesquieu (1689-1755) formulerade sina konstruktionstankar i reaktion mot den i det filosofiska samtalet dominerande föreställningen om en fast punkt i tillvaron (jfr. May, 1996, sid 13 ff), driver många av dagens forskare idén om verkligheten som

socialt konstruerad utifrån en position *inom* det förhärskande positivistiska paradigmet. Här tänker jag närmast på de företrädare för psykologiska och kognitiva ansatser som utifrån till exempel Piaget (1954) och Kelly (1955/1991) sätter kognitiva kartor, kognitiva strukturer, scheman, implicita teorier, föreställningar, scripts etc. i fokus för kunskapsbildningen (för utförlig inventering av dessa ansatser se t ex Löwstedt, 1989; Sims & Gioa, 1986), men jag tänker också på de (psykologiska) socialpsykologer (se Johansson, 1996, sid 14, för distinktionen mellan sociologiska och psykologiska socialpsykologer) som influerade av Kurt Lewin (1954) och Leon Festinger (1957) (se Semin och Gergen, 1990) fäster stor vikt vid social kognition, sociala kategoriseringar och representationer. I en organisationsteoretisk kontext vill jag påstå att Björkegren (1989) företräder de förra, medan Weick (1969) kan sägas tillhöra de senare.

Som jag ser det lutar sig dessa teoribildningar mot två centrala antaganden, nämligen föreställningen om att tanke och handling är åtskilda, samt att tänkandets struktur formerar och determinerar mänsklig praktik. Man antas tänka först, och handla därefter. Som Gergin och Semin (1990, sid 9) påpekat får denna tankefigur dock konsekvenser som går stick i stäv mot konstruktionstankens filosofiska rötter och förgreningar vad gäller såväl kunskapsbildning som kunskapsbindning.

För det första implicerar antagandet om tänkandets primat en dualistisk världsbild och en objektivistisk kunskapssyn; värld och människa antas existera oberoende av varandra. Detta innebär att man objektivt tror sig kunna isolera de två fenomenen, studera dem var för sig för att därefter relatera dem till varandra. Typiskt för dessa forskningsinriktningar är att forskarna identifierar ett antal egenskaper hos den enskilda individen eller gruppen, företrädesvis kognitiva sådana, och korrelerar dessa mot egenskaperna hos det 'världsliga' fenomen de är intresserade av att förklara (jfr. Sandberg, 1994).

För det andra, i och med att individen uteslutande ses som ursprunglig skapare, bärare och förmedlare av kunskap, förnekas föreställningen om människan som en social och historisk varelse. Som en konsekvens därav får idéhistoriska metoder, deltagande observation och intervjuer stå tillbaka för ahistoriska experiment och reduktionistiska enkäter.

För det tredje behandlar ansatsen språket som en form av beteende som vägleds av tänkandets struktur. Till skillnad från den senare hermeneutikens antagande om språkets konstituerande roll för kunskapsbildningen menar man här att språkets funktion är att på ett objektivt sätt avbilda verkligheten och förmedla kunskap om densamma. Uttryckt metaforiskt är språket således inte att betrakta som det medium människan existerar i, och genom, utan ett verktyg att hantera, kontrollera och forma världen och mänskligheten med.

Utifrån denna kritik måste slutsatsen bli att de forskare som verkar utifrån en kognitiv förståelse av den sociala verkligheten snarare bidrar till att artikulera och (re)producera det paradigm som konstruktionstanken formulerades i reaktion mot. En välvillig tolkning är att de verkar i en anda av tidig hermeneutik och Husserls senare fenomenologi. En mer kritisk läsning utmynnar i att de, för att tala med Kuhn (1962/1992), i sina ambitioner att utmana positivismen snarare är reaktionärer än revolutionärer – och det dessutom under falsk flagg. Sanning i deras ögon är alltjämt något som korresponderar mot en objektiv verklighet.

För att särskilja detta kognitiva perspektiv från de uttolkare av konstruktionstanken som förlitar sig på den senare hermeneutiken, de s k konstruktionisterna, vill jag, med stöd av Gergen (1985), benämna denna konstruktionskonstruktion för *konstruktivism.*

Konstruktionism

Såtillvida att konstruktionistiska ansatser kan sägas bilda gemensam front mot konstruktivismen och andra positivistiska forskningstraditioner är det konstruktionistiska fältet samlat. Den dualistiska verklighetssynen, den objektivistiska och individualistiska kunskapssynen, respektive den objektiva synen på språket förkastas enhälligt till förmån för en (sen)hermeneutisk ontologi och epistemologi (se Sandberg, 1999). Vilket dock inte betyder att det konstruktionistiska fältet är entydigt. Tvärtom är varianterna många, och de har, som Gergen (1985) visar, komplicerade förhållanden idéhistoriskt.

Slutsatsen om fältets mångfald kan man, enligt min mening, resonera sig fram till på litet olika sätt. Å ena sidan kan man i samtalet inbegripa de forskare som själva ser sig som verksamma inom fältet och identifiera skillnader och likheter mellan dessa. Det är den induktiva vägen. Å andra sidan kan man som Sandberg (1999) och Norén (1994) utgå ifrån *en* tolkning och låta denna bilda måttstock för att bedöma vilka teoretiker som rör sig inom ramen för det konstruktionistiska fältet. Utifrån denna mer deduktiva ansats tecknar Sandberg (1999) fältet på följande sätt:

> "Förutom explicita socialkonstruktionistiska ansatser (Berger och Luckmann, 1981/1966, Farr och Moscovici 1984, Gergen 1994, Searle 1995) kan också ansatser om mänsklig praktik (Giddens 1984, 1993, Bourdieu 1990), kritisk teori (Habermas 1972), etnometodologi (Garfinkel 1967, Atkinson 1988, Heritage 1984), symbolisk interaktionism (Mead 1934), diskursansatser (Foucault 1972, Potter och Wetherell 1987), poststrukturalism (Derrida 1998), kultur-psykologiska ansatser (Bruner 1996, Cole 1996, Shore 1996), kulturansatser

(Geertz 1973, Alvesson 1993) genusansatser (Keller 1985, Harding 1986), institutionella ansatser (Scott 1995, DiMaggio och Powell 1983, Meyer och Rowan 1977, Sjöstrand 1993) situerad kognition (Chaiklin och Lave 1993, Engeström och Middleton 1996) och ansatser om meningsskapande (Weick 1995) etiketteras som tillhörande social konstruktionism." (ibid., sid 40).

Enligt min mening äger båda dessa ansatser för- och nackdelar. Båda kan sägas rationalisera, och därigenom underlätta, det akademiska samtalet, men de innebär samtidigt en avvägning mellan inklusion och exklusion. Med den induktiva ansatsen måste man förr eller senare ta itu med den problematik Czarniawska påtalar (1997, sid 63), nämligen det (faktum) att det är vida fler som avger läpparnas bekännelse till fältet och slentrianrefererar till etablerade gurus inom området (läs: Berger och Luckmann, 1966/1991) än de som faktiskt lever upp till positioneringen i termer av stringens; med den deduktiva ansatsen måste man förr eller senare ta itu med den tvärsäkerhet, gränsande till dogmatism, med vilken man uttalar sig om det konstruktionistiska fältets utövare och gränser. Hur ska man till exempel etikettera forskare som blandar samman konstruktivistiska och konstruktionistiska utgångspunkter? Ska de betraktas som en del av det konstruktionistiska fältet? Och hur ska man ställa sig till att både Sandberg och Norén placerar in teoretiker i ett sammanhang som de själva inte utger sig för att skriva i (jfr. Noréns, 1994, diskussion om Sjöstrand, 1993)?

Som jag ser det signalerar ordet "*etiketteras*" ovan vad för slags kunskap som här oundvikligen produceras. För att använda Noréns eget begrepp på detta förfarande måste det betraktas som tämligen forskarrelaterat, d v s i sin grund funktionalistiskt och dualistiskt. Det antas finnas *en* objektiv tolkning av fältet. I essentialistisk anda frågar sig Sandberg (1999) härvid betecknande nog "*Vad är social konstruktionism?*" utan att explicitgöra att hans beskrivning av fältet bygger på en redan intagen ontologisk och epistemologisk position. *Fält är inte, de blir till.* Till Sandbergs, och Noréns, försvar bör dock tilläggas att de genom att tämligen utförligt redogöra för sina positioner ger läsaren, om än indirekt, en chans att bedöma etiketteringens trovärdighet.

Kan man då komma runt etiketteringens problematik? Är det möjligt att i det teoretiska samtalet konstruera gränser som på en och samma gång är definitiva och illusoriska? Mitt svar är: Förmodligen inte. Dogmatismen lurar ständigt runt hörnet. Men, istället för att göra dogmen till synd, varför inte göra den till dygd? För det är väl det som forskning *til syvende og sidst* handlar om? Att utveckla sina trossatser i samtal med andra? Att förhålla sig till, och ta till sig, de teoretiska röster som befinns vara trovärdiga?

Min kritik mot Sandberg och Norén till trots kan jag utifrån denna position inte annat än att ta till mig deras tolkningar av det konstruktionistiska fältet och de spänningar de där identifierar.

De talar inte bara till mig. De utmanar mig också.

Forskar vs aktörsrelaterad konstruktionism

För att börja med Norén (1994) delar han å sin sida upp det konstruktionistiska fältet och dess utövare i två delar; forskarrelaterade respektive aktörsrelaterade. Inom den forskarrelaterade konstruktionismen menar han att forskarens tolkningar, jämte hennes relationer till forskarvärlden, får ett stort inflytande på den kunskap som produceras (ibid., sid 197). Forskaren utgår här vanligen från en teoretisk konstruktion, upprättad inom ramen för det teoretiska samtalet, som sedan används för att tolka och förstå aktörers handlande. Forskaren skapar med andra ord omgivningen och "*sätter in aktörerna i den*" (ibid., sid 197). Detta insättande genererar så idealtypsförståelse, á la Weber (1962), som kan hjälpa aktörerna att förstå det konstruerande de är inbegripna i, men som de anses vara omedvetna om.

Inom den aktörsrelaterade konstruktionismen arbetar forskaren primärt utifrån konstruktionistisk metateori och använder den för att identifiera sammanhang där aktörer skapar mening kring ett fenomen. Närmandet från forskarens sida mot aktörerna sker därför mer förutsättningslöst än vad som sker inom ramen för den forskarrelaterade konstruktionismen. Den aktörsrelaterade konstruktionismen ligger därmed betydligt närmare fenomenologin.

Gemensamt för dessa två ansatser är att forskaren intar rollen som en utanförstående observatör. Det är, framhåller Norén (ibid., sid 200), en problematisk position om man, i linje med den socialkonstruktionism som Berger och Luckmann (1966/1991) representerar, ser forskning som en arena för social interaktion mellan forskare och aktörer. Som ett alternativ till de två dominerande ansatserna föreslår Norén därför en tredje, ej namngiven, väg. Till skillnad från den forskarrelaterade konstruktionismen ses aktören här som en reflekterande deltagare i kunskapsbildningen; till skillnad från den aktörsrelaterade konstruktionismen ses forskaren här som reflekterande deltagare och medskapare av verkligheten. "*Tanken är*", skriver Norén (1994, sid 201), "*att båda parter påverkar och låter sig påverkas under interaktionen. Två socialt konstruerade världar möts, och det gäller att göra det mesta möjliga av mötet.*" Och, en förutsättning för 'mesta möjliga' är bildandet av ett gemensamt språk.

Jag tror därför inte att Norén skulle invända mot att jag fortsättningsvis väljer att benämna denna alternativa väg för *interaktionistisk* konstruktionism.

Konstruktionistiska motsättningar

Sandberg (1999) menar å sin sida att konstruktionistiska ansatser framförallt skiljer sig åt vad gäller de sätt på vilka de identifierar och beskriver hur verkligheten konstrueras. Härvid tillskriver han betydelse till frågor som har att göra med mikro- och makroperspektiv, språkets roll samt relationen mellan subjektiv och objektiv verklighet.

Distinktionen mikro och makro avser den nivå som forskaren riktar sitt forskningsintresse mot. I mikrokonstruktionismen, såsom i t ex etnometodologi, symbolisk interaktionism och kulturpsykologi, sker en vändning mot det lokala och individers sinsemellan konstruerade verklighet; i makrokonstruktionismen, såsom i t ex institutionella ansatser, sker en vändning mot det globala och mer generella och abstrakta konstruktioner. I en tredje inriktning företrädd av bland andra Bourdieu (1990), Giddens (1984) och Berger och Luckmann (1966/1991), avfärdas dock distinktionen mellan mikro och makro som i grunden dualistisk. Mikro/makroforskare, menar de, studerar objekt och subjekt fristående från varandra och inte relationen dem emellan. Som jag ser det är detta den interaktionistiska väg som Norén förespråkar.

Vad gäller språkets betydelse för den konstruerade verkligheten öppnar sig ett brett spektrum av positioner. I ena änden finns, enligt Sandberg (1999, sid 44), de poststrukturalister som utifrån Derrida (1981/1972) menar att språk och verklighet sammanfaller, och i andra änden finns de interaktionister som tonar ned språkets betydelse till förmån för det praktiska medvetandet (Giddens, 1984) och den i kroppen inkarnerade erfarenheten (Bourdieu, 1990). I så motto att de två motpolerna förenas i en gemensam kritik mot språklig reduktionism skiljer de sig dock fundamentalt åt vad gäller språkets sammanflätning med det mänskliga subjektet.

När interaktionister som Giddens och Bourdieu betraktar människan som ett aktivt subjekt som konstruerar sin identitet och verklighet i samspel med andra, önskar poststrukturalisterna att decentrera subjektet, det vill säga förskjuta tyngdpunkten från subjektet som konstruerande aktör till den språkliga kontext, den socialt skapade diskurs, i vilken hon för tillfället befinner sig och deltar. Olika diskurser, menar man, aktiverar olika subjektiviteter, varför dessa inte kan vara något annat än temporära, processuella och, ibland, motsägelsefulla entiteter. Baudrillard (1993) menar till exempel att det inte finns någon som helst referenspunkt för subjektiviteten bortom det diskursiva. 'Allt är text', livsvärlden är ingenting annat en medial hyperverklighet i vilken traditionella identitetskategorier försvinner i takt med att varuproduktionen övergår i symbolisk kulturkonsumtion. I detta

socialitetens 'vakuum' är individen 'fri' att skapa sin(a) egna identitet(er), såtillvida att hon är 'fri' att välja vilka diskurser hon vill delta i, formas och begränsas av. Språket konstituerar således subjektiviteten, och inte tvärtom.

Detta språkets spektra kan, som jag ser det, sägas äga sin motsvarighet i uppdelningen mellan forskarrelaterad och aktörsrelaterad konstruktionism såtillvida att poststrukturalisterna genom att överdriva decentreringen av subjektet leds till att göra ett slags lingvistisk reduktionism där språket görs till omnipotent subjekt (se även Alvesson och Sköldberg, 1994, sid 247). Därmed förtingligas (subjektifieras och objektifieras) språket istället för att internaliseras (subjektiveras) och externaliseras (objektiveras).

Denna språkförbistring ger, tillsammans med distinktionen mellan mikro och makro, också upphov till spänningar mellan olika konstruktionistiska ansatser vad gäller synen på subjektiv och objektiv konstruktion av verkligheten. Inom den övergripande förståelsen av subjekt och objekt som oupplösligt förenade finns det meningsskiljaktigheter mellan de som fokuserar på objektsidan och de som lägger tonvikt vid subjektsidan. Till objektivisterna räknar Sandberg (1999), som jag ser det, in konstruktivisterna, och till subjektivisterna hänför han de poststrukturalister och diskursanalytiker som sätter språket synonymt med verkligheten. Även gentemot denna debatt hyser interaktionisterna Bourdieu (1990), Giddens (1984) och Berger och Luckmann (1966/1991) ontologiska dubier.

Till dessa tre konflikthärdar inom det konstruktionistiska fältet bör, i enlighet med Norén, en fjärde spänning uppmärksammas, nämligen den mellan produktion vs reproduktion av social verklighet. Eller, litet annorlunda uttryckt, konstruktion vs konstruktionsprocesser. Fokuseras konstruktion riktas uppmärksamheten mot den sociala verklighetens konstruerade innehåll; fokuseras konstruktionsprocess tar sig forskaren an de frågor som berör hur den sociala verkligheten har kommit att konstrueras så som den gör. Som jag ser det tycks Norén här förespråka nödvändigheten av att båda perspektiven anläggs. Frågan är dock om det är möjligt att överhuvudtaget separera konstruktioner från konstruktionsprocesser. Som Kallifatides påpekat (1999) är konstruktion och konstruktionsprocess två sidor av samma mynt, oförenligt sammanflätade, som aldrig står neutrala inför varandra.

Vad kan man så säga om den kunskap som produceras inom ramen för konstruktionistiska ansatser? Utifrån den mångfald som representeras inom fältet konstaterar jag att det ontologiskt och epistemologiskt föreligger en stor spännvidd. Fältet inrymmer såväl dualistiska som icke-dualistiska ontologier, såväl objektivistiska och subjektivistiska som interaktionistiska epistemologier. Den minsta gemensamma meningsbäraren tycks vara övertygelsen om att

ontologi och epistemologi utgör en integrerad helhet och att denna helhet både möjliggör och begränsar den forskning som kan bedrivas.

Jag kan också konstatera att idén om ontologisk inkommensurabilitet alltjämt lever i, och genom, vissa konstruktionistiska inriktningar:

De nya -ismerna iklär sig lånta fjädrar från förr.

Pragmatisk och pragmatistisk realism

Den pragmatistiska realismen tar sig, som jag ser det, två uttryck med olika stark betoning på det pragmatistiska arvet. Förespråkare för den *starkare* varianten avfärdar i James anda helt och hållet frågan om ontologi från den metateoretiska agendan och argumenterar för att ontologiska ställningstaganden är en privatsak utan någon som helst betydelse för någon annan än forskaren själv. Anhängare till den *svagare* varianten menar att ontologi och epistemologi är oavhängiga av varandra, samtidigt som de tar avstånd från tanken om inkommensurabilitet till förmån för en metodologisk eklekticism. Pragmatismen kan här sägas ha fått ge vika för det pragmatiska.

I en svensk företagsekonomisk kontext vill jag hävda att Barbara Czarniawska i och med ett flertal arbeten (se t ex Czarniawska 1997; 1998; 1999; kommande) är den som högst och tydligast förespåkar den starkare varianten av pragmatistisk realism, samt att Mats Alvesson och Kaj Sköldberg genom sin bok *Tolkning och Reflektion* (1994) starkt har bidragit till att artikulera den svagare varianten.

Sett genom mina ögon är det pragmatister som står mot pragmatiker.

Pragmatisk realism

För att börja med pragmatikerna Alvesson och Sköldberg (ibid.) avkräver de av den medvetne samhällsforskaren engagemang i fyra metodologiska inriktningar: empirinära strömningar, hermeneutik, kritisk teori och postmodernism. Detta engagemang får emellertid inte vara av alltför djup karaktär (och absolut inte slå över i fanatism). Deras principiella hållning är att de fyra inriktningarna var för sig är otillräckliga och otillfredsställande, men att de i ensemble med varandra spelar omistliga roller. Empirinära forskning, t ex i Glaser och Strauss anda (1967), bidrar med systematik och teknik; hermeneutik bidrar med att lyfta fram tolkningens primat; kritisk teori bidrar med att medvetandegöra forskningens politiska och ideologiska dimensioner; och postmodernismen bidrar med ett reflexivt förhållningssätt

till forskarens representations- och auktoritetsproblem (Alvesson och Sköldber, 1994, sid 15).

Alvesson och Sköldbergs upprop för denna metodologiska mångfald faller tillbaka på deras vetenskapsfilosofiska syn. Liksom Peirce, James och Dewey framhöll det omöjliga i att separera kunskap från kunskaparen betonar Alvesson och Sköldberg att data inte finns 'därute', utan är konstruktioner och resultat av tolkningsprocesser. De är dock måna om att poängtera att det är lika naivt att tro att det finns en entydig relation mellan empiri och forskningsresultat, som det är att tro att tolkning sker förutsättningslöst. Förförståelse, för-givet-tagna ideologiska och politiska antaganden om hur världen är beskaffad, samt språkets relativitet, såväl möjliggör som begränsar tolkningsakten. Titeln på deras arbete, *Tolkning och Reflektion*, skall f ö ses som ett bidrag till att öka just medvetenheten om hur "*språkliga, sociala, politiska och teoretiska element är sammanvävda i den kunskapsutvecklingsprocess i vilken empiriskt material konstrueras och tolkas*" (ibid., sid 12) och ger idéer till hur en tolkande och reflekterande forskningsprocess kan (eller bör) gå till. Reflektion skall därvid förstås som 'tolkning av tolkning'. Gentemot mer 'naiva' och 'fanatiska' hermeneutiska inriktningar som t ex postmodernism, poststrukturalism och diskursanalys hävdar de dock samtidigt att det är "*pragmatiskt fruktbart att utgå från att det existerar en verklighet utanför forskarens ego- och forskarsamhällets etnocentricitet (paradigm, medvetande, text, retoriska manövrerande) och att vi som forskare bör kunna säga något insiktfullt om denna verklighet*" (ibid., sid 9-10). Viktiga begrepp för att förstå denna form av pragmatiska realism är härvid det trilaterala sanningsbegreppet, abduktion, yt- kontra djupstrukturer, faktas teoriladdning samt rationalitet och relativism inom forskningen.

Det trilaterala sanningsbegreppet omfattar, förutom den positivistiska synen på sanning som korrespondens mellan utsaga och verklighet, hermeutikens syn på sanning som mening, betydelse och "*uppdagande av djupare mening*", samt en mer pragmatisk syn på sanning som "*det som går att använda*" (ibid., sid 35). Dessa tre perspektiv utgör, enligt författarna, en integrerad och omistlig del av alla forskningsprocesser varför varje försök till renodling är högst ogynnsamt. Extrem positivism tränger t ex bort meningssidan på bekostnad av förståelsen, medan ren och skär hermenutik raderar bort korrespondenssidan vilket riskerar att reducera forskningen till enbart åsikter och tyckanden. God forskning karaktäriseras inte av 'allt eller inget' utan av 'mer eller mindre', slår de två författarna fast.

Abduktion och yt-/djupstrukturer kan sägas utgöra kärnan i den förklarings- och förståelseansats som författarna förfäktar. Vad gäller förklaringsmodeller skiljer man vanligtvis mellan induktion och deduktion. Med induktion avses

generalisering från en mängd enskilda empiriska fall till allmänna sanningar; med deduktion avses förklaring av ett enskilt fall utifrån en generell regel. Med andra ord utgår induktionen från empiri och deduktionen från teori. Abduktionen kombinerar dessa två modeller; liksom induktionen utgår abduktionen från empiriska fakta, men avvisar inte, till skillnad från den induktiva ansatsen, teoretiska förföreställningar. En abduktiv forskningsprocess kännetecknas därför av en alternering mellan teori och empiri, *"varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra"* (ibid., sid 42). Dessa successiva omtolkningar gör att abduktionen mer är inriktat på förståelse än på förklaring.

> "Under processens gång utvecklas dels det empiriska tillämpningsområdet successivt, och dels justeras och förfinas även teorin. Genom inriktningen på underliggande mönster skiljer sig också abduktionen fördelaktigt från de båda andra, grundare förklaringsmodellerna. Skillnaden är, annorlunda formulerat, att den tillika inbegriper förståelse." (ibid., sid 42)

Abduktionen kan därför, menar författarna, ses som en pendling mellan yt- och djupstrukturer; empirins regelbundenheter (ytstrukturer) kontrasteras mot teori och förädlas till teoretiska mönster (djupstrukturer) som, om de är giltiga, begripliggör empirins regelbundenheter. De värjer sig dock skyndsamt mot tanken att forskning kan, och bör, gå ut på att finna *det* bakomliggande mönstret. Under en tolkad ytstruktur döljer sig flera alternativa djupstrukturer till vilka ytstrukturen inte entydigt går att hänföra till varför utgångspunkten måste vara, hävdar de, att det mönster forskningsprocessen blottläger beror på det valda perspektivet. Teorin – *"det kreativa återskapandet av djupstrukturen"* (ibid., sid 50) – laddar så det faktiska.

Som en konsekvens av faktas teoriladdning och perspektivisering menar Alvesson och Sköldberg att det subjektiva inslaget i forskningsprocessen måste uppmärksammas och erkännas, liksom det dynamiska och pluralistiska inslaget i vetenskapens värld. Perspektivism och subjektivism gör vetenskapen relativ, och det i en rad olika gestalter, t ex vad gäller moral, koncept, perception, sanning och förnuft (ibid., sid 53), samt sammanhang och tid (ibid., sid 54). Betecknande för dessa relativismer är dock, hävdar författarna, att de dragna till sina extremer blir självförstörande. *"I konsekvensen namn borde den"*, skriver de om den extrema relativismen, *"nämligen hävda att den själv blott utgör ett perspektiv bland andra"* (ibid., sid 52). Den extrema relativismen blir därmed lika ohållbar som långt gången objektivism och utifrån Bernsteins (1983) hermeneutisk-kommunikativa syn på vetenskap vill författarna öppna dikotomierma mellan objektivism/subjektivism och rationalism/relativism.

> "Vi håller med Bernstein om att man kritiskt måste pröva olika anspråk på teori, begrepp, empiriska resultat etc och erkänna att prövningarna alltid grundas på en inbyggd position som man i ett givet ögonblick inte kan ta sig ur. Men i form av diskussion och kritik kan man modifiera den egna och andras positioner och i forskarsamhällets kontinuerliga debatter förhoppningsvis ge de teorier, idéer, metoder och empiriska resultat, som har bäst stöd i form av förnuftsskäl eller förmåga att generera insikter, chansen till ökad genomslagskraft." (ibid., sid 60-61)

Alvesson och Sköldberg menar med andra ord att forskning måste betraktas som ett "*provisoriskt rationellt projekt*" (ibid., sid 369). Vad kan man då säga om den kunskap som produceras inom ramen för detta projekt? Svaret på denna fråga står att finna i det sätt på vilket Alvesson och Sköldberg säger sig vilja öppna dikotomin mellan objektivism och subjektivism. Vill de i Heideggeriansk anda överge den dualistiska ontologi som rättfärdigar dikotomin till förmån för en icke-dualistisk ontologi som nullifierar densamma? På denna punkt är de, som jag ser det, tämligen svävande. Å ena sidan talar de om att söka sig bortom objektiviteten, å andra sidan så vill de inte riktigt överge tron på förnuftet och rationaliteten. Sanningen är de litet villigare att kasta överbord, men bara för att ersätta detta begrepp med två andra; kreativitet och överskridande.

Med detta i beaktande, och mot bakgrund av författarnas trilaterala sanningsbegrepp, ligger det därför nära till hands att klassificera den kunskap som här genereras för meta-teoretiskt inkonsistent. Denna form av pragmatiska realism kan resultera i både objektivistisk och subjektivistisk kunskap, och den kan produceras utifrån både en dualistisk och en icke-dualistisk verklighetsuppfattning. Inkonsistens är dock ett epitet som författarna starkt vänder sig emot. "*Att blanda olika slags resonemang, s k 'mixed discourses' (Giorgi, ref i Sandberg 1994), är näppeligen vad vi förespråkar*", slår de fast i en fotnot (ibid., sid 323), och anför som skäl att de står för något annat, nämligen konfrontation och reflektion. Metodologi skulle därmed vara en "*fråga om en övergripande referensram för stimulering och strukturering av reflektion*" (ibid., sid 324). De slår följaktligen ifrån sig idén om inkommensurabilitet, vilket dock inte betyder att de för den sakens skull obetingat omfamnar tanken om kommensurabilitet (se ibid., sid 323).

Pragmatistisk realism

Konfrontation och reflektion kan också sägas vara hörnstenar för den narrativa kunskap som Czarniawska argumenterar för i och med sin pragmatistiska realism. Med stöd av Bruner (1986) och Lyotard (1984) karaktäriserar hon denna kunskapsform på följande sätt:

> "The narrative mode of knowing consists in organizing one's experience around the intentionality of human action. The plot is the basic means by which specific events, otherwise represented as lists or chronicles, are put into one meaningful whole. 'The company suffered unprecedented losses' and 'the Managing Director was forced to resign' are two events that call for interpretation. 'As a result of the company's suffering unprecedented losses, the Managing Director was forced to resign' is a narrative. The difference lies in the temporal ordering and thus in a suggested connection between the two (where some kind of causality is the most usual type of connection). The same set of events can be organized by more than one plot ('The managing Director was forced to resign in spite of the fact that he offered to make good for the company's unprecedented losses'), where they consequently acquire a different meaning. Plots can differ both in form an in substance. However, within one cultural tradition, there is usually a well-known repertoire of plots constituting a given convention." (Czarniawska, 1999, sid 15).

Utifrån detta synsätt blir forskarens uppgift att berätta goda historier, och i en sådan, påminner Czarniawska (ibid. sid 15), är händelserna dess fakta, och poängen dess teori. Historier utan poäng är som empiriska betraktelser utan teoretisk reflektion, det vill säga meningslösa. Men det är dock inte enbart resultatet av forskningen som är att betrakta som en form av historieberättande. Även de empiriska och teoretiska fälten är att betrakta som text, ett litterärt collage av praktikens och teorins röster, som ska läsas, lysnas till och tolkas. Czarniawska ger härvid berättelsen, narrativet, en abduktiv funktion i dess förmåga att överbrygga gapet mellan teori och praktik.

Bland de metoder Czarniawska föreslår för att upprätta en dialog med de olika fälten märks bland annat dekonstruktionistiska ansatser (Martin, 1990), konversationsanalys (Silverman, 1993) och semiotik (Eco, 1979/1983). Med andra ord skriver hon in sig i traditioner som Sandberg (1999) menar utgår ifrån en icke-dualistisk ontologi och som förkastar föreställningar om att kunskap är situerad antingen objektivt 'därute' eller subjektivt 'därinne'. Till skillnad från den senare positioneringen, som Czarniawska (1999, sid 9) verkar finna sig tämligen komfortabel med, är hon mindre benägen att ta ställning i frågan om hon ser på relationen mellan människa och verklighet som intrikat sammanflätat och inte alls intresserad av att upphöja denna fråga till ontologi. Istället är hon noga med att framhålla att ontologi för henne är en tro, och en mycket praktisk sådan. Det är, skriver hon (ibid., sid 56), klokt att tro på att det finns en värld där ute, vilket dock inte är detsamma som att hävda att det går att beskriva världen på ett sätt som korresponderar mot hur verkligheten 'egentligen är'.

För mig har denna ontologiska a-positionering varit, och är, ett mysterium. Jag håller med Czarniawska när hon säger att kunskapens grund är tron. Jag håller med henne om att kunskap och doxa (värdering) därmed blir att

betrakta som identiska. Men jag kan inte hålla med henne om att tron inte kan förlänas ontologisk status och jag kan inte hålla med henne om att denna status inte har relevans för den kunskap som kan produceras eller hur denna kan produceras. Hur jag än vrider och vänder på frågan kommer jag fram till en och samma slutsats.

Man måste tro på något; att inte tro är också en tro.

En realistisk tro på vetenskapen

Orden förpliktigar: Man måste tro på något. Vad tror då jag på? Vad tror jag inte på? Och hur rättfärdigar jag min tro?

Ur den idéhistoriska rörelse jag företagit mig, från pragmatism via hermeneutik och fenomenologi till samtida uttolkare av, och aktörer på, det konstruktionistiska fältet, har min tro på människan som interagerande subjekt utkristalliserats. Från pragmatisterna bär jag med mig övertygelsen om att kunskap alltid har en socialt praktisk aspekt och ytterst måste ses som en form av makt. Från hermeneutiken har jag tagit till mig idéer om förförståelse, erfarenhetens dialektik och språkets medierande funktion, och från fenomenologin inspireras jag av intentionalitetstanken och sakernas sammanflätade tillstånd. Som rörelse betraktat har jag härvid kommit att röra mig bort från såväl klassisk-idealistisk nyhumanism med dess betoning på mänsklig harmoni genom personlig utveckling till en, av andra definierad, sammanhängande helhet, som emancipatorisk humanism med dess tilltro till människans frigörelse från omänskliga och alienerande förhållande. Likaså har jag kommit att överge traditionella ontologier och epistemologier som i rationalistisk anda ser kunskap som något objektivt liggandes utanför den mänskliga erfarenheten redo att 'tas in' antingen genom bildning eller befrielse från ett 'falskt medvetande'.

Mitt argument för denna rörelse är enkelt: Med en objektivistisk epistemologi och en dualistisk ontologi förtingligas den skapande och konstruerande människan. "*Hans egen samhälleliga rörelse*", skriver Marx (1867/1969, sid 65) vars ord kan te sig passande i sammanhanget, "*ter sig för honom som en rörelse hos ting, under vilkas herrevälde han själv står i stället för att råda över dem.*" Människan gör sig själv till, för att återanknyta till Nietzsche (1887/1997, sid 121), en inrotad grundvillfarelse, och som sådan söker hon att rationalisera sin existens genom att förlägga meningen med livet utanför livet självt. Hon iklär sig en socialitetens vakuumförpackning, saluför sig själv i ett tidlöst 'nu' utan vare sig historia eller framtid, samt upphöjer själva grundvillfarelsen till dygd. Som en konsekvens blir, allt som oftast,

kultur till natur, socialitet till individualitet och förändring till stabilitet. I kulturens ställe inträder beständiga biologiska egenskaper förunnade en exklusiv skara lyckligt utvalda. Och därifrån är steget inte långt till att formulera normativa idéer om hur världen bör organiseras och stratifieras för att vara rationell.

Med detta sagt bör det stå klart att jag grundar min tro på en icke-dualistisk ontologi och en epistemologi som varken är objektivistisk eller subjektivistisk. Världen är inte för mig, åtminstone inte i detta sammanhang, 'antingen eller'. Inom ramen för erfarenhetens dialektik ser jag den som 'både och'. Detta innebär till exempel att jag inte tror på konstruktivismens rationalistiska tvärsäkerhet vad gäller tänkandets primat. Handling och tänkande ser jag som synnerligen intrikat sammanflätade. Min 'både och'-position innebär också att jag på ontologiska grunder starkt opponerar mig mot alla de -ismer inom konstruktionismen som väljer att behandla relationen mellan subjekt och objekt som en dikotomi. Utifrån den interaktionistiska konstruktionismen vill jag istället för subjekt och objekt tala om subjektivering och objektivering. Därmed positionerar jag mig å ena sidan mot Peirces pragmatism och den tidiga hermeneutiken, och å andra sidan mot fenomenologin, närmare bestämt den senare Husserls transcendentala inriktning. Om jag skulle avkrävas ett namn på min position skulle jag benämna den för socialfenomenologisk.

Vad gäller den pragmatistiska realismen blir mitt ställningstagande något ambivalent. På basis av min tro på betydelsen av ontologisk och epistemologisk stringens borde jag avfärda både den pragmatiska och den pragmatistiska inriktningen från det fortsatta samtalet. Den förra på ecklektiska grunder; den senare utifrån dess ontologiska icke-position. Men här vill jag, åtminstone vad gäller den narrativa ansatsen, göra en omskrivning av fälten. Jag vill nämligen inordna Czarniawska och andra pragmatistiska realister som till exempel Rorty (1992) under det konstruktionistiska paraplyet. Närmare bestämt vill jag placera dem tillsammans med de så kallade socialfenomenologerna, och det av två skäl.

För det första gör de pragmatistiska realisterna i ett flertal arbeten (se t ex Czarniawska 1998, 1999, 2000) socialfenomenologerna Berger och Luckmann till huvudreferenser. För det andra går det inte att komma ifrån att Berger och Luckmanns ontologiska hållning starkt minner om pragmatisternas i det att de kan sägas leva efter devisen: Om människor definierar situationer som verkliga är de verkliga i sina konsekvenser (jfr. det s k Thomasteoremet, citerat i Giddens, 1984, sid 331). Fokus är här, i pragmatistisk anda, riktat mot konsekvenserna av mänskligt handlande och frågan som infinner sig är hur det kan komma sig att livsvärlden upplevs som en objektiv verklighet när den samtidigt konstitueras av handlingar som uttrycker subjektiv mening. Det

svar Berger och Luckmann ger fångas i begreppet intersubjektivitet: Livsvärlden är en delad verklighet i så motto att människor delar den med, och erfar den genom, andra.

Denna form av intersubjektiva och pragmatistiska realism får inte förväxlas med den form av externa realism som säger att verkligheten existerar oberoende av våra representationer av den (jfr. Searle, 1995, sid 164). Ej heller får den ställas i motsatsställning till själva konstruktionstanken. Som Burr (1998, sid 23) påpekar finns det ingenting (annat än våra definitioner av realism och verkligheten!) som hindrar oss från att betrakta ett fenomen som både (socialt) konstruerat och verkligt.

Så långt likheteterna mellan de två konstruktionskonstruktionerna. När det kommer till frågan om den intersubjektiva verklighetens ontologiska status utkristalliseras dock en viktig skillnad. Visserligen ryggar också Berger och Luckmann inför tanken att formulera sina gärningar i ontologiska ordalag. De går till och med så långt att de argumenterar för att även epistemologiska frågor faller utanför deras intresseområde som är kunskapssociologins. *Alla* frågor som har att göra med metodologi är, menar de, filosofiska och som sådana tillhör de ett annat teoretiskt fält.

> "Throughout the present work we have firmly bracketed any epistemological or methodological questions about the validity of sociological analysis, in the sociology of knowledge itself or in any other area. We consider the sociology of knowledge to be part of the empirical discipline of sociology. Our purpose here is, of course, a theoretical one. But our theorizing refers to the empirical discipline in its concrete problems, not to the philosophical investigations of the foundations of the empirical discipline. In sum, our enterprise is one of sociological theory, *not* of the methodology of sociology." (Berger och Luckmann, 1966/1991, sid 26)

Detta ställningstagande till trots lyckas Berger och Luckmann dock inte att undvika de 'filosofiska frågorna'. Ett par sidor efter sin programförklaring backar de från sin absolutism och medger att de inte kan utföra sin kunskapssociologiska analys utan att först redogöra för "*verklighetens inneboende karaktär*" (ibid., sid 33). Det därpå följande kapitlet, *The Foundations of Knowledge in Everyday Life* (ibid, sid 33-61), framstår härvidlag som deras ontologiska manifest.

Notera så den maskerade distinktionen som ligger förborgad i deras verk: Berger och Luckmann säger inte att ontologi saknar betydelse. Tvärtom upphöjer de antaganden om verklighetens beskaffenhet till en nödvändighet för det fortsatta teoretiska samtalet. Vad de däremot säger är att ontologiska frågor saknar betydelse – *i livsvärlden*. I denna är ontologi inte ett konkret problem, det är filosoferna, och i viss mån sociologerna, som gör det till ett.

Förmodligen är detta också vad Czarniawska försöker att säga när hon skriver att konstruktionismen sett som ett ontologiskt imperativ faller utanför såväl organisationsteorins som sociologins domäner (Czarniawska, kommande, sid 11) för att därefter provokativt resa frågan om vilket intresse forskarens ontologiska utgångspunkter har för någon annan än henne själv (ibid., sid 12). Fullt ut tycks hon här dela Berger och Luckmanns ambition att förstå det som Schütz (1945) kallade för "*everyday life*". Men delar hon också den åtskillnad mellan teoretisk kunskap och vardagskunskap som följer med referensen till Schütz? Erkänner hon att den konstruktionistiske forskaren inte drivs av samma praktiska intresse av världen som 'mannen på gatan'? Erkänner hon att den konstruktionistiska rösten ljuder annorlunda än praktikerns i den polyfoni av röster som konstituerar de empiriska och teoretiska fälten?

Mina frågor är retoriska, och med ett sista argument lämnar jag dem åt läsaren att besvara. Alla teoretiska anspråk på att befria praktiker från eventuella 'järnburar' förutsätter en skillnad mellan praktikerns och teoretikerns sätt att betrakta världen. Föreligger ingen skillnad finns det ingenting att se bortom, och ingenting att övertyga någon annan om. Vardagskunskapen sätts, så att säga, på piedestal utom räckhåll för kritisk reflektion och konstruktiva förslag på förändringar.

I slutändan finns det i så fall ingen plats för vetenskapen – och ej heller för den pragmatistiska realismen.

Ett ontologiskt manifest

Berger och Luckmanns (1966/1991) ontologiska manifest utgår ifrån den intersubjektiva värld av erfarenheter och tolkningar vi människor lever och verkar i, den värld vi tar för given och som vi har praktiskt intresse av. Deras främste inspiratör är härvid, enligt deras egen utsago (ibid., sid 27-28), den tyske socialfenomenologen Alfred Schütz (1899-1959) varför det kan vara på sin plats att titta närmare på de betydelser han lägger i begrepp som livsvärld, tids- och jaguppfattning, de multipla verkligheterna, samt intersubjektivitet.

Om livsvärlden

Det praktiska intresset inför livsvärlden följer, menar Schütz (1945), av att människan för att överleva ständigt måste övervinna eller ge vika för dess inneboende friktioner. Livsvärlden är en värld av aktioner och reaktioner, och därför något som både påverkar våra handlingar och påverkas av våra handlingar.

Attribuering av mening till våra handlingar i livsvärlden sker, enligt Schütz, alltid i retrospektion. Vi måste alltid stanna upp för att reflektera över huruvida det vi gör är meningsfullt eller inte. Det finns emellertid undantag. Fysiologiska reflexer som ögonblinkningar och andning kan aldrig vara subjektivt meningsfulla eftersom de inte har erfarenhetens status. De *varseblivs* visserligen, men de *medvetandegörs* inte. För att återknyta till Husserl är de inte intentionala.

För att särskilja det varseblivna från det medvetandegjorda kallar Schütz erfarenheter som är subjektivt meningsfulla för *agerande*. En människas agerande kan härvid vara antingen *utåtriktade* eller *inåtriktade*. Agerandet kan också vara genomtänkt på förhand och inriktat på handling eller genomtänkt utan att det för den delen finns någon intention att omsätta tanke till handling.

Med begreppet arbete, definierat som utåtriktat agerande baserat på ett projekt och karaktäriserat av intentionerna att åstadkomma det förprojekterade genom kroppsrörelser (ibid., sid 537), avser Schütz den form av agerande som har störst betydelse för hur vi upplever vår livsvärld. Härvid slår han fast att det endast är i arbetet som människan hyser fullt intresse för världen och kan betraktas som 'klarvaken'. De handlingar som ligger till grund för detta arbete är, till skillnad från våra tankar, oåterkalleliga och gör avtryck i den yttre världen såtillvida att de får andra att reagera och agera.

Om tids- och jaguppfattning

För att ytterligare precisera arbetets betydelse för det klarvakna medvetandet gör Schütz en åtskillnad mellan olika tidsbegrepp. Med *inre tid* avser han människans inre, subjektiva tidsuppfattning; med *yttre tid* avser han den kosmiska, intersubjektiva tidsuppfattningen. Arbete relateras härvid både till inre och yttre tid på så sätt att de två tidsdimensionerna förenas och formar *ett levande nu*. Enligt Schütz är det endast i detta nu, ansikte-mot-ansikte, som vi människor upplever oss själva (och andra) som en helhet. Så fort vi ställer oss utanför det levande nuet, stannar upp och reflekterar över tillvaron och dess mening. distanserar vi oss till såväl det förflutna som till oss själva. I reflektionen, när vi spelar upp det förflutna i vårt inre, ser vi oss själva mer som deltagare eller rollspelare än som aktörer. Vi är helt enkelt ett *mig* ("*a Me*") och inte ett *jag* ("*an I*") (jfr. Mead, 1934).

Jagets kroppsliga position i världen, dess 'här och nu', kan betraktas som origo i det koordinatssystem som utgör vad Schütz föredrar att kalla *den fattbara världen* (ibid., sid 546). Denna vår fattbara verklighet och värld konstitueras av den värld vi faktiskt kan *manipulera* 'här och nu', men även av den värld vi tror oss kunna manipulera 'där och sedan'. Denna potentiella

'arbetsyta' står i ett komplext förhållande till såväl vår historia som till vår framtid. Erfarenheter och förväntningar interagerar på ett sätt som gör att vår världsuppfattning och världsbild ständigt förändras.

Om de multipla verkligheterna

Schütz hävdar så att vi människor lever i ett kontinua av olika medvetandeplan. I ena ändan av kontinuat finner vi det klarvakna, intentionella medvetande vi befinner oss i när vi arbetar, i den andra ändan finner vi drömstadiet. Schütz hävdar härvid att den verklighet som konstituerar och konstitueras av arbete står över alla andra (sub)realiteter. Det är denna värld vi har störst intresse av och upplever som mest relevant. Anledningen till detta är vår dödsångest – den fundamentala ångesten i Schütz ord. Utan denna rädsla, ej heller några förväntningar, önskningar eller tillfredsställelser. Döden, liksom frågor som rör världens och det egna jagets existens, är dock inget vi aktivt funderar över i vår dagliga gärning. Tvärtom, hävdar Schütz, är det karaktäristiskt för den *naturliga attityden* att ta världen och sakerna för givna. Vardagsmänniskan sätter följakligen tvivlet över att världen inte är vad den uppfattas vara *inom parentes*. Schütz kallar detta den *naturliga attitydens epoché* och kontrasterar den mot Husserls transcendentala epoché som sätter tron på världen inom parentes (ibid., sid 551).

När det gäller skillnader mellan olika medvetandeplan och verkligheter föredrar Schütz att tala om ändliga meningsprovinser eftersom det är våra erfarenheters mening som konstituerar verkligheten och inte objektens ontologiska struktur. Dessa meningsprovinser kan karaktäriseras, och åtskiljas, som kognitiva stilar. Det tänkande, medvetande och den mening som karaktäriserar t ex drömmen skiljer sig markant från det vakna tillståndet. Varje kognitiv stil har dessutom en specifik epoché, en allmänt utbredd spontanitet, en särskild form av jag-uppfattning, socialitet och tidsperspektiv (ibid., sid 554).

Om intersubjektivitet

I reflektionen, utanför det levande nuet, måste vi på basis av generaliseringar och typologiseringar konstruera livsvärldens aktörer och deras agerande i form av idealtyper. Schütz (1953) skriver:

> "Thinking of my absent friend A, I form an ideal type of his personality and behavior based on my past experience of A as my consociate." (ibi.d, sid 13)

Den kunskapsbildning och kunskapsbidning som härvid uppstår karaktäriseras, enligt Schutz, dock inte enbart av typologisering av objekt via likheter och olikheter i den egna erfarenhetsmassan. Dessa idealtyper är även socialt förankrade såtillvida att människor delar sina erfarenheter av livsvärlden med andra på ett sådant sätt att vissa handlingsmönster och personlighetstyper har blivit institutionaliserade. Denna intersubjektivtet sträcker sig dock längre än att enbart vara en fråga om ömsesidig (för)förståelse av s k "*in-order-to motive*" respektive "*because-motives*", eller delad kunskap om att vi iklär oss och spelar olika slags sociala roller. Intersubjektiviteten implicerar i sig ett fundamentalt antagande om att det föreligger reciprocitet mellan människor på ett sådant sätt att det finns en samsyn på världen. Intersubjektiviteten såväl förutsätter som skapar intersubjektivitet.

Intersubjektiviteten till trots är det dock viktigt att påminna sig om att meningen bakom en specifik handling aldrig till fullo kan delas – inte ens i en relation ansikte-mot-ansikte. All mening är till syvende og sidst subjektiv och på så vis dold för den andre.

En tankefigur om en tankefigur

Så långt Schütz och det ontologiska manifestet. Innan jag närmare vidareutvecklar Berger och Luckmanns kunskapssociogi och därigenom preciserar denna avhandlings övergripande tolkningsteori vill jag fästa uppmärksamhet på att deras teoretiska resonemang i stora stycken är hämtade från Marx (se t ex Marx, 1968) och modellerade efter hans begreppspar bas och överbyggnad. För att inga missförstånd ska uppstå är det viktigt att poängtera att det är idén om *dialektiken* mellan den materiella basen och den ideologiska överbyggnaden som de omfamnar. Till skillnad från många senare uttolkare av Marx identifierar Berger och Luckmann att marxismen består av dels en social teori, den historiska materialismen, dels en vetenskaplig metod, dialektiken, men att dessa inte kan, och ej heller bör, särskiljas från varandra. Det materiella (läs: de ekonomiska produktionsförhållanden) bestämmer därför inte, så som till exempel Lenin hävdat, 'i sista hand' över det ideella (jfr. Helenius, 1990, sid 100). Ej heller är de de andliga processerna en direkt återspegling av den materiella världen. Tvärtom ger de två varandra på ett sådant sätt att människans medvetande konstitueras i hennes handlingar och vice versa. Liksom den marxistiska tesen är metod, är den också dess tes (jfr. ibid., sid 93).

Mitt syfte med att här lyfta fram arvet från Marx i Berger och Luckmanns kunskapssociologi är att jag vill visa att den teoretiska position de intar är

mycket framträdande inom samhällsvetenskaperna. Den marxistiska begreppsapparat de formulerar i termer av externalisering, objektivering och internalisering spelar en bärande roll i t ex Searles (1995) teori om skapande av institutionella fakta, Bourdieus (1984) idéer om objektivering av objektivering, Giddens (1984) diskussion om praktiskt och diskursivt medvetande, och, inte minst, Asplunds (1979) heuristiska metod för idékritisk granskning. För att använda den senares begreppapparat skulle man till och med kunna säga att idén om bas och överbyggnad, *i sig,* är att betrakta som en tankefigur om en tankefigur. Och som tankefigur betraktat är den, trots att den ofta misskänns eller missförstås, i allra högsta grad levande.

Med detta sagt vill jag, trots att jag här ger dem en framträdande plats i samtalet, avdramatisera Berger och Luckmanns betydelse för mitt fortsatta arbete. Deras verk *The Social Construction of Reality* (1966/1991) ser jag som uttryck för en tankefigur. Ingenting mer, ingenting mindre. Och därav följer att mitt arbete inte står och faller med just deras begreppsapparat. Jag skulle lika gärna kunna använda mig av andra teoretiska röster som ger uttryck för samma tankefigur – och det kommer jag också att göra när deras social-fenomenologiska vokabulär inte räcker till för de resonemang jag vill föra.

Tilläggas bör att jag även finner ett värde i att på detta sätt synliggöra de som vägrar att förväxla insikt med avsikt och inte låter sig skrämmas till tystnad av det ideologiska 'spöke' som marxismen kommit att symbolisera. Det marxistiska manifestet är förvisso ett politiskt manifest, men det är *också* ett ontologiskt manifest.

Låt mig få använda det som ett sådant.

Objektiv och subjektiv verklighet

Där Schütz nöjde sig med att, i första hand, diskutera subjektivt medvetande och meningsskapande, utvecklar Berger och Luckmann (1966/1991) det teoretiska resonemanget till att framförallt behandla frågan om hur subjektiva meningar som uppstått i det levande nuet objektiveras till att bli fakticiteter. Hur kan det komma sig, frågar de sig, att världen upplevs som objektiv när den samtidigt är uppbyggd av handlingar som uttrycker subjektiv mening? Och hur förhåller sig människors kunskap om världen, vissheten om att ett fenomen är verkligt och besitter specifika karaktäristika, till den sociala kontext i vilken hon lever, och verkar, i?

För att kunna besvara frågor som dessa konstaterar de att objektivering av subjektiv mening förutsätter produktion och systematisering av symboler. Utan symbolsystem ser de det som omöjligt att åtskilja subjektiv mening 'här

och nu' från objektiv mening 'där och då'. Tack vare dess kapacitet att överbrygga de olika delarna av vardagens verklighet och integrera dem till en meningsfull helhet sätter de härvid språket främst bland olika symbolsystem.

Språket möjliggör såväl objektivering som typifiering av våra erfarenheter men har också, hävdar de, i sig en *objektifierande* funktion som gör att det vi talar om framstår som *mer* verkligt än vad det annars hade gjort. Vidare har språket en kristalliserande och stabiliserande effekt på det egna jaget på ett sådant sätt att 'vi blir vad vi säger att vi är' (jfr. ibid., sid 53).

Med referens till den senare hermeneutiken hävdar Berger och Luckmann så att språket är den yttersta betingelsen för all förståelse samt ackumulation, lagring och spridning av mening, men de poängterar att språkets transcendens inte enbart äger rumsliga och temporala dimensioner. Också socialt sker ett gränsöverskridande såtillvida att språket är distribuerat i olika semantiska fält. "*Jag möter*", skriver de (ibid., sid 60), "*vardagskunskapen som socialt distribuerad, det vill säga, den innehas på olika sätt av olika individer och typer av individer*".

Samhället som objektiv verklighet

Efter att grundat sin teori språkfilosofiskt utvecklar Berger och Luckmann så en ontogenetisk syn på människan som framhäver det faktum att människans relation till omvärlden inte på förhand är given av hennes biologiska konstitution. Till skillnad från många andra arter i djurriket utvecklas vi, under mycket lång tid, biologiskt *i* världen - en värld som är delvis kultur, delvis natur. Vi föds visserligen med vissa genetiska förutsättningar, instinkter och drifter, men dessa är inte nog för att göra oss till människor. Människa blir vi i förhållande till en socio-kulturell omvärld och den mänskliga identiteten skapas i en interaktions- och socialiseringsprocess med signifikanta andra. Ett grundläggande antagande är härvid att människan föds med en öppenhet mot världen som skulle bli hennes kaotiska undergång om den inte genom någon form av social ordning transformerades till en relativ stängdhet (ibid., sid 69). Frågan är så hur denna sociala ordning uppkommer, upprätthålls och sprids.

Författarna besvarar dessa frågor utifrån konstaterandet att all mänsklig aktivitet och interaktion förr eller senare stabiliseras i form av vanor och rutiner. Person A's handlingar blir förutsägbara för Person B, och vice versa. Interaktionen mellan A och B behöver därmed ej ständigt omtolkas och ständigt tilldelas en specifik mening, utan den byggs istället successivt in i interaktionen för att till sist tas för given. Person A typifierar därmed interaktionen och Person B, och vice versa. Det är emellertid inte vilka handlingar

som helst som rutiniseras och typifieras. För att åter anknyta till en situation med endast två aktörer, menar Berger och Luckmann att det endast är de handlingar som är relevanta för *både* A och B som rutiniseras och typifieras.

Institutionalisering benämner författarna de fall då det å ena sidan föreligger en ömsesidig typifiering av rutiner och av aktörer, och då dessa typifieringar å andra sidan är tillgängliga för *alla* medlemmar i en specifik grupp. Institutioner omfattar därmed dels *fler* aktörer än de som initialt ingick i den rutiniserade interaktionen, dels aktörer som långt senare insocialiserats i gruppen. För dessa utomstående framstår institutionen som något ytterst verkligt och påtagligt – som en extern och tvingande makt (ibid., sid 76). Objektiveringens makt, poängterar Berger och Luckmann, determinerar dock inte fullständigt människans handlingar och handlingsutrymme. Istället står hon i ett dialektiskt förhållande till den objektiva världen på ett sådant sätt att samhället är en mänsklig produkt och människan är en produkt av samhället. Världen skapas, omskapas – och nyskapas.

En konsekvens av denna skapandets dialektik är att institutioner blir alltmer objektiverade och objektifierade när de förs vidare till kommande generationer samtidigt som den ursprungliga meningen bakom institutionerna förskingras. Institutioner måste därför förklaras och legitimeras i speciella processer som producerar mening i syfte att stödja den mening som institutionen bär med sig. Berger och Luckmann kallar dessa processer för objektivering av andra ordningen och exemplifierar bland annat med moraliserande, sagor och myter.

En speciell form av objektivering av andra ordningen är legitimeringen av symboliska universum (ibid., sid 113). Med denna term avser Berger och Luckmann övergripande, närmast totalitära, teoretiska referensramar som tillhandahåller 'meningen med meningen'. Denna meta-mening ordnar betydelsen av de olika verkligheterna hierarkiskt, legitimerar och ordnar institutionerna, integrerar motsägelsefullheter mellan olika institutioner, möjliggör ordnandet av historiska händelser etc. Det symboliska universumets betydelse för upprätthållande av den sociala verkligheten går i detta sammanhang knappast att underskatta. Berger och Luckmann formulerar det som att det gör att allting faller på plats (ibid., sid 115). Dess betydelse till trots måste dock också det symboliska universumet underhållas. Härvid skiljer författarna vid konceptuella maskinerier respektive sociala organisationer som syftar till att korrigera och återföra eventuella avvikelser från det normala. Till de förra hör terapin och nihilering, till de senare vetenskapens experter och religionernas profeter som agerar uttolkare av verkligheten. I de situationer där dessa experter sitter i monopolställning fungerar de vanligen som legitimerare av status quo vilket i sin förlängning innebär att institutionen

lever vidare trots att den inte längre fyller sin funktion. "*Man gör vissa saker inte därför att de fungerar*", skriver Berger och Luckmann i en kommentar (ibid., sid 135), "*utan därför att de är rätt – det vill säga rätt i termer av den verklighetsdefinition som förkunnas av den universelle experten*".

Samhället som subjektiv verklighet

Den dialektik som ligger till grund för upprättandet av samhället som objektiv verklighet skapar också, liksom förutsätter, samhället som subjektiv verklighet. I Berger och Luckmanns värld sker en ständigt pågående dialektisk process av externalisering, objektivering och internalisering på ett sådant sätt att vi externaliserar oss själva i den sociala världen, samtidigt som vi internaliserar världen som en objektiv verklighet.

Utan denna internalisering skulle vi varken kunna förstå våra medmänniskor eller uppfatta världen som en meningsfull, social verklighet. Institutioner internaliseras därför på ett sådant sätt att de framstår som varandes en subjektiv verklighet. Denna subjektiva verklighet formar oss i sin tur såtillvida att vi utvecklar ett typifierat och objektifierat jag samt att vi identifierar oss med roller. Då dessa roller är intimt förknippade med arbetsdelningen i samhället omfattar de olika kunskapslager och kan sägas både representera och möjliggöra den institutionella ordningen. Utan roller, inga institutioner. Enligt Berger och Luckmann (ibid., sid 92) är roller helt enkelt det medium vilket förbinder mikro med makro och gör den objektiverade verkligheten subjektivt verklig för individen.

Vad gäller internalisering av roller sker denna genom primär respektive sekundär socialisering. Med primär socialisering avser Berger och Luckmann barndomens kontakt och identifiering med signifikanta andra genom vilka den objektiva världen överförs, medieras och filtreras. Genom att orientera sig mot dessa signifikanta aktörer tar barnet efter deras värderingar och emotioner, identifierar sig med deras roller, internaliserar dem och gör dem till sina egna. Den lärprocess som härvid initieras gör att barnet skapar sig en identitet, objektivt tilldelad och subjektivt approprierad (ibid., sid 152), och att denna identitet, i sin tur, bidrar till att upprätta symmetrin mellan objektiv och subjektiv verklighet.

Den sekundära socialiseringen tar vid när barnet har internaliserat och kan medvetandegöra generaliserande andra (ibid., sid 157). Barnet är vid detta stadie en fullvärdig medlem av samhället och äger såväl en identitet som en värld. Denna form av socialisering är emellertid aldrig fullständig och ej heller helt färdig. Människan måste ständigt lära nytt och lära om. Arbetsdelning, och den därpå följande sociala distributionen av kunskap,

kräver t ex att människan även internaliserar institutionella sub-världar. Den sekundära socialiseringen kan därför sägas medföra approprieringen av rollspecifika vokabulär.

På samma sätt som den institutionella ordningen ständigt måste underhållas och upprätthållas genom legitimering måste samhällen utveckla procedurer som kompenserar för socialiseringens ofullständighet och utsatthet. Den subjektiva verkligheten understöds med hjälp av signifikanta andra, konversationer och tekniker som till exempel religösa riter.

Människan producerar så verkligheten och producerar så sig själv. Homo sapiens är ingenting annat än homo socius.

Från Konstruktionskonstruktioner till Skrivandets metafysik

Ruckad ur sitt läge slår seendets pendel oåterkalleligen fram och tillbaka, fram och tillbaka, tills den sakta men säkert förlorar sitt momentum och bringas i vila. Innan det är dags att åter sätta pendeln i arbete vill jag, inte för att sista ordet är sagt, det tillhör det outsägliga, utan därför att mitt credo nu ligger i 'öppen dager', här för ett ögonblick reflektera över det hittills sagda. Vad reflekterar reflektionen? Vad döljer sig bakom läsningens dialektik och konstruktionskonstruktionerna? Vad kan vi säga om det mönster pendeln tecknat på sin färd över de teoretiska fälten?

Med ambitionen att utläsa konstruktionstankens fält och synliggöra de trossatser som jag håller för 'sanna' och 'riktiga' satte jag (dis)kursen efter läsningens filosofi och problematiserade den saliggörande trons betydelse för det vetenskapliga samtalet. Jag var härvid noga med att betona att de texter som följer, nu citerar jag mig själv, "*å ena sidan är produkter av läsning och översättning av texter som har talat till mig och som jag har funnit vara trovärdiga, å andra sidan är produkter av läsarens meningsskapande*" och jag vinnlade mig om att tassa försiktigt på konstruktionstankens fält. Att utläsa fältet tro-värdigt och metodologiskt stringent blev så mina ledstjärnor.

I eftertankens kranka blekhet, med min konstruktionistiska tro satt på pränt, är det emellertid inte längre läsningens trovärdighet och stringens som jag i första hand ser som problematisk. Snarare hopar sig frågetecknen kring det skrivna ordets trovärdighet. Problematiken jag åsyftar emanerar ur den kanske viktigaste av konstruktionismens grundvalar, nämligen antagandet om att *språket* är det medium i, och genom, vilket verkligheten konstrueras, och tangerar frågan om hur konstruktionistisk kunskap kan färdas genom de diskursiva landskapen utan att göra halt vid objektivistiska beskrivningar och uttrycksformer. Kan jag, frågar jag mig, överhuvudtaget göra anspråk på att

läsa trovärdigt om jag inte också skriver trovärdigt? Kan jag utge mig för att vara metodologiskt stringent även om jag inte utformar mitt författarskap på ett sådant sätt att det är värdigt min metateoretiska tro? Vad händer med sanningen och kunskapen om jag kan dölja trolös läsning bakom ett vederhäftigt skrivande, och vice versa?

Inför frågor som dessa kommer jag fram till en och samma slutsats: Att det är nog så viktigt att läsa trovärdigt och stringent, men att det är av minst lika stor betydelse att också skriva tro-värdigt.

Med detta sagt finner jag det synnerligen angeläget att komplettera läsningens dialektik med en dialektik som inte enbart sätter dialogen och texternas konstruktion i centrum, utan också fokuserar dialogformen och konstruerandet av text. Med denna dialektik, låt mig här kalla den för *skrivandets dialektik* – Weick (1995) har något missvisande kallat den för "*meningsskapande*" – vill jag uppmärksamma att läsningens dialektik å ena sidan förutsätter text, mänsklig erfarenhet externaliserad och objektiverad inom ramen för en diskurs, samtidigt som den å andra sidan genererar mänsklig erfarenhet som i sin tur externaliseras som text inom ramen för en diskurs. I så motto att läsningens dialektik är förlagd till dialogen mellan tolkare och text fungerar skrivandets dialektik härvid som läsningens dialektiska motpart på så sätt att också dialogen flätas samman med texten. Skrivs skrivandets dialektik in i det metodologiska samtalet riktas med andra ord den kritiska blicken mot forskarens författarskap och de litterära regler och konventioner som hon verkar inunder.

Vad innebär det då, frågar jag mig, att som konstruktionist avhandla ett ämne tro-värdigt i skrift? När jag med denna fråga för ögonen tittar tillbaka på de ord jag lagt bakom mig kan jag konstatera vad det *inte* innebär. Det innebär inte att, som jag i alltför stor utsträckning har gjort, visa, och förmedla, vad det innebär att 'tänka' konstruktionistiskt som om såväl budskapet som 'tänkandet' skulle stå fritt från det sätt genom vilket det visas och förmedlas. I Berger och Luckmanns termer har jag försökt att externalisera de objektiverade konstruktionskonstruktioner jag internaliserat utan att ta hänsyn till att formen för hur detta externaliseras har betydelse för det som i sin tur internaliseras av läsaren. Kort sagt: jag har avhandlat mitt ämne dialektiskt, men jag har inte skrivit dialektiskt. Jag har läst fältet konstruktionistiskt, men inte skrivit konstruktionistiskt. Reflektionens pendel över det konstruktionistiska fältet har, paradoxalt nog, tecknat en icke-konstruktionistisk text.

Hur kunde det bli så?

Kapitel 4

Skrivandets metafysik

"När orsakerna inte kan upprepas, finns inget annat alternativ än att sluta sig till dem från deras verkan."
Carlo Ginzburg

Skrivandets dialektik, liksom konstruktionistiskt skrivande, verkar för många forskare verksamma inom det konstruktionistiska fältet vara att betrakta som icke-frågor. I regel nöjer man sig med att konstatera att det av en akademisk text bör framgå hur forskaren har gått tillväga, hur han eller hon har tänkt samt att det bör presenteras argument som gör resonemanget trovärdigt, rigoröst och välgrundat. Skrivandet reduceras så till att mer vara en fråga om teknik än om metafysik – och det även bland de som sträcker sig litet längre i sina författarambitioner och framför krav på att de teoretiska och de empiriska rösterna bör sammanställas och ordnas på ett sätt som också gör texten levande och intressant att läsa.

Den främsta anledningen till att skrivandets dialektik får stå tillbaka på den konstruktionistiska forskningsagendan är, som jag ser det, att den domineras av en väl etablerad föreställning, nämligen idén om att det är betydligt mer angeläget att *forska* (i betydelsen att bedriva empiriskt fältarbete) än vad det är att *tänka* konstruktionistiskt. Den metateoretiska positioneringen ställer den konstruktionistiske forskaren, tycks man mena, inför en metodologisk problematik som vida går utöver de rent intellektuella prövningar som ligger i att transcendera de 'klassiska' dikotomierna som de mellan voluntarism/determinism, människa/struktur, mikro/makro och subjektivitet/objektivitet. Empiriskt avkräver den konstruktionistiska epistemologin dessutom, i konkret handling, forskaren ett svar på frågan om hur man kan gå tillväga för att nå kunskap om en verklighet som man själv är en del utav och i vars ständiga (re)produktion man ofrånkomligt är delaktig. I sökandet efter svar på denna utmaning uppehåller man sig i den konstruktionistiska praktiken därför företrädesvis kring metoder som å ena sidan utgår ifrån ett kritiskt och reflexivt förhållningssätt till det egna subjektets positioner och dispositioner i

det sociala tidsrum som den konkreta forskningspraktiken är lokaliserad, samt som å andra sidan genom abduktiva ansatser utmanar den dualism mellan teori och empiri som objektivistiska forskningstraditioner normalt upprätthåller.

Dessa strävanden efter att forska konstruktionistiskt äger väl sin berättigade plats inom såväl forskningsretorik som forskningspraktik. Inte desto mindre vill jag hävda att de riskerar att vara förgäves om de inte samtidigt externaliseras i ett konstruktionistiskt skrivande. Detta eftersom handlingslogiken går stick i stäv mot de konstruktionistiska intentionerna genom att i grunden vara dualistiskt: Att tänka och att forska konstruktionistiskt betraktas som två fristående processer istället för sammanflätade och ömsesidigt konstituerande. Bakom de reflexiva och abduktiva metoderna lurar därmed förrädiskt en "*mixed discourse*" (jfr. Giorgi, 1994) i väntan på att ge sig till känna antingen i form av bristande integration mellan de kunskapsteoretiska och de metodmässiga resonemangen och/eller genom ett substanslöst refererande till konstruktionistiska gurus. Den problematik som uppstår i det senare fallet förstärks dessutom av den hegemoni som (re)produceras genom det metodologiska medvetandets dikotomisering och hierarkisering mellan tanke och handling. Såtillvida att metodologi reduceras till att bli synonymt med den forskningspraktik som bedrivs på det empiriska fältet tillåts metateoretiska frågor att trivialiseras och avfärdas från forskningsagendan som mindre betydelsefulla.

Utan ett konstruktionistiskt skrivande riskerar därför den mest metodmässiga stringens och dialektiska metod att, för att använda Brunssons (1980) begrepp, göra avbildning av språkbildning och förfela den epistemologiska hållningen.

Skrivandets metafysik och metafysiskt skrivande

I, och med, denna avhandling vill jag utmana det förhärskande konstruktionistiska medvetandet genom att rikta uppmärksamhet mot att, om vi håller oss kvar vid det dualistiska språkspel med vilket jag inledde detta kapitel, det är betydligt mer komplicerat att *skriva* konstruktionistiskt – och därmed också viktigare – än vad det är att såväl tänka som forska konstruktionistiskt. Konstruktionistiskt skrivande handlar härvid för mig (liksom för bl a Shapiro, 1988; van Maanen, 1988; Richardson, 1997; Czarniawska, 1999) om att *i text* på ett reflexivt och abduktivt sätt dels (re)konstruera de konstruktionsprocesser som ligger till grund för de kunskapsanspråk som görs, dels på ett öppet sätt bjuda in till ett gemensamt menings- och kunskapande kring dessa anspråk. Begreppet text skall förstås

som produkterna av dels de teoretiska och empiriska samtalen, dels skrivprocesserna. Annorlunda uttryckt ser jag text som internalisering, externalisering och objektivering av text, och jag menar att författande av text är det konstruktionistiska fältarbetets förlängning och dialektiska motpart.

Min avsikt med att på detta sätt (åter)införa idén om konstruktionistiskt skrivande i det metodologiska samtalet är inte att, och det är viktigt att poängtera, ersätta en hegemoni med en annan. Lika litet som de abduktiva och reflexiva metoderna får göras till mål för den konstruktionistiska forskningen menar jag att skrivprocesserna får förlänas samma status. Och lika litet som skrivandet får reduceras till att vara ett för-givet-taget medel (eller, för den delen, ett nödvändigt ont) för bedrivande av empiriskt arbete får strävan efter att forska konstruktionistiskt underordnas ambitionen att skriva konstruktionistiskt. Min ambition är istället att ersätta det dualistiska och hegemoniska medvetandet med ett medvetande i vilket tänkande, forskande och skrivande ses som integrerade och ömsesidigt förstärkande processer. För att accentuera det språkfilosofiska fundamentet för dessa processer, och för att synliggöra skrivande som en omistlig del av konstruktionistiskt medvetande, väljer jag att i det följande att benämna den hermeneutiska cirkel (eller spiral) som dessa processer tillsammans formar i dialektiskt samspel med varandra för *skrivandets metafysik.*

I sin helhet betraktat vill jag gärna se mitt metodologiska bidrag som ett steg i riktning mot författandet av ett skrivandets metafysik. Här är dock detta inte mitt primära syfte, och kan ej heller vara så, av den enkla anledningen att skrivandets metafysik inte låter sig skrivas utifrån annat än en medvetenhet om såväl *vad* som skrivs som hur *formen* för det skrivna konstituerar det skrivna.

Med andra ord: Skrivandets metafysik måste skrivas dialektiskt - eller, om man så vill, *metafysiskt.*

En metafysisk genre

För att kunna diskutera skrivandets metafysik på ett meningsfullt sätt (metateoretiskt stringent), och i förlängningen kunna skriva konstruktionistiskt, menar jag således att jag först och främst måste frilägga vad det innebär att skriva dialektiskt och metafysiskt. Så, vad är väl då lämpligare än att hämta inspiration från den litterära genre som enligt Umberto Eco (1983/1985) är den "*mest metafysisk(a) och filosofisk(a)*" (ibid., sid 55) – detektivromanen?

Detektivromanen är en litterär form som då och då omnämns i metodologiska sammanhang. För att inga missförstånd ska uppstå är därför ett förtydligande på sin plats. När jag i det följande diskuterar deckargenren så

lägger jag i detta inte den metaforiska betydelse som Alvesson och Sköldberg (1994, sid 363) menar att Johan Asplund (1970) förfäktar i sin idé om att vetenskapliga upptäckter är att *jämföra* med en god deckare. Från min horisont är forskningsprocessen *inte*, som Alvesson och Sköldberg tolkat Asplund, att likna vid en detektivroman och handlar *inte* om att lösa ett mysterium - åtminstone inte enbart. Att hävda motsatsen är, och det tror jag Asplund skulle skriva under på, ett uttryck för det hegemoniska metodologiska medvetande jag skisserat ovan. Som jag tolkar Asplund försöker han säga att intrigen i en detektivroman, eller rättare sagt det mer eller mindre finmaskiga nät av betydelseangivelser som intrigen väver, är relaterat till lösandet av mysteriet (ibid., sid 30). Och det är epistemologiskt sett något helt annat. Om Asplunds budskap nödvändigtvis ska kategoriseras som metaforiskt torde han ha mer gemensamt med de postmodernister som Alvesson och Sköldberg (1994, sid 363) menar arbetar under devisen "*forskning är författarskap*".

Att använda deckargenren som hävstång för att skriva konstruktionistiskt motiveras inte minst av att genren innebär ett gränsöverskrivande mellan innehåll och form eller mellan fältarbete och författarskap. Men inte enbart. I förenandet av deckare och vetenskaplig text utmanas dessutom institutionaliserade föreställningar som var för sig, och i ensemble med varandra, starkt villkorar vetenskapen, dess produktion och dess konsumtion. Att medvetandegöra dessa föreställningar är, enligt mitt sätt att se det, ett mål i sig, men ger också en bakgrund och förklaring till hur det kan komma sig att omedvetenhet om skrivandets dialektik och metafysik *med största sannolikhet* leder in i en objektivistisk vokabulär och språkdräkt. Så, innan jag slår in på brottets bana och lägger ut texten om deckargenrens genealogi, form och innehåll vill jag därför stanna upp och reflektera något kring dessa föreställningar.

Forskaridentiteter och litterära genrer

Låt mig ta min egen disciplin, företagsekonomin, som exempel. I hjärtat av detta ämne huserar i den vänstra kammaren föreställningen om ämnet som en akademisk disciplin med ett raison d'etre i skärningspunkten mellan, för att använda Engvalls (1992) begreppspar, Mercury och Minerva, medan företagsekonomen som en agent i merkantilismens tjänst med rätt och, inte att förglömma, *skyldighet* att i rationalistisk anda maximera intäkter och minimera kostnader återfinns i den högra. I det identitetsskapande som uppstår i dialektiken mellan dessa två kammare vill jag hävda att det lämnas litet utrymme för några andra identiteter än forskaren som *antingen* Mercury *eller*

Minerva. I lika stor utsträckning som dessa två mytiska gestalter verkar ömsesidigt förstärkande på varandra, är de också ömsesidigt uteslutande. Och härvid skiljer sig det företagsekonomiska fältet inte från andra sociala fält. Det är socialt organiserat och stratifierat med etablerade inneslutnings- och uteslutningsmekanismer; det rymmer för fältet distinkta positioner och dispositioner, och det utsätts för repellerande och attraherande krafter från andra fält.

Med detta sagt finns det knappast något anmärkningsvärt över att företagsekonomer sällan refererar till sig själva som författare. Trots att det akademiska samtalet i mångt och mycket lever i, och genom, det skrivna ordet tillhör författaridentiteten ett *annat* fält, nämligen det litterära (jfr. Foucault, 1969/1988, sid 202; "*there are certain number of discourses that are endowed with the 'author-function', while others are deprived of it*"). Det anmärkningsvärda ligger istället i vad det får för konsekvenser för det vetenskapliga samtalet att forskare inte ser sig själva som författare och i småpratet sinsemellan ibland beskriver sina alster i termer av 'quasi-texter'. Och härvid vill jag påstå att föreställningarna om att forskare inte är författare respektive om att vetenskapliga texter inte är litteratur verkar *i samma riktning* som det metodologiska medvetande som dominerar den konstruktionistiska diskursen; det konstruktionistiska skrivandet förtrycks och det vetenskapliga samtalet objektifieras. Man gör sig blind inför samtalets konstitution, samtidigt som insikten grumlas om att samtalets konstitution inte är given. *Formen* för den vetenskapliga texten blir därmed ointressant, och detta ointresse för forskaren allt längre in bakom en mur av självklarheter.

Det är inte min avsikt att här vare sig diskutera huruvida vetenskapliga texter är litteratur eller inte, eller komma med normativa utsagor om bra eller dålig litteratur. Dessa frågor överlåter jag gärna åt litteraturvetare. Däremot vill jag gärna å ena sidan betrakta vetenskapliga texter som litteratur, och å andra sidan se vetenskapliga texter som tillhörande en litterär genre, om än en ouppmärksammad sådan. Med genre avser jag, i linje med Kellner (1980), en uppsättning kulturellt accepterade konventioner över hur ett visst material bör produceras och organiseras för att bilda distinkta mönster, samt konsumeras.

Flera skäl kan anföras varför det är viktigt att på detta sätt föra samman det akademiska och det litterära fälten. Omedvetenhet om de socialt konstruerade normerna för hur vetenskapliga texter ska se ut, produceras och konsumeras kan till exempel leda till ett okritiskt anammande av den genre som för tillfället dominerar det vetenskapliga samtalet, vilket i sin tur kan resultera i såväl blindhet för alternativa genrer som intolerans för experimenterande med alternativa genrer. Det absolut tyngst vägande skälet är dock, enligt min mening, något som sällan uppmärksammas, nämligen att olika genrer utgår

ifrån olika kunskapsteoretiska antaganden. *Att skriva i en viss genre innebär att samtidigt skriva in sig i en viss epistemologisk och ontologisk idétradition.*

Vad skulle då en litteraturvetare se om hon studerade den vetenskapliga texten som en litterär genre? Låt mig kort träda in i rollen som litteraturvetare för att se om det kan vara så att också den vetenskapliga textens form bidrar till att underminera förutsättningarna för konstruktionistiskt skrivande.

Den vetenskapliga texten som litterär genre

Om en av Propp (1928/1968) influerad litteraturvetare skulle studera vetenskapliga texter skulle hon förmodligen koncentrera sig på att försöka frilägga den logik och de regler som konstituerar texten och dess narrativ. Med stor sannolikhet skulle hon komma fram till en morfologi bestående av sju basala funktioner; problemområde, syftesformulering, teori, metod, empiri, analys och slutsatser, samt konstatera att den vetenskapliga textens hjälte snarare är en 'sökare' än ett 'offer' (jfr. "*seeker heroes*" respektive "*victimized heroes*" i Propps terminologi). Förmodligen skulle hon också fästa uppmärksamhet vid att antalet variationer inom genren är lågt eftersom de olika funktionerna varken låter sig grupperas eller reverseras hur som helst.

Såtillvida att denna deskriptiva analys är strukturalistisk vill jag hävda att den analyserade genren också emanerar ur strukturalistiska föreställningar. I varje forskares huvud bor en liten Propp som envetet påminner oss om vad en vetenskaplig text är och borde vara, hur den bör struktureras och vilka funktioner de olika delarna fyller. Utifrån ett konstruktionistiskt perspektiv ter sig den vetenskapliga textens morfologi emellertid problematisk, och det på ett stort antal punkter. Låt mig lyfta fram de viktigaste.

För det första utgår morfologin från ett atomistiskt och dualistiskt betraktelsesätt. De sju olika funktionerna är ömsedigt uteslutande såtillvida att de har varsin inneboende logik som gör dem sinsemellan oberoende. Härvid lämnar genren litet utrymme för såväl abduktion som reflexivitet. Tillvägagångssättet redovisas vanligen plikttroget, men sällan framkommer *hur* forskaren faktiskt har gått tillväga, varför metodkapitlet får karaktären av 'letter of intent' eller efterhandskonstruktion (jfr. Czarniawska, 1999, sid 80).

För det andra innehåller morfologin funktioner som i ett konstruktionistiskt sammanhang är mindre relevanta, samtidigt som den utelämnar fundamentala delaspekter av konstruktionistisk forskning. I det förra fallet ger till exempel 'analys' och 'slutsatser' andra konnotationer och betydelseangivelser än vad till exempel 'tolkning' gör. I det senare fallet tänker jag givetvis på avsaknaden av reflektion kring skrivandet och dess metafysik, men också på att det mellan

'empiri' och 'analys' finns ett intellektuellt hopp i form av horisontsammansmältning mellan teori och empiri som sällan explicitgörs.

För det tredje förutsätter morfologin genom sin linjära och irreversibla struktur ett rationalistiskt vetenskapsideal, och, för det fjärde, implicerar berättarjaget, det vill säga hjälten i berättelsen, såväl en objektivistisk syn på kunskapande som en voluntaristisk forskaridentitet (även om denna ofta göms i en objektiv och/eller opersonlig språkdräkt).

Sakta men säkert växer så mitt argument fram. Vetenskapen är inskriven i en litterär genre som lämpar sig tämligen dåligt för konstruktionistiska kunskapsintressen. Genrens form och struktur verkar objektifierande vad gäller 'tänkande', 'forskande' och 'skrivande'.

Men, räcker det då att medvetandegöra, och frigöra sig från, denna genre? Nej, jag vill hävda att sakerna är betydligt mer komplicerade än så. Den litterära genre som forskarna omedvetet (re)producerar i, och genom, sitt skrivande är till yttermera visso sammanflätat med deras identitetsskapande, och såtillvida att genre och identitet konstituerar varandra, konstituerar de också det metodologiska medvetande jag hävdar är förhärskande inom det konstruktionistiska fältet. Detta medvetandet låter sig därför svårligen problematiseras, menar jag, utan att också forskarens identitet och de texter hon producerar granskas.

I det följande presenteras därför en litterär genre som inte bara ger möjlighet till, utan också förutsätter, en sådan granskning.

Detektivromanens genealogi

Edgar Allen Poe (1809-1849) betraktas av många som deckarromanens fader (jfr. Berger, 1992; Pyrhönen, 1994). Med verket *Murders in the Rue Morgue* (på svenska *Morden på Rue Morgue*, 1999) publicerad i april 1841, och uppföljarna *The Mystery of Marie Rôget* och *The Purloined Letter*, introducerade han många av de stilgrepp och persongallerier som idag förknippas med genren. Huvudrollen i de tre böckerna innehas av C. August Dupin, en minst sagt eccentrisk man som genom logiskt resonerande och deduktiva slutledningar löser ett mysterium inför en oförstående och litet naiv berättare. Redan i förstlingsverket lanserade Poe de klassiska deckaringredienserna; brottet som utförs i det hermetiskt tillslutna rummet, den felaktigt anklagade, den oförväntade lösningen, samt att brottslingen är den som ingen kunnat misstänka (se Lowndes, 1970, om Poes 'regler'). Sherlock Holmes, Nero Wolfe, Hercules Poirot och Miss Marples är var och en på sitt sätt alla reinkarnationer av denne Dupin och hans metoder.

En närstudie av deckargenren avslöjar emellertid en mycket stor variation såväl till form som till innehåll, och som en konsekvens därav har en rad olika, mer eller mindre överlappande, typologier konstruerats för att närmare precisera genren. Todorov (1966/1988) skiljer till exempel mellan tre typer; "*the whodunit*", thrillern och äventyrsromanen, medan Berger (1992) väljer att utifrån en i det närmaste identisk indelningsgrund etikettera typerna för den klassiska deckaren, "*tough guy*" och "*procedural*". Den senare klassen skiljer sig dock från äventyrsromanen såtillvida att Berger i första hand förlägger handlingen till polisväsendet. Pyrhönen (1994) väljer å sin sida att arbeta utifrån en typologi om fyra; den klassiska deckaren ("*whodunits*"), den hårdkokta deckaren, polisdeckaren, samt den metafysiska deckaren. I den senare kategorin uppmärksammar hon Umberto Eco, Paul Auster och Dennis Potter – författare vars verk ofta kretsar kring ett mysterium, men som i lösandet av gåtan bryter med många av deckargenrens för-givet-taganden.

Oavsett vilken typologi man ansluter sig till tycks det råda konsensus bland kritiker om att utvecklingen av deckargenren har såväl en kronologi som en rumslig dimension. Den klassiska deckaren hade sin storhetsperiod i England under 20- och 30-talen och företräddes av författare som Agatha Christie och Dorothy Sayers, medan Raymond Chandlers och Dashiell Hammetts pennor gjorde att den hårdkokte deckaren såg dagens ljus på andra sidan Atlanten första gången under depressionen för att blomma ut i fullo under andra världskriget. Polisdeckaren är, liksom den metafysiska deckaren, av betydligt senare datum och har i jämförelse en mindre utpräglad geografisk hemvist.

Dessa utvecklingslinjer inom deckargenren sammanfaller i många avseenden med förändringar inom litteraturkritiken. I vissa fall har till och med gränsen mellan kritiker och författare suddats ut såtillvida att framgångsrika kritiker också blivit framgångsrika deckarförfatte. Låt oss så för att förstå genren följa hur kritiken under åren ändrat fokus från detektivromanens berättarteknik via dess strukturella karaktäristika till dess underliggande epistemologi.

Om konsten att ljuga

Liksom Poe på sin tid såg detektivromanen som en övning i matematiskt tänkande och en fråga om precision, konsistens, deduktion och kausalitet, fokuserade den tidiga deckarkritiken i stor utsträckning på att avslöja deckarromanens underliggande logik i syfte att utveckla och förfina berättartekniken. Freeman (1924/1946) såg härvid skapandet av deckarintriger som en fråga om rationellt argumenterande, och hävdade att varje deckarberättelse måste kunna

brytas ned i fyra faser. Berättelsen måste ta sin början i en *problemformulering*, helst ska ett mord ha begåtts eftersom det avgränsar detektivarbetet på ett effektivt sätt, för att i nästa fas övergå i *produktion av data* i form av ledtrådar utifrån vilka detektiven drar vissa slutsatser. Dessa slutsatser och ledtrådar kungörs vanligen för läsaren, men vissa variationer får förekomma. I den tredje fasen slutför detektiven undersökningen och deklarerar att han eller hon har löst fallet. Detta är *upptäckten*, som i fjärde fasen, *bevisningen*, får sin förklaring i och med att detektiven nogsamt går igenom de föreliggande observationerna, de slutledningar som dessa ger upphov till, samt hur han eller hon har tänkt. Freeman (ibid.) tillhörde härvid den månghövdade skara (jfr. Wrong, 1926/1946; Wright 1927/1946 och Sayers 1929/1946) som uppfattade intrigmakandet som ett konstnärligt hantverk i vilket estetiskt sinnelag spelar en inte oviktig roll. Genren ställer stora krav på författaren, menade man, att å ena sidan med logikens hjälp skapa en intrig där det omöjliga görs möjligt, och å andra sidan genom fantasi skapa hisnande intriger.

Deckarintrigen får emellertid inte bli alltför fantasifull och fantastisk. Under senare delen av 20-talet började därför flera kritiker och deckarförfattare att likna deckarromanen vid ett *spel* mellan författare, detektiv och läsare, och argumentera för betydelsen av 'fair play'. De spelregler som härvid presenterades av Knox (1928/1946) och van Dine (1928/1946) stipulerade bl a att en deckare, för att vara en deckare, måste innehålla en detektiv (helst endast en), ett offer, en gärningsman (som måste vara en av huvudpersonerna, men inte detektiven själv), samt att brottet måste gå att lösa genom logiskt resonerande. Författaren måste vidare, för att läsaren ska ha en chans att själv lösa gåtan, presentera alla ledtrådar som används. Van Dine (ibid.) lyfte dessutom fram betydelsen av att författaren iakttog och upprätthöll den nödvändiga homologin författare: läsare = gärningsman: detektiv.

Vad dessa spelregler gjorde var att accentuera den utmaning som varje deckarförfattare står inför. Att lägga alla ledtrådar i öppen dager, men samtidigt förvirra läsaren så att han eller hon inte förstår vad de betyder. Sayers (1929/1946) myntade härvid *uttrycket "the art of framing lies"*, medan Rodell (1943/1946) beskrev hemligheten bakom detektivromanen som konsten att presentera ledtrådar som pekar i rätt riktning på ett sådant sätt att de först antingen ser ut att peka i fel riktning, eller framstår som om de betyder något annat än vad de gör, eller leder ut i tomma intet.

Av de olika författarstrategier som utarbetades för att föra läsaren bakom ljuset torde brytande mot kausalitetslagen höra till de vanligast förekommande. Genom att presentera ledtrådar på ett osammanhängande sätt eller i 'förbifarten' lyckas författaren få läsaren att misslyckas i sina försök att ordna ledtrådarna så att orsak och verkan står klart. Sayers (1929/1946) lärde

ut fler knep; ge läsaren alla ledtrådar men utrusta deckaren med specialistkunskaper som läsaren knappast kan besitta, låt läsaren få ta del av detektivens alla observationer och slutledningar för att sedermera informera läsaren om att detektiven sett, hört eller tänkt fel, eller använd en 'Watson'-figur som leder läsaren in på villovägar. Eller varför inte dubbelbluffa läsaren och få henne att utifrån allmängiltig kunskap ställa upp falska hypoteser? Paradexemplet som ofta nämns i sammanhanget är Agatha Christies *Hur gåtan löstes* från 1927 i vilken läsaren lockas att dra felaktiga slutsatser utifrån den självklara, men falska, premissen att berättarjaget inte kan vara mördaren.

Eco och en underbar maskin

Inspirerade av den ryske formalisten Vladimir Propp (1928/1968), och ett allmänt växande intresse för strukturalism inom de vetenskapliga disciplinerna, ändrade litteraturkritiken inriktning under 60-talet (jfr. Pyrhönen, 1994). I linje med de strukturalistiska grundantaganden diskuteras nu litteratur i termer av hierarkiska system och deskriptiva nivåer som 'plot', 'narratives' och 'speech acts' och många aspirerar på att konstruera grammatiker och syntaxer för olika litterära genrer. Deckarkritiken förblev inte opåverkad, och tog nu sikte på att finna deckarintrigens inneboende struktur för att se om det var möjligt att formulera en övergripande meta-intrig vars olika delar tillsammans uttömde alla strukturella möjligheter. Semiotikern Umberto Eco och lingvisten Tzvetan Todorov producerade härvidlag klassiska texter.

I sin *Narrative Structures in Fleming* tog Eco (1966/1979) upp arvet Propp lämnat efter sig och argumenterade för att James Bond-novellerna, liksom Propps ryska folksagor, gick att återföra till en given struktur eller formula. Genom att isolera de fundamentala delarna i denna struktur å ena sidan, och de regler som styr hur delarna kan kombineras å andra sidan, menade han att alla Bondnoveller essentiellt faller tillbaka på nio rörelsesekvenser:

A. M ger Bond ett uppdrag;
B. Skurk uppenbarar sig för Bond;
C. Bond 'checkar av' Skurk, eller vice versa;
D. Kvinna fångar Bonds uppmärksamhet;
E. Bond erövrar Kvinna (eller börjar att förföra henne);
F. Skurk tillfångatar Bond (med eller utan Kvinna);
G. Skurk torterar Bond (med eller utan Kvinna);
H. Bond besegrar Skurk (dödar honom och/eller hans underhuggare);
I. Bond slickar såren, älskar med Kvinnan, men förlorar henne.

Med dessa sekvenser har Fleming, menar Eco, skapat en "*underbar narrativ maskin*". En maskin som är precis lika effektfull som James Bond själv. Och härvid tar Eco Flemings (1953/1973) egen definition av James Bond som en "*underbar maskin*" i debutromanen *Casino Royale* från 1953 som intäkt för förekomsten av ett självreflexivt medvetande i Flemings berättarteknik.

Utifrån Ecos (1985) fortsatta paradigmatiska analys kan Fleming även sägas uppvisa ett motsvarande ideologiskt (o)medvetande i och med att hans intriger på ett effektfullt sätt är uppbyggda kring, och förstärker, ett antal tidstypiska binära och ideologiska motsättningar mellan de olika huvudaktörerna Bond, skurken och kvinnan. Till exempel står Bond för den fria världen, höga ideal, plikt, tur, måttlighet, oskyldighet, lojalitet, medan skurken får symbolisera Sovjetunionen och den stängda världen, makt, ideologi, planering, överdrift, perversion och illojalitet. Kvinnan står med fötterna i vardera motpol och fungerar, i Ecos ögon, som en förbindelselänk mellan de två opponenterna.

Todorov och de temporala paradoxerna

Eco (1966) poängterar att hans strukturella analys i första hand går att applicera på vissa typer av hårdkokta deckare och spionthrillers, och att den därför äger mindre giltighet för analyser av klassiska deckare. Såtillvida kompletterar Todorov (1966/1988) Ecos bidrag till deckarkritiken genom att fokusera på de narrativa skillnaderna mellan whodunits och thrillers.

Själva basen för whodunits, menar Todorov, utgörs av två separata berättelser; berättelsen om brottet och berättelsen om undersökningen. I sin renaste form har dessa två berättelser ingen gemensam beröringspunkt. Den första berättelsen slutar före det att den andra tar vid. Berättelsen om brottet säger oss vad som 'verkligen' har hänt, medan den undersökande delen å ena sidan förklarar hur detektiven, eller berättaren, har kunnat rekonstruera vad som har hänt, och å andra sidan förklarar hur boken har låtit sig skrivas. Berättelsen om undersökningen är i sig meningslös och fungerar enbart som medium mellan läsaren och berättelsen om brottet.

I grunden menar Todorov att dessa två historier utgör skillnaden mellan vad de ryska formalisterna kallat *fabula* (på engelska "*story*", i det följande *berättelse*) och *sjuzet* (på engelska "*plot*" eller "*discourse*", i det följande *intrig*), där det förra är vad som har hänt och det senare är det sätt på vilket författaren presenterar dessa händelser för läsaren. I berättelsen är skeendena och tiden irreversibla. I intrigen, däremot, kan författaren presentera verkan före orsak eller börja med slutet för att avsluta med början.

I deckarromanen, skriver Todorov, sammanflätas berättelsen och intrigen på ett sådant sätt att de blir till två *aspekter*, eller perspektiv, av ett händelseförlopp, istället för två separata delar. Samtidigt lyckas författaren med det till synes omöjliga; att transcendera tiden och få de två perspektiven att leva sida vid sida i läsarens fiktiva 'nu'. Todorov förklarar upplösningen av denna paradox på följande sätt:

> "We are concerned then in the whodunit with two stories of which one is absent but real, the other present but insignificant. This presence and this absence explain the existence of the two in the continuity of the narrative. The first involves so many conventions and literary devices (which are in fact the 'plot' aspects of the narrative) that the author cannot leave them unexplained. These devices are, we may note, of essentially two types, temporal inversions and individual 'points of view': the tenor of each piece of information is determined by the person who transmits it, no observation exists without an observer; the author cannot, by definition, be omniscent as he was in the classical novel. The second story then appears as a place where all these devices are justified and 'naturalized': to give them a 'natural' quality, the author must explain that he is writing a book! And to keep this second story from becoming opaque, from casting a useless shadow on the first, the style is to kept neutral and plain, to the point where it is rendered imperceptible." (ibid., sid 161)

Den temporala paradox, och dess upplösning, som Todorov diskuterar existerar dock inte i den genre som han etiketterar thriller. I denna sammanfaller intrigen och berättelsen eller, om man så vill, undertrycks berättelsen om brottet till förmån för berättelsen om undersökningen. Här finns ej heller den klassiska genrens mysterier vilket gör att läsaren inte behöver gissa sig till vare sig de skeenden eller de motiv som ligger till grund för brottet, samt att författaren inte behöver använda sig av några litterära knep för att förmedla historien. Handlingen utvecklar sig i realtid och istället för retrospektion, den klassiska deckarens signum, drivs handlingen i thrillern fram av prospektion.

Trots thrillerns avsaknad av mysterium väcker denna genre inte desto mindre läsarens intresse. Detta intresse är dock av ett annat slag än det intresse som stimulerar till läsande av whodunits. Läsarens intresse för thrillergenren har sin grund i *spänningen*, medan klassiska deckare väcker läsarens *nyfikenhet*. Den förra formen rör sig från orsak (gangster som planerar ett brott) till verkan (planens realisering och den hårdkokte deckarens försöka att stoppa planerna) och fängslar läsaren utifrån i spänd förväntan inför vad som komma skall (kommer vår hjälte att klara sig?), medan den senare formen arbetar sig fram baklänges från verkan (ett lik och ett antal ledtrådar) till orsak (en gärningsman och ett motiv) och håller läsarens intresse vid liv trots att hjälten aldrig är i fara. Per definition, menar Todorov, upplever den klassiska detektiven alltid immunitet.

Den dubbla logikens självreflexivitet

Todorovs idéer om deckargenrens tidsförskjutningar ("*temporal displacements*"), lokalisering av berättelse och intrig på olika narrativa nivåer, samt att berättelsen är orienterad mot handling och intrigen mot inhämtande av kunskap, väcktes åter till liv i början av 80-talet, men då i en något annorlunda skepnad. Nu tolkades och förklarades deckargenrens unicitet i termer av att genren explicitgör själva berättandet som ett problem, en procedur och en prestation (jfr. Hühn, 1987, sid 451). Sweeney (1990) menar till exempel att deckarromanen i grund och botten handlar om sig själv och sina narrativa nivåer. Form och innehåll placeras i förgrunden samtidigt som interaktionen mellan de narrativa nivåerna, och de texter som däri är fördolda, dramatiseras på ett sätt som gör att läsaren, tillsammans med författaren, inkorporeras i berättelsen. Därigenom blir deckarromanen en reflektion av sitt eget skrivande, läsande och tolkningar.

Som en konsekvens av dessa omtolkningar av deckarromanen omvärderas också genren som helhet. Från att ha setts med litet oblida ögon som själva prototypen för 'dålig' litteratur framhävs nu genren som en sorts metalitteratur vars motsvarighet i narrativ komplexitet inte står att finna i någon annan genre (jfr. Pyrhönen, 1994). Det kritikerna nu framförallt hyllar är att deckargenren förstorar, och gör en poäng av, den narrativa problematik som ligger i att på en och samma gång både infria läsarens förväntningar och svika dem genom att underminera de förväntningar som infrias.

Hemligheten bakom genren tillskrivs en unik kombination av de tre momenten sekvens, spänning och 'closure':

> "Detective fiction renders events in easily discernable sequences, thus emphasizing the functioning of a chronological, linear, sequential plot that starts with a violation of order, depicts the attempts to restore it, and ends once that aim has been achieved. It exploits the gap between a crime and a solution not only by manipulating the reader's desire for closure but also by creating suspense about whether and how the enigma will be resolved. By creating such postponement the genre discloses the importance of narrative closure: the conclusion represents a definitive ending, which reveals all the logical, causal, and temporal connections between the events. In so formulating its own meaning in the final explanation of the detective, the detective narrative presents closure as an erasure, whereby the novel has consumed itself." (Pyrhönen, 1994, sid 33)

Den dialektik som härvid uppstår mellan berättandet och berättelsen å ena sidan, och författare och läsare å andra sidan, illustrerar, vad Sweeney (1990) kallar, deckarens 'dubbla logik'. Berättelsen i en deckare konstitueras av dess

struktur på samma sätt som dess struktur konstitueras av dess berättelse. Denna dubbelhet utgör dock endast halva 'sanningen'. Som Hühn (1987) skriver är berättelsen i en deckare ett resultat av detektivens läsning av gärningsmannens 'författarskap', samtidigt som det är ett resultat av läsarens läsning av detektivens, eller hans kompanjon 'berättarjagets', författarskap.

Detta 'dubbla' författarskap ger upphov till en kamp om tolkningsföreträdet mellan gärningsman, detektiv, författare och läsare. I en klassisk whodunit är det alltid författaren som går triumferande ur leken, medan det i den hårdkokte deckaren inte alls är lika klart vilka kombattanterna är och/eller vem som ska lyckas tillkämpa sig tolkningsföreträdet. Tolkning är här i första hand en fråga om den hårdkokte deckarens läsning av mysteriet, men då mysteriet inte låter sig läsas utan att såväl mysteriet som deckaren själv förändras i takt med läsningen och de, ofta moraliska, tolkningar som detektiven gör, står detektiven til syvende og sidst maktlös inför mysteriet. Detektivens läsning, argumenterar Hühn, blir därmed meningslös såtillvida att han eller hon inte kan lösa samhällets orättvisor.

Ytterligare en aspekt på deckargenrens reflexivitet ger dess relation till andra texter, det vill säga dess intertextualitet. Enligt Charney (1981) är genren mycket rik på anspelningar till andra litterära genrer, vilket Porter (1981, sid 54) förklarar med att deckarromanens narrativa dialektik gör genren osedvanligt medveten om dess rötter, liksom varifrån den i övrigt hämtar inspiration. Deckarromanens narrativ kan till och med många gånger, vilket Sweeney (1990) hävdar, sägas handla om just relationen mellan texter. Redan i *The Purloined Letter* placerar Poe en text i centrum för handlingen och kryddar anrättningen med bland annat anspelningar till tidigare verk och citat från teaterstycken. Genom att dessa intertextuella allusioner reproducerar de tidigare verkens narrativ på flera olika narrativa nivåer menar Sweeney att genren reproducerar reproduktionen men det på ett sådant sätt att 'lånet' inte tillåts ges en entydig mening. Och därför, slår Sweeney fast, kan det knappast skapas mer intertextuell dramatik än vad som görs inom deckargenren.

Deckargenrens mansmyter och moral

Låt oss så för ett ögonblick vända blickarna mot de litteraturkritiker som inriktat sina analyser och tolkningar mot de olika teman som detektivgenren behandlar. Var utspelar sig deckaren? Vad är det för typ av brott som begås? Vilka är huvudaktörerna? Hur kan vi förstå de teman som utkristalliserar sig?

För att svara på frågor som dessa kan en precisering av begreppet 'tema' vara på sin plats. Traditionellt sett, skriver Pyrhönen (1994, sid 49), har

'tema' fått stå för det ämne eller den idé som karaktäriserar ett verk. I litterära sammanhang definieras dock teman som mötesplatser för ett verks semantiska nivåer och dess formella struktur. Som exempel nämner Pyrhönen stil, upprepning av återkommande intriger och de mönster som olika intriger bildar tillsammans. Ett tema för den klassiska whodunit skulle till exempel kunnas sägas vara 'liket i biblioteket' medan den hårdkokta deckaren gång på gång ställs inför 'mysteriet med den försvunna personen'. För läsaren fungerar dessa teman som ett sätt att organisera läsandet, och erfarenheterna av tidigare läsande, på samtidigt som det ger dem möjligheten att differentiera mellan olika verk.

A propå teman skriver Ambjörnsson (1990) att "*(d)etektivromanen föds som genre under andra hälften av 1800-talet. Med berättelserna om Sherlock Holmes är genren färdigbildad*" (ibid. sid 159). Med tanke på hur genren under 1900-talet ständigt funnit nya uttrycksformer (jfr. Pyrhönen, 1994) är det måhända ett alltför snävt synsätt Ambjörnsson anlägger på detektivgenren, men han har onekligen en poäng. Arthur Conan Doyle sedimenterade med sin romanfigur många av de teman som Poe börjat att lägga i öppen dagar och som vi idag mer eller mindre tar för givna; det brusande storstadslivet, det burgna klientelet, det ständiga hotet från den undre världen, den 'osynliga' bestialiteten i form av 'mannen på gatan', den kufiske detektiven och det oförstående berättarjaget.

Dessa teman i Sherlock Holmes tolkas av Ambjörnsson i första hand utifrån ett könsperspektiv som exempel på normativa mansmyter tillhörande en föreställningsvärld och könsmaktsordning där man och kvinna ses som varandras oförenliga anti-teser. Som myt betraktat menar Ambjörnsson härvid att Sherlock Holmes, tillsammans med andra fiktiva hjältar som Faust och Don Juan, är "*mycket man*" (ibid., sid 167); känslor uppfattas som en svaghet, familjelivet ses som ett hinder för intellektuellt utövande, och kvinnan beskrivs som "*en olöslig gåta*". "*Kärleken är*", låter Doyle Holmes utbrista, "*en känslosak, och allt som har med känslor att göra står i opposition mot det kallt logiska resonerande förnuft, som jag sätter över allting annat, Jag kommer aldrig att gifta mig. Det skulle påverka mitt omdöme ofördelaktigt*" (ur *De fyras tecken*, citerat i Ambjörnsson, 1990, sid 168). Att den enfaldige dr Watson är gift behöver väl knappast kommenteras.

Ambjörnssons läsning av Sherlock Holmes som en mansmyt hämtar emellertid inte enbart kraft ur mytens värld. Han bygger också sin argumentation på en rad olika, för deckargenren karaktäristiska, tematiska uttolkningar (se även Pyrhönen, 1994), där såväl de psykologiska och moraliska som de (social)psykologiska tolkningarna bekräftar Holmes som 'mycket man'. Tvärtemot vad man kan förvänta sig tar t ex psykologiska uttolkningar, enligt

Pyrhönen (ibid., sid 51), sällan sikte på att förstå och förklara psykologin bakom de brott som begås inom genren. Utifrån freudianska influenser inriktas deckarkritiken istället på att antingen se detektiven och läsaren som inkarnationer av Oedipus för att därigenom studera de komplex av sexuella tabun som ligger förborgade i genrens besatthet av det gåtfulla, eller se deckarintrigen som en form av manlig psykoanalys.

Det tema som ligger till grund för de moraliska uttolkningarna av genren utgör i mångt och mycket deckarromanens raison d'etre; ett brott har begåtts och den skyldige måste ställas till svars. Detektivromanens budskap har härvid utlästs som uttryck för lag, moral och rättvisa och relaterats till såväl samhälleliga som övermänskliga normsystem, men också problematiserats utifrån *hur* moraliteterna uttrycks.

Moraliskt sett balanserar Holmes på gränsen till den undre världen. Samtidigt som hans uppgift är att upprätthålla civilisationens sociala och moraliska ordning, att bekämpa storstadsslummens, smutsens och trashanks-proletariatets utbredning och intrång i den 'övre' världen, utövar de mörkaste av mörka träskmarker en oemotståndlig dragning på honom. I ena stunden lever han in cognito bland tiggare och prostituerade i Londons East End, för att i nästa stund befinna sig i någon av stadens många opiumhålor. Utflykterna i den undre världen stannar dock alltid vid utflykter. Mellan uppdragen transcenderar han genom sitt kokainmissbruk gränsen mellan de två världarna och blir själv på en och samma gång offer och brottsling. Det är som om han för att orka med det hektiska offentliga och moraliskt förkastliga storstadslivet måste fly in i ett tillstånd av apati och tillfällig identitetsupplösning:

> "Till detektivens manliga prerogativ hör inte sällan detta flörtande med brottsligheten, som om närheten till den sociala avgrunden och farligheten förhöjde den detektiva potensen. För det är här verkligen fråga om ett slags potens. Hjälten bevisar sitt värde genom att behärska impulserna från sitt lägre jag, sina drifter och frestelser. Den hjälte som aldrig frestas är mindre heroisk än den som balanserar på lockelsens rand, svindlar men återtar balansen." (Ambjörnsson, 1990, sid 158)

Denna moraliska ambivalens utgör, enligt Pyrhönen (1994, sid 63), en viktig skiljelinje mellan klassiska whodunits och hårdkokta deckare. I den förra framstår relationen mellan detektiv och gärningsman vanligen som en kamp mellan två distinkta kontrahenter; det goda (Sherlock Holmes) och det onda (professor Moriarty). I den senare är dualismen mellan det goda och det onda ersatt av en inre dialektik vilken ställer detektiven (Philip Marlowe) inför svåra moraliska dilemman.

Storstäderna och det kriminella livet

Sett ur ett socialpsykologiskt perspektiv relaterar Ambjörnsson (1990, sid 172) Sherlock Holmes och den mansmyt han representerar till storstaden. Den fysiska närheten mellan storstadens innevånare skapar å ena sidan behov av distans och anonymitet, och å andra sidan ett behov av att kunna identifiera bestämda personer ur en anonym människomassa. Storstaden innebär individualisering, men den individualism som framträder har mindre med autencitet att göra än originalitet. Holmes är härvid, menar Ambjörnsson (ibid., sid 171), en typisk storstadsbo. Vi lär aldrig riktigt känna honom, han tycks sakna *kärna*; hans personlighet hålls samman av ytliga accessoarer (morgonrock, persiska tofflor, pipa) och en rad later (fiolspelande, extravaganta uttalanden, markant likgiltighet för konvenansens regler) och en von oben-attityd till sin egen intellektuella förträfflighet som gränsar mot elitism. Det sistnämnda är enligt Ambjörnsson ett typiskt manligt attribut som ligger helt i linje med de övriga mytiska gestalter han analyserar, framförallt Faust.

I sitt resonemang refererar Ambjörnsson till socialpsykologen Johan Asplund som ägnat ett stort intresse åt såväl storstaden och detektivromaner som deras beröringspunkter (1976; 1980; 1991; 1992). I den lilla skriften *Bertillon och Holmes* (Asplund, 1976) relaterar han till exempel deckargenrens genealogi till polisväsendets framväxt i Paris och London, samt till utvecklingen av de specifika identifikationsmetoder som togs fram i slutet av 1800-talet. Fingeravtrycket, den systematiserade kartläggningen av fysiska karaktäristiska, signalementet och det s k ordporträttet (portraits parlés) härstammar alla från denna tidsepok och tjänade, enligt Asplund, som inspirationskälla för samtida deckarförfattare, inte minst för Doyle.

Då Asplund (1991) grundar sitt resonemang i Tönnies (1887) begreppspar *Gemeinschaft* och *Gesellschaft* blir betydelseangivelsen, enligt min mening, något annorlunda än hos Ambjörnsson (1990). Deckargenren är fortfarande normerad utifrån föreställningar om manlighet, men relationen är indirekt istället för direkt. Könsmakten transcenderas av den tankefigur som Gemeinschaft och Gesellschaft utgör, och härvid ger Asplund ett konkret exempel:

> "Jag är ingen stor beundrare av Agatha Christie. Hennes detektivromaner utgör dock inte en så fullt harmlös underhållning som man gärna tror. Christies författarskap får en sociologisk signifikans – om än inte djup – om man ser det som delvis en produkt av motsättningen mellan Gemeinschaft och Gesellschaft.
>
> Christie lanserade som bekant *två* detektiver eller problemlösare: Miss Marple och Hercule Poirot. Den förra associeras med Gemeinschaft, den senare med Gesellschaft. Starkt schematiskt kan man säga så här: Miss Marple kan lösa endast problem (brott) med gemeinschaftprägel – inför brott med gesellschaftprägel skulle hon stå hjälplös; för Hercule Poirot gäller det omvända.

Verkningsfullt blir detta schema när Miss Marple tilldelas uppgiften att visa att det i vad som ser ut som ett gesellschaftbrott *döljer sig* ett gemeinschaftbrott, och när Hercule Poirot tilldelas den omvända uppgiften: att visa att det i vad som ser ut som ett gemeinschaftbrott döljer sig ett gesellschaftbrott.

Jag misstänker dock att Christie understundom blandade samman Miss Marple och Hercule Poirot. Hennes dubblering av detektiver utgör ändå ett utkast till en litterärt effektiv dualism. Detektivens uppgift består alltid i att skilja mellan sken och verklighet. Om skenet eller allt som förvillar har gesellschaftprägel erfordras en oförvillad blick av Miss Marples typ – en blick som är 'down to earth'. Om skenet i stället har gemeinschaftprägel erfordras en oförvillad blick av Hercules Poirots typ – en urban blick som igenkänner sina urbana gelikar." (Asplund, 1991, sid 14)

Jag ska här inte gå in på Asplunds idéer om vare sig tankefigurer eller Gemeinschaft och Gesellschaft (se Asplund 1987 respektive Asplund 1991). Jag nöjer mig med att konstatera att det troligtvis inte är en slump att Hercules Poirot är man och storstadsbo, och att Miss Marples är kvinna, ogift märk väl, och att hon löser brott företrädesvis i lantliga idyller.

Den epistemologiska kritiken

Både Ambjörnsson (1990) och Asplund (1970, 1976) fäster viss uppmärksamhet kring den metod med vilken Sherlock Holmes tar sig an de problem och gåtor han ställs inför. Båda tycks vara rörande överens om att Holmes arbetar utifrån en deduktiv ansats, och det tycks också som om detta är något som Holmes själv skulle kunna skriva under på (jfr. Truzzi, 1983, sid 61). Gång på gång betonar Holmes nödvändigheten av kunskap, observationer och deduktiva slutledningar (ibid., sid 62), och ombedd att beskriva sin metod karaktäriserar han den som "*systematiserat sunt förnuft*" eller som vetenskapen om deduktion och analys (ibid., sid 59).

I handling däremot, gör författarna till antologin *The Sign of Three* (Eco och Sebeok, 1983) oss uppmärksamma på, tycks det emellertid som om Holmes snarare praktiserar, vad C.S. Peirce (1955) kallade, abduktion än deduktion. Bonfantini och Proni (1983, sid 123) går till och med så långt att de hävdar att det föreligger en perfekt strukturell överensstämmelse mellan Holmes och Peirces metoder.

Skillnaden mellan de tre metoderna är att i fallet med abduktion dras slutsatser, eller rättare sagt formuleras hypoteser, på basis av en observation i kombination med en regel, medan både deduktionen och induktionen ställer upp regler på basis av observation och slutsatser. Harrowitz (1983) definierar abduktionen på följande sätt:

"In order to explain the observed fact, the subject needs to come up with a known law or rule of nature or other general truth which will both explain the fact retroactively and hopely reveal its significance as well." (ibid., sid 182)

Jämför följande tre exempel hämtade ur C.S. Peirces fatabur (citerade i Truzzi, 1983, sid 69):

"Deduction

Case	All serious knife wounds result in bleeding.
Result	This was a serious knife wound.
Rule	There was bleeding.

Induction

Case	This was a serious knife wound
Result	There was bleeding.
Rule	All serious knife wounds result in bleeding.

Abduction

Rule	All serious knife wounds result in bleeding.
Result	There was bleeding.
Case	This was a serious knife wound".

Ett i sammanhanget ofta anfört exempel på Holmes vetenskapliga metod är ett stycke ur *Silverbläsen* (citerat i Ambjörnsson, 1990, sid 160) där den store detektiven fått i uppdrag att hitta en värdefull häst som mystiskt har försvunnit trots närvaron av en vakthund:

"Är det något annat ni tycker jag bör undersöka?
Ja, hundens förbluffande beteende om natten.
Men hunden gjorde ju inte ett dyft den natten.
Det var just det som var så förbluffande, förklarade Sherlock Holmes."

Formulerat i Peirces termer skulle Holmes resonemang kunna tolkas som abduktivt på följande sätt:

Rule	Hundar skäller inte på människor som de känner väl.
Result	Hunden skällde inte på kvällen.
Case	Hunden kände den nattlige inkränktaren väl.

Genom att resonera 'baklänges' formulerar Holmes alltså en hypotes (*"hunden kände den nattlige inkränktaren väl"*) för att förklara den föreliggande observation (*"hunden skällde inte på kvällen"*). Detta kräver enligt Eco (1983) ett visst mått av kreativitet; Holmes måste utifrån den föreliggande observationen *på en och samma gång* lista ut vilken regel som är relevant och formulera en hypotes som är vettig. Eco skiljer härvid vid tre olika abduktiva

möjligheter. Vid "*undercoded abductions*" är detektivens kunskap så disparat och observationen så tvetydig att han eller hon måste sätta in observationen i sitt specifika sammanhang före det att en hypotes kan formuleras. I Holmes fall kunde ju hunden till exempel lika gärna ha varit drogad. Vid "*overcoded abductions*" sker uppställandet av en hypotes i det närmaste automatiskt på basis av otvetydig information och detektivens gedigna erfarenhet, medan "*creative abductions*" uppstår när det inte finns någon generell regel att återföra observationen på och en passande regel måste uppfinnas från 'scratch'.

Ledtrådsparadigmet

I ett av bidragen till *The Sign of Three* skisserar Ginzburg (1983) en analogi mellan konstvetaren Giovanni Morelli, psykoanalytikern Sigmund Freud och Sherlock Holmes, samtidigt som han visar på explicita beröringspunkter mellan Morelli och Freud respektive Morelli och Holmes. I alla tre fallen, menar Ginzburg, betraktas den undanskymda detaljen som nyckeln till en djupare verklighet, oåtkomlig med andra metoder: Där Morelli talar om stildrag, talar Freud om symptom och Holmes om ledtrådar. Men, analogin går djupare än så, hävdar Ginzburg och ber läsaren notera att alla tre hade ett förflutet inom medicinsk semiotik eller symptomatologi, det vill säga den modell som gör det möjligt att ställa diagnos på en dold sjukdom via yttre symtom. Freud var läkare, Morelli hade medicinsk utbildning och Arthur Conan Doyle, Holmes skapare, hade övergett en lovande läkarkarriär till förmån för sitt författarskap. "*Att de tre biografierna sammanfaller på den här punkten*", skriver Ginzburg i en svensk översättning (1989), "*är ingen slump. Mot slutet av 1800-talet (eller under åren 1870-80, för att vara mer exakt) fick det 'semiotiska betraktelsesättet', d v s ett paradigm eller en modell som baserades på tolkning av ledtrådar, allt större inflytande inom humanvetenskaperna*" (ibid., sid 14).

Att det semiotiska betraktelsesättet kom att stå i centrum vid denna tidpunkt förklarar Ginzburg utifrån två sammanflätade utvecklingslinjer. Å ena sidan blommade, tack vare de fossila fyndigheter som de många upptäcktsresandena förde med sig till Europa, paleontologin upp som en av 1800-talets allra hetaste vetenskaper. Å andra sidan ledde framväxten av en internationell arbetarorganisation, förtryck av arbetarklassen och förändrade brottsmönster till att statsmakterna runt om i Europa tvingades till att börja lägga finmaskiga nät av kontroll över sina medborgare. Sammantaget ökade därmed intresset för människan som både historisk och kriminell varelse. "*Om paleontologerna rekonstruerade människor i vardande*", kommenterar Ambjörnsson (1990, sid

161) skillnaden mellan dessa intressen, "*tedde sig detektivens uppgift snarast som den motsatta: att urskilja människor i upplösning*".

Ginzburg (1989) menar dock att detta rekonstruerande paradigm har betydligt djupare rötter än att endast vara ett 1800-tals fenomen. Det semiotiska betraktelsesättet går att återföra till den form av kunskap och lärande som en gång i tiden konstituerade jägarsamhället; förmågan att kunna rekonstruera ett osett djurs karaktäristika och rörelsescheman utifrån de spår (spåravtryck, spillning, fjädrar etc.) det lämnat efter sig. Kunskap som idag är 'glömd', enligt Ginzburg. Det gallileiska kunskapsintresset med dess betoning på abstraktion, generaliserbarhet, reliabilitet och validitet har trängt undan intresset för det specifika, det konkreta och erfarenhetsbaserade. Men, skriver han, går vi till folksagorna kan vi ännu ana dess betydelser och innebörder:

> "Tre bröder – så börjar en saga som berättas bland kirgiser, tartarer, judar, turkar och andra folk i Mellanöstern – mötte en man som hade förlorat en kamel (eller ibland sin häst). Och de började genast att beskriva den för honom. Den var vit. Den var blind på ena ögat. Och den bar på två skinnsäckar, den ena med olja och den andra med vin. Ägaren frågade om de hade sett kamelen. Nej, de hade inte sett den. Då anklagades de för stöld och släpades inför domaren. Men där klarade de sig med glans. De visade hur de ur de obetydligaste spår kunde rekonstruera ett djur som de aldrig hade sett skymten av." (ibid., sid 14-15)

De tre brödernas rekonstruktion kan ses som ett ordnande av intetsägande och disparata fakta till en sammanhängade helhet. Det är ett narrativt förhållningssätt, poängterar Ginzburg och han spekulerar i om inte jägaren kan ha varit den första människa som berättade en historia eftersom hon var den som kunde utläsa en sammanhängande sekvens av de stumma och osynliga tecken hennes villebråd lämnade efter sig.

Sagan om de tre bröderna löper, menar Ginzburg, härvidlag som en röd tråd genom idéhistorien. Men den väver inte enbart samman vetenskapliga discipliner som konst, psykoanalys, kriminologi och den symptomatiska medicinen. Inom litteraturen finner vi, mellan Doyle och sagan om de tre bröderna, betydelseangivelser som pekar i riktning mot att det också skulle finnas en djup semiotisk och narrativ författargemenskap som sträcker sig ända från Voltaire till Poe. Ginzburg noterar att sagan om de tre bröderna i Europa figurerat i såväl Christoforus *Kungens av Serendippo tre unga söners resor* som i Voltaires *Zadig*, och att det genom dessa författares försorger till och med kommit att myntas två sociologiska begrepp. Dels det av Walpole lanserade begreppet 'serendippisk' för den som gör lyckliga och oväntade upptäcker av tillfällighet och skarpsinne, dels det av Huxley myntade 'Zadigs metod' för de procedurer som leder till retrospektiva förutsägelser.

Den metafysiska deckaren

Författarna bakom *The Sign of Three* är, med Umberto Eco i spetsen, alla ledande semiotiker, och förmodligen skulle de därför alla ställa upp på Stowes (1983) klassificering av den klassiska detektiven som en *praktisk* semiotiker med båda fötterna stadigt placerade på den jord som Descartes en gång trampade upp. Holmes, Dupin och Poirot är alla upplysningsmän såtillvida att de tar verkligheten för objektivt given. Ledtrådar finns 'därute', det är bara att plocka in dem och ordna dem på ett sådant sätt att sanningen uppenbaras. Subjekt och objekt är två distinkta och oproblematiska entiteter, och språket ett transparent instrument i moralens tjänst.

Den hårdkokta deckargenrens hjältefigurer skiljer sig emellertid från den klassiska deckarens positivister. De emanerar, hävdar Stowe (ibid.) och anför Philip Marlowe, Chandlers ordkarge tuffing, som exempel, ur en hermeneutisk idétradition. Marlowe är ett tolkande subjekt som påverkas av de omständigheter och människor han kommer i kontakt med. Och i fenomenologisk anda intar han en öppen attityd inför omvärlden och närmar sig de frågor han står inför med en vilja att lära sig mer än enbart 'fakta'. Hans metod består härvid av två komplementära skeenden: han lyssnar efter, och till, fallets 'röst' och framlägger samtidigt sina antaganden i öppen dager under det att han försöker bringa klarhet i vad fallet betyder. Marlowe, hävdar Stowe (ibid.), uppvisar därmed en rudimentär känsla för tolkning som en självreflexiv och retrospektiv process grundad i den egna identiteten.

Genom att på detta sätt transcendera dikotomin mellan subjektivitet och objektivitet gör Marlowe sig emellertid sårbar. Hans kunskap blir flyktig, liksom hans identitet och hans moraliska värderingar sätts i gungning. Men till skillnad från Holmes, avslutar Stowe (ibid.), blir han aldrig fånge under sin egen metod, dömd att slaviskt följa sina reduktionistiska tankemodeller.

De frågor av det i närmaste existentiell karaktär Stowe här sätter fingret på är ett av den metafysiska, eller den postmoderna, deckarens många kännetecken. Men det kan knappast sägas tillhöra de mest framträdande. Till dessa hör först och främst att å ena sidan parodiera, och å andra sidan att vända upp och ned på logiken bakom, såväl de klassiska deckarna som de mer hårdkokta kusinerna från storstäderna.

Intrigen i en metafysisk deckare bryter till exempel den klassiska deckarens regel om att ledtrådarna måste forma ett linjärt orsak- och verkansamband. Upplösningen på en metafysisk deckare blir därför sällan 'prydlig'; istället för att allting faller på plats och ges en mening uppstår antingen nya frågor som inte kan besvaras eller så nullifieras och förkastas den ursprungliga gåtan på ett sådant sätt att intrigen förefaller fullständigt meningslös. Den metafysiska

deckaren kan sägas vara hermeneutisk på ett negativt sätt, gåtan kan inte ha ett svar eftersom alla frågor saknar essens och mening (jfr. Merivale, 1967). Som en konsekvens, skriver Pyrhönen (1994, sid 42), upplöser den metafysiske deckarförfattaren i regel alltid distinktionerna mellan detektiv, offer och gärningsman så att de sammanfaller till två, eller i vissa fall till och med en, identitet(er). Paradexemplet som ofta anförs är Paul Austers *Vålnader* (1986/1999) i vilken White ger Blue uppdraget att skugga Black, men där Blue snart inser att det är Black som skuggar Blue.

Ett annat tydligt exempel på hur den metafysiska deckarförfattaren använder sig av identitetsupplösning som narrativ metod för att väva sin intrig ges i P C Jersilds roman *Sena Sagor* (1998). Av baksidestexten kan utläsas:

> "Sena Sagor utspelas i Stockholm under nästa lågkonjunktur. En forskare får i uppdrag att skriva avhandling om en oförklarlig sjukdom: på kort tid har en handfull människor tappat sitt färgseende. I jakten på orsaken blir undersökningen alltmer omfattande och ingående, forskaren försöker på alla sätt att komma sina patienter nära och förstå vad de upplever. Nio vitt skilda öden rullas upp, människor som försöker klara sig så hyggligt de kan. Någon badar i pengar, andra lider brist på kontanter. Till de senare hör en före detta klottrare, som vill 'starta eget' och köra nattliga sightseeingturer i Stockholm. Fattigast av alla är en man som får bo på nåder i grannens gillestuga.
>
> I stället för att bli en medicinsk avhandling utvecklas undersökningen av de färgblinda till ett brett svep genom Stockholm inför milleniumskiftet. En stad där 'de stora berättelserna' – utopierna och världsförklaringarna – är döda och bara de små berättelserna, levnadshistorierna, återstår."

Upplösningen blir dramatisk. Jersilds hjälte blir själv offer – och det i dubbel bemärkelse. Då han i sitt sökande efter sanning drivs allt längre från sin vetenskapsteoretiska hemvist och in i ett semiotiskt betraktelsesätt förlorar han först sin handledares förtroende och fråntas sin anställning, för att därefter så totalt identifiera sig med sina patienter att han till sist själv blir färgblind.

Som framgår av baksidestexten till romanen är *Sena Sagor* dock inte enbart en roman om människor i kris. Det är också, vilket den indirekta referensen till Lyotards (1984) "*stora berättelser*" indikerar, en *postmodern* roman. Den är emellertid inte enbart postmodern i den bemärkelsen att den uttrycker en skarp kritik mot moderniteteten och dess hegemoniska diskurser (jfr. Holquist, 1971; Tani, 1984), av vilka den anatomiska läkarvetenskapen, till skillnad från den symptomatiska, måste sägas utgöra en av de starkare(jfr Ginzburg, 1989, sid 31). *Sena Sagor* är också postmodern såväl till intrig som form. De skeenden som skildras i boken presenteras i form av korta disparata fragment samtidigt som den litterära stil Jersild använder sig av förändras i takt med att berättarjaget forskaren utvecklar sin förståelse av verkligheten. I början av

romanen är kapitlen utformade som utdrag ur opersonliga läkarjournaler för att allteftersom anta en blandning av journalutdrag och en prosa med stora inslag av intro- och retrospektion.

Tilläggas bör att Jersild, liksom Morelli, Freud och Doyle, också är medicinare.

En postmodern förmodern Serendippo

Den mest kända metafysiska deckaren torde annars vara Umberto Ecos medeltidsepos *Rosens Namn* (1983), även om den kanske inte alltid har lästs som en sådan. I förordet till den italienska originalutgåvan indikerar författaren själv möjligheten av tre olika läsnivåer; på den första fascineras läsaren av deckarintrigen, på den andra försöker läsaren (förgäves, enligt Eco själv) finna en dold idéhistorisk kritik av vår samtid, och på den tredje inser läsaren att texten är en väv av andra texter, "*a 'whodunit' of quotations, a book built of books*" (citerat i Bondanella, 1997, sid 95). Eco värjer sig dock för att avslöja vad boken står för eller hur den ska läsas. I tredje person kommenterar han dock i förordet skälet till varför han valt att skriva in tre olika läsnivåer i sin bok:

> "If he had wanted to advance a thesis, he would have written an essay (like so many others that he has written). If he has written a novel, it is because he has discovered, upon reaching maturity, that those things about which we cannot theorize, we must narrate." (citerat i Bondanella, 1997, sid 95)

De avslutande orden i citatet indikerar starkt metafysiska drag. Å ena sidan är orden, enligt Bondanella (ibid, sid 95), en direkt varning till läsaren att *Rosens Namn* är Ecos försök att förena teori och praktik; att på en och samma gång teoretisera om berättande och berätta. Å andra sidan är orden en anspelning på de semiotiska resonemang Wittgenstein för i *Tractatus Logico-Philosophicus*.

Att dessa kunskapsteoretiska utgångspunkter konstituerar Ecos bok, samtidigt som boken återspeglar ett abduktivt och semiotiskt förhållningssätt, står klart redan i det inledande kapitlet i vilket bokens berättare, den unge Adso, tillsammans med William av Baskerville är på väg att besöka ett italienskt benediktinkloster. På vägen möter de en skara upprörda munkar; en av dem får syn på paret och springer dem till mötes för att hälsa dem välkomna:

> "'Tack, broder spismästare', svarade min läromästare i hjärtlig ton, och jag uppskattar er höviskhet så mycket mera som ni har avbrutit ert sökande för att hälsa på mig. Men var inte orolig, hästen har gått här förbi och fortsatt utför stigen till höger. Han kan inte gå så långt för vid halmstackarna måste han stanna. Han är alltför klok för att rusa vidare nerför branten...

'När såg ni honom?' frågade spismästaren.

'Nej, vi har inte sett honom alls, eller hur Adso?' sade William vänd till mig med underfundig min, 'men om ni söker efter Brunte så kan djuret bara vara på den plats jag sagt'.

Spismästaren tvekade. Han såg på William och sedan på stigen och frågade slutligen: 'Brunte? Hur kan ni veta det?'

'Så där ja', sade William, 'det är tydligt att ni letar efter Brunte, abbotens älsklingshäst, bästa galopphästen i ert stall, med svart hårrem, fem fot hög, yvig svans, små och runda hovar men mycket jämn i galoppen; litet huvud, smala öron men stora ögon. Han gick åt höger, säger jag er, och skynda er nu i alla fall.'" (Eco, 1983, sid 28-29)

Spismästaren tvekar ett ögonblick, men vinkar sedan åt sina karlar att söka i den riktning William visat honom, och inte långt därefter hörs muntra rop från halmstackarna; Brunte är återfunnen. Adso uttrycker sin förvåning över Williams skarpsinne och ber honom att förklara hur han bar sig åt.

"'Min kära Adso', sade mästaren, 'under hela resan har jag lärt dig att känna igen de spår världen visar oss att läsa i som i en stor bok. Allain från Lille sade att

omnis mundi creatura
quasi liber et pictura
nobis est in speculum

och han tänkte på det outtömliga förråd av symboler med vilkas hjälp Gud genom sina skapelser talar till oss och om det eviga livet.'" (ibid., sid 29-30)

När William efter denna semiotiska avsiktsförklaring därpå rekonstruerar hur han, utifrån de ledtrådar som uppenbarat sig, resonerat och formulerat en rad hypoteser om orsaken till munkarnas upprördhet ger han sin lärjunge Adso en lektion i abduktion. Men, det är också en uppvisning i intertextualitet. Zadigs metod, serendipity, Sherlock Holmes (inte för inte låter Eco sin huvudperson låna sitt namn från *Baskervilles hund,* en av Doyles romaner), Morelli, Peirce och, inte minst, Ecos egen litterära gärning talar i, och genom, Williams redogörelse. Det skrivna ordets centralitet förstärks dessutom av att Eco, liksom Poe i *The Purloined Letter*, spinner sin intrig kring en försvunnen text.

Bakom denna intertextualitet döljer sig ett i det närmaste postmodernt budskap. William av Baskerville lyckas verkligen lösa mysteriet med den försvunna texten, men det först efter det att hans abduktiva metod lett honom in i fördärvet. På basis av att ett antal mord i klostret *ser ut* att följa ett narrativt mönster från Uppenbarelseboken ställer han upp hypoteser som visar sig sakna empirisk grund, och genom att agera utifrån dessa hypoteser förorsakar han att klostret brinner ned och att den försvunna texten går upp i

lågorna. Tvivlet kommer så över honom, och han ifrågasätter inte bara Zadigs metod utan också sig själv och de epistemologiska och ontologiska utgångspunkter han förfäktat:

> "'Det fanns inget ränkspel', sade William. 'Och jag fann ut det av misstag.'
> Påståendet var självmotsägande och jag var ej klar över om William verkligen ville att det skulle vara det. 'Men det var sant att spåren i snön ledde till Brunte', sade jag, 'det var sant att Adelmo hade begått självmord, det var sant att Venanzio inte blev dränkt i krukan, det var sant att labyrinten var inrättad så som ni hade föreställt er, det var sant att man kom in i finis Africae genom att röra vid ordet *quatuor*, det var sant att den mystiska boken var författad av Aristoteles... Jag skulle kunna fortsätta att räkna upp alla de sanna saker som ni har upptäckt med hjälp av er vetenskap...'
> 'Jag har aldrig betvivlat tecknens sanning, Adso, de är det enda som människan har att hålla sig till för att finna sig till rätta i världen. Vad jag icke har förstått, det var växelspelet tecknen emellan. Jag kom fram till Jorge genom ett apokalyptiskt mönster som föreföll stämma med alla förbrytelserna, och dock var detta en slump. Jag kom fram till Jorge genom att söka en upphovsman till samtliga brott och vi fann att i själva verket var det en ny upphovsman för varje nytt brott, eller ingen alls. Jag kom fram till Jorge genom att följa en sjuk och pedantisk hjärnas plan och så fanns det ingen plan alls, eller rättare sagt, Jorge hade övermannats av sin egen ursprungliga plan; och därefter vidtog en kedja av orsaker och medorsaker, och av sinsemellan kontradiktoriska orsaker, som hade utvecklats vidare på egen hand och så upprättat samband som inte hade med någon plan alls att skaffa. Var finns då min klokskap? Jag har envisats genom att följa en skenbar ordning, fastän jag väl borde veta att ingen universell ordning gives.'" (Eco, 1983, sid 524)

Eco har således låtit William av Baskerville, i klassisk deckaranda, dubbelbluffa sig själv, och därmed också läsaren, men på ett sådant sätt att själva intrigen blivit meningslös (citatet ovan inleds med ordet "*ränkspel*" vilket i den engelska översättningen, mer rättvisande (?), har blivit till "*plot*", se Bondanella, 1997, sid 116). För att återknyta till Merivale (1967) kan *Rosens Namn* därigenom sägas vara hermeneutisk på ett negativt sätt.

Det är dock inte enbart intrigen, och deckargenren, som saknar mening. Av fortsättningen på citatet ovan framkommer att också 'sanningen' inte får tas för given.

> "'Men genom att föreställa er felaktiga ordningar har ni dock funnit något...'
> 'Där sade du något mycket vackert, Adso, jag tackar dig! Den ordning som vår ande föreställer sig är lik ett nät eller en stege som man bygger för att uppnå något. Men sedan måste man sparka undan stegen, emedan man upptäcker att även om den tjänade till något var den utan mening. Er muoz gelichesame die leiter abwerfen, sô er an ir ufgestigen ist... Heter det så?'
> 'Så låter det på mitt språk. Vem har sagt det?'

> 'En mystiker från dina trakter. Han har skrivit det någonstans, jag minns ej var. Och icke är det av nöden att någon en dag återfinner denna handskrift. De enda sanningar som är till nytta är redskap som man kan kasta.'" (Eco, 1983, sid 524-525)

Mystikern är, vilket Bondanella (1997, sid 116) påpekar, Wittgenstein, och därmed har Eco slutit sin intertextuella och hermeneutiska cirkel.

Från Skrivandets metafysik till Zadigs metod

Det är så dags att summera inblicken i 'den undre världen'. För det första kan jag konstatera att det föreligger en stor överensstämmelse mellan deckargenrens metafysik och skrivandets metafysik så som jag tidigare definierade begreppet (se sid 74). Såväl till form som till innehåll har jag visat hur genren omfattas av ett reflexivt och abduktivt förhållningssätt till kunskap, och jag har visat hur deckarförfattarna bjuder in läsaren till ett gemensamt menings- och kunskapande, även om de samtidigt spelar, mer eller mindre juste, på läsarens förföreställningar för att skapa dramatik, nyfikenhet och spänning.

För det andra har jag genom ledtrådsparadigmet erhållit en metodologi inom vilken konstruktionistiskt tänkande (abduktion), forskning (Zadigs metod) och skrivande (narrativ) tillsammans bildar en ömsesidigt konstituerande helhet. För att citera Pyrhönen (1994) fungerar deckargenren därigenom som:

> "a showcase for theories not only of interpretation but also of reasoning." (ibid., sid 7)

För det tredje uppvisas inom genren en väl utvecklad förståelse för, och medvetenhet om, de socialt konstruerade normer under vilka deckarförfattande sker. Denna medvetenhet kommer till uttryck dels genom ett stort antal intertextuella allusioner inom den egna genren, dels genom ett stort inslag av 'etikettsbrott' vad gäller de konventioner som omgärdar intrigmakeriet.

Jag vill nu hävda att dessa tre aspekter av deckargenren, i dialektiskt samspel med deckarförfattarens skapande av en position och identitet inom det litterära fältet, tillsammans formar ett konstruktionistiskt medvetande. Detta medvetande manifesteras i en djup förståelse för att det som diskuteras konstitueras av formen för diskussionen, och vice versa.

Genom att låta detta medvetande, istället för det metodologiska och hegemoniska medvetande som jag skisserade i inledningen av detta kapitel,

bilda bakgrund för skrivandets metafysik, menar jag att det konstruktionistiska skrivandet kan frigöras från den vetenskapliga textens objektifierande morfologi. Detta eftersom intrigen ej längre står i ett atomistiskt och dualistiskt förhållande till berättelsen, utan vävs samman med berättelsen under ett holistiskt och dialektiskt författarskap; horisontsammansmältningen mellan teori, empiri och tolkning ej längre är outtalad, utan öppet och transparent redovisas i, och genom, den reflexiva och abduktiva intrigen; strukturen ej längre är linjär och irreversibel, utan genom temporala paradoxer och brytande mot kausalitetslagar görs icke-linjär och reversibel; kunskap ej längre är något objektivt givet, utan något som konstrueras i, och genom, interaktionen mellan läsare och författare; samt forskarens identitet ej längre tas för-given, utan görs till ett föränderligt och tolkande subjekt som verkar i en historisk och institutionell kontext.

Att skriva in sig i deckargenren innebär således ett samtidigt inskrivande i ett konstruktionistiskt och narrativt ledtrådsparadigm. Men, som Eco (1966/1979), Asplund (1976) och Ambjörnsson (1990) visar, det innebär också att vissa djupa ideologiska, moraliska och politiska inskriptioner (re)aktiveras. Genom sin utpräglade intertextualitet är genren härvid behäftad med ett reaktionärt tankegods som kan komma i konflikt med emancipatoriska och konstruktionistiska kunskapsintressen. Stowe (1989) menar dock att genren *i sig* inte behöver vara reaktionär, men att den sannolikt inte kan vara 'sant revolutionär'.

Som jag ser det kan genren härvid mycket väl verka begränsande för konstruktionistiska författarambitioner om man *omedvetet* väljer att skriva in sig i genren. Risken är då stor att man (re)producerar såväl könsmaktsordningar som en dualistisk och objektivistisk förståelse av verkligheten. För de författare som däremot är medvetna om dessa faror öppnar sig emellertid, vilket också Czarniawska (1999, sid 95) påpekat, stora möjligheter för ännu ej formulerad postmodern och intertextuell kritik.

Min ambition är därför att här, i denna avhandling, eftersträva en sådan medvetenhet – framförallt kommer jag att försöka att undvika att falla offer för de många kreativitetsmyter som genomsyrar genren.

Jag må så i det följande vara eccentrisk, men det är *inte* Sherlock Holmes eller August Dupin som står förebild. Snarare är det William av Baskerville.

Kapitel 5

Zadigs metod

"We do not address inquires to nature and she does not answer us. We put questions to ourselves and we organize observation and experiment in such a way as to obtain an answer."

Mikhail Bakhtin

Jag har så kommit fram till det som vanligtvis benämns för 'metod', 'tillvägagångssätt' eller 'forskningspraktik'. Det är här jag förväntas argumentera för min studies 'vetenskaplighet' i termer av urval, datainsamling, analys etc. etc. I vid mening åligger det mig att å ena sidan visa vad jag ska göra, och å andra sidan visa att 'jag har gjort som jag har sagt att jag har tänkt att göra' och eventuellt förklara varför studien inte blev som jag tänkte mig. Jag förväntas med andra ord att sätta metoden inom parentes som om den skulle stå utanför det jag har att berätta istället för att låta den vara en omistlig del av min berättelse. Av det hittills sagda torde det framgå att det går emot mina principer att skriva (under på) sådan vetenskaplighet. Det strider mot min konstruktionistiska tro.

Med detta sagt vill jag poängtera att detta metodkapitel varken rymmer rationalistiska avsiktsförklaringar eller i efterhand konstruerade bortförklaringar. Här vill jag istället utforska möjlighetsbetingelserna för skrivandets metafysik och se vad som händer när seendets och läsningens dialektik möter skrivandets dialektik. Vad innebär det att se en ledtråd? Vilka ledtrådar ser den konstruktionistiska forskaren?

För att besvara frågor som dessa vill jag i detta kapitels första del utveckla mina tankar om det ledtrådsparadigm som denna avhandling är inskriven i och ge gestalt åt de retrospektiva procedurer jag i förbifarten benämnt för Zadigs metod.

I kapitlets andra del försöker jag därefter att utmejsla vad ett konstruktionistiskt seende skulle kunna vara för någonting och i vilken riktning det leder. För att konkretisera diskussionen lämnar jag så till sist det allmänna för det specifika och relaterar Zadigs metod till *Kreativitetsmysteriet*.

I

Låt mig titta närmare på den revolutionerande metod som den italienske konstkritikern Giovanni Morelli mellan åren 1874 och 1876 under pseudonymen Ivan Lermolieff presenterade som alternativ för ursprungsbestämning av de gamla mästarnas verk (se Carlo Ginzburg, 1989, för en vidare diskussion).

Att bestämma en målnings originalitet gjordes vid den här tidpunkten utifrån de mest iögonfallande särdragen hos målningarna. Bestod motivet av snett leende kvinnor, till exempel, drog konstkritiker gärna slutsatsen att målningen framställts av Leonardo. Enligt Morelli var dessa särdrag emellertid de facto de lättaste att imitera, och han argumenterade för att man istället måste ta fasta på de små detaljerna, och allra helst sådana som var minst kännetecknande för den skola som konstnären tillhörde.

> "Morellis idé var nu att inom ett kulturellt bestämt teckensystem spåra upp bildkonstens konventioner, tecken som i likhet med symptom (och likt de flesta ledtrådar) skapats ofrivilligt. Inte nog med det: dessa ofrivilliga tecken, de 'obetydliga detaljerna – en kalligraf skulle kalla dem snirklar' som t ex de 'älsklingsord och fraser' som 'de flesta människor i tal och skrift använder utan att mena något särskilt och utan att veta att de gör det', blir för Morelli de säkraste ledtrådarna till den konstnärliga identiteten." (ibid., sid 32)

Mina tankar leder mig i riktning mot etnometodologen Harold Garfinkel och hans berömda s k "*breeching experiments*" genom vilka vardagslivets små obetydligheter å ena sidan görs transparenta, och å andra sidan ges mening genom att sättas in i ett större sammanhang (Garfinkel, 1967; se även Heritage, 1984, samt Asplund, 1987, spec. sid 129 ff). Vad har denne man att säga?

Konturer av ett konstruktionistiskt ledtrådsparadigm I

En central tanke hos Garfinkel är att yttranden endast kan förstås i relation till en rad underliggande antaganden och att deras mening är starkt beroende av den kontext i vilken de produceras. När Garfinkel studerar språk kallar han detta för *indexikalitet*, men då han även tillskriver yttranden handlingsstatus har detta begrepp, som jag ser det, ett betydligt vidare användningsområde.

På grund av, eller tack vare, denna indexikalitet menar Garfinkel att språket aldrig kan bli enbart en fråga om representation. Det är naivt att tro att ett ord fullständigt, entydigt och objektivt, kan fånga ett objekt eller en situation. Att förstå ord, meningar och språk är att förstå de ständigt pågående

processer genom vilka de tolkas och sätts in i ett sammanhang. Ett yttrande måste därför tolkas utifrån vem som fällde det, var och när, varför och hur.

Som jag ser det är Garfinkels idéer om indexikalitet direkt att jämföra med Morellis metod såtillvida att vardagens 'osynliga' rutiner och ritualer görs till nyckel till en djupare verklighet – en verklighet som, i Garfinkels terminologi, består av "*bakgrundsförväntningar*" (Garfinkel, 1967). Till skillnad från Morellis något statiska metod inrymmer indexikaliteten dock en dynamik som gör att Garfinkels metod å ena sidan mer står i samklang med skrivandets metafysik så som jag definierade det i det föregående kapitlet, och å andra sidan i högre grad överensstämmer med en spontan förståelse av vad det innebär att arbeta med ledtrådar: Garfinkels metod ger utrymme för såväl tolkning och omtolkning som *ändring av den riktning tolkningsarbetet kan ta.* Och anledningen till detta står att finna i indexikalitetens reflexiva dimension. En handling, menar Garfinkel, kan nämligen inte enbart betraktas som en del av en ström av handlingar. Den kan även ändra strömmens riktning, dess mening, historia och dess framtid (jfr Heritage, 1984, sid 180). Garfinkels poäng är så att vi endast genom att bryta mot vardagens bakgrundsförväntningar kan göra det osynliga synligt. "*Aktörerna själva är*", skriver Asplund (1987, sid 130) i en kommentar, "*oförmögna att specificera dessa förväntningar. När man försöker utfråga dem härom, har de litet eller inget att säga. För att bakgrundsförväntningarna skall bli synliga måste man vara främling eller göra sig till främling i de frågevarande situationerna.*"

Teoretikerns uppgift inom ramen för ett ledtrådsparadigm skulle med andra ord kunna förstås som ett samtidigt närmande och distanserande från den studerade verkligheten. Det handlar om att å ena sidan utskilja detaljen som bryter mot vardagens bakgrundsförväntningar, och å andra sidan om att relatera denna detalj till ett större sammanhang. Genast infinner sig emellertid två frågor. Hur utskiljs detaljen och blir till ledtråd till en djupare verklighet? Och till vilket större sammanhang är det som detaljen ska relateras?

För att börja med den senare frågan vill jag med referens till Johan Asplund (1989, sid 13) påstå att det 'större sammanhanget' är det som till vardags går under benämningen 'teori'.

Konturer av ett konstruktionistiskt ledtrådsparadigm II

En av Garfinkels inspiratörer, den i konstruktionistiska sammanhang till synes alltid närvarande Alfred Schütz, har i flera arbeten försökt att klargöra förhållandet mellan vardagens verklighet och den teoretiska. Så vad har han att säga om teoretikerns möjlighet att distansera sig från vardagens osynliga

skeenden och sätta in dessa i ett större sammanhang? Schütz (1945) budskap är att vetenskapligt teoretiserande utgör en specifik meningsprovins och att dess kognitiva stil markant skiljer sig från den naturliga attitydens. Framförallt konstitueras denna stil av den forskningtradition som teoretikern verkar inom.

Vidare; teoretiserande är inte arbete såtillvida att dess syfte inte är att behärska världen, utan att observera och möjligen förstå den. Teoretikern har därför, enligt Schütz (ibid.), inte samma praktiska intresse av världen som 'mannen på gatan' utan förhåller sig till den i det närmaste som en *ointresserad observatör*. Hon sätter, så att säga, sin egen fysiska existens inom parentes, utesluter sin subjektivitet samt vänder sig ifrån världen och stadiet av klarvakenhet. Hon reducerar sig själv till att alltid spela en roll, *ett mig*, vilket förhindrar det teoretiserande jaget att ingå i en relation ansikte-mot-ansikte och dela 'här och nu' med vardagens aktörer. Som teoretiker upplever hon så verkligheten annorlunda: Hon attribuerar mening till objekt och fenomen som inte nödvändigtvis är relevanta för den naturliga attityden. I *Common-sense and scientific interpretation of human action* (Schütz, 1953, sid 31) formulerar Schütz det som att det är det vetenskapliga problemet som, när det väl är formulerat, bestämmer relevansstrukturen. Och följaktligen, hävdar Schütz (1945), kan teoretikern aldrig förstå – inte ens möjligheten av – den andres själv ("*self*") som en odelad enhet. Det teoretiserande jaget står utanför det sociala och är alltid ensamt (ibid., sid 571).

Men, hur kan då den 'ensamme' teoretikern få access till livsvärlden? Hur sker kommunikationen mellan det teoretiserande självet och livsvärlden? Jo, säger Schütz (ibid.), genom att ersätta livsvärlden med en erfarenhetsbaserad modell befolkad av *dockor* eller *typer* kan teoretikern indirekt upprätta en dialog med livsvärlden och dess aktörer. Men innan hon utarbetar dessa artificiella hjälpmedel måste hon först och främst utnyttja sin världsliga (för)-förståelse hon förvärvade som 'vanlig' människa *innan* hon blev teoretiker. Och i detta ligger ingen som helst motsättning. Det paradoxala uppstår endast, hävdar Schütz, om vi antar att kommunikation och socialitet förekommer i *någon annan* meningsprovins än livsvärlden. Då, och endast då, ter sig det teoretiserande jaget hjälplöst avklippt från livsvärlden. Om vi inte gör detta antagande, införlivas vetenskapen i livsvärlden och paradoxen upplöses.

Konturer av ett konstruktionistiskt ledtrådsparadigm III

Det låter förmodligen svårare än vad det är, men vad Schütz här sätter fingret på är, som jag förstår det, att kunskapen inte har någon absolut grund; att fakta är teoriladdade (jfr. Hansson, 1958) och att vi ser världen perspektivistiskt

utifrån våra förföreställningar (jfr. Wittgenstein, 1953; Toulmin, 1961; Asplund, 1970). Den vetenskapliga metod Schütz talar om äger således stora likheter med det abduktiva förhållningssätt Peirce propagerade för.

Denna metod, såsom den uttolkas av Alvesson och Sköldberg (1994, sid 44), kan närmare preciseras som att genom utnyttjandet "*av existerande kunskap och referensramar, finna teoretiska mönster eller* djupstrukturer, *som,* om de vore giltiga, *skulle begripliggöra de empiriskt induktiva mönster eller ytstrukturer vilka påträffats – eller snarare framgått genom tolkning – i ett enskilt fall.*" Man "*äter sig in i empirin med hjälp av teoretiska förföreställningar, allt under det att man också utvecklar teorin*" (ibid., sid 47).

Metoden är med andra ord att likna vid en hermeneutisk process där delarna och helheten konstituerar varandra i ett dialektiskt ledtrådande: Och inte för inte använde sig också Peirce av ett kriminalfall för att illustrera den abduktiva metoden.

> "Ett anonymt brev skrivet på en avriven lapp misstänkes vara författat av en viss person. Man söker igenom hans låsta skrivbord och finner där en annan avriven lapp vars kanter passar perfekt ihop med brevets. En hel serie abduktioner leder till denna slutsats, varav en är att de båda papperslapparna bildar en helhet i vilken delarna inte kan bytas mot andra. Det är också viktigt att den ena delen är innesluten i en helhet, skrivbordet, till vilken bara en person har tillgång, vilket gör att denna del kan tillskrivas honom och därför, genom indexikaliteten, också den andra delen." (Sonesson, 1997, sid 84, om det av Peirce konstruerade abduktiva kriminalfallet.)

Konturer av ett konstruktionistiskt ledtrådsparadigm IV

Om teoretiska förföreställningar bildar den bakgrund mot vilken detaljer tolkas, hur utskiljs då detaljer och blir till ledtråd till en djupare verklighet? Som jag ser det står tre olika metodologiska synsätt till buds.

Den första skulle kunna betitlas 'den (a)teoretiska mångfaldens väg', och bland dess företrädare märks Alvesson och Sköldberg (1994, sid 328) med sina två olika abduktiva metodstrategier *kreativitet* respektive *obeläsenhet.*

> "Konsten är [...] att behärska teorier (tolkningsmöjligheter) – och inte låta dessa ensidigt behärska en själv. Insatthet i alternativa teorier, vilka inte bör vara alltför lika (såsom olika varianter av psykoanalys), plus metateoretiskt reflekterande är ett botemedel. Studier av kreativa processer har givit vid handen att nyskapande ofta uppkommer genom fusion av till synes vitt skilda företeelser (Koestler 1964). Det är då viktigt att besitta material för detta från

skilda områden. Detta är *en* strategi för kreativitet. En *annan* är, [...] , att försöka s a s nollställa sig i förhållande till förföreställningarna." (ibid, sid 328)

Att se en detalj är i det förra fallet fråga om en rekombinatorisk process, och i det senare en fråga om att förutsättningslöst se världen på 'nytt'. Som jag ser det är dessa två strategier emellertid problematiska – och det inte endast i sina renodlingar. Även de former av alternering mellan beläsenhet och obeläsenhet som Alvesson och Sköldberg förespråkar konstitueras av ett antagande om att det skulle vara möjligt, och eftersträvansvärt, att gå utanför livsvärlden (se diskussionen om Schütz ovan).

En andra väg, som vid en första blick liknar den (a)teoretiska mångfaldens väg, slår Ginzburg (1989) in på när han gör en distinktion mellan låg intuition, *firasa*, och hög intuition.

> "Den gammalarabiska fysionomiska vetenskapen var grundad på *firasa*, ett sammansatt begrepp som allmänt talat betydde förmågan att hoppa från det kända till det okända via slutledning, baserad på ledtrådar. Termen hade sitt ursprung i den sufiska filosofins vokabulär; den kom att stå både för mystisk intuition och för det slags djupborrande klipskhet som tillskrev kungens av Serendippo söner. I den senare betydelsen är firasa varken mer eller mindre än organet för teckentydande kunskap." (ibid, sid 39)

Till skillnad från den höga intuitionen, som Ginzburg jämställer med teoretisk kunskap, har firasa sina rötter i sinnena – även om den samtidigt överskrider dem. Den är outtalad och finns, skriver Ginzburg (ibid., sid 39), "*överallt i världen utan några geografiska, historiska, etniska, könsbundna eller klassmässiga undantag. Och det betyder att den är mycket olik varje form av 'högre' kunskap begränsad till en elit.*"

Ginzburg utvecklar inte distinktionen mellan hög och låg intuition mer än så, men jag tror inte att hans synsätt ska tolkas bokstavligt, som något objektivistiskt och kulturblint. Jag tror att han istället försöker att artikulera en syn på människan som *socialt responsiv* eller *allmänt svarsbenägen* (jfr. Asplund, 1987 a, b). Att se en detalj är, utifrån denna *socialpsykologiska väg*, att bli tilltalad (jfr. Sonesson, 1997, sid 93) och att upprätta ett *responsorium* (jfr. Asplund, 1987 a, b); att delta i en relation av svar och gensvar med omvärlden. Att se en detalj eller, om man så vill, att göra distinktion (Asplund, 1989, sid 14) mellan det relevanta och det irrelevanta, är att utifrån våra erfarenheter svara an mot – och att ta ansvar för – konstruerandet av den sociala verkligheten. Som Merleau-Ponty påpekar behöver dock an-svaret inte nödvändigtvis följa utfrågningen (Merleau-Ponty, 1968).

Konturer av ett konstruktionistiskt ledtrådsparadigm V

Följer vi i Merleau-Pontys socialfenomenologiska fotspår kommer vi med habitusbegreppet in på en tredje väg vad gäller utskiljande av detaljer och skapandet av ledtrådar.

Liksom Schütz utgår Merleau-Ponty ifrån livsvärlden, även om han definierar den litet annorlunda än vad Schütz gör. Livsvärlden är här "*den värld som är levande närvarande i våra varseblivningar och som därmed är oupplösligt förbunden med ett varseblivande subjekt*" (Bengtsson, 1988, sid 66). Livsvärlden liknas vid *en tredje dimension* (ibid., sid 67) i vilket ett cirkulärt förhållande råder mellan värld och subjekt, där subjektet präglas av världen och vice versa, och där varseblivning och meningsskapande går hand i hand. Utifrån människans historiska, sociala och kulturella prägling och tidigare erfarenheter varseblir hon de fenomen hon finner mening i att varsebli och åsätter fenomenet en specifik mening. I vissa fall förmår detta meningsskapande att förändra meningen hos tidigare erfarenheter och i dessa fall talar Merleau-Ponty om inlärning.

Med sina tankar om det *inkarnerade subjektet* (ibid., sid 71) tillför Merleau-Ponty som jag ser det socialfenomenologin en djupare *sociologisk* dimension. Helt i linje med sin dialektiska och sammanflätade syn på verkligheten ser Merleau-Ponty människan inte som antingen en fysisk eller en psykisk varelse, en psykofysisk enhet, ett dubbelhetens 'interface' som överbryggar människans medvetande med hennes kroppsliga 'till-världen-varo'. Denna utgångspunkt, att den egna levda kroppen tillhör både en inre och en yttre värld, är, enligt Merleau-Ponty, det enda rimliga förhållningssättet för att förstå och förklara intersubjektivitet. En dualistisk ståndpunkt, menar Merleau-Ponty, leder in i en ohållbar *solipsism*, d v s positionen att endast det egna jaget existerar, är ensamt subjekt och alla andra varelser är reifierade (eller vice versa).

Genom att vi människor är varandras likar, d v s psykofysiska enheter, erfar vi *direkt* meningen bakom våra medmänniskors beteende, mimik, gester och ord. Det är dock inte fråga om en fragmenterad upplevelse av enskilda egenskaper. Tvärtom erfar vi den integrerade helhet som den levda kroppens till-världen-varo utgör. Det är först när denna spontana förståelse fallerar som vi tvingas tillgripa analogiresonemang eller ta till teoretiska inlevelseteorier.

Via interaktion och kommunikation jämkas så våra förståelser av varandras till-världen-varo och andra fenomen samman till intersubjektiviteter. Världen och samhället blir följaktligen situerad i subjektet samtidigt som subjektet måste "*förstås som socialt till sin innersta existens*" (ibid., sid 87). Den

kroppsliga till-världen-varon utgör så skärningspunkten, sammanflätningen, mellan det individuella och det kollektiva, mellan mikro och makro.

Denna kroppsliga till-världen-varo benämns i Bourdieus (se t ex 1984; 1990) teorier för *habitus* och i det begreppet lägger han det i kroppen nedlagda, *inkorporerade*, system av dispositioner som bestämmer hur människor handlar, tänker, uppfattar och värderar i givna sociala sammanhang, samt, inte att förglömma, bestämmer hur vi ser världen. I Merleau-Pontys (1948/1997) terminologi ligger härvid seendet och det sedda förborgat inom oss.

> "[H]e who sees cannot possess the visible unless he is possessed by it, unless he is of it, unless, by priciple, according to what is required by the articulation of the look with the things, he is one of the visibles, capable, by a singular reversal, of seeing them – he who is one of them.
>
> We understand then why we see the things themselves, in their places, where they are, according to their being which is indeed more than their being-perceived – and why at the same time we are separated from them by the thickness of the look and of the body; it is that this distance is not the contrary of this proximity, it is deeply consonant with it, is is synonymous with it. It is that the thickness of flesh between the seer and the thing is constitutive for the thing of its visibility as for the seer of his corporeity; it is not an obstacle between them, it is their means of communication. It is for the same reason that I am at the heart of the visible and that I am far from it: because it has thickness and is thereby naturally destined to be seen by a body." (ibid., sid 133-134)

Att ledtråda och att leka

De konturer av ett konstruktionistiskt ledtrådsparadigm jag här skisserat har i tur och ordning fokuserat på indexikalitet, den naturliga attityden kontra det teoretiserande självet, abduktion, förföreställningar, social responsivitet och habitus. Hur hänger nu dessa ihop, och vad kan det sägas innebära att verka inom ett konstruktionistiskt ledtrådsparadigm?

Att 'se' livsvärlden låter sig utifrån det ovan sagda inte göras utan att 'seendet' redan finns där. Applicerar vi ett socialfenomenologiskt perspektiv på 'seendet' kan vi säga att detta är socialt konstruerat. Det är, för att återupprepa Schütz ord, uttryck för en specifik meningsprovins som är internaliserad och objektiverad inom ramen för en social praktik och tradition, samt förkroppsligad i ett habitus. Teoretikerns internaliserade '(positions)seende' skiljer sig härvid från praktikerns internaliserade 'seende' såtillvida att dennes blick vänds mot *andra* detaljer än vad som görs i den naturliga attityden. För att återknyta till Husserls idé om intentionalitet är teoretikerns medvetande riktat mot 'något' och detta 'något' konstitueras genom det teoretiserande ögat.

'Att se' står så i ett dialektiskt förhållningssätt till 'det sedda'. Mellan seende och sedd upprättas ett responsorium på sådant sätt att det teoretiska självet talar till, och tilltalas, av livsvärlden, samtidigt som den hållna dialogen, dess frågor och svar, pendlar fram och tillbaka i en hermeneutisk process av tolkning och omtolkning. 'Det sedda' sätts in i ett teoretiskt sammanhang, men i och med insättandet förändras teorin, dess riktning och mening. Abduktion och indexikalitet smälts så samman och 'det sedda' blir till en meningsfull ledtråd som i sin tur genererar en ledtråd som genererar en ledtråd som...

Att dra i en ledtråd, att *ledtråda*, är följaktligen att vara öppen för det okända; att våga och vilja se bortom det redan sedda. För att använda Johan Asplunds (1987, sid 55) ord kan denna responsivitet ses som en form av lek. Utifrån en schütziansk referensram kan det sägas innebära att leka med 'dockorna'; utifrån en huizingiansk (Huizinga, 1955/1970) referensram kan det sägas innebära att *låtsas*.

Att ledtråda konstruktionistiskt, vill jag påstå, är att leka titt-ut med sig själv, teorierna (seendet) och livsvärlden (det sedda).

II

Ingen lek sker förutsättningslöst, så ej heller det konstruktionistiska ledtrådandet. På ett övergripande plan kan den bakomliggande epistemologin genom teorin om objektivering, externalisering och internalisering sägas stipulera såväl vad som är att betrakta som ledtrådar som de former under vilka ledtrådandet kan bedrivas. Berger och Luckmanns (1966/1991) begreppsapparat utpekar till exempel aspekter som insocialisering och institutionalisering som viktiga ledtrådar för att uppnå kunskap om hur verkligheten konstrueras, samtidigt som dessa ledtrådar begränsar och möjliggör ledtrådandet. Vad Berger och Luckmann dock inte tillhandahåller är en mer allmän systematik över vilka aspekter av livsvärlden som är meningsfulla att vända den frågande blicken emot. Vilka ledtrådar kan den konstruktionistiska forskaren förvänta sig att se? Vart för ledtrådarna henne? Vilka kunskapsdomäner beträder hon? Vilka frågor ställer hon? Till vem ställer hon dem? Hur ställer hon dem? Och hur gör hon för att generera fler ledtrådar?

En person som kan sägas ha intresserat sig för frågor som dessa är David Silverman (1970) som med sitt aktörssynsätt lanserade en konstruktionistisk metod för att blottlägga de meningsstrukturer som olika aktörer i olika roller använder för att förstå och legitimera sina handlingar. Kan hans idéer möjligen användas som hävstång för att systematisera det konstruktionistiska seendet?

Ett kritiserat perspektiv

Innan jag nystar vidare i Silvermans teori vill jag uppehålla mig ett ögonblick vid den kritik som aktörssynsättet har fått utstå för att reducera social interaktion till en subjektiv nivå och därigenom ta otillräcklig hänsyn till överordnade strukturer och lagbundheter (se t ex Alvesson och Sköldberg, 1994, sid 101 ff; Norén, 1995). Till och med Silverman (1991) själv har på dessa grunder tagit avstånd från synsättet, vilket också tagits som intäkt för att det *i sig* skulle vara "*problematiskt*", speciellt för konstruktionistiska forskare (se Norén, 1995, sid 142). Själv har jag dock svårt att ta till mig denna kritik då jag anser att den bygger dels på oklara vetenskapsteoretiska positioneringar, dels på en sammanblandning av 'är' och 'bör' vad gäller den forskning som producerats utifrån synsättet.

Att som Alvesson och Sköldberg (1992, sid 101 ff) kritisera aktörssynsättet för att inte erkänna tanken att "*överindividuella sociala enheter*" i form av grupper, organisationer och institutioner har en egen existens frikopplad från det (inter)subjektivt upplevda, är som jag ser det inte bara att utkräva brott mot perspektivets ontologiska och epistemologiska antaganden. Alltsomoftast leder kritik av detta slag också till att 'falska' teoretiska inkonsistenser skapas. Alvesson och Sköldberg (ibid.) kommer till exempel fram till att aktörssynsättet står i skarp konflikt med Bourdieus institutionellt inriktade texter vilket är en högst diskutabel slutsats om man beaktar den skillnad som föreligger mellan objektifiering och objektivering. Konstruktionistiska begrepp som habitus och internalisering är som jag försökt att visa inte ömsesidigt uteslutande, utan ömsesidigt förstärkande.

Gentemot denna kritik vill jag därför hävda att aktörssynsättet visst behandlar samspelet mellan individ och institution, dialektiken mellan subjektiv och objektiv verklighet, mellan konstruktion och konstruerande, och att synsättet i minst lika stor utsträckning fokuserar externaliserings- och objektiveringsprocesser som internaliseringsprocesser. Med detta sagt kan jag inte annat än att finna det mycket märkligt att Silverman själv (1985) gått i bräschen för denna förvirrade diskussion.

Vad gäller sammanblandning mellan 'är' och 'bör' kan man anföra att det intrikata sätt på vilket internaliserings-, externaliserings- och objektiveringsprocesserna är sammanflätade onekligen gör det komplicerat att verka utifrån en konstruktionistisk epistemologi. Processerna går i varandra och grumlar den subjektiverade verkligheten från den objektiverade. Detta kan möjligen förklara varför forskare med ett aktörssynsätt i sin praktik har tvingats att, i mer eller mindre utsträckning, lägga fokus på antingen konstruktion av subjektiv verklighet eller konstruktion av objektiv verklighet (jfr. Norén,

1995, sid 141 ff) - men det rättfärdigar knappast deras reduktionism. Enligt min mening bör metateoretiska perspektiv inte bedömas på basis av dess utövares praktik. Istället framstår det som mer angeläget att bedöma huruvida ett visst perspektiv bidrar till förståelse för det fenomen man vill studera.

Den konstruktionistiska blicken

Efter denna upprättelse av aktörssynsättet och inskrivning i det konstruktionistiska ledet är det så dags att titta närmare på hur Silverman (1970) menar att analyser av social interaktion bör gå till. Konstruktionistisk analys, föreslår han, behandlar följande:

- hur rollsystem och interaktionsmönster har utvecklats historiskt. Av speciellt intresse är i vilken utsträckning de representerar gemensamma värderingar.
- idealtypiska aktörer och hur deras beteenden, mål och engagemang relaterar till deras bakgrunder och erfarenheter.
- aktörernas uppfattningar om de nuvarande situationerna och deras förståelse av andra aktörers beteenden, uppfattningar och förväntningar.
- olika aktörers typiska handlingar och de meningar de tillskriver dessa.
- hur aktörers engagemang och institutionaliserade förväntningar visavi rollsystemet relaterar till planerade och oplanerade handlingskonsekvenser.
- hur olika aktörers engagemang och mål förändras till följd av aktörernas interaktioner respektive förändringar i de institutionella kunskapslagren. (ibid., sid 154, i min översättning)

På ett övergripande plan kan syftet med Silvermans metod sägas vara att belysa a) subjektiva konstruktioner av verkligheten och b) objektiva konstruktioner av verkligheten. I förhållande till Berger och Luckmann (1966/1991) menar jag därför att den kan ses som en konkretisering av de objektiverings-, internaliserings- respektive externaliseringsprocesser varigenom dikotomin mellan subjektiv och objektiv verklighet transcenderas. Den historiska utvecklingen av rollsystem och interaktionsmönster kan till exempel ses som en form av externalisering (punkt 1); de idealtypiska aktörernas bakgrunder och erfarenheter kan ses som ett uttryck för internalisering (punkt 2); och aktörernas interaktioner med lag- och regelverk kan ses som legitimerings- och objektiveringsprocesser (punkt 6). Aktörssynsättet implicerar därmed att det konstruktionistiska intresset vänds mot 1) de aktiviteter som uttrycker en viss verklighetskonstruktion (externalisering); 2) de sätt genom vilka en viss konstruktion institutionaliseras (objektivering); samt 3) de processer genom vilka aktörer socialiseras in i en viss konstruktion (internalisering).

Översatt till ett ledtrådsparadigm är dock Silverman mer specifik än så. I de sex punkterna anger han tämligen explicit vad som är att betrakta som konstruktionistiska ledtrådar, vart dessa leder, vilka aktörer som är meningsfulla att fokusera på samt vilka frågor som bör ställas till dessa för att generera fler ledtrådar. Bland annat kan man utläsa att den konstruktionistiska forskaren bör göra aspekter som idealtypiska rollsystem och interaktionsmönster, gemensamma värderingar, olika beteenden och dess konsekvenser till ledtrådar; att dessa ledtrådar för henne till idealtypiska aktörer; samt att hon bör förhöra sig om dessa aktörers mål, bakgrunder, erfarenheter, uppfattningar om de situationer de befinner sig i, och sätta dessa i relation till den kunskap som finns nedlagrad i olika institutioner.

Silverman säger med andra ord en hel del om det jag vill kalla för den konstruktionistiska blicken. Men. Som jag ser det måste denna blick ytterligare preciseras och systematiseras för att de konceptuella luckor som trots allt finns mellan aktörssynsättet och den konstruktionistiska epistemologin ska täppas till. Framförallt menar jag att de institutionella aspekterna av objektiveringsprocesserna måste lyftas fram, samtidigt som dessa processers relation till internaliseringsprocesserna måste förtydligas. Mitt förslag är att detta kan göras i matrisens form genom att å ena sidan skilja det subjektivt upplevda från det objektivt upplevda, och å andra sidan kontrastera dessa två verkligheter mot externalisering, objektivering och internalisering (se figur 1).

	1) Externalisering	**2) Objektivering**	**3) Internalisering**
a) **Subjektiverad verklighet**	Strategi 1 a) Externalisering av subjektiverad mening	Strategi 2 a) Objektivering av subjektiverad mening	Strategi 3 a) Internalisering av subjektiverad mening
b) **Objektiverad verklighet**	Strategi 1 b) Externalisering av objektiverad mening	Strategi 2 b) Objektivering av objektiverad mening	Strategi 3 b) Internalisering av objektiverad mening

Figur 1 Konstruktionistiska ledtrådsstrategier

Ut faller så sex konstruktionistiska ledtrådsstrategier som innefattar Silvermans sex analyssteg, men som samtidigt ställer dem på ända genom att å ena sidan omgruppera dem i en dimension (x-led), och å andra sidan integrera dem i en annan (y-led). Allt för att ytterligare accentuera vad som skulle kunna betecknas vara konstruktionismens credo; att konstruktion och konstruerande är två sidor av samma mynt och att 'vad' är oförenligt sammanflätat med 'hur' även i metodsammanhang.

En blick för det kreativa

Min ambition med denna avhandling är, skrev jag i det inledande kapitlet, att visa på, och förstå, arbetslivets kreativisering, dess orsaker och dess konsekvenser. Jag formulerade strax därefter mitt syfte som att generera kunskap om hur kreativitet konstrueras och organiseras. Hur kan nu aktörssynsättet och de sex konstruktionistiska ledtrådsstrategierna vara mig behjälpliga i att nå mina ambitioner och mitt syfte?

Jo, för det första menar jag att jag utifrån aktörssynsättet nu kan sätta ett antal forskningsfrågor på pränt: Vilka subjektiva och objektiva meningar finns det om kreativitet? I vilken utsträckning är dessa meningar delade? Hur har dessa uppkommit? Hur förhåller de sig historiskt till rollsystem, interaktionsmönster och institutioner? Hur relaterar föreställningarna till olika aktörers bakgrunder och erfarenheter? Forskningsfrågor som dessa riktar mitt konstruktionistiska medvetande mot livsvärldens kreativa aspekter samtidigt som de inskärper min blick för hur kreativitet konstrueras och organiseras inom ramen för arbetslivets kreativisering.

För det andra kan jag utifrån de konstruktionistiska ledtrådsstrategierna resonera mig fram till, och i grova drag skissera, vad jag faktiskt behöver göra för att förstå arbetslivets kreativisering; vart jag behöver vända min blick, vilka olika metoder jag behöver tillgripa för att se det jag behöver se, vilka frågor jag behöver ställa, samt vilka aktörer jag behöver närma mig. Eller, annorlunda uttryckt, min blick för det kreativa externaliseras i en teori om hur jag konkret bör gå tillväga för att kunna göra myteri mot kreativitetsmyterna och i slutändan upplösa *Kreativitetsmysteriet.*

De forskningsstrategiska riktlinjerna för detta kreativa ledtrådande tänker jag mig ungefär så här:

Strategi 1 a) Externalisering av subjektiverad kreativitet

Vad gäller externalisering av subjektiverad kreativitet vill jag påstå att alla de fenomen som kan tänkas uttrycka någon form av kreativitet är intressanta att studera. Bland dessa intar de aktörer som uppfattar sig själva, och uppfattas av andra, som kreativa, deras arbetsuppgifter samt det de producerar en särställning. Frågeställningar som 'Vem är kreativ?' 'Vad gör dom kreativa?' 'Vad är kreativt?' är härvid av central betydelse, liksom deras negationer; 'Vem är *inte* kreativ?' 'Vad gör *inte* dom kreativa?' 'Vad är *inte* kreativt?'

Också genom 'deltagande observation' kan beskrivningar av kreativa aktörer, deras handlingar och deras icke-kreativa medaktörer genereras. Samtal med kreativa och icke-kreativa om kreativitet, deras arbetsuppgifter,

produkter och organisatoriska roller kan komplementera och fördjupa dessa beskrivningar, samtidigt som deras berättelser i sig kan tolkas som uttryck för olika subjektiverade kreativitetskonstruktioner.

Strategi 2 b) Objektivering av subjektiverad kreativitet

Genom att relatera olika aktörers uppfattningar och tankar om kreativitet, sina roller och situationer till varandra, kan en uppfattning fås om i vilken utsträckning subjektiverade konstruktioner av kreativitet uppnått ett stadie av intersubjektiv och objektiverad kunskap.

Genom att studera existerande rollsystem och interaktionsmönster i, utanför och mellan, olika organisationer, samt hur dessa har utvecklats över tiden, kan en vidare förståelse genereras för hur intersubjektiviteter skapas och upprätthålls. Samtal kring teman som 'Vilka samtalar Du med om ditt arbete?' respektive 'Hur kommer ni fram till att något eller någon är kreativ?' adresserar härvid frågeställningar om makt, tolkningsföreträde och legitimitet.

Strategi 3 a) Internalisering av subjektiverad kreativitet

Liksom externalisering och objektivering kan delas upp i en subjektiverad respektive en objektiverad komponent, kan internalisering ses som ett uttryck för aktörers levda erfarenheter, men också som ett uttryck för deras för-givet-tagna anammande av den objektiverade kunskap som kännetecknar den kontext, till exempel den organisation eller den kultur, inom vilken de verkar.

Intervjuer fokuserade på aktörernas bakgrunder och erfarenheter av kreativitet problematiserar härvid både kreatörens identitet och habitus; 'Hur kommer det sig att vissa uppfattar sig som varandes kreativa?' och 'Vad innebär det att vara kreativ?' Samtal om kreativa förebilder och motbilder, signifikanta andra, val av yrke och utbildning, mål, förväntningar om framtiden etc. visar härvid på socialiseringens funktion vad gäller upprätthållandet av subjektiverade kreativitetskonstruktioner.

Strategi 3 b) Internalisering av objektiverad kreativitet

Att studera internalisering av kreativitet i objektiverad bemärkelse innebär att studera det för-givet-tagna; den tysta kunskap som går utöver subjektets egna erfarenheter. Denna kunskap får till exempel sitt uttryck i den spontana attribueringen av olika aktörers typiska handlingar, samt i etablerade rutiner vad gäller rekryteringsförfarande och insocialisering i roller/positioner.

Internaliseringen av det för-givet-tagna kan sägas återfinnas i gränslandet mellan aktörernas (prat)handlingar och det diskursiva varför deltagande observation, intervjuer och diskursanalys blir intressanta.

För att komma nära aktörernas internalisering av objektiverad kreativitet lämnas således den specifika nivån till förmån för den allmänna. Samtal kan till exempel föras kring vad som i allmänhet utmärker kreativa aktörer, hur dessa vanligtvis har gjort karriär och hur kreatörer typiskt sett fungerar.

Strategi 2 b) Objektivering av objektiverad kreativitet

Objektivering av objektiverad kunskap handlar i mångt och mycket om legitimitet; vem och/eller vilka institutioner i samhället härbärgerar och (re)producerar den kunskap som aktörer implicit använder sig av för att förstå sin omvärld? Vem eller vilka har 'makten över tanken'? Kunskapsintresset riktas härvid dels mot inflytelserika aktörer som akademierna och politiken, dels mot språkets och (idé)historiens betydelse.

Maktförhållanden, identifikation av signifikanta aktörer, språkliga/ historiska analyser av branscher (logik och retorik) kan komma ifråga för att besvara frågan hur en viss konstruktion av kreativitet objektiveras.

Strategi 1 b) Externalisering av objektiverad kreativitet

Ett sätt, utöver de sätt som beskrevs ovan vad gällde externalisering av subjektiverade konstruktioner av kreativitet, att komma nära olika aktörers externalisering av objektiverad kreativitet är att i ett idéhistoriskt perspektiv studera hur olika aktörers handlingar, föreställningar och kunskaper förändrats visavi institutionella förändringar som har med fenomenet att göra.

Den tredje dimensionen

Räcker då dessa kreativa ledtrådsstrategier för att belysa hur kreativitet konstrueras och organiseras? Nja, enligt min mening räcker de långt, men inte ända fram. Frågor som berör de kreativa identiteterna skär nämligen rakt igenom de två dimensionerna subjektiverad/objektiverad kreativitet respektive externalisering-objektivering-internalisering av kreativitet vilket indikerar nödvändigheten att inbegripa en tredje dimension i forskningspraktiken; den socio-kulturella bakgrund mot vilket identitetsskapandet sker.

Bourdieu (1984) tar härvid steget från individ till klass när han pekar på betydelsen av habitus, det vill säga den objektiverade livsdispositionens strukturerande effekt på aktörens erfarenhet. Att belysa habitus är, enligt Bourdieu, att konstruera den sociala klassen i termer av ekonomiskt, kulturellt och socialt kapital; dess volymer, dess strukturer och dess utveckling över tiden. Den sociala klassen definieras dock inte av en egenskap eller en summa av egenskaper, utan av strukturen hos relationerna mellan alla relevanta egenskaper. Vad som är relevanta egenskaper är en empirisk fråga, men Bourdieu fokuserar gärna på inkomster, förmögenhet, kön (biologiskt), ålder, social härkomst, etniskt ursprung, utbildningsnivå etc. etc.

Införlivas denna dimension i studiet av kreativitet riktas blicken mot de kreativa aktörernas positioner och livsdispositioner. Var bor de? Var jobbar de? Vilka umgås de med? Hur ser deras ekonomiska kapitalbindning ut? Hur ser ålders- och könsfördelningen ut i de branscher de verkar? Frågor som till exempel kan besvaras genom enkäter och branschstatistik, men som också besvaras i intervjusituationer och vid deltagande observation. Deras sätt att uttrycka sig, klä sig och föra sig kan till exempel ses som uttryck för en viss position och livsdisposition, av en viss kapitalbindning – en externalisering av subjektiverad och objektiverad kreativitet.

Från Zadigs metod till Kreativitetens idéhistoria

Nog om 'metod' och om konstruktionistiskt ledtrådande. Visst skulle jag här kunna inveckla mig i resonemang om hur intervjuer, deltagande observation, diskursanalyser och studier av kvantitativa data bör gå till. Jag skulle till exempel kunna uppehålla mig vid lämpligheten av att i etnografisk anda kombinera intervjuer med deltagande observation och vikten av att inta ett slags "*fritt flytande uppmärksamhet*" (jfr. Morgan, 1983, sid 166) gentemot livsvärlden och dess aktörer. Jag skulle kunna argumentera för att deltagande observation fungerar medierande mellan den levda erfarenheten och den objektiverade kunskapen, samtidigt som den fördjupar förståelsen av framförallt externaliserings- och objektiveringsprocesserna.

Jag skulle också kunna tala om hur värdefullt det är att initialt föra 'informella' samtal av mer övergripande natur med olika aktörer för att dels utmana mina teoretiska förföreställningar och uppnå ett första stadie av intentionell fullbordan (Sandberg, 1996), dels få en uppfattning om vilka aktörer som kan vara lämpliga att samtala vidare med.

Jag skulle kunna argumentera för djupintervjuer i fenomenografisk anda (se t ex Sandberg, 1994) i vilka den intervjuade bereds möjlighet att, utifrån sina

egna erfarenheter, tämligen fritt tala om det han eller hon finner meningsfullt och tillsammans med mig definiera vad som är viktigt för mitt arbete. Jag skulle i samma andetag kunna plädera för hur viktigt det är att jag i fenomenologisk mening inte bara är följsam, öppen och känslig (jfr. Bengtsson, 1991) gentemot det fenomenala, utan att detta också i högsta grad gäller min attityd gentemot de människor jag möter. Och jag skulle kunna argumentera för betydelsen av kommunikativ och pragmatisk validitet (se t ex Sandberg, 1995); att mina tolkningar i största möjligaste mån är trogna de intervjuades levda erfarenheter och att de ständigt prövas i dialog med empirin, den skrivna texten och andra forskare.

Inget av detta ser jag dock här som konstruktionistiskt meningsfullt. Att ytterligare förfina mina ledtrådsstrategier och/eller min blick för det kreativa är att gå händelserna i förväg. Ledtrådandet och de metodfrågor som min blick ställer mig inför måste, eftersom de utgör en omistlig del av min intrig, diskuteras där de hör hemma: I min berättelse. Vad jag här istället behöver diskutera är hur jag tar mig in i, och ut ur, mitt kreativitetsmysterium. Hur tar jag mig från metateoretiska utläggningar om Zadigs metod till livsvärlden och det kreativa? Hur leder jag mig själv, och läsaren, genom den labyrint av konstruktionistiska ledtrådsstrategier jag konstruerat? Var finns ingången?

Det sista vet jag med mig är en fåfäng fråga. Det finns inte *en* ingång. Och ej heller för den delen *en* utgång. Konstruktionen av verkligheten har varken början eller slut. Det är en ständigt pågående process i avsaknad av såväl spjälkningsbara delar som fattbara helheter. Som trovärdig konstruktionist spelar det därför ingen roll var jag börjar; jag måste förr eller senare arbeta mig igenom alla mina sex ledtrådsstrategier. Likväl måste *Kreativitets-mysteriet* ha en början och ett slut. Jag måste i text, i den betydelsen jag tidigare givit ordet (se sid 74), ordna mitt ledtrådande på ett sådant sätt att det blir meningsfullt. Och det är här, i upprättandet av denna skenbara ordning, som ingången blir särskilt betydelsefull. Samtidigt som den, å ena sidan, måste etablera kontakt mellan mig, mitt fenomen och läsaren, måste den, å andra sidan, generera nya ledtrådar som leder mig och läsaren vidare mot intersubjektivitet.

En första ledtråd måste därför konstrueras.

Kapitel 6

Kreativitetens idéhistoria

"In the Beginning God Created the Heaven and the Earth."
Genesis 1:1

Konsulteras ordböcker och lexikon anges vanligtvis adjektivet 'kreativ' som huvudord till kreativitet (se SAOL, 1986), och som synonymer till detta ord nämns skaparkraft, uppfinningsförmåga, förmåga att finna nya lösningar, uppfinningsrik, initiativrik, livgivande, åstadkommande, idérik, inspirerad, produktiv, respektive konstruktiv (Strömbergs, 1990). Det står vidare att läsa att 'kreativ', tillsammans med ord som 'kreatör' och 'kreation' är härlett ur ordet 'kreera' och att detta ord i sin tur kommer från latinets *creare*, att skapa. Det spekuleras också i om creare kan vara en förgrening av det indo-europeiska *kere*, att få någonting att växa (se Weiner, 2000, sid 8).

Trots dessa mycket gamla ordstammar ser, enligt Weiner (ibid., sid 89), begreppet 'kreativitet' för första gången dagens ljus i A.W. Wards *History of Dramatic English Literature* (Ward, 1975) som publiceras 1875. I detta verk utpekar författaren ett flertal gånger William Shakespeare (1564-1616) som varandes ett kreativt geni, och i en passus refereras till hans poetiska kreativitet ("*poetic creativity*") (ibid., sid 506). Ordet dyker upp som av en tillfällighet, det förklaras inte och det ges ej heller någon entydig betydelse.

Femtio år senare har ordet letat sig in i de engelska ordböckerna och ungefär samtidigt finner begreppet sina motsvarigheter på franska och italienska (Webb, 1987). Till det tyska språket införlivas ordet som *kreativität* efter andra världskriget (se Joas, 1996, sid 72), och ungefär samtidigt, 1959 för att vara mer exakt (se Liedman, 1997, sid 401), börjar ordet 'kreativitet' att användas i Sverige. Som Fenyö (1991, sid 26) påpekar återfinns kreativitet först i 1986 års upplaga av Svensk Ordbok.

Idag pratas det så mycket om kreativitet att, för att citera Svante Beckman (1990, sid 13), "*öronen nästan ramlar av*".

Med denna etymologiska ingress satt på pränt infinner sig en rad frågetecken. Hur kommer det sig att begreppet kreativitet överhuvudtaget myntas? Vad kan Ward ha menat med sitt begrepp? Vilka konsekvenser fick

det? Hur kan vi förstå begreppet idag? Vilka objektiverade meningar finns det om kreativitet? Det är frågor som dessa som leder mig till att börja mitt ledtrådande i *Kreativitetens idéhistoria.*

I

I dess betydelse att skapa, att kreera och att vara kreativ, är 'kreativitet' djupt rotat i så gott som alla kulturer. Om detta vittnar inte minst mytologin som är full av så kallade skapelse- och kreativitetsmyter (jfr. Senior, 1987; Mason, 1988). Egyptiernas gud Amon kläcktes till exempel ur ett ägg han själv skapat, den sudanesiske guden Juok skapade de olika människoraserna av olikfärgad lera och den mesopotamiske gudomen Marduk skapade ordning genom att klyva kaosdraken Tiamat i de två delarna jord och himmel (se Senior, 1987, för fler kreativitetsmyter).

Ett gemensamt drag för dessa tidiga kreativitetsmyter är att de utgår ifrån idéer om att världen har skapats genom antingen en (sexuell) förening mellan två gudomliga varelser eller en kamp i vilken det goda besegrar det onda. I det senare fallet följer dessutom skapelseakterna mer eller mindre ett och samma manus: Först existerar inget annat än kaos ur vilket två antagonister materialiseras; därefter uppstår världsalltet i alla dess beståndsdelar som ett resultat av den kamp som utkämpas; och till sist åligger det den som går segrande ur kampen att bringa ordning i världskaoset.

Kaos görs således till granne med Gud.

Den bibliska kreativiteten: Gud är min domare

Inom mytologin beskrivs den kreativa akten med andra ord som en process bestående av tre delar. Så är dock icke fallet inom den mytologi som har kommit att dominera västerländskt tänkande; den judiskt-kristna traditionen. I denna sker, som Mason påpekar (1988, sid 705), skapelsen i ett enda svep. I första Mosebok existerar ingenting före Gud; det finns inget kaos ur vilket han uppstår, och ej heller något att bekämpa. Genom att dela ljus från mörker skapar Gud världen, och eftersom det är Gud som skapar den är den genast en ordnad värld. Inga element står i kontakt med varandra; den kreativa akten, skriver Mason (ibid., sid 705), är ofysisk till sin art, till och med så pass ofysisk att den sker endast genom Ordet.

"As the Psalmist wrote: 'He spoke, and it was created'. Although at one point man is said to be created in God's image and likeness, this God refuses to be defined by any specific attributes or even a name - 'I am who I am'. He is utterly remote and unphysical - 'Yahweh reigns transcendent in the height' - and he forbade any physical representation of himself which might lead people to suppose otherwise." (Mason, ibid, sid 705)

Till skillnad från den gudomliga kreativiteten porträtteras den mänskliga förmågan att skapa i högsta grad som fysisk till sin art, och som för att markera denna fundamentala skillnad används i den hebreiska Bibeln ordet *bara* (att forma eller skapa) uteslutande om Guds skaparkraft, medan människornas handlingar beskrivs i termer av andra verb (Eerdmans, 1977, sid 219; Brown, 1979, sid 135; Weiner, 2000, sid 27).

Som derivat av den gudomliga kreativiteten – det är Gud som skapat människan till sin avbild och gett henne förmågan att skapa – begränsar så människans fysiska kreativitet till att enbart omfatta reproduktionens område. Restriktionerna som åläggs den mänskliga kreativiteten blir kanske som allra tydligast när Gud först ber Abraham att vara 'gudfruktig och föröka sig' (Första Mosebok 17), för att därefter befalla människan att inte gå utanför de avbildningsregler som Gud en gång för alla ställt upp (Exodus 20:1-6). I de fall människan sätter sig upp mot de reproduktiva lagar Gud formulerat och hennes kreativitet inkränktar på den gudomliga kreativitetens domäner straffas hon, likt Adam och Eva, genom att förpassas från lustgården.

Sensmoralen i de bibliska texterna står så klar: Gud är kreativitetens domare, dess upphovsmakare och moraliska uttolkare. Människan ska vörda den allsmäktige kreatören; den gudomliga kreativiteten är god; kreativitet uppstår ur tomma intet (creatio ex nihilo); det står i Ordets makt att kreera; människan är Guds, kreatörens, avbild; och människan är välsignad att vara gudfruktig och föröka sig. Enligt Weiner, (2000, sid 25-26), är detta sex idéer som skär rakt igenom västerlandets idéhistoria och som än idag äger allra högsta kreativa relevans.

Med detta inte sagt att de bibliska texterna inte har tolkats som att människan kan, och tillåts, nå gudomliga höjder i sitt skapande. I en tolkning av Talmud får människor verkligen skapa nya varelser (golem) och nya världar, dock med det tillägget att denna kreativitet endast är förunnat de som är allra mest hängivna i sin tro (ibid., sid 29). Detta budskap kan också ses upprepas i det Nya Testamentet (ibid., sid 30 ff).

Med Jesus Kristus, som genom Jungfrufödseln kan ses vara en produkt av både sprituell och fysisk kreativitet, introduceras nämligen en ny form av förbindelselänk till Gud – och därmed ändras också betingelserna för människans kreativitet. Jesus har kommit till världen för att frälsa oss, genom

hans offer ska vi renas från våra synder och genom hans återuppståndelse ska vi också återuppstå och bli ett med Gud och evigheten. I Uppenbarelseboken meddelas vidare att den gamla världens tid är förbi och att det i dess ställe skall träda en ny himmel och en ny jord. Inga nya tempel ska byggas, för Gud är sitt eget tempel och Gud bor tillsammans med människorna. Distinktionen mellan mänsklig och gudomlig kreativitet luckras så upp. Gud stiger ned till människorna och människorna erbjuds absolution att, om än tillfälligtvis och med avbön, stiga upp mot den gudomliga kreativitetens höjder.

I Kristi namn legeras så samman en mänsklig kreativitet bestående av Ordet, frälsning, livet och Gud.

Den antika kreativiteten: Gudabenådade hantverkare

Antikens Grekland står i många avseenden som kreativa förebilder för det västerländska tänkandet vad gäller konst, filosofi och poesi. Själva tycks emellertid grekerna ha stått i ett paradoxalt förhållande till sitt skapande (ibid., sid 33). Å ena sidan finns där de som liksom Perikles prisat Atenarna för att vara modiga, oberoende, politiska medvetna och kreativa. Å andra sidan finns där en djup tro på *deus ex machina*, föreställningar om att Gudarna griper in och bestämmer människornas öden, varför människan varken kan göra anspråk på, eller hållas ansvarig för, att vara kreativ. Homerus tillskriver i denna senare anda helt sin poetiska skaparkraft till muserna, den sköna konstens och vetenskapens gudinnor. De inspirerar honom, säger han i Odysseen, och "*håller honom kär*" (citerat i Weiner, 2000, sid 34).

Kreativa gudar och hjältar

Denna ambivalenta inställning till den mänskliga kreativiteten kan förstås utifrån den grekiska mytologin där två olika kreativitetsföreställningar görs gällande. Å ena sidan dyrkas olympiska gudar som Hepheastus för att ha uppfunnit elden, Athene för att ha uppfunnit flöjten och plogen, och Hermes för att ha skapat lyran, alfabetet, siffrorna och musiken (se Mason, 1988, sid 699). Gemensamma drag hos dessa gudar är att de står människan nära samtidigt som de uppvisar ett slags slughet (metis) i kombination med en våghalsighet (dolma) som gör att de kan bryta mot de lagar som representerar det normala. Inte för inte kallas till exempel Hermes för "*Gud över gränserna och över gränsöverträdelserna*" (Mason, 1988, sid 699, min översättning; se även Burkert, 1985). Det speciella med deras slughet är dessutom att den enbart gör sig gällande i strid.

Å andra sidan dyrkar grekerna hjältarna, människor som levt i förhistorisk tid och som uppvisat osedvanliga krafter. Bland dessa hjältar återfinns uppfinnare som Palamades, Daidalos och Cadmus (ibid.) – ärelystna figurer som i Sofokles dramer porträtteras som starkt oberoende, egenrådiga, och oförmögna till att kompromissa. De är ensamvargar med ett stort självförtroende, oroväckande medvetna om sina unika talanger, och deras fräckhet och beslutsamhet gör att andra betraktar dem som våghalsiga, på gränsen till dumdristiga, envisa på gränsen till galna.

Den hjälte som mest kommit att få symbolisera dessa hjältar är förmodligen Prometheus som i ett flertal olika legender avbildas som en särdeles slug lurendrejare som inte drar sig för att utmana och bedra självaste Zeus (ibid., sid 700). I Protagoras berättelse om Prometheus centreras intrigen kring den eld som Prometheus stulit från gudarna och gett som gåva till människorna. Gåvan skänker människorna självtillit, den ger dem kraft att bemästra världen och den hjälper dem att uppfinna alltifrån språk, arkitektur och jordbruk till astronomi, medicin och de sköna konstarterna. Men, den civiliserar inte människorna. Tvärtom dömer elden dem till en värld av krig och elände. Moral, rättvisa och medmänsklig respekt är gåvor som människorna endast kan få på annat håll – av Zeus. Och olikt Prometheus gåvor som endast förlänats vissa utvalda människor är Zeus generösare och mer jämlik i sitt givande.

> "'Distribute justice to all', said Zeus. 'Let all have their share. There could never be cities if only a few shared in these virtues, as in the arts.'" (ibid., sid 700)

Mänsklig kreativitet utan gudomlig vägledning är i hjältarnas fall sålunda möjlig, men den är inte önskvärd om den går för långt. Alltsomoftast förorsakar hjältarnas karaktärer sin egen, eller människornas, undergång genom att i sin kreativitet vara *för* sluga och *för* våghalsiga.

Den grekiska kreativiteten, slugheten och våghalsigheten, måste därför balanseras med omdöme.

En platonsk kreativitetsmyt

I *Phaedrus* beskriver Platon (ca 428/427-348/47 f.Kr.) den egyptiske guden Theuth som aritmetikens, geometrins, astronomins och skrivkonstens skapare. När Theuth stolt visar upp sina uppfinningar för kung Ammon och prisar skrivkonsten som ett recept för minne och visdom replikerar denne:

> "O man full of arts, to one it is given to create (tekein) the things of art, and to another to judge what measure of harm and of profit they shall have for those that shall employ them." (Mason, 1988, sid 702).

Därefter fortsätter Ammon med att fördöma skrivkonsten. Det är en dålig uppfinning, hävdar han, därför att den bidrar till ett ytligt lärande i enskildhet istället för det genuina lärande som sker i samtal människor emellan.

Enligt Mason (ibid., sid 702) är denna myt Platons egen skapelse, men inte desto mindre måste den ses som ett uttryck för den gängse föreställningen om kreativitet i det antika Grekland; ett föremåls värde tillkommer dess funktion och bestäms av dess användare (jfr. Vernant, 1983). Med myten om Theuth ville Platon visa att den som är kreativ, i sig, är självbelåten visavi det hon skapat och att hon därför inte kan ges förtroende att själv bedöma värdet av det hon skapat. Strikt åtskillnad måste, med andra ord, göras mellan skapare och värderare.

Denna tanke om den kreativa människans omdömeslöshet går igen i Platons uppgörelse med poeterna. I *Staten* (1993) beskriver han dem som medfött opålitliga; de verk de framställer är osanna och orättfärdiga, och de känslor de rör upp kan mycket väl leda människor i fördärv (jfr. Mason, 1988, sid 703). Deras kreativa impulser är *i sig* farliga och därför måste poeterna bannlysas från staten (se också Weiner, 2000, sid 35). Samtidigt kan dock, skriver Platon (1993), poesin förmedla de mest fantastiska sanningsupplevelser och visdomar.

För att förklara denna poetiska motsägelsefullhet utvecklar Platon en teori om inspiration. Det moraliska gapet mellan poetens självbelåtna kreativitet och användarens förnuftiga värdering kan, menar Platon, stängas om en gud talar genom poeten – om muserna tar honom i besittning, berövar honom hans förnuft, men samtidigt inspirerar honom att kreera saker han annars hade varit oförmögen till (jfr. Weiner, 2000, sid 35).

Platons teori om poetisk inspiration håller emellertid endast om gudarna själva är visa och rättvisa. Och här ställs han inför ett epistemologiskt problem: Kunskapen om gudarna förmedlas ju av poeterna, men då dessa bevisligen inte är förmögna att fara med sanningen, kan människan aldrig riktigt säkert nå vetskap om den gudomliga (rätt)vishetens.

För att bringa ordning i sin teori författar Platon därför en egen kreativitetsmyt – en myt som han anser bättre står i samklang med sin teori än den traditionella grekiska mytologins gudar och hjältar. I denna myt, *Timaeus*, introducerar han en gudomlig kreatör, demiurgen, som skapar (techne) världen utifrån redan existerande material och utifrån en uppsättning eviga lagar, de s k gudomliga formerna (jfr., Mason, 1988, sid 703).

För Platon omfattar demiurgen själv inte de rätta värderingarna, men eftersom hans arbete konstitueras av de rätta värderingarna, blir hans arbete ändå rättfärdigt. Analogin mellan demiurgens och poetens skapande är dock inte, och kan inte vara, fullständig eftersom poetens skapelser aldrig kan bli något annat än 'andraderivatan' av de eviga idéerna. De olika konstarterna (måleri, poesi, musik, dans och skulpteri) är, skriver Platon i *Staten* (X: 597-598), imitationer av naturen såsom i en spegel (mimesis), och eftersom naturen genom demiurgens försorg imiterar de eviga idéerna, utgör konstarterna imitationer av imitationen.

Och som sådana är de alltid mer eller mindre långt borta från sanningen.

Konsten som aristotelisk reproduktion

Aristoteles (384-322 f.Kr.) förkastade de platonska föreställningarna om de eviga idéerna. Konsten är en naturens spegel, men den har, skriver han i *Nicomachean Ethics* (Aristoteles, 1984, II:4), godheten inom sig. Mer än gärna omfamnar han därför konstnärerna för deras förmåga att porträttera det goda i människan, hennes handlingar och hennes känslor. Och i motsats till Platons gudomliga inspiration hävdar Aristoteles att poeten skapar utifrån en naturlig disposition att imitiera världen. Han skriver:

> "The general origin of poetry was due to two causes, each of them part of human nature. Imitation is natural to man from childhood, one of his advantages over the lower animals being this, that he is the most imitative creature in the world, and learns at first by imitation. And it is also natural for all to delight in works of imitation. The truth of this second point is shown by experience: though the objects themselves may be painful to see, we delight to view the most realistic representations of them in art, the forms for example of the lowest animals and of dead bodies. The explanation is to be found in a further fact: to be learning something is the greatest of pleasures not only to the philosopher but also to the rest of mankind, however small their capacity for it; the reason of the delight in seeing the picture is that one is at the same time learning - gathering the meaning of things." (citat i Williams, 1961, sid 4)

Improvisationen spelar dock en underordnad roll hos Aristoteles. Mer intresse riktar han mot hur konstnärerna gradvis kan förbättra sina alster och i *Poetics* försöker han att formulera rationella regler för hur poesi och drama bör framställas. Poesin må inta en särställning i mänskligt skapande, argumenterar han, men den kan inte betraktas som något annat än ett hantverk: Poesi handlar om *techne*, det vill säga praktiska färdigheter som kan förvärvas. Så fort huvuddragen är uppställda kan vem som helst färdigställa ett konstverk.

I strikt mening skapas, enligt Aristoteles, därför inget nytt inom konsten. De handlingar som konstituerar konsten är reproduktiva och utgör inte exempel på den originalitetens princip (arche) som människan bär inom sig, i sina själar, och som allra tydligast manifesteras i etiskt handlande och politiskt beslutsfattande. Inom dessa två sfärer utgår nämligen inte aktörerna från det redan existerande och deras handlingar följer inga systematiserbara regler. De framträder istället som något i sig unikt och därigenom fyller de sitt eget existensberättigande. Aristoteles syn på konsten och politiken kan härvidlag i mångt och mycket sägas vara en spegel av det samtida grekiska samhället.

> "The creative works of women and slaves were barely recognized as important, and the human activities viewed as most important – philosophy, politics, military and athletic prowess, and religious devotion – were not generally viewed as creative in our sense of the word. Those who produced sculpture, pottery, and many other crafts (techne), were viewed as skilled artisans but not creative and were not given much social status (Herodotus II:167). Most likely, the social stratification of Greek culture was a significant determinant in the culture's understanding of creativity: while nobles could, when they chose, engage in the kind of productive activities that slaves, women, and craftspeople carried out, the male upper class alone, properly speaking, initiated the kinds of 'words and deeds' which Homer, Aristotle, and the others so praised." (Weiner, 2000, sid 38)

Av detta kan man sluta sig till att Platons och Aristoteles Grekland var en tämligen begränsad kreativ demokrati.

Den medeltida kreativiteten: Kreatianism och acedia

Många av de romerska tänkare som följde i Platons fotspår kom att överge föreställningen om att de eviga idéer som demiurgen modellerat världen efter skulle stå i ett externt förhållande till honom. Cicero (106-43 f.Kr.) lanserade till exempel tanken på att de eviga idéerna måste ha en egen existens i demiurgens medvetande, och de s k stoikerna ersattes demiurgen med idén om att världen är ett uttryck för en rationell ordning, *logos*, inneboende i allt levande. Seneca (54 f.Kr.-39 e.Kr.) kunde därför konstatera att Gud var *ratio faciens*, det vill säga produktivt tänkande, och att det som sker, det sker efter Försynen. Sakta men säkert kom så den tudelning mellan kreatör och värderare som dominerat den grekiska filosofin, liksom föreställningen att kreativitet, förändring, kaos, konflikt och fysikalitet står i nära relation till varandra, att överges. För att citera Mason (1988, sid 705, min översättning) blev det "*den förlorade traditionen.*"

I den förlorade traditionens ställe träder så en annan tradition in; den katolska kyrkan och det som skulle komma att kallas kreatianismen, d v s övertygelsen om att människosjälen uppkommer genom en gudomlig skapelseakt. I denna lära sammanstrålar stoiskt och neo-platonskt tänkande med judisk-kristen tro till en förkunnelse om kreativitet och enhet, stabilitet, ordning, harmoni och andlighet (ibid., sid 707).

För att vinna kriget mot hedningarna krävs teologisk konsistens och det får den katolska kyrkan genom att inta en mycket fientlig inställning till mänsklig kreativitet. Kyrkofädren Athanasius (293-373), Augustinus (354-430) och Thomas Aquinas (1225-1274) inskärper därför i sina arbeten distinktionen mellan mänsklig och gudomlig kreativitet å det strängaste. Användningen av orden kreativ och kreera förbehålls det gudomliga *ex nihilo* och överträdelser av den mänskliga kreativitetens gränser likställs med kätteri (Weiner, 2000, sid 44-45). Också inkvisitionen och den fedoala samhällsstrukturen bidrar härvidlag till att mycket strikt, och påtagligt, reglera kreativiteten; rangerna och titulaturen inom kyrkan definierar klart och tydligt ansvars- och maktförhållanden på ett sådant sätt att endast vissa tillåts vara kreativa och det under högst begränsade former. Samtidigt görs emellertid det som senare angetts vara kreativitetens motsats (jfr. Lagerborg, 1918, sid 87; Sörbom, 1990, sid 144), likgiltigheten eller *acedian*, tillsammans med högmodet, girigheten, otukten, avunden, omåttligheten och vreden till en av den katolska kyrkans sju dödssynder.

> "Liksom de andra dödssynderna framställdes den andliga lättjan, eller likgiltigheten, ofta i konsten i mänsklig gestalt. Acedia var då en sovande kvinna, med bönboken uppslagen i knät och med den stillastående spinnrocken bredvid sig - hon varken ber eller arbetar, visar förakt för två grundläggande dygder. Under medeltiden sker också en tydlig koppling mellan det melankoliska temperamentet och acedia. Det bör då observeras att man redan under antiken ansåg sig kunna konstatera ett nära samband mellan konstnärligt och intellektuellt arbete och en melankolisk läggning. Aristoteles frågade sig: 'Hur kan det komma sig att alla de som blivit berömda filosofer, politiker och poeter är melankoliker, och några av dem i så hög grad att de har angripits av sjukdomar orsakade av svart galla?'" (ibid., sid 145)

Hand i hand med att den katolska kyrkan lägger Europa för sina fötter utvecklas och frodas den medeltida konsten. Gotiska katedraler, ikoner, relikskrin, skulpturer och monument uppförs för att hylla Gud, kyrkan och, inte minst, för att glorifiera abbotarna. Men. Trots den stora kraft som nedläggs i dessa arbeten för konstnärerna själva en tynande tillvaro – såväl under sin levnadstid som idéhistoriskt. De dominerande föreställningarna om kreativitet gör deras sociala status låg och förbjuder dem att signera sina verk.

Framförallt är det Platons och Aristoteles idéer om inspiration och imitation som slår igenom inom konsten. I Thomas Aquinos arbeten ratificeras konsten som att göra rätt bedömning om det som går att göra, och idealet framför andra tycks vara att uppnå en perfekt kunskap om tillverkningens regler (jfr. Eco, 1988, sid 164). Visst kan människan njuta av och, i religiös bemärkelse, inspireras av det sköna i Guds kreationer, säger Thomas (citerat i Weiner, 2000, sid 45), men konstens syfte är att imitera och avslöja de sakrala och ideala rikena. I så motto att konstnärsskap ses som en fråga om praktiska färdigheter, ett hantverk som måste läras ut av en mästare, blir det så även till en fråga om teologisk bildning.

För att hylla sina läromästare börjar emellertid under 1100-talet lärlingarna att signera sina verk i sina mästares namn (ibid., sid 47). Och förvånande nog ses detta förfarande med blida ögon av kyrkan; imitation i alla dess former – av Gud, av Jesus, av mästare – betraktas nu som rättfärdigt och gott. Vad få väl då anar är att denna individualisering av konsten snart skulle komma att skaka kreatianismen i dess grundvalar.

Renässansen och de kreativa idealen

Inspirerad av Fransciskus av Assisi (1182-1226), som accentuerat människans särskilda betydelse som Guds skapelse, framhärdar målaren Giotto di Bondone (1266 el 76-1337) genom sina arbeten att ett konstverk inte talar för sig själv. Det existerar inga rena avbilder. Alla föremål, så också de mest sakrala målningar, förutsätter två tolkande subjekt: Konstnären och betraktaren. Och härvid är det konstnären som strukturerar konstverket för betraktaren, inte Gud.

Understödd av humanistiska tänkare som Petrarch (1304), Boccacio (1313-1375) och Erasmus (ca 1467-1536) leder Giottos syn på konstnärsskap till att den gammaltestamentliga distinktion mellan mänsklig och gudomlig kreativitet så smått börjar att luckras upp (ibid., 53 ff). Poeter, konstnärer och uppfinnare, liksom högt uppsatta personer i den feodala hierarkin, börjar under 1400-talet att tilldelas det tabubelagada epitetet kreativ för att i slutet av 1500-talet göra det till ett vedertaget begrepp. I grova drag sammanfaller denna utveckling med den tidsepok som går under beteckningen 'renässansen'.

Sätet för denna sekularisering av det kreativa är i mångt och mycket Florens. Där lever kreativa storheter som Michelangelo (1475-1564), Galileo (1564-1642) och Machiavelli (1469-1527) och där instiftar familjen Medici den Platonska Akademien varifrån humanistiska idéer om den kreativa människan sprids med vindens hastighet. Så utmanar till exempel Cristoforo

Landino (årtal okänt) idén om *creatio ex nihilo* genom att hävda att poeten i sin skaparkraft intar en säregen position halvvägs mellan gud och människa; Julius Caesar Scaliger (1484-1558) kallar poeten för en 'andra Gud', och Pico della Mirandola (1463-1494) prisar människans nära nog gränslösa vilja och omdöme. När della Mirandola talar om männniskan som världsalltets centrum och argumenterar för människans frihet att själv kreera blir han dock snabbt fördömd av den katolska kyrkan vars makt, om än utmanad, alltjämt åtnjuter den allra största respekt. Inte för inte skulle det till exempel dröja ända till 1589 innan ordet 'create' kom att användas i en engelsktalande kontext (ibid., sid 55). (Inom parentes sagt tar kreativitetens sekularisering genom Shakespeare en något annorlunda riktning i England än vad den tar på kontinenten. I en *Midsommarnattsdröm* introducerar Shakespeare begreppet 'creative imagination', det vill säga förmågan att skapa former som inte existerar i verkligheten. (Se också Engell, 1981; Joas, 1995))

Mer än några andra kommer dock Leonardo da Vinci (1452-1519) och Michelangelo att påverka föreställningarna om den mänskliga och, framförallt, den konstnärliga kreativiteten. Eller rättare sagt, Vasari (1511-1574), författaren till *The Lives of the Artists* (1550/1998), skapar tillsammans med andra kommentatorer bilden av dem som kreativa genier, större än livet självt, besittandes hemliga kunskaper. Om Leonoardo hos Vasari beskrivs som allvetande, genomdränkt av de mest himmelska talanger, och i det närmaste odödlig, så är det ingenting mot hur Michelangelo porträtteras. Här heter det att den Allsmäktige...

> "...resolved to send to earth a spirit capable of supreme expression in all the arts, one able to give form to painting, perfection to sculpture, and grandeur to architecture. The Almight Creator also graciously endowed this chosen one with an understanding of philosophy and with the grace of peotry... so that everyone might admire and follow him as their perfect exemplar in life, work, and behavior, and he would be acclaimed as divine..." (citerat i Burroughs, 1946, sid 258)

Den florentinska neoplatonism som Vasaris skrift ger uttryck för skiljer sig markant från medeltidens aristoteliska och hantverksmässiga syn på konst. Tidigare hade ingen åtskillnad gjorts mellan konst, teknologi och hantverk – de hade alla gått under antingen den grekiska termen *techne* eller de latinska orden *ars*, *artis* – men nu ges konsten (artis) plötsligt en särskild kreativ betydelse. Målare, skulptörer och poeter påstås, till skillnad från hantverkare och ingenjörerna, vara *gudomligt* kreativa, och med gudomligheten följer den unika talangen att se det andra inte kan se (se Liedman, 1997, sid 345 ff, för en diskussion om ars och techne). Samtidigt som det har utmejslats ett kreativt

ideal har här konstnärerna så hittat sitt eget raison d'etre. Konst har, för första gången i världshistorien, blivit konst för konstens skull (ibid., sid 380).

Med detta dock inte sagt att konstnärerna själva helt står för denna utveckling, och ej heller sagt att inte också synen på den hantverksmässiga kreativiteten förändras. En rad olika företeelser bidrar till, och förstärker, det konstnärliga kreativa idealet, samtidigt som de banar väg för att nya kreativa identiteter och ideal också skapas i techne. Först var där Galileo vars uppfinning teleskopet visar att det finns en hitintills okänd värld av stjärnor och himlakroppar att upptäcka, därefter kommer de många sjöfararna, anförda av Columbus (1446/47 el. -51-1506), Magellan (1580-1521) och Vasco da Gama (1460-1524), och berättar om nya världar att utforska, och så sist, men sannerligen inte minst, utmanar Francis Bacon (1561-1626) det katolska etablissemanget genom att i *Novum Organum* (1620) påtala den vetenskapliga metodens kreativa potential. Med rationellt förnuft, nogranna observationer och experimenterande argumenterar Bacon för att vägen mot framtiden, tekniska landvinningar och andra nyttigheter ligger i öppen dager.

Sammantaget representerar alla dessa renässansens män så ett tydligt budskap. Naturen står inte modell för att imiteras; den står i färd att avtäckas, avslöjas och nyttjas. Kreatianismen är död: Leve den kreativa inspirationen, upptäckarlusten och vetenskapen!

Den upplysta kreativiteten: Nygammal vals

Från och med senare delen av 1600-talet intensifieras kampen mot den katolska kyrkans järngrepp om Europa. De mörka budskap som feodalsamhällets rigida strukturer och religionens stränga läror förmedlat om människans möjlighet att påverka sitt eget öde utmanas nu, på bred front, av betydligt mer ljusa och optimistiska tongångar.

I bräschen för denna nya era går de så kallade deisterna som menar att Gud har satt världen i rörelse och nu, tronandes i upphöjd avskildhet från världen, endast verkar genom vissa universella naturlagar. Hobbes (1588-1679), Locke (1632-1704) och Rousseau (1712-1778) hävdar till exempel, förmodligen inspirerade av Newtons (1642-1727) idéer om gravitation och centripetalkrafter, att samhällen följer lagar som liknar naturens. I naturligt tillstånd lever människan antingen i evig konflikt (Hobbes) eller i harmoni (Rousseau) med varandra, men genom sina individuella behov dras de naturligt samman in i civiliserade samhällsbildningar. I de fall dessa utvecklar envälde och tyranni är det dock – av naturliga skäl – legitimt att upplösa statsskicket och låta människorna återgå till sitt naturliga tillstånd (Locke).

Med andra ord; samhällsskick kommer och går, feodalsamhället är blott att betrakta som en parentes i historien.

Såtillvida att deisterna genom sin cirkulära tidsuppfattning ger människan förhållandevis litet utrymme att själv påverka sin situation följder med deras lära en förståelse för människan som ett frittt och självständigt subjekt förmöget att agera utifrån kunskap om naturlagarna. Genom att till sin lära dessutom addera idéer om evig ackumulation av kunskap och prisa människans förmåga att, givetvis inom naturlagarnas gränser, genom arbete omvandla naturens resurser till materiell välfärd, kan deisterna också, en gång för alla, sägas erkänna människan som ett kreativt subjekt.

I takt med att den industriella revolutionen på allvar börjar att göra sig gällande förlorar dock deismen, framförallt under 1700-talets senare hälft, alltmer sin attraktionskraft till ett än mer sekulariserat trossystem som, för att tala med Marx, inga andra gudar känner än sig själv: Kapitalismen. I denna nya religion ges den deistiska individualismen och tron på förnuftets framsteg nya innebörder, men också förnyad kraft. Den fritt tänkande människan och hennes kunskap sätts i kapitalets tjänst och blir till ett medel för att öka produktionen, expandera marknader och förmera kapital.

Homo Oeconomicus blir så född, men under kapialismens fanor förknippas det ekonomiska framsteget inte enbart med tillväxt, det handlar i minst lika stor utsträckning om att skapa något *nytt*. Descartes, som dels uttryckt sitt radikala tvivel över allt vad han lärt sig, dels med sitt '*Cogito, Ergo Sum*' situerat kunskapens grund i förnuftet, banar härvid väg för en syn på den kreativa människan som ett framåtsträvande under av rationalitet och ordning. Den tidigare gudomliga fantasin och inspirationen omdefinieras nu till att bli ett hjälpmedel till förnuftigt nytänkande och framåtskridande.

Med kapitalismen ställs också den kreativa äganderätten på ända, liksom synen på de kreativas kapitalbildning. Den konkurrens som inom (natur)-vetenskaperna ansetts leda till teknologiska framsteg transponeras nu till den ekonomiska sfären och finner sin motsvarighet i tanken på eviga välfärds-ökningar. Det tekniska framsteget blir att betrakta som ett värde i sig och som en konsekvens är det inte längre som på medeltiden kreativa imitationer i konstnärliga kollektiv som prisas. Nu handlar det istället om att skydda individuellt nytänkande från imitation och monetärt belöna det nyskapande som nedlagrats i tekniska lösningar, innovationer och andra immateriella nyttigheter. Att denna förändrade syn på kreativitet sätter sina spår i kreativitetens idéhistoria märks inte minst genom de många patent- och upphovsrättslagar som instiftas under 1700-talet, samt genom att många vetenskapsmän och författare nu adlas, eller på annat sätt ges offentliga bevis på uppskattning, för sina kreativa prestationer (jfr. Weiner, 2000, sid 68 ff).

Trots upplysningens starka fokus på framtiden och 'det nya' håller deismens cykliska tidsuppfattning dock länge sekulariseringen stången, framförallt på det konstnärliga området. I samma stund de upplysta konstnärerna kastar traditionen över bord hör vi dem därför höja sina röster med krav på en återgång till det 'klassiska'. De konstverk som framställs under 1700-talet är därför i mångt och mycket både framåtblickande och tillbakablickande. Så refererar Voltaire (1694-1778) tillbaka till Ovidius *Metamorfoser* för att understryka det universella i nyhetens behag, Händels (1685-1759) *Messias* revolutionerar musikvärlden men använder sig samtidigt av bibliska teman, och de första muséerna öppnas med antika samlingar (se ibid., 2000, sid 73).

Nyckelord för det ideal som eftersträvas kan så sägas vara objektivitet, universalism, kontinuitet, harmoni, enkelhet, enhetlighet och enighet (jfr. Asplund, 1979, sid 135) – värderingar som den nya klass som växt fram i och med kapitalismens framfart, bourgeoisien, tveklöst omfamnar. För denna klass framstår konsten som förnuftig, ordentlig och, i sig, god, och inte för inte allierar sig de två grupperna nu med varandra. Konstnärerna ges finansiellt stöd och producerar som tack glorifierande porträtt av de nya herrarna och förskönande bilder av arbetarklassens levnadsvillkor (Weiner, 2000, sid 72).

Ingenting nytt under solen, med andra ord. Historien upprepar sig.

Den romantiska kreativiteten: Ung rebell

Om Immanuel Kant (1724-1804) sägs det att han var en mycket pedantisk man. "*Han hade så regelbundna vanor att folk påstods ställa sina klockor efter honom. I hans hem härskade ett strikt tidsregemente, både för tjänare och gäster. Och ur som inte gick var en styggelse i hans ögon*" (Lundmark, 1993, sid 100-101). Det är därför inte förvånande att Kant blir den som introducerar idén om den linjära tiden (ibid.). Ej heller förvånande är att Benjamin Franklin (1706-1790) står för en parallell utveckling av tidsbegreppet. Redan 1751 myntade han uttrycket 'tid är pengar' – en devis som mer än någon annan skulle komma att symbolisera den industriella revolutionen med dess tidsstudiemän och löpande band (ibid., sid 102 ff.).

Denna nya tid sätter, i dubbel bemärkelse, också avtryck i kreativitetens idéhistoria. Inte minst genom den franska revolutionen 1792 ges Herakleitos bevingade ord *panta rei*, allting flyter, en ny innebörd och av 'ingenting nytt under solen' blir med ens 'allting nytt under solen'. För första gången i historien har det blivit möjligt för konstnärer och uppfinnare att vara genuint nyskapande.

Ehuru Kant, Franklin och de franska revolutionärerna räknas till upplysningens mer centrala aktörer, bär den nya tidens kreativitet, ironiskt nog, frukt först under romantiken – i stark opposition mot upplysningens stränga förnuftstro och konstnärliga avbildningsideal. Från 1800-talets början porträtteras konstnären som, en av *Weltschmerzen* fylld, särling på flykt undan industrins 'helvetesmaskiner'. På sin väg bort låter han, det är alltid en man, sig guidas, och överväldigas, av känslan, fantasin och inspirationen, för att till sist finna lugn och ro i naturen, eller i Wordsworths (1770-1850) ord, i de eviga och "*sublima landskapen*" (1798/1968). Och utifrån denna konstnärssyn formuleras ännu en kreativitetsteori. En teori om geniet.

> "He who could 'commune' most effictively with nature so that 'the spontaneous overflow of personal feelings' produced great works of art was called at this time a 'genius'. While this Latin word had originally referred to a guardian or spirit of a person, place or group, by seventeenth and eighteenth century England, genius had come to denote both an innate power in certain individuals and extraordinary individuals such as Shakespeare. By 1800, the psychology of creativity shifted the locus of genius from the faculty of 'judgement' to that of 'imagination'. The quality of genius as the innate power of inspiration, expressed itself in the natural spontaneity of the imagination. Creativity was in a sense, beyond the conscious, purposeful control of the individual genius creator - in fact, Samuel Taylor Coleridge, and others viewed imagination and inspiration as 'organic' – (Abrams, 1962, 157, 187 ff), and yet that individual was emminently worthy of honour". (Weiner, 2000, sid 76)

Till skillnad från Platons idé om att Gud talar genom konstnären är det nu konstnären själv som talar. Genom den kreativa föreställningsförmågan, imaginationen, uttrycker konstnären det som finns inom honom och ingen gudomlig auktoritet sätts att vaka över honom för att bedöma sanningshalten i det han har att säga. Konstnärens geniala självständighet står oantastlig.

Utifrån dessa föreställningar om konstnärens suveräna expressionism föds nya ideal. I kontrast mot upplysningen hyllas nu subjektivitet, partikulärism, diskontinuitet, konfrontation, komplexitet, mångfald och oenighet. "*Man*", skriver Asplund (1979, sid 136), "*jagar nyheter*" och "*den extravagante, dvs. den som 'strövar utom gränserna', finner en ny sanning och skönhet.*" Mot R, som i Romantiken, ställs U, som i Upplysningen.

> "Den som eventuellt finner distinktionen alltför abstrakt kan hänvisas till trädgårdskonsten. I denna 'objektiveras' distinktionen mellan U och R med all önskvärd tydlighet. U-trädgården – t.ex. Versailles – är enhetlig, symmetrisk, upprepad, tuktad, harmonisk, sträng och 'metodisk'. R-trädgården – t.ex. Kew Gardens – är oöverskådlig, invecklad, överraskande, oenhetlig, 'subjektiv' och till synes ovårdad." (ibid., sid 136)

Som sinnebild för detta nya R-ideal står en gammal bekant: Prometheus. Herder (1744-1803), Goethe (1749-1832), Schlegel (1772-1829) och Shelley (1792-1822) spinner alla vidare på den grekiska hjältesagan och fäster i sammanhanget stor vikt vid hur mycket konstnären har gemensamt med Prometheus rebelliska och antiauktoritära natur. Konstnären skapar en ny värld, skriver Schlegel, och regerar där utifrån sina egna lagar (se Abrams 1953, sid 157-158 resp 251-252). I Shelleys ord är poeterna "*mänsklighetens mästare*", inspirationens präster och världens lagstiftare – om än inte alltid erkända som sådana (se Weiner, 2000, sid 82) eftersom de rebelliska romantikerna gärna ställer sig utanför samhället.

Idén om konstnärerna som en elit av missförstådda genier var så född.

Den moderna kreativiteten I: Produktion och revolution

Om upplysningens epistemologi kan sägas ha varit objektivistisk blir den under romantiken subjektivistisk. Sanningen finns inte längre 'därute', utan 'därinne'. Denna förändrade kunskapssyn förutsätter dock också en ny människosyn, en ny teori om 'jaget', och det tillhandahåller den allerstädes närvarande Kant i sin *Kritik av rena förnuftet* (1785/1922). Här sätter han dels erfarenheten före förnuftet i kunskapsbildningen, dels hävdar han att människans erfarenhet är villkorad av de mentala kategorier som a priori strukturerar hennes tänkande. Människan kan, enligt Kant, endast få kunskap om det hon är förmögen att varsebli, och som en konsekvens därav blir 'verklighetens' objekt sekundära i kunskapsbildningen. Fokus vänds istället mot människans inre, hennes subjektivitet, och den erfarande kraft som finns i 'jaget'.

Samtidigt som Kants subjektsteori ger romantikens genier argument för att befria den kreativa konsten från den katolska kyrkans bojor förstärker hans teori den industriella revolutionens utveckling och den kreativitet som formulerats inom ramen för upplysningsprojektet. Weiner (2000, sid 76) menar härvid att två olika typer av kreativiteter kan sägas samexistera från och med början av 1800-talet. Där den ena, R, motsäger sig förnuftet; utgår den andra, U, ifrån förnuftet. Gemensamt för de två är dock ett långtgående hyllande av den kreativa människan.

I praktiken smälter dock dessa två idétraditioner samman, som till exempel i fallet Benjamin Franklin, av Kant tilldelad epitetet 'en modern Prometheus' (se Flatow, 1993, sid 5). I sin självbiografi från 1784 beskriver Franklin sig själv å ena sidan som ett kreativt geni, uppfinnare och politiker i en och samma gestalt, och å andra sidan uttrycker han starkt normativa uppfattningar

om att alla kan vara lika kreativa som han själv. Utan blygsel menar han därefter att alla bör försöka att leva efter hans exempel (se Gustafsson, 1992).

Välvilligt tolkat implicerar Franklins ord om 'kreativitet åt alla' demokratiska och emancipatoriska föreställningar om den kreativa människan, och med tiden skulle detta komma att bli ett dominerande tema i det modernistiska projektet, såväl inom de politiska och ekonomiskt sfärerna som inom konsten. Så propagerar till exempel Condorcet (1743-1794), Herder (1744-1803) och Hegel (1770-1831) för en syn på konstnären som världsförbättrare och Friedrich von Schiller (1759-1805) målar upp en idealstat i vilken konsten står som garant för frihet, jämlikhet och broderskap (Schiller, 1995). Här förenas förnuftet med den kreativa föreställningsförmågan, liksom teorierna och praktiken smälter samman.

I såväl Franklins som Schillers idealiseringar finns embryo till idéer om att människan inte tar till vara sin kreativitet. Med de så kallade utopisterna förfinas denna idé (jfr. Asplund, 1979), och i Marx (1818-1883) och Engels (1820-1895) händer ges den, i dubbel bemärkelse, en teoretisk bas. Marx och Engels budskap är att människans kreativitet är beroende, och begränsas, av det materiella, den socio-ekonomiska basen, samt att det kapitalistiska systemet inte tillåter människan att realisera sin kreativa potential. Med alienationsteorin knyter Marx härvid an till idéer som florerat sedan renässans dagar: För att den arbetande människan skall nå sin fulla potential krävs att arbetet är utformat på ett sådant sätt att hon står i kontakt med det hon producerar. Arbetet bör därför vara mångsidigt, valt av fri vilja, utföras i samarbete med andra och uttrycka människans sanna väsen. Den individualitet som Marx och Engels härigenom förespråkar är dock underordnad kollektivet: Sann individuell kreativitet kan endast uppnås i ett samhälle där alla samarbetar och ingen exploatering förekommer. Eller som detta, det i marxismens härbärgerade kreativa credo, också kan uttryckas:

> "The condition of the free development of each is the condition of the free development of all." (Tucker, 1978, sid 491)

Genom att mana till proletariatets revolution bryter Marx så fullständigt med deismens seglivade föreställningar om kreativitet som en cyklisk process. Efter revolutionen finns ingen återvändo. Den är absolut och den är brutal. Revolutionären står därigenom inte enbart för något nytt och värdefullt, han eller hon är också destruktiv i sin kreativitet.

Joas (1996) menar härvid att det framträder tre olika former av kreativitet, eller metaforer för kreativitet som han väljer att kalla dem, i slutet av 1800-talet. En av dem, kreativitet som expression relaterar han tillbaka till

romantikens *Sturm und Drang* som följde i den, enligt Joas, 'bortglömde' filosofen Herders fotspår; medan de två andra, kreativitet som produktion respektive som revolution, i huvudsak härstammar från Marx. Var och en av dessa metaforer, menar Joas, har olika ontologiska grunder i det att de kan sägas representera olika sätt att förhålla sig till världen.

> "The idea of *expression* circumscribes creativity primarily in relation to the subjective world of the actor. The idea of *production* relates creativity to the objective world, the world of material objects that are the conditions and means of action. And finally, the idea of *revolution* assumes that there is a potential of human creativity relative to the social world, namely that we can fundamentally reorganize the social institutions that govern human coexistence." (ibid., sid 71)

Som metaforer för kreativitet är de i lika stor utsträckning metaforer för det 'moderna projektet'.

Den moderna kreativiteten II: En dåres försvarstal?

Den grekiska mytologin kan med marxismens revolutionära kreativitet återigen sägas kasta sin långa skugga över moderniteten. Inom konsten är det dock inte bara Prometheus som åter kommer på modet, också legenden om Ikarus dammas av:

> "Cursing God while searching for beauty in morbidity and the gutter, Baudelaire sees himself as Icarus, striving for the heights, but falling into the abyss. It does not matter to him, he claims, for life is art. The ultimate evil is boredom, and the search for novelty becomes its own end. The distance between this attitude toward creativity and the biblical one is enormous. Here, discovery and creativity are intimately bound in the search and the bringing forth of the new. In fact the search becomes more important than what is found.
>
> For Baudelaire, the creative genius emerges through his own will power and in spite of the morality, beliefs, and customs of the majority in the nation. This rebellious creator theme was echoed in different ways by several of Baudelaire's contemporaries, such as Stirner, Emerson and Whitman; Degas later said, 'every artist is a criminal'." (Weiner, 2000, sid 83)

Under senare delen av 1800-talet följer utifrån dessa de mer mörka sidorna av kreativitet ett patologiskt intresse för det kreativa geniet. Många blir försöken att medelst den nya pop-vetenskapen psykologi förklara kreativitetens gåta, och framförallt relatera fenomenet till dårskap (jfr. Prentsky, 1989, sid 243-252). Många refererar härvid tillbaka till Platon som diskuterat *furor poeticus*:

> "Third is the possession and madness which comes from the Muses. It takes hold of the tender and untouched, rousing it up and exciting it to frenzy in lyric and other kinds of poetry... But whoever comes to the gates of poetry without the Muse's madness, persuaded that art will make him a good poet, is ineffectual himself, and the poetry of the sane man is eclipsed by that of the mad." (Citerat i Eysenck, 1995, sid 17)

På grekiska och latin görs dock ingen skillnad mellan dårskap ("*madness*") och inspiration; både *mania* och *furor* används för att beteckna känsloyttringar som ilska, passion, vrede, galenskap och inspiration. Som Eysenck påpekar uppvisar Platons förståelse av dårskap därför mycket små likheter med den *mania* som till exempel kriminalantropologen Lombroso (1836-1909) intresserar sig för i *Uomo di Genio* (1879). Här förs bland annat idén fram om att "*det kulturella framsteget stod på den psykiska avvikelsens och urartningens grund*" (Beckman, 1990, sid 54), samtidigt som en samvariation i tid påvisas mellan inskrivningar på sinnessjukhus och kreativa prestationer. "*Maj månad är dårarnas och innovationernas tid*" (ibid., sid 54) lyder Lombrosos slutsats.

I *Hereditary Genius* (1869/1998) ger Francis Galton (1822-1911) det dåraktiga geniet en genetisk förklaring. Först omdefinierar Galton genialitet från att ha varit en form av gudomlig transcendens till att bli en fråga om uppnådda framgångar och om rykte...

> "... the opinion of contemporaries, revised by posterity... the reputation of a leader of opinion, of an originator, of a man to whom the world deliberately acknowledges itself largely indebted." (Galton, 1869/1998, sid 33)

Därefter visar Galton med statistiskens hjälp att den intellektuella prestationsförmågan hos män, (n.b. inte hos kvinnor!), följer en normalfördelning på sådant sätt att exakt 248 män på miljonen uppnår ryktbarhet och att ungefär 400 män blir idioter (se också Eysenck, 1995, sid 19 ff). Sist argumenterar han för att flertalet av Englands framträdande män är släkt med varandra, men att denna genialiska släkt överutvecklats in i sterilitet och dårskap. Galtons recept för det brittiska imperiets kreativa väl heter så arvshygien och vid sekelskiftet är han en av initiativtagarna till instiftandet av *The Eugenic Society* (se Beckman, 1990, sid 54).

Om denna kreativitetsteori kan mycket sägas. Här räcker det dock att påminna om att Galton var kusin med utvecklingslärans fader Charles Darwin (1809-1892).

Ett ord i rättan tid

Från mytologiska och bibliska kreativitetsmyter via kreatianism, upplyst, romantisk och modernistisk kreativitet, till genetisk social darwinism. Från expression via produktion till revolution. Så kan den idéhistoria tecknas som föregår och leder fram till Wards, om uttrycket tillåts, kreativa språkbildning.

Om Wards bidrag kan nu följande konstateras. För det första myntas begreppet kreativitet i ett sammanhang som sedan Platons dagar *par excellens* förknippats med viss kreativ verksamhet, det vill säga poesin. För det andra refererar begreppet till Shakespeare som inte bara själv berikat och influerat kreativitetens idéhistoria med sitt "*creative imagination*", utan också under romantiken utpekats som varandes ett kreativt geni. För det tredje knyter det an till ett anrikt ämne, genialitet, som genom Galtons försorg precis getts nya suggestiva och kreativa innebörder. Och, för det fjärde; begreppet ligger 'rätt i tiden'. Industrialismen ångar på som aldrig förr; uppfinningarna står som spön i backen; flyttlassen går i skytteltrafik från landsbygden in till städerna; konsten vitaliseras av impressionisterna; vetenskapen röner nya framsteg och introducerar nya discipliner, etc. Det är förändringens tidevarv, alla tycks intressera sig för det nya, och som om inte det vore nog väller dessutom en anda av *fin de sieclé* in över Europa som ingjuter såväl hopp som förtvivlan över vart alla framsteg ska leda. Alla dessa olika företeelser pekar i en och samma riktning, att slutet av 1800-talet var en kreativitetens guldålder.

Med detta sagt vill jag hävda att Ward i, och genom, sitt begrepp externaliserar en rad olika objektiverade meningar om kreativitet som sedan länge existerat sida vid sida, inbäddade, och kanske slumrande, i den västerländska kulturens trygga famn. Genom ett abstrakt substantiv väcks de nu till liv och bildar tillsammans en tämligen koherent teori som å ena sidan definierar *vad* som är kreativt (poesi) och *vem* som är kreativ (Shakespeare), och å andra sidan förklarar fenomenet på ett enkelt och tilltalande sätt (genetisk genialitet).

Jag vill också påstå att denna teori, eller kreativitetskonstruktion, är så stark att den direkt objektiveras in bakom en mur av självklarhet. För denna tolkning talar inte minst det faktum att Ward inte bryr sig om att förklara sitt begrepp. Som jag ser det, behövs inga förklaringar av den enkla anledningen att begreppet är ett objektivt faktum redan innan det hinner lämna hans penna. Man skulle kunna säga att *tiden var mogen för kreativitet*; idéhistorien hade, så att säga, väntat på att någon som Ward skulle begreppsliggöra det fenomen som fascinerat och sysselsatt så många.

Kreativiteten sätter så ord på moderniteten. Frågan är vad moderniteten gör med kreativiteten?

II

Moderniteten må ställa oss fråglösa, men knappast svarslösa. Svaret på min fråga låter därför inte vänta på sig alltför länge. I och med att Alfred Binet (1857-1901) 1901 i *L'observateur et l'imagination* introducerar förlagan till det som senare skulle gå under beteckningen IQ-test står det fullt och klart tydligt att moderniteten skall komma att rationalisera kreativiteten. Med ett substantiv på plats är det äntligen möjligt att vetenskapligt kvantifiera, mäta och testa det som tidigare varit höljt i adjektivets dunkla beskrivningar.

Till en början är det nästan uteslutande kreativitetens psykologiska och genetiska aspekter som väcker forskarnas intresse (se MacKinnon, 1968; Faris, 1968). Snart nog problematiseras dock fenomenet också utifrån dess sociologiska dimensioner (se Edwards, 1968). I fokus står härvid kreativitetens 4P; produkt, process, person och plats (situation), och frågor man nu ställer sig på bred front är...

> "... (1) what are creative products, and by what qualities are they identified? (2) what is the nature of the creative process, and what are the qualities that lead to the production of new creations? (3) what are the distinguishing traits and characteristics of the creative person? (4) what are the characteristics of the creative situation, the life circumstances, the social, cultural, and work milieu, that facilitate and encourage the appearance of creative thought and action?" (MacKinnon, 1968, sid 435)

Den kreativa produkten: Ny och värdefull?

Som en röd tråd löper genom kreativitetens idéhistoria en önskan om att hitta en hållbar definition. Frågan om vad som är kreativt har härvid mer eller mindre varit nära sammanvävd med frågan om vem som definierar det kreativa. Definitioner av kreativitet har därför kommit och gått. Under medeltiden skulle det ha betraktats som blasfemi att försöka definiera den gudomliga kreativiteten; i renässansen Florens förlades kreativiteten till betraktarens öga; under romantiken definierade konstnären själv sin kreativitet; och i Galtons värld definieras geniets kreativitet genom graden av hans (aldrig hennes) ryktbarhet. Under slutet av 1800-talet förändras dock denna nära relation mellan definierad och definierare, och en av anledningarna till detta stavas psykologi.

I och med att Wilhelm Wundt (1832-1920) öppnar det första laboratoriet för psykologiska experiment i Leipzig år 1879 går startskottet för ett systematiserat sökande efter objektiva kriterier att klassificera världen med. Till en början riktas framförallt intresset mot 'enkla' fenomen som sensorisk

varseblivning och motorik, men i och med behavorismen öppnas psykologin också upp mot mer 'avancerade' beteenden. Kreativitet – detta "*globala och komplexa ämne*" – ligger, som MacKinnon påpekar (ibid., sid 435), relativt sent i denna utvecklingscykel, men inte desto mindre börjar snart olika psykologiska definitioner av kreativitet att ta form.

Framförallt är man intresserad av att isolera den kreativa produkten från dess producent på ett sådant sätt att man genom valida och reliabla experiment kan identifiera vem som är kreativ. "*Det är*", skriver MacKinnon i en kommentar (ibid., sid 436, min översättning), "*endast genom de kreativa produkterna som den kreativa personen kan skiljas från sina icke-kreativa jämlikar och från de vars kreativa potential ännu inte funnit sitt uttryck*". Som flera kommentatorer påpekat (t ex Ford och Gioia, 1995; MacKinnon, 1968; Weiner; 2000) är psykologerna dock inte speciellt framgångsrika i sina ansträngningar. Man lyckas inte ens enas kring en kompromiss. När MacKinnon i slutet av 60-talet sammanfattar kunskapsläget kan man förstå varför.

Till att börja med stipulerar MacKinnon att det inte räcker med att en produkt är ny eller originell för att den ska vara kreativ. Man måste också fråga sig i förhållande till vad? Är det nytt i förhållande till andra produkter? Är det nytt endast för en liten grupp människor eller är det nytt för hela mänskligheten? För ett barn är praktiskt taget allting nytt, poängterar MacKinnon (ibid., sid 435), men det betyder inte för den sakens skull att allt är kreativt. För att utröna vad som är kreativt måste kreativiteten i en produkt därför alltid relateras till en given population av produkter och människor.

För det andra, en produkt måste också vara användbar för att meritera till epitet kreativ. Produkten måste kunna lösa ett problem, uppfylla eventuella behov eller nå uppsatta mål. Också konstnärligt skapande, påminner MacKinnon, innehåller ett moment av problemlösning, till exempel att hitta mer adekvata sätt att uttrycka sig själv på, och därför gäller det att problematisera nyttan med konsten.

Som tredje kriterium anges elegans. "*För att en produkt ska vara verkligt kreativ är den också estetiskt tilltalande*" (ibid., sid 436, min översättning). Och det eststetiskt tilltalande är, enligt MacKinnon, det som är enkelt och komplext på en och samma gång. Som fjärde kriterium uppställs skapandet av nya existensbetingelser för mänskligheten. Den kreativa produkten måste...

> "... transcend or transform the generally accepted experience of man by introducing new principles that defy tradition and radically change man's view of things. Examples of creative products that have in their time transcended and transformed the then existing constraints of reality are the heliocentric theory of Copernicus, Darwin's theory of evolution, and Freud's theory of psychoanalysis". (ibid., sid 436)

Till sist menar MacKinnon att den lösning som den kreativ produkten tillhandahåller också måste förverkligas; den måste realiseras och utvecklas till det yttersta, samt kommuniceras.

Dessa fem kriterier vill jag hävda är inte bara illusoriska i all sin vetenskapliga exakthet, de är också mer eller mindre omöjliga att operationalisera. Vart och ett av de fem kriterierna förutsätter nämligen en bedömning, men tiger samtidigt still om hur denna bedömning ska gå till respektive vem som ska utföra den. Det är upp till godtycke.

Som jag ser det ger dessa kriterier därför i förlängningen upphov till fler kontroverser än de löser.

Den kreativa processen: Intuition och det omedvetna

Om von Helmholtz (1821-1894), en av 1800-talets mer hyllade fysiker och känd för sin humanistiska läggning, sägs det att han på sin 70 års dag, ombedd att förklara sin ståndpunkt att det i grunden inte är någon skillnad mellan konstnärlig och vetenskaplig kreativitet, slog fast att alla kreativa processer genomgår tre stadier. Först en undersökande fas under vilken den kreative samlar på sig så pass mycket relevanta fakta att en mättnad ("*saturation*") infinner sig; därefter följer ett stadie av vila och återhämtning ("*recovery*") under vilken all information smälts och ingen direkt medveten uppmärksamhet riktas mot det problem som man vill lösa; och sist är där det spontana infallet ("*illumination*") som leder till djup insikt och löser problemet - den så kallade 'aha'-upplevelsen (se Eysenck, 1995, sid 170). I så motto att von Helmholtz härigenom kom att ange riktningen för utforskandet av kreativitetens psykologiska gåta, kom han också att ge uttryck för två idéer som djupt skulle komma att färga teoribildningen. Dels idén om att förnuftet kan pröva och testa de kreativa insikter som intutionen ger, men inte producera dem; dels idén om att intuitionen arbetar i, och genom, det omedvetna (ibid., sid 170).

Dessa två idéer kom ytterligare att accentueras i och med den franske matematikern Henri Poincarés (1854-1912) självbiografi *Science et Methode* (1908). I denna berättar han om hur han helt oförhappandes – en sömnlös natt, på bussen, mitt i en konversation, på stranden – löser en rad matematiska problem som han länge gått och grubblat på. Mer intressant än Poincarés upptäckter är här dock hans egen förståelse av sina upptäckter.

> "Most striking at first is this appearance of sudden illumination, a manifest sign of long, unconscious work. [...] Often when one works at a hard question, nothing good is accomplished at the first attack. Then one takes a rest, longer or shorter, and sits down anew to the work. During the first half-hour, as before,

> nothing is found, and then all of a sudden the decisive idea presents itself to the mind. It might be said that the consciuos work has been more fruitful because it has been interrupted and the rest has given back to the mind its force and freshness. But it is more probable that the rest has been filled out with unconsciuos work. [...] The need for the second period of conscious work, after the inspiration, is still easier to understand. It is necessary to put in shape the results of this inspiration, to deduce from them the immediate consequences, to arrange them, to word the demonstrations, but above all verification is necessary." (Citerat i Eysenck, 1995, sid 175)

På basis av Poincarés vittnesmål kom Graham Wallas (1858-1932) sedermera att lägga till en fjärde, verifierande, fas till von Helmholtz beskrivning av den kreativa processen och lansera den så kallade PIIV-modellen; preparation, inkubation, illumination och verifikation (Wallas, 1926).

Wallas term för den fas i den kreativa processen under vilken geniet psykologiskt 'drar sig tillbaka från fältet' (jfr. MacKinnon, 1968, sid 437), inkubationen, är i många avseenden talande för den gängse synen på kreativitet. Hämtat från medicinens värld (ursprungligen av latinets *cubare*, att sitta eller ligga ned) indikerar ordet att det skulle ligga något patologiskt över de kreativa händelseförloppen. Av frustration, anspänning och obehag över att inte kunna lösa ett problem insjuknar, av ren självbevarelsedrift, den kreative och låter det omedvetna ta över (jfr. t ex Cullbergs (1992) porträtt av August Strindberg och Stig Dagerman).

Wallas är här, liksom von Helmhlotz och Poincaré, i många avseenden barn av sin tid. Deras fascinationen över det omedvetna och dess patologiska orsaker och konsekvenser kan ses som ett eko av de många filosofer, psykologer, historiker, medicinare och poeter som åren kring sekelskiftet lyfter fram det omedvetnas primat för mänsklig praktik (jfr. Whyte, 1962; Eysenck, 1995, sid 177). Mest känd av dessa är, förstås, Sigmund Freud (1856-1939) som menade att mycket av det vi säger och gör är uttryck för, av samhället, förbjudna och undertryckta begär, företrädesvis av sexuell och aggressiv natur (se t ex Freud, 1983) Dessa drifter måste, enligt Freud, dock få sitt utlopp, och får det också, men det i sublimerad, kreativ form. Såtillvida att kreativiteten härvid är en nödvändighet för människan, gör den kreativa sublimeringen henne dock samtidigt (sjukligt) neurotisk. Som behandlingsmetod introducerar härvid Freud den psykoanalytiska drömtydningen genom vilken människan antas komma i kontakt med sina undertryckta drifter och nå självkännedom genom att det medvetna subjektet decentreras.

Freuds inflytande över det kreativitetsteoretiska fältets utveckling går knappast att underskatta, inte minst vad gäller försöken att finna de psykologiska motiven bakom kreativitet (se Weiner, 2000, sid 91). Av

psykoanalytikerna skulle dock Freuds lärjunge Carl Jung (1875-1961) komma att röna betydligt större intresse bland kreativitetsforskarna (se t ex Smith, 1994; Moxnes, 1991; 1995; Eysenck, 1995, sid 179). Jungs teorier om psykisk energi, det kollektivt omedvetna i arketyper och 32 olika personlighetstyper var, skulle det visa sig, lättare att operationalisera – inte minst vad gäller kön...

> "One of the prominent characteristics of the test performance of male creative groups is a tendency to score high on scales that measure femininity. This finding could be easily misunderstood. The proper interpretation is this: creative men reveal an openness to their feelings and emotions, a sensitive intellect, and an understanding self-awareness, and their wide-ranging interests include many that in Western cultures are thought of as feminine. They give fuller expression to the feminine side of their nature than do their less creative peers. In the language of Jungian psychology, creative males are not so completely identified with their masculine *persona* roles as to blind themselves or deny expression to the more feminine traits of the *anima*." (MacKinnon, 1968, sid 439)

Idag skulle förmodligen en mer riktig tolkning vara att dessa uttolkare inte (in)ser att kön är socialt konstruerat.

Kreativa processer och person(lighet)er

Jag går dock händelserna i förväg. Freudianskt och jungianskt inspirerade utforskare av den kreativa personligheten skulle ännu låta att vänta på sig ett par decennier. I mitten av 20-talet är det fortfarande geniet som står i fokus, och med Alfred Binets och Lewis Termans (1877-1956) nyligen framtagna IQ-test i bagaget intensifieras nu sökandet efter geniets biologiska förutsättningar. Pionjärer på området blir Terman (1925-1959) själv som tillsammans med Cox (1926) bedriver projektet *Life Cycle Study of Children With High Ability* vid Stanford. Cox försök att retroaktivt fastställa IQ för 301 framstående män, såväl i barndomen som i vuxen ålder, utifrån dokumenterade levnadsbeskrivningar kommer härvid att röna störst uppmärksamhet bland geniforskarna (Eysenck, 1995, sid 53), medan Termans studie får störst betydelse för den fortsatta utvecklingen av det kreativitetsteoretiska fältet (se Guilford, 1950, sid 447; Weiner, 2000, sid 105)

I Termans *Mental and Physical Traits of a Thousand Gifted Children* (Terman, 1925-1959) valdes 1528 barn ut från ett stort sample på basis av hur de presterat på ett IQ-test (medel var 151). Därefter samlades information in om deras familjebakgrund, hur det gått för dem i skolan, deras intressen, personligheter och fysik. Efter att dessa data ställts mot varandra och testats

statistiskt kom Terman fram till att barn med hög IQ i nästan alla avseenden avviker från normen. Bland annat uppvisar de ett större estetiskt sinnelag, de ger uttryck för högre moral, de har bättre fysik, och de är mer intellektuella, emotionella och sociala. Dessa samvariationer gör, menar Terman, att det inte verkar finnas belägg för hypotesen att intelligenta barn på något sätt skulle tvingas att kompensera för sin begåvning genom att prestera sämre i andra dimensioner. Uppföljningsstudier skulle också visa att de begåvade barnen, med få undantag, växt upp till att vara överlägsna normen i nästan alla aspekter (Terman och Oden, 1959, sid 143). De är mer framgångsrika, de har bättre självförtroende, de har fler vänner, de uppvisar större livsglädje, de är mer uthålliga, de lever mer 'sunt' etc. etc.

I Galtonsk mening var de dock, vilket Eysenck (1995, sid 65) påpekar, knappast några genier. Och ej heller kreativa skulle det snart visa sig. En rad engelska statistiker med Spearman (1927) och Hargreaves (1927) i spetsen visar, med hjälp av matrisalgebra och en metod som gör det möjligt att ställa olika test mot varandra, att de intelligenstester Terman använt sig av i första hand mätt konvergent tänkande och inte det divergenta tänkande som nu sägs kännetecknа kreativitet.

Statistiskern och psykologiprofessorn J.P. Guilford, 'kreativitetens fader' kallad, skulle göra det till sin livsuppgift att råda bot på denna intelligenstesternas 'brist'.

En amerikansk psykolog

1950 publiceras i tidskriften *The American Psychologist* det som ska komma att bli det förmodligen mest citerade verket i kreativitetens idéhistoria; J.P. Guilfords artikel *Creativity*. Guilford är vid denna tidpunkt president för *The American Psychological Association* och artikeln är mer eller mindre identisk med hans öppningstal till den årliga kongressen.

Det är ett brandtal Guilford håller. Han är genuint upprörd över de amerikanska psykologernas bristande intresse för kreativitet och han finner det förvånsvärt att inte frågor som har att göra med hur vi upptäcker, och uppmuntrar, barns och ungdomars kreativitet, respektive hur vi utvecklar kreativa personligheter inte står högst upp på dagordningen. Av ungefär 121.000 titlar upptagna i *Psychological Abstract* har Guilford räknat till blott 186 verk som tar upp ämnet till behandling. Och som inte det vore nog graverande, menar Guilford att få av dessa böcker och artiklar "*bidrar till en ökad förståelse eller kontroll av kreativitet*" (ibid., sid 445, i min översättning).

Utanför akademierna, hävdar Guilford med emfas, finns det ett stort behov av att finna svar på kreativitetens gåta. Storföretag sägs hålla 'allvarliga möten' om kreativitet och Guilford har själv personligen fått höra företrädare från såväl privat som offentlig sektor beklaga sig över att universitetsutbildade mer eller mindre står handfallna inför uppgifter som går utanför det rutiniserade och som kräver nytänkande. Dessutom letar näringslivet efter ledare, poängterar Guilford (ibid., sid 446, i min översättning); "*män med omdöme, förmåga att planera och inspirerande visioner är en bristvara. Hur kan dessa upptäckas? Kan sådana kvaliteter utvecklas?*"

Om Guilford ser skriande akuta behov av forskning om kreativitet, är det dock ingenting mot vad han ser i framtiden.

> "We hear much these days about the remarkable new thinking machines. We are told that these machines can be made to take over much of men's thinking and that the routine thinking of many industries will eventually be done without the employment of human brains. We are told that this will entail an industrial revolution that will pale into insignificance the first industrial revolution. The first one made man's muscles relatively useless; the second one is expected to make man's brain also relatively useless. There are several implications in these possibilities that bear upon the importance of creative thinking. In the first place, it would be necessary to develop an economic order in which sufficient employment and wage earning would still be available. This would require creative thinking of an unusual order and speed. In the second place, eventually about the only economic value of brains left would be in the creative thinking of which they are capable. Presumably, there would still be need for human brains to operate the machines and to invent better ones". (ibid., s. 446)

Så här femtio efter kan dessa ord synas vara visionära. Frågan är dock om futuristen Guilford kan sägas ha haft grund för sin kritik och sina påståenden. För det första är det antal böcker och artiklar han anger handla om kreativitet förmodligen missvisande. Han har i sin undersökning medvetet utelämnat alla de skrifter som handlar om genier och intelligens eftersom han anser att kreativitet 'går bortom' intelligensen. För det andra tycks hans resonemang i mångt och mycket bygga på hörsägen, och för det tredje är det han rapporterar resultaten av...

> "... considerable thinking, including the hypothesis at which my students and I have arrived after a survey of the field and its problems." (ibid., sid 444)

Av referenslistan framgår att denna "*survey of the field*" består av 15 referenser, av vilka fem avhandlar allmänna metodologiska spörsmål, två handlar om (trots att kreativiteten sägs gå bortom intelligensen) genier och IQ, och en är hämtad ur egen fatabur.

Som jag ser det hopar sig så frågetecknen kring Guilfords trovärdighet. Och de minskar inte i antal om det beaktas som inte står i artikeln, nämligen att Guilford under andra världskriget begärt tjänstledigt från sin professorsstol i psykologi vid *University of Southern California* för att frivilligt ta värvning i det amerikanska flygvapnet för att där utveckla olika personlighetstester för rekrytering och placering av flygkadetter (Michael et al, 1961). Inte för inte avslutar han sin artikel med orden:

> "Once the factors have been established as describing the domain of creativity, we have a basis for the means of selecting the individuals with creative potentialities. We also should know enough about the properties of the primary abilities to do something in the way of education to improve them and to increase their utilization. These ends certainly justify our best efforts." (ibid., sid 454)

Guilford är med andra ord en god patriot som talar för Amerikas väl, och då helgar ändamålen medlen.

En personlighet för det 20:e århundradet

Med Guilford sluts så kreativitetens idéhistoria. Återigen betraktas världen som en kamp mellan gott och ont; likt gudomen Marduk klyver kaosdraken Tiamat i två delar och bringar världen i ordning, klyver Amerika Tyskland i öst och väst och etablerar det kalla krigets ordning. Men Guilfords kreativitetsteori uttrycker inte enbart denna dualistiska ordning. Den kan också läsas som en porträttskiss av den människa som är nödd och tvungen att leva i skuggan av det 20:e århundradet.

Den kreativa personligheten

Guilford inleder sin artikel med att delge läsaren några definitioner. Han skriver:

> "In its narrow sense creativity refers to the abilities that are most characteristic of creative people. Creative abilities determine whether the individual has the power to exhibit creative behavior to a noteworthy degree. Whether or not the individual who has the requisite abilities will actually produce results of a creative nature will depend upon his motivational and temperamental traits. To the psychologists, the problem is as broad as the qualities that contribute significantly to creative productivity. In other words, the psychologist's problem is that of creative personality." (ibid., sid 444)

Efter denna programförklaring definierar Guilford personlighet som det unika mönster av stabila egenskaper som skiljer en människa från en annan. Som psykolog säger han sig vara intresserad av de egenskaper som manifesteras i olika beteenden, och dessa egenskaper vill han sortera in i kategorier som anlag, intressen, attityder och temperament. Och som för att ytterligare förtydliga sitt resonemang tillägger han att den "*kreativa personligheten är en fråga om de mönster av egenskaper som är karaktäristiska för kreativa personer*" (ibid., sid 444, i min övsersättning). Implicit menar Guilford alltså att kreativa personligheter består av kreativa anlag, kreativa intressen och kreativa attityder, samt att dessa ger upphov kreativt beteenden. Med andra ord påstår han att kreativa människor är kreativa.

För att komma från 'kreativitetens fader' är det en föga revolutionerande tanke.

Tre generella teorier om kreativitetens natur

Som grund för denna tanke anger Guilford tre generella teorier om kreativitetens natur. Den första av dessa säger att kreativitet är en talang som alla människor, dock i varierande utsträckning, besitter. I princip kan alla därför utföra kreativa handlingar, men det är få förunnat att bära epitetet kreativ. Detta epitet är reserverat för de som "*har mer av det än vad andra har*" (ibid., sid 446, i min översättning) och som kontinuerligt utför kreativa stordåd.

Enligt den andra generella kreativitetsteorin är IQ-tester mycket trubbiga instrument att mäta kreativitet med. Guilford går därmed i klinch inte bara med många psykologer, utan också med de geniforskare som, i Guilfords ögon beklagligt nog, gått från att beskriva kreativa människor till att studera människor med höga intelligenskvoter. Man bör komma ihåg, skriver han, att det kriterium som främst använts för att validera IQ-testen har varit skolbetyg och att intelligens därför kommit att bli synonymt med läsning, räkning och liknande ämnen. "*Dessa ämnen är inte iögonfallande krävande för den kreativa talangen*" (ibid., sid 446, i min översättning). Som en konsekvens menar Guilford därför att det är högst troligt att IQ-testen inte täcker in de kreativa anlagen, och att det kanske till och med är så att vissa kreativa anlag inte ens är intellektuella:

> "In other words, we must look beyond the boundaries of the IQ if we are to fathom the domain of creativity." (ibid., sid 447-448)

Att Guilford vill gå bortom IQ-begreppet betyder dock inte att han vill gå bortom den teknik som IQ-testen baserats på. Tvärtom postulerar Guilford själva tekniken, faktor- och variansanalys, som den tredje generella kreativitetsteorin i det att han påstår att den kreativa personligheten geometriskt kan representeras i en n-dimensionell sfär av egenskaper. Och med tanke på att artikeln inte är mer än 10 sidor lång blir Guilford här tämligen detaljerad i sin beskrivning av metoden. Efter det att forskaren valt ut det specifika undersökningsområdet...

> "... one next sets up hypotheses as to the factors he expects to find in that domain. His preparatory task of hypothesis formation goes further. It includes the framing of several alternative hypotheses as to the more precise nature of each factor. This is necessary as the basis for transforming each factor hypothesis into the operational terms of test ideas. He then constructs tests which he thinks will measure individual differences in the kind of ability, or other quality, he thinks the factor to be. He will want to include in the test battery some reference tests that measure already known factors. One reason for this is that the new tests will almost inevitably also measure to some extent factors that have previously been established, such as verbal comprehension, number facility, and visualization." (ibid., sid 449)

Varifrån kommer då hypoteserna? Inom ett redan etablerat forskningsområde, skriver Guilford, sker hypotesgenerering i det närmaste automatiskt. Hypoteserna och teorierna föreslår varandra; faktoristen rör sig från en hypotes till en annan utan att i egentlig mening behöva ägna tid åt teoretisk reflektion. Inom det mer eller mindre outforskade område som det här är fråga om ställer hypotesgenereringen emellertid betydligt högre krav på forskarens förmåga att tänka ut nya angreppsvinklar. För att underlätta detta arbete föreslår Guilford att s k *critical-incident* teknik används.

Kreativa hypoteser

Guilford och hans studenter ställer så upp ett antal hypoteser om faktorer för de egenskaper som de anser leder till kreativitet. Härvid har de i första hand haft vetenskapsmän, teknologer och uppfinnare i åtanke. 'Filosofernas' idéer, förmodligen är det von Helmholtz Guilford avser, om att den kreativa processen ser likadan ut överallt avfärdar Guilford som nonsens. "*Utifrån ett faktoriellt perspektiv på kreativitet finns*", skriver han, "*stort utrymme för variation mellan olika typer*" (ibid., sid 451, i min översättning).

Den första faktor som formuleras, förmågan att se ett problem, är enligt Guilford kritisk för den kreativa processen och som sådan kan den användas för att generera fler hypoteser och tester...

"... Is the supposed sensitivity restricted to a certain kind of situation or a certain kind of problem? Is it a perceptual quality as well as a thought quality? Could it be a general impressionability to the environment? Is it our old friend "curiosity" under a new name? Is it an ability to ask questions? Is it a genereal inhibition against closure? [...] One might present the examinee with a short paragrapgh of expository material and instruct him to ask as many questions as he can that are suggested by the statements, with relatively liberal time allowed. A large part of the scientist's success depends upon his ability to ask questions, and, of course, to ask the right questions. In another test, one might name common household appliances, such as a toaster, or articles of clothing, such as trousers, and ask the examinee to the list of things that he thinks are wrong or could be improved. As a perceptual test, one might present pictures of objects or forms that are conventional and regular except for minor irregularities. Can the examinee detect the unusual features or will he overlook them?" (ibid., sid 452)

Utifrån samma logik presenteras så ytterligare ett antal faktorer som, enligt Guilford, *måste* finnas; 'fluency', nya idér, flexibilitet, komplexitet, samt förmågorna att syntetisera, analysera, omdefiniera och värdera. Mot varje faktorer svarar i sin tur ett antal hypoteser och test.

Men hur vet Guilford då att dessa kreativitetstest och faktorer är valida? På denna fråga svarar han att faktoranalysen av testen, i sig, utgör en form av intern validering, det vill säga den ger svaret på frågan vad testen mäter. Den externa valideringen, det vill säga frågan om vilka faktorer som är relevanta i den kreativa praktiken, ställer sig Guilford dock ambivalent inför. "*Jag känner mycket starkt*", skriver han (ibid., 453, i min översättning), "*att det är först när vi har fastställt vilka faktorerna är, och hur vi ska mäta dem, som vi med gott samvete kan låta kreativa människor upplåta sin dyrbara tid med tester.*"

Guilford vet alltså inte än om hans generella teorier om kreativitetens natur och kreativa hypoteser är giltiga. Det enda han vet är att de *måste* vara det.

En demokratisk elit

Men vad är det nu Guilford *egentligen* säger? Jo, för att sammanfatta hans artikel så säger han att kreativitet *måste* ha med personlighet att göra; kreativitet *måste* vara kvalitativt annorlunda än intelligens; IQ-test *måste* mäta företrädesvis intellektuella prestationer; kreativitetens natur *måste* kunna fastställas med speciellt utformade kreativitetstester; samt med kreativitetstester *måste* distinktion kunna göras mellan de som 'har mer av det än vad andra har' och de som följakligen har litet mindre. Varför alla dessa 'måsten'?

Som jag ser det pekar alla dessa 'måsten' i huvudsak i två (motsatta) riktningar. Å ena sidan kan Guilford sägas propagera för en ökad

individualisering på kreativa grunder; å andra sidan tycks han vara emot den intellektuella differentiering av människor som IQ-testen ger upphov till. I Beckmans (1990) tolkning är denna ambivalens typisk för efterkrigstiden:

> "På samma sätt som man kan hålla idén om en genetisk elit stången genom att starkt betona intelligensens miljöberoende, kan man nå liknande resultat genom att differentiera intellligensen så långt som möjligt. Demokratiskt tillfredsställande är en intelligens som är sammansatt av många olikartade komponenter med låg inbördes korrelation. Härigenom uppnås två saker. Dels kan dessa olika egenskaper fördelas mer rättvist över befolkningen även givet att var och en av de enskilda komponenterna är normalfördelade. Dels kan man i mycket större utsträckning undandra en multivariat intelligens från enhetliga och därför förnärmande personjämförelser. Man kan därför misstänka att en del av efterkrigstidens intresse för den älskligt avvikande kreativiteten beror på en demokratisk kulturs obehagskänslor inför den oförbindliga och skamlöst hierarkiska intelligensen i de traditionella IQ-mätningarnas bemärkelse." (ibid., sid 91)

Den kreativa människa som Guilford söker och så gärna vill upptäcka med sina tester kan med andra ord ses som ett försök att skapa en grund för en *demokratisk elit*, att i en och samma kropp förena individualism med demokrati. För vissa neokonservativa tänkare som Allan Bloom (1987) och Niklas Luhmann (1987) är detta dock ingenting annat än ett löjligt försök att demokratisera den ideologi som följde i geniforskningens fotspår. För andra följer med Guilford ett upprättande av den ursprungliga kreativa ideologi som kompromitterats av kusinerna Galton och Darwin (jfr. Joas, 1995).

Oavsett vilket kan jag konstatera att det bakom de till synes oskyldiga kreativitetstesterna döljer sig en osedvanligt kontroversiell historia.

Intellektets struktur - en struktur för intelligentsian

Trots, eller kanske på grund av, det patriotiska anslaget, den övertygande retoriken och det demokratiska budskapet vinner Guilford inte så värst mycket gehör för sitt upprop. Det är först när han i artikeln *The Structure of Intellect* (Guilford, 1956) klär sina hypoteser i en teoretisk språkdräkt och approprierar det av Spearman (1927) introducerade begreppet divergent tänkande, samt, i *Creative Abilities in the Arts* (1957), breddar den empiriska basen till att också omfatta konstnärlig kreativitet, som han låter tala om sig. Och det med besked; från och med slutet av 50-talet sker en formligen lavinartad ökning av forskning om och kring kreativitetstester med Guilford som inspirerande huvudreferens. (Inom parentes bör påpekas att Guilford själv står bakom en inte obetydande del av denna forskning antingen som associerad

forskare eller som handledare för de doktorander han tagit med sig från sin tid i det militära (Michael, et al (1963).) Vadan detta plötsliga intresse för kreativitet? Vari ligger det nya?

Jo, till att börja med menar Guilford (1956) att intellektet kan delas in i två kategorier, minne och tänkande. Tänkandet består i sin tur av kognition, produktion och värdering; och tankeproduktionen kan vara av antingen konvergent eller divergent slag. Det konvergenta tänkandet sägs vidare vara ett målinriktat sökande efter ett svar, *det rätta svaret* (ibid., sid 273 ff), medan det divergenta tänkandet sägs karaktäriseras av det sannolika (ibid., sid 278 ff) – två idéer som sedermera skulle komma att tas upp av bland andra Arthur Koestler (1964) (bisociativt tänkande) och Edward de Bono (1970) (lateralt tänkande). Som om begreppsfloran inte vore nog strukturerar Guilford dessutom det konvergenta och divergenta tänkandet utifrån vad de innehåller (figurält, strukturellt och konceptuellt tänkande) och vad de ger upphov till. Sin teori schematiserar Guilford därefter i form av en matris.

Varje fält i matriserma, skriver nu Guilford (1956, sid 292), måste utforskas. För varje fält måste hypoteser/tester formuleras, prövas, och för varje hypotes/test som förkastas måste nya hypoteser/tester formuleras. Metoden för detta, ja, det är förstås det allra hetaste inom psykometrin, det vill säga avancerad faktoranalys. Guilford lägger därefter sitt strå till stacken och föreslår en rad olika hypoteser och lämpliga tester. Dock; en rad fält i matriserna lämnas tomma. Det verkar som om Guilfords egen kreativitet har gått i stå; att hans divergenta tänkande inte räckt till för att färdigställa sitt teoribygge. Kort konstaterar han att dessa tomrum...

> "... suggest hypotheses for undiscovered factors." (ibid., sid 292)

Förmodligen är det just här som svaret på kreativitetstestandets plötsliga popularitet går att finna. Skapandet av en demokratisk elit i all ära; nu har Guilford dessutom lagt grunden för ett forskningsprogram som upptäcktslystna, äregiriga och, inte minst, kreativa forskare inte kan säga nej till.

Resultatet: Ett *perpetuum mobile* av ständigt kreativitetstestande.

En självuppfyllande kunskap?

I ett appendix till *Encyclopedia of Creativity* listar Marc A. Runco (1999, vol 2, sid 755 ff) några av de mest populära testen som används för att mäta kreativitet. Trots att det endast är ett urval av psykometriska test omnämns närmare 100 olika tester grupperade i 14 olika kategorier. 'Divergent

tänkande' respektive 'kreativa personligheter' intar härvid en särställning då de utan tvekan är de två kategorier inunder vilka flest test sorterar. Guilfords arv tycks alltså förvaltas väl.

Vad för slags kunskap bidrar då allt detta testande med? För att kunna besvara denna fråga kan Fulgosis och Guilfords studie *Short-term Incubation in Divergent Problems* (1968) tjäna som illustrativt exempel. Denna studie är visserligen inte typisk för kreativitetsforskningen såtillvida att den inte baseras på faktoranalys, men den följer till punkt och pricka den teori som Guilford drog upp riktlinjerna för i *The Structure of Intellect* (1956). Testet som används är vidare ett av de mer beprövade (se Runco, 1999), och karaktäristiskt nog genomförs testerna i laboratoriemiljö. Dessutom adresseras i studien en problemställning, den självbiografiskt grundade inkubationen, som Guilford gått till hårt angrepp mot i artiklen *Creativity* (1950):

> "It would be more correct to refer to these historical reports as anecdotes. [...] Where modern writers have attempted to interpret them psychologically, the interpretations have been quite superficial. They abound with vague concepts such as 'genius', 'intuition', 'imagination', 'reflection', and 'inspiration', none of which leads univocally to test ideas. [...] It is more dramatic than it is suggestive of testable hypotheses. It tells us almost nothing about the mental operations that actually occur. [...] In attempting to distinguish between persons with different degrees of creative talent, shall we say, for example, that some indivudals are better incubators than others? And how would one go about testing for incubating ability? [...] It is not incubation itself that we find of great interest. It is the nature of the processes that occur during the latent period of incubation, as well as before it and after it. It is individual differences in the efficiency of those processes that will be found important for identifying the potentially creative." (ibid. 451)

Arton år senare har så Guilford funnit ett sätt att testa huruvida fenomenet inkubation ger sig till känna i den kreativa processen. Hypotesen han och Fulgosi nu ställer upp är att en period av vila och/eller avbrott från kreativ problemlösning ökar produktiviteten, och testet som används är det s k konsekvenstestet (Christensen & Guilford, 1958). Tanken bakom detta test är att ställa försökspersoner inför en mycket ovanlig händelse och be dem att räkna upp så många olika konsekvenser av denna händelse som de möjligen kan komma på. Antalet självklara svar ger så ett mått på idéflöde ("*ideational fluency*"); antalet svar som inte är självklara, "*remote*" i Fulgosis och Guilfords terminologi, ger ett mått på originalitet. Med referens till Guilford (1956) poängteras att dessa två faktorer är de mest betydelsefulla för divergent tänkande.

I den föreliggande studien ombeds så 99 psykologistuderande från Universitetet i Zagreb att komma på så många olika svar på frågorna; *Vad skulle hända om alla plötsligt förlorade förmågan att läsa och skriva?* respektive *Vad skulle hända om ingen på jorden behövde äta för att överleva?*

De studerande har slumpvis delats in i fem stycken grupper som var och en arbetar under olika förutsättningar vad gäller a) avbrottets längd och b) information om huruvida testet skall fortsätta efter avbrottet eller inte. Grupp A avbryts efter 10 minuter utan någon information; grupp B avbryts efter 20 minuter utan någon information; och grupp C och D avbryts efter 10 respektive 20 minuter men informeras om att de skall fortsätta senare. Den femte gruppen, K, fungerar som kontrollgrupp och arbetar med konsekvens-testet under hela försökstiden. Under avbrottet, eller inkubationstiden, får studenterna arbeta med att komplettera ofullständiga nummerserier (till exempel 10, 10, 101, 9, 82, 8, _, _).

För varje svar, eller rättare sagt konsekvens, som anses vara relevant ges först en poäng, därefter klassificeras svaren som antingen självklara eller inte självklara av...

> "... three judges working independently; they did not know to which groups the test papers belonged. The average correlation on this task was .84." (Fulgosi och Guilford, 1968, sid 242)

Testet resulterade i följande.

TABLE I

MEANS OF SCORES AND SCORE-DIFFERENCES WITHIN TREATMENTS FOR PART AND TOTAL SCORES, FOR ITEMS AND THEIR COMBINATIONS, AND FOR GROUPS AND THEIR COMBINATIONS

		Groups						
		Without knowledge		With knowledge		With or without knowledge		
Trial	Item	10 min. A	20 min. B	10 min. C	20 min. D	0 min. K	10 min. AC	20 min. BD
1	1	4.2	4.8	5.0	4.8	4.0	4.6	4.8
1	2	4.7	4.9	5.6	5.7	5.5	5.2	5.3
1	1+2	8.9	9.7	10.6	10.5	9.5	9.8	10.1
2	1	3.4	4.6	4.0	4.6	3.2	3.7	4.6
2	2	4.0	4.4	4.4	5.5	3.8	4.2	5.0
2	1+2	7.4	9.0	8.4	10.1	7.0	7.9	9.6
1–2	1	0.8	0.2	1.0	0.2	0.8	0.9	0.2
1–2	2	0.7	0.5	1.2	0.2	1.7	1.0	0.3
1–2	1+2	1.5	0.7	2.2	0.4	2.5	1.9	0.5

Figur 2 Utdrag ur Fulgosi och Guilford, 1968, sid 242.

Då antalet icke självklara svar blir lågt slås de två resultaten för idéflöde respektive originalitet ihop till ett värde för att testas medelst två-vägs variansanalys. Signifikanta skillnader kan därvid påvisas ned till 0.05-nivån mellan de två grupperna A+C och B+D, medan bidraget av information om huruvida testet skall fortsätta eller inte visar sig vara insignifikant. Testet visar därför, menar Fulgosi och Guilford i en avslutande kommentar, att...

> "... the 10-min. interval yielded very little gain in production over performance with no interval, but that the 20-min. interval yielded a significant gain. It made no difference whether Ss were told that they would have additional time for the items. The gains were apparently greater for production of obvious consequences than for remote ones, i.e. there was more gain for quantity than for quality." (ibid., sid 246)

Om detta resultat finns väl nu mycket litet att tillägga än att det är svårt att tro att det är kunskap av detta slag som efterfrågades av de företagsledare Guilford tidigare refererat till (Guilford, 1950). För vilka slutsatser kan man egentligen dra från studien? Att det är bättre för produktionen ju längre rasterna är – givet då att de anställda får fylla i nummerserier under tiden istället för att fika?

Om Fulgosis och Guilfords metod har jag dock en betydligt mer seriös invändning att resa. Ingenting sägs om det som måste betraktas som den springande punkten i testet, nämligen de tre domare som har bedömt försökspersonernas svar, mer än ett tämligen menlöst korrelationsvärde. Visst, detta värde kan sägas mäta deras intersubjektivitet, men vad de egentligen är ense om går inte att läsa sig till. För detta krävs, som jag ser det, information om, till exempel, vilka de är, vilka erfarenheter och förföreställningar det är som väglett dem i deras arbete, mot vilken bakgrund de har gjort sina bedömningar, samt hur de faktiskt har bedömt svaren. Detta är, enligt min mening, *extremt* viktiga frågor att få svar på eftersom det med all tydlighet framkommer i rapporten att domarnas bedömningar i högre grad påverkar utfallet av testet än vad försökspersonernas svar gör.

Så länge domarnas roll lämnas okommenterad, och oproblematiserad, kan jag därför inte annat än sluta mig till att testet inte mäter vad det utlovar. Istället för att mäta försökspersonernas idéflöde och originalitet mäter det domarnas bedömningskriterier för idéflöde och originalitet.

Med sådana test snärjs kunskapen in bakom en mur av självklarheter, forskarna gör sig blinda för sitt eget seende och de riskerar att se endast det de önkar att se.

Den kreativa situationen: Allt och inget?

Fulgosis och Guilfords studie är inte på något sätt unik i sitt kunskapande. Under 60- och 70-talen produceras en mängd oproblematiserad grundforskning om kreativitet, och alltsomoftast sätts kreativitetstester i centrum (se till exempel Smith och Neisworth, 1966; Torrance; 1969; Torrance, 1970; Schaefer, 1969; Philips och Torrance, 1971; Williams et al, 1971; Halpin et al, 1973). Utifrån Fords (1995) genomgång av kreativitetsfältet handlar denna forskning i mångt och mycket om att förklara motiven bakom, och de egenskaper som bidrar till, individuell kreativitet. I det förra fallet fokuseras till exempel variation, oberoende, målmedvetenhet, överlägsenhet, kreativa självbilder, självförtroende; inunder den senare kategorien placeras intelligens, utbildning, intuition och social kompetens.

I dessa olika studier dras vanligen ingen skarp linje mellan produkt, process och person. Att studera det ena låter sig inte göras utan de andra. Från senare delen av 50-talet utvecklas dock, parallellt med psykologernas ökande intresse för kreativitet, en mer sociologiskt inriktad kreativitetsforskning inom vilken man företrädesvis försöker att isolera den *kreativa situationen* från de kreativa produkterna, processerna och personerna. Att tala om en kreativ situation, skriver MacKinnon (1968, sid 440), betyder att kreativitet inte längre betraktas som en fix egenskap, något beständigt i personligheten, utan ses som något som förändras i tid och rum, kommer och går, stimuleras av vissa omständigheter och hindras av andra.

Denna mer deterministiska hållning visavi kreativitet kan sägas ha en egen sociologisk idéhistoria (jfr. Edwards, 1968). Så argumenterade till exempel Charles Cooley (1864-1929) redan 1897 för att kreativitet är en potential som finns i alla samhällen, men att den tar sig olika uttryck på grund av sociala omständligheter som t ex läskunnighet (Cooley, 1909; Ogburn, 1950/1964); Emile Durkheim (1858-1917) diskuterade de instutionella betingelsena för kreativ handling (jfr. Durkheim 1912/1961, sid 482-496); Max Weber (1864-1920) accentuerade staden som en kreativ scen (Weber, 1919-1920/1960); Otto Rank (1884-1937) påstod att kreativ handling uppstår i spänningen mellan individuella och kollektiva ideologier (Rank, 1932/1975); och Arnold Joseph Toynbee (1889-1975) problematiserade betydelsen av att kreativa människor och minoriteter drar sig undan de sociala instutionernas norm- och regelverk, så att säga marginaliserar sig själva, för att i frihet få utveckla sin kreativitet (Toynbee, 1934).

Idéer som dessa revolutionerar nu kreativitetsforskningen och en rad olika fenomen som ledarskap (se t ex Fiedler, 1962; Andrews och Farris, 1967) kommunikationssystem (se t ex Pelz, 1962; Andrews 1967) organisationsstruk-

turer (se t ex Andrews 1967; Pelz, 1967), belöningssystem (se tex Parmenter och Garber, 1971) och klimat (se t ex Raudsepp, 1958; Pelz, 1967) knyts mer eller mindre närmare till kreativitetens gåta. Till denna sociologiskt influerade forskning sällar sig dessutom de många ansatser som börjar att fokusera den kreativa människan som socio-kulturell och historisk varelse och där aspekter som status, kön, religiösa övertygelser, hemmiljö och ålder korreleras med olika kreativitetstester (se Eysenck, 1995, för en utförlig redogörelse).

Under 80- och 90-talen tas steg i riktning mot ytterligare integrativa ansatser. Czíkszentmihályi (1990 a och b) presenterar så till exempel en biopsykosocial teori över kreativitet; Czíkszentmihályi (1990 c) argumenterar för en evolutionistisk systemmodell utifrån vilken kreativitet definieras genom ett intrikat samspel mellan individ, område och expertis; och Ford (1995) lanserar ett konstruktivistiskt perspektiv genom vilket kreativitet ses som...

> "...a context-specific, subjective judgement of the novelty and value of an outcome of an individual's or a collective's behavior (ibid., 1995, sid 17).

Sakta men säkert börjar så kreativitetsfältet bli svårt att överblicka. Den ena aspekten efter den andra sätts i samband med kreativitet, det ena perspektivet efter det andra anläggs, och den ena teorin efter den andra lanseras. Snart nog tycks det som om allt har med kreativitet att göra (jfr. Weiner, 2000), och en titt i *Encyclopedia of Creativity* (Runco och Pritzker, 1999) bekräftar detta intryck. Hela 191 olika ämnen har förlänats egna artiklar, och bland dessa återfinns allt från 'Alkohol och kreativitet' via 'Lewis Carroll' till 'Sport och kreativitet'; allt från 'TV och kreativitet' via 'Handstil och kreativitet' till 'Företagskultur'; allt från 'Sigmund Freud' via 'Humor' till 'Zen'. Konstruktionistiska ansatser lyser dock med sin frånvaro...

Fältet har blivit mångfacetterat, men måste det inte likt en diamant slipas för att också dess optiska egenskaper ska framträda?

Från Kreativitetens idéhistoria till Quality Never Goes...

Vad har den då givit, den kreativa revolution som initierades av Guilford? Vilka meningar om kreativitet har kommit att objektiveras i, och genom, närmare 50 års intensiv vetenskaplig debatt? Av de 4P:na överskuggar, som jag ser det, den kreativa person(lighet)en allt annat. Man är oense om hur de kreativa produkterna bör definieras, man debatterar hur den kreativa processen bör beskrivas, och man har olika syn på platsens eller situationens betydelse för kreativitet. Men en sak sluter kreativitetsforskarna mangrant upp

kring; ett kreativt subjekt med fasta och beständiga egenskaper situerade, och manifesterade, i en speciell kreativ personlighet. Denna 'hårda' kreativa kärna, denna objektiverade verklighet, formulerades för över trettio år sedan av MacKinnon (1968), och inte för inte återvänder kommentatorer (se t ex Sörbom, 1990; Weiner, 2000) till hans beskrivning av den kreativa människan:

> "... He is dominant, possessed of those qualities and attributes which underlie and lead to the achievement of personal status; poised, spontaneous, and self-confident in social interaction, although not of an especially sociable or participative temperament; intelligent, outspoken, sharp-witted, demanding, aggressive, and self-centred; persuasive and verbally fluent, self-confident and self-assured; and relatively uninhibited in expressing his worries and complaints.
>
> He is comparatively free from conventional restraints and inhibitions, not preoccupied with the impression he makes on others, and thus, he is capable of great independence and autonomy and is relatively ready to recognize and admit self-views that are unusual and unconventional.
>
> He is strongly motivated to achieve in situations in which independence in thought and action is called for, but unlike his less creative peers, he is not inclined to strive for achievement in settings were conforming behavior is expected or required. In efficiency and steadiness of intellectual effort, however, he does not differ from his fellow workers.
>
> Finally, he is definitely more psychologically minded, more flexible, and possessed of more femininity of interests than less creative persons." (MacKinnon, 1968, sid 439-440)

Visst är det ett 'kärnfullt' signalement, eller ordporträtt (portraits parlés) för att använda mästerdetektiven Bertillons term (se Asplund, 1976), som MacKinnon ger. Med detta i hand låter den kreativa människan sig lätt identifieras. Men vem eller vilka är det som ställer ut detta signalement? Var och hur ställs det ut? Och vad händer med de kreativa människorna när de väl har identifierats?

Kort sagt, hur externaliseras, internaliseras och objektiveras de genom idéhistorien objektiverade meningarna om kreativitet, den kreativa människan samt de kreativa identiteterna? Och på vilka sätt subjektiveras dessa objektiverade kreativitetsföreställningar?

Kapitel 7

Quality Never Goes Out Of Style

"Smak är kreativitetens fiende."
Pablo Picasso

Med signalementet av den kreativa människan i min hand lutar jag mig tillbaka i min fåtölj för en stunds deduktivt resonemang.

'Utifrån mina metateoretiska utgångspunkter', hör jag mig själv säga, 'kan det förväntas att kreativitet konstrueras och organiseras olika på olika arenor. Min teoretiska förförståelse av *Kreativitetsmysteriet* som ömsesdiga processer av avmystifiering och återförtrollning, liksom min förståelse av idéhistoriens många olika objektiverade meningar om kreativitet, säger mig vidare att olika aktörer på olika arenor förhåller sig på olika sätt till kreativitet. De har olika välutvecklade idéer om vad kreativitet 'är', vem som är kreativ, hur en kreativ människa 'är', var kreativitet finns, och varför vissa människor 'är' mer kreativa än andra. Kreativitet tillmäts dessutom olika stor betydelse i olika sammanhang varför olika aktörer, i varierande utsträckning, identifierar och beskriver sig som varandes kreativa. Detta är i sin tur uttryck för dels aktörernas personliga erfarenheter, dels aktörernas internalisering av de institutionaliserade värderingar som kännetecknar den kontext, t ex den organisation eller den kultur, inom vilken de verkar.'

Så långt kommen i mina funderingar finner jag det rimligt att anta att dessa olika aktörer också har skilda uppfattningar om hur kreativitet bör organiseras, samt att dessa skillnader rimligtvis borde få konsekvenser för såväl hur kreativitet konstrueras som organiseras. 'Det borde', slår jag fast, 'föreligga betydande skillnader mellan hur t ex konstnärer och (natur)-vetenskapsmän idealtypiskt konstruerar och organiserar kreativitet.'

Med utgångspunkt i dessa förmodade skillnader börjar jag så att skissa på att studera ett traditionellt, avmystifierat verkstadsföretag respektive ett återförtrollat företag i den 'nya' kultur- och mediaekonomin. Allt för att framhäva eventuella skillnader och därigenom öka möjligheterna till kontrastering – i linje med min önskan om att försöka identifiera mönster och regelbundenheter, d v s skeenden som upprepas av samme aktör (och/eller flera aktörer)

och attribueras likartade meningsinnehåll, vad gäller konstruktion och organisering av kreativitet, för att därefter renodla mina observationer till teoretiskt sett meningskoherenta modeller, s k idealtyper eller schützianska dockor.

När jag försöker att omsätta mina tankar till handling stöter jag dock på patrull. I kontakterna med företrädare från olika traditionella verkstadsföretag möts jag av en försiktig skepsis. "*Du är mycket välkommen*", hör jag dem säga, för att i nästa andetag liksom be om ursäkt för att de nog inte kan vara till värst mycket hjälp: "*Men... Vi är ju inte speciellt kreativa...*" Det är som om de inte riktigt kan förstå poängen med att studera kreativitet i just deras företag, och hur jag än försöker lyckas jag inte övertyga dem om att just detta, deras syn på sig själva som "*inte speciellt kreativa*", *i sig* är en mycket viktig kreativitetskonstruktion.

Till sist inser jag att det är 'muren av självklarheter' som står i vägen. Min egen såväl som deras. Och snart nog kommer också tvivlet över mig. 'Är det överhuvudtaget meningsfullt', frågar jag mig, 'att studera kreativitet i ett sammanhang där fenomenet inte upplevs som relevant och där aktörerna inte ser sig själva som kreativa?' Frågan vållar mig mycket huvudbry. Ska mina förföreställningar verkligen få stå tillbaka för empirisk inaccess?

Men så slår det mig! Varför inte utnyttja den lärdom jag dragit redan i mitt första kreativitetsmysterium – att "*kreativiteten plöjer djupa sår i den mänskliga identiteten*"? 'Det är elementärt', tänker jag för mig själv.

'I enlighet med Zadigs metod måste empirin få definiera sig själv.'

I

Efter att ha följt de kreativa ledtrådsstrategierna 2b) respektive 1b) in i *Kreativitetens idéhistoria* riktar jag så min konstruktionistiska blick mot de arenor där kreativitet ingår som en självklarhet såväl diskursivt som i aktörernas identitetsskapande. Och utifrån ledtrådsstrategi 1a) och 2b) frågar jag mig nu vilka aktörer det är i näringslivet som själva uppfattar sig vara kreativa, som av andra tilldelas detta epitet, samt har makten och tolkningsföreträdet att definiera vem som är kreativ och vem som inte är kreativ? Vilka aktörer är det egentligen som står bakom arbetslivets kreativisering?

Konstruktionistiskt sett faller detta ansvar onekligen på oss alla. Vi är alla, mer eller mindre, medskapare av det som också skulle kunna kallas för kreativitetsdiskursen. Men, det går inte komma ifrån att de företagsledare som explicit uttalar sig om kreativitet i allmänhet, och kreativitet och ledarskap i synnerhet, intar en viktig särställning i kreativitetens meningsskapande. Det är *til syvende og sidst* de, dessa kreativa ledare, som ställer ut signalementet över

den kreativa människan, och det är de som därigenom definierar de uttryck som kreativiteten kan, och får, ta. Och som sådana är de både produkter och producenter av arbetslivets kreativisering.

På spaning efter den kreativa företagsledardiskursen

'Men, vilka är då de kreativa ledarna?' När jag väl formulerat min 'empiriska' ledtråd drar jag mig till minnes en artikel om Thorbjörn Larsson, Aftonbladets chefredaktör, som jag sett fladdra förbi i mediebruset. Handlade inte den om kreativitet och kreativt ledarskap? Kan han kanske bli min ingång? Hans position stämmer väl överens med mina förföreställningar om var de kreativa ledarna huserar: Tidningsbranschen var ju på sätt och vis en av orsakerna till mitt forskningsintresse överhuvudtaget.

Men var hade jag då läst artikeln? En sökning i *Affärsdatas tidningsdatabas* på Thorbjörn Larsson och ordet "*kreativ*" gav svaret: Det var i tidskriften *Personal och Ledarskap* som jag hade sett artikeln "*Thorbjörn Larsson, Aftonbladet: Det kreativa ledarskapet måste ha en stark vilja*". Jag hämtar hem texten från databasen, och passar samtidigt på att söka efter fler artiklar skrivna på temat 'kreativa ledare', helst inte alltför långt tillbaka i tiden. P&L-artikeln var daterad mars 1997, det är nu mars 1998, och jag inbillar mig att aktualitet kan vara ett viktigt argument för att få de kreativa ledarna att ställa upp för intervjuer.

Det visade sig vara lättare sagt än gjort att 'hitta' mitt empiriska fenomen. I första hand är jag ute efter artiklar i vilka ledarskap direkt relateras till kreativitet antingen i generell mening i substantiv form, 'kreativt ledarskap', eller i mer specifik mening i adjektiv form, 'kreativ ledare'. Utifrån min teoretiska positionering och mitt syfte är jag i detta läge mindre intresserad av artiklar i vilka kreativitet diskuteras som en substantiell dimension av ledarskap, även om dessa förmodligen utgör en betydande del av företagsledardiskursen om det kreativa ledarskapet (jfr. Stogdill, 1974; Yukl, 1998).

Samtidigt känner jag dock ett visst tvivel angående min pre-teoretiska distinktion mellan substantiv- och adjektiv-formerna av kreativitet. Äger skillnaden egentligen någon praktisk betydelse? Kan det inte vara så att en ledare som beskrivs, eller beskriver sig själv, som kreativ också anses besitta kreativitet? 'Inte bara en existentiell, utan en empirisk fråga', konstaterar jag, och bestämmer mig för att så långt som möjligt låta frågan vara öppen.

Detta visar sig också vara den mest fruktbara vägen att vandra då databasens sökmotor är konstruerad på ett sådant sätt att den söker efter antingen specifika söksträngar eller kombinationer av specifika ord. Om

hänsyn tas till att mitt kreativa fenomen kan förekomma dels i singularis och pluralis, dels i bestämd och obestämd form skulle jag behöva göra åtminstone sex olika sökningar. För att minimera antalet sökningar och onödigt dubbelarbete – en och samma artikel kan ju innehålla flera olika grundformer och därmed dyka upp i olika sökningar – bestämmer jag mig för att söka på en kombination av de två ordstammarna "*kreativ*" respektive "*ledar*".

Sökningen i databasen resulterar i 785 träffar för perioden 900101-980301. Rensat för de redaktionella ledarartiklar om kreativitet som slunkit med i sökningen, och som inte har att göra med ledarskap, har det författats totalt 688 artiklar. Ett digert material att gå igenom, men också en i det närmaste fullständig täckning av företagsledardiskursen om kreativitet såsom den uttryckts i massmedia – eller åtminstone de tidningar och tidskrifter som ingår i databasen – med den fördelen att ingen åtskillnad gjorts mellan eventuell samvariation mellan substantiv- och adjektivformerna av kreativitet.

Som organiserande princip för min läsning av de olika artiklarna väljer jag att i första hand koncentrera mig på de artiklar i vilka personer antingen porträtteras som kreativa ledare eller uttalar sig om det kreativa ledarskapets vara eller icke vara. Branschanalyser, skvallernotiser, kåserier etc. finner jag vara av mindre vikt, och dessa sållas därför bort efter det att jag förvissat mig om att de inte innehåller beskrivningar eller uttalande av 'kreativa ledare'.

I detta stadie av bearbetningen av materialet slås jag av två saker. För det första konstaterar jag att det tycks finnas en samvariation mellan beskrivning och utsagor. De ledare som beskrivs som kreativa i artiklarna har också getts tolkningsföreträde vad gäller frågor som rör det kreativa ledarskapet. Artikeln med Thorbjörn Larsson i *Personal och Ledarskap* upplever jag härvid som signifikativ. Han både beskrivs som varandes en kreativ ledare, och han ges tillfälle att filosofera kring det kreativa ledarskapets natur. Detta är, inser jag, en iakttagelse som inte bara väsentligt underlättar mitt sökande efter kreativa ledare. Det är också en empirisk bekräftelse på min metateoretiska position i och med att det indikerar det kreativa ledarskapets (re)produktiva inslag. 'Den kreativa ledaren är själv medskapare i de sociala processer genom vilka kreativitet konstrueras och organiseras' slår jag fast.

För det andra tycks det mig som om det finns en överrepresentation av artiklar från två tidningar i materialet; tidningen Resumé (69 st) samt Finanstidningen (44 st). Hur kan det komma sig? Föreligger det möjligen en proportionerlig snedvridning i materialet orsakad av de två tidningarnas inriktning, omfång och utgivningsfrekvens i förhållande till de övriga tidskrifterna?

Vad gäller frekvensen finner jag en försumbar skillnad mellan de två tidningarna och de övriga tidskrifterna. En jämförelse av omfånget på

tidningarna i databasen talar också för att de två tidningarna sticker ut vad gäller deras fokus på kreativa ledare. Tidningarna respektive inriktningar då, kan det förklara överrepresentationen? Av en tillfällighet (?) har jag ett par nummer av Resumé liggande på mitt arbetsrum, och när jag granskar dessa närmare finner jag att tidningens bevakningsområde utgörs av massmedier i stort, men att tidningen framförallt riktar sitt intresse mot reklamvärlden – en värld i vilken de centrala positionerna innehas av de s k kreatörerna, d v s art directors och copy writers. Som Alvesson och Köping (1993) visat i sin studie *Med känslan som ledsjärna* står såväl kreativitet som ledarskap högt upp på dessa yrkeskategoriers agendor – med betydelse inte minst för deras skapande av identiteter. Det stora antalet Resuméartiklar i mitt material skulle därmed kunna förstås utifrån överensstämmelsen mellan tidningens bevakningsområde och begreppets tillmätta betydelse, och vara en första indikation så god som någon på att kreativitet, liksom det kreativa ledarskapet, är socialt stratifierat.

Vid en närmare titt på Finanstidningens bevakningsområde är korrelationen mellan kreativitet och ledarskap dock inte lika uppenbar. Som läsare av tidningen, om än sporadisk sådan, känns det som om jag har en ganska bra bild av tidningen. 'Finanstidningens målgrupp är i första hand näringslivets beslutsfattare', konstaterar jag, 'och för dessa torde kreativitet inte vara en lika framträdande aspekt i identitetskapandet som det är för kreatörer. Allt utifrån tankefiguren om Kaos och Ordning. Så vadan Finanstidningens stora intresset för kreativa ledare?' Min fråga blir hängande i luften, och ju mer jag funderar på den, desto mer förbryllande tycks mig den vara. Finanstidningen framstår som en anomali, och som sådan pockar den på förklaring.

Jag påminner mig själv om att tidningens artiklar kan ses som såväl produkt som producent av företagsledardiskursen om kreativitet, och denna tanke leder mig i sin tur in i en stor nyfikenhet på de publicistiska ställningstaganden som ligger bakom Finanstidningens artiklar. 'För att förstå hur kreativitet konstrueras och organiseras måste både reklam- och tidningsbranschen studeras närmare', hinner jag tänka innan jag hejdar mig och påminner mig själv om att det var de kreativa ledarna jag sökte. Granskningen av de produktionsprocesser som de deltar i får vänta, men jag har redan fått en tydlig fingervisning om varthän jag ska vända min konstruktionistiska blick i mitt fortsatta ledtrådande.

Jag återvänder så till de buntar av artiklar som ligger utspridda på mitt skrivbord, och jag slukas in i en andra, mer riktad, läsning. Sökandet efter signifikanta aktörer och deras meningsskapande kring kreativitet och ledarskap måste renodlas.

På spaning efter de kreativa ledarna

Ett tidigt intryck jag får genom min läsning av artiklarna, och som växer sig allt starkare under läsningens gång, är att många av de aktörer som porträtteras i artiklarna litet slentrianmässigt svänger sig med begrepp som 'kreativitet' och 'kreativt ledarskap' utan att lägga någon djupare mening och vikt i dem. För att få bort dessa ur materialet, och istället lyfta fram de aktörer som verkligen har någonting att säga, de som har en idé, om kreativitet låter jag därför 'artikulerat djup' bli min primära sorteringsmekanism. Ställd inför två artiklar, en artikel i vilken kreativitet och ledarskap kopplas till varandra *en passant*, och en artikel i vilken en elaborerad idé och/eller värdering om kreativitet och ledarskap uttrycks, ger jag helt sonika den senare företräde.

Den starka koncentrationen av artiklar från Resumé i materialet, och det därpå följande stora antalet porträtt av kreativa ledare inom reklambranschen, gör emellertid att jag också finner det eftersträvansvärt att prioritera 'mångfald' i min bearbetning av materialet. Röster tillhörande andra branscher än reklamindustrin ger jag därför helt sonika högre prioritet. Även inför den mansdominans som finns i mitt material, resonerar jag i termer av 'mångfald går före enfald', och prioriterar de artiklar i vilka kvinnor ges tolkningsföreträde före de artiklar där män får göra sina röster hörda. Härvid spelar mina förföreställningar in om att kreativitet är könsmärkt utifrån en manlig normering.

Av de 688 artiklarna om kreativitet och ledarskap jag så börjat med, finner jag efter min andra läsning ett tjogtal artiklar som högintressanta att gå vidare med. Var och en innehållande ett porträtt av en ledarpersonlighet som i artikeln både karaktäriseras som en kreativ ledare av artikelförfattaren och uttrycker starka åsikter om kreativitet på basis av egna erfarenheter. Aftonbladets Thorbjörn Larsson är en av dem. *Personal och Ledarskaps*-artikeln klarade sig igenom det nålsöga mina urvalskriterier utgjort. I övrigt är det en ganska disparat samling ledare, på sätt och vis; två reklam-VD:ar, en skivbolagsdirektör, en 'brand manager', tre chefredaktörer, tre IT-gurus, och en forskare. Några mycket kända namn; några för mig helt okända. En kvinna, resten män. Någon med utländskt ursprung, resten svenskar. I ålder en ganska stor spridning. 'Mellan 30 och 50', gissar jag, och konstaterar att min strävan efter mångfald gett utslag. Men på ett sätt är det en homogen samling ledare jag abstraherat fram ur mitt material. De verkar alla inom media- och kulturindustrin. 'Återigen en indikation på att kreativitet är socialt stratifierat – och organiserat', konstaterar jag.

I sammanhanget finner jag det dock förvånansvärt att ingen av alla de höga chefer och ledare inom tillverkande industrier som jag stött på i personporträtt efter personporträtt i min läsning kommit med. 'Hur kan det komma sig?' Jag har mina misstankar, men bestämmer mig för att gå tillbaka till min hög av utgallrade artiklar. Och mycket riktigt, mina misstankar besannas; de har alla fallit på bristande 'artikulerat djup'. Det typiska, finner jag, är att dessa ledare uttrycker värderingen att kreativitet är en viktig dimension av framtidens ledarskap, men det utan att det framkommer vare sig vad de menar med kreativitet eller vad för slags ledarskap de avser. 'Fångade bakom självklarhetens mur', suckar jag lätt uppgivet, och drar mig till minnes den frustration jag kände när förändringsvindarna började att blåsa upp i början av 90-talet och det på min dåvarande arbetsplats talades om betydelsen av att vara kreativ.

'Nåväl', jag tittar på den lista av kreativa ledare jag upprättat, 'dessa personer har något att säga om det kreativa ledarskapet. Men vad? Och varför?' De olika artiklarna ger mig viss vägledning, men väcker samtidigt var och en fler frågor hos mig än de besvarar. 'Vilka erfarenheter har dessa ledare som gör att de så säkert kan uttala sig om kreativitet och ledarskap?' Att denna fråga förr eller senare skulle komma upp hade jag varit inställd på redan från början. Mina metodologiska förkunskaper sa mig tidigt att ett par fenomenografiskt inspirerade intervjuer med kreativa ledare skulle kunna ge mig mer kött på benen om hur kreativitet konstrueras och organiseras. Så långt kommen att de nu identifierats fann jag det därför nu vara dags för nästa steg; att komma i kontakt med dem.

Närkontakt av tredje graden

Med stor respekt inför den accessproblematik som kan vara förknippad med kvalitativ forskning (se t ex Kvale, 1997) och vägledd av tanken om att access inte är något man får, utan något som förtjänas, väljer jag att ta en första skriftlig kontakt. I det brev jag författar presenterar jag mig själv och min forskning, jag förklarar nogsamt varför jag ville intervjua vederbörande, och jag vinnlägger mig om att ytterst försiktig smyga in en förfrågan om de kan tänka sig att ställa upp för en intervju. Allt för att vinna de kreativa ledarnas förtroende och lägga grunden för en ömsesidig respekt, öppenhet och ärlighet.

Detta brev skickar jag per e-mail till de kreativa ledare jag identifierat i massmediabruset. Men inte enbart. Jag skickar det också till ett tiotal ledare som inte förekommit i kreativa pressammanhang, men som sitter på liknande positioner som 'mina' kreativa ledare besitter. Syftet med detta är å ena sidan

att få ett rikare material, och å andra sidan att lättare kunna skilja subjektiverade meningar från objektiverade meningar om kreativitet. För att få svar på mina undringar över Finanstidningens publicistiska ställnings-taganden står dessutom denna tidnings VD och chefredaktör med på min 'mailing'-lista.

Minuterna efter det att jag skickat ut min förfrågan börjar, till min stora förvåning, svaren att strömma in. Och jag som hade förberett mig på att följa upp mailen per telefon efter en vecka eller två! I vändande mail accepterar två av de kreativa ledarna medverkan i min studie genom att kort och gott föreslå tid och plats för en intervju, en tredje återkommer på telefon strax därefter med ett positivt besked, medan några direkt avböjer medverkan i min studie. Ett par av de kreativa ledarna svarar inte, och mina försök att nå dessa per telefon visar sig senare vara fruktlösa. Så också flertalat av de kontakter jag tagit med de 'icke-kreativa' ledarna. Från en av dem får jag ett skriftligt svar på min förfrågan:

> "Livet är inte bara kreativitet utan också hårt arbete, många sammanträden, paneldebatter, organisationsproblem och utlandsresor. För övrigt vet jag inte vad 'kreativitet' är och förstår inte av Din bilagda presentation huruvida Du är ute efter att beskriva kunskapsorganisationer (företagsekonomi) eller att analysera den symboliska maktbetydelsen av begreppet 'kreativitet' (postmodernistisk sociologi)."

'Självklarhetens mur?' Förmodligen – och skäl nog att också låta denna kontakt bero. Istället koncentrerar jag mig på de intervjuer som jag bokat in. Vilka är de jag ska samtala med? Jag går tillbaka till de artiklar som fångat mitt intresse för att försöka att bilda mig en uppfattning.

II

Birger Jarlsgatan, invid Stureplan. En av Stockholms finare adresser. Interiören är sobert elegant. Som sig bör. Inte för mycket, men inte heller för litet. Det andas klassisk stilmedvetenhet, och i hissen upp hinner jag notera kontrasten mellan *Björn Borg Underwears* hippa lokaler i gatuplanet och den smakfulla trapputsmyckningen. Jag tänker "*estetiskt auktoritetskapital*" och undrar om inte den franske sociologen Bourdieu (jfr. 1993, sid 111) skulle ha liknat detta, till synes oheliga stilbrott, vid de avantgardistiska filosofer som försöker att föra samman Marx med Heidegger.

Fem trappor upp, högst upp i nyrenässans-skapelsen, stänger jag hissens gallergrind bakom mig. Och blir stående något förbryllad. Har jag verkligen kommit rätt? Här finns inga bastanta ekdörrar. Här finns inga sirliga namn-

skyltar. Och här finns inga spår av den diskreta elegans jag mött i porten och som jag sett fladdra förbi hissfönstret. Istället möts jag av en enkel plåtdörr i grått som mest av allt påminner om en dörr till ett vinds- eller källarförråd. Men, visst har jag kommit rätt. En liten, liten skylt med den välkända logotypen förkunnar att här huserar ett av världens största klädföretag.

Jag ringer på.

Kreativa olikheter och likheter

Jag har stämt möte med Anders Malmfält, Levi's 52-årige Europachef, som figurerat i pressen som den danske socialministern Karen Jespersens bollplank vad gäller idéer om företag och deras sociala ansvar i samhället (se Swensson 1997a, 1997b; Wrede, 1997). För Malmfält handlar det sociala ansvaret framförallt om mångfald; om öppenhet och tolerans inför olikheter vad gäller ålder, kön, sexuell läggning, kulturell tillhörighet och livserfarenhet.

- Olikhet skapar kreativitet, hade han förklarat i Finanstidningen (Sjöström, 1998), och det uttalandet hade väckt min nyfikenhet.

En gång i tiden var Anders en i gänget kring Göran Horwitz som under 70-talet drev Jockey Sportswear. En fantastisk tid, enligt Anders, som myser när han tänker tillbaka på Lennart, Peppe, Kenneth och dom andra grabbarna.

- Det var ju oerhört! Ett gäng svenska killar som bara fick göra. Vi hade en enorm frihet! Och vi gjorde ju alla misstag som fanns, alltså. Vi var ju litet så här galna, va? Vi hade hittat en one-way stretch-byxa, och lät en kille sitta med benen över huvudet, och så sa vi att: "*Det ska vara blå skjorta, blå tröja, blåa byxor.*" Och det gick ju OK. Men när vi gjorde det i gult så blev det inte riktigt lika bra. Sen gjorde vi en gul tröja, ett par blå byxor och, ja, då började det matcha litet grann. Enormt framgångsrikt alltså. Företaget gick från 18 miljoner till 95 på två år, tror jag. Kul som fan var det!

Det var ett ungt och hungrigt gäng Horwitz samlat kring sig. Peppe var den store säljaren, Kenneth den briljante designern, Anders den sportige reklamkillen med ekonomexamen från Påhlmans i bagaget, och så ingenjören Lennart, han som drev på dem allihopa med sin oförvitliga entusiasm. Arbetstider fanns inte, som Anders uttrycker det, bara framgång. Hårt jobb, jovisst, men kanske var idéerna ändå det som betydde mest för deras stora framgång. De var bland annat först med att introducera *shopen* i Sverige. De öppnade tidigt en Jockey-shop på NK i Stockholm, och snabbt spred sig Jockey-konceptet över hela Skandinavien. Och så handlade det mycket om känsla. Som när dom tog fram ett dia-bildspel för detaljhandeln. Anders berättar entusiastiskt;

- Dom hade ju aldrig sett något liknande! Dom hade ju sett något kort någon gång, och så kom dom in till oss. Vi hade tre stycken kameror, back-projection och gjorde stora bildspel! Som numera kanske ser litet tråkigt ut, men på den tiden var det helt otroligt! Det var ingen som kunde fatta att dom här diabilderna kunde komma samtidigt på en skärm. Kul som fan!

De höll till i Kungliga Tennishallen, jobbade med Björn Borg, och tjänade bra med pengar. Mycket bra till och med. Men det var inte pengarna som lockade.

- Vi pratade aldrig om hur mycket pengar vi tjänade, men vi satt nätterna igenom och pratade om vad vi ville göra. Inte privat, utan vad vi ville göra med företaget. Och, vi ville inte sälja kalsingar. Vi ville sälja en livsstil.

- Alla pratar om hur duktiga vi var. Det jag tänker på är hur duktig Göran Horwitz var som såg till att han fick ihop det här gänget. Och hur dålig han var som såg till att han inte kunde behålla det. Men det var väl så att vi upptäckte att vi var ganska duktiga. Antingen som marknadskillar eller försäljningskillar eller produktkillar. För vi hade alla litet olika stilar. Och så ville vi gå för våra egna möjligheter.

När 70-talet gick över i 80-tal skingrades gänget. Några startade egna företag, några fortsatte sina karriärer i stora internationella företag. Idag återfinns de som ägare eller som chefer på höga positioner i företag som Gant, Boomerang, Wolsey och Björn Borg. Själv hoppade Anders av Jockey -78 för att gå till Levi's och en position som marknadsdirektör för den svenska marknaden. Efter tre år blev det London, sedan Amsterdam och, som han säger halvt på skämt, halvt på allvar;

- Som straff för att det gick bra så kom jag till Bryssel där vi har vårt Europeiska huvudkontor.

Ingen denim – det är kreativitet!

Som infödd Stockholmare kan jag förstå Anders. Tanken på att överge *Nordens Venedig* för byråkratiernas Mecka känns, en aprildag som denna, tämligen främmande. Så när receptionisten meddelar mig att Anders är ute på sta'n och kommer att bli ett par minuter sen, har han mina fulla sympatier. Vad är väl ett par minuter i ett solindränkt Stockholm?

Väntan ger mig också tid att studera det minst sagt märkliga kontoret, så jag slår mig ned på en av de höga barstolarna i det utymme som verkar fungera som kombinerat kök, reception och telefonväxel, och tar fram mitt anteckningsblock.

Köket är belamrat med Coca Cola backar, papper och lådor vilket ger ett något kaotiskt intryck. Bordet jag sitter vid är inbyggt i golvet, uppmurat av röda tegelstenar och inramat av grovt huggna träpartier. Jag märker att det är ett tema som går igen i den övriga inredningen. I allt från det hårda betonggolvet till de blottlagda takbjälkarna; från de karga takpelarna till de robusta skrivborden i trä. Tunga spotlights i svart metall sänker sig ned från takbjälkarna över arbetsplatserna, och längst in i lokalen fungerar en magnifik tegelstensvägg i en behagligt röd nyans som pricken över i. Det grå betonggolvet framför entrén pryds utav företagets logotype i samma röda ton, en ton som också går igen i de slogans som är inristade i varje skrivbordsskiva: *Quality Never Goes Out Of Style*.

Det är mitt i lunchrusningen och jag är ensam i lokalen, så när som på receptionisten som bryter tystnaden genom att fråga om jag vill ha kaffe. Det vill jag gärna. Jag får kaffet serverat i ett högt glas.

Efter en stund märker jag att någon har lämnat radion på. Led Zeppelins *Stairway to Heaven* strömmar ut ur högtalarna och följs av David Bowies *Starman*. Jag kan inte göra annat än att le. Vilka andra artister än just dessa skulle bättre kunna personifiera företaget?

Så öppnas den grå plåtdörren och in kommer Anders Malmfält med Sverigechefen i släptåg. De är båda ledigt klädda. Anders har mörkblå byxor till en melerad skjorta som är uppknäppt i halsen. Det ger ett sportigt intryck, som förstärks av ett varmt leende och ett fast handslag. Han ber om ursäkt att jag fick vänta och förklarar glatt att han varit nere på Norrlandsgatan och kikat på den nyöppnade *Levi's Store* butiken.

- När du kommer in i butiken så ser du ingen denim! *Det* är kreativitet det! säger han med glimten i ögat och skrattar gott. Det är svårt att tro att denne man är morfar, men lätt att föreställa sig hur han stolt visar upp fotografier på sitt barnbarn för förvånade journalister på konferensen *New Partnership for Social Cohesion* som nyss gått av stapeln i Köpenhamn (Swensson, 1997b).

Han visar in mig till Sverigechefens rum, men då det visar sig att han behöver sitt rum, får vi sätta oss i ett *show-room* belamrat av jeans i alla dess former. Jag kommenterar lokalen, och Anders är märkvärt stolt när han berättar om Levi's och kontoret.

- Ett sånt här kontor får inte folk nerifrån. Det får dom uppifrån. För att *jag* vill att våra säljkontor ska se ut så här. För att *jag* vill att det ska kännas som i en jeansbutik. Och för att *jag* tror att folk jobbar bättre här än om det skulle se ut som ett försäkringsbolag. Vi skulle ju kunna se ut som ett försäkringsbolag, men jag tror inte på det. Tyvärr så har vi väl en eller två väggar därborta, men jag tycker: "*Ta bort dom bara!*"

- Toppen måste visa vad man gör, vad man kan, och vad man inte får, göra.

Att spela hockey på en bandyplan

Vi sätter oss tillrätta, bandspelaren slås på och vi kommer snabbt in på frågor om kreativitet och ledarskap. För Anders handlar det kreativa ledarskapet om att sätta ramar. Som när han själv blev tillfrågad att bli marknadsdirektör för Levi's i slutet av 70-talet. Anders minns;

- På den tiden var Levi's fjärde jeansmärke i Sverige och hade en norsk chef. En fantastisk människa! Han förklarade för mig på sin norska att: "*Vi är fyre i Sverige, alltså, och så ska det icke vara! Så vi må bli nummer ett. Och det är ditt jobb Anders.*" Jag försökte få litet känsla av honom om hur mycket det fick kosta och vilka ramar jag skulle få, och så där, men han sa bara: "*Det må du göre själv alltså. Det får du sätta upp.*"

Anders skiner upp när han tänker tillbaka på sin forne chef och känslan av att få full frihet.

- Jag tyckte det var toppen. Det var ju fantastiskt! Vilken utmaning! Men jag ställde mig själv många frågor. Och honom, för jag ville ju testa honom och se var gränserna gick. Jag tror att alla människor älskar frihet men att man vill veta vilken *typ* av frihet man har så att att man vet vad som händer om man går utanför ramen. Innanför ramen vill man att det ska vara så stort som möjligt, och så djupt som möjligt. Men det är *jävligt* viktigt att veta var ramarna är.

Anders talar om *manage expectations* i detta sammanhang och vikten av att man tillsammans diskuterar sig fram till var ramarna är.

- Nu är det ju naturligtvis så att ramen kan vara olika tänjbar från olika sidor, och att man någon gång kan ha olika åsikter om var ramarna går. Men då blir det litet diskussion om våra expectations.

- Jag vill veta vad folk har för expectations på mig och jag är oerhört noga med att folk vet vad jag har för expectations vad gäller deras jobb. Och så säger han: "*Det må du göre själv, alltså...*"

Nu gick det bra för Anders och Levi's, trots att ramarna inte alla gånger var klart definierade. Två år efter det att Anders tillträdde som marknadsdirektör var Levi's marknadsledande och på den vägen är det. Men det har inte alltid varit en dans på rosor. Det har varit tufft också. Mycket tufft till och med.

- Speciellt om man kommer upp på en litet högre nivå så blir det en del beslut som är långt ifrån det här sexiga och roliga som har med varumärken att göra. Som har att göra med att sälja, marknadsföra, övertyga. Att vinna och att segra. Att skära kostnader, öka effektiviteten, lägga ned fabriker, säga upp folk. Och det är en annan typ av utmaning.

Anders blir allvarlig. Han sänker rösten, han nästan viskar;

- Det här låter ju jävligt hemskt, alltså, men jag kan få en kick av att lägga ned en plats eller säga upp en grupp människor. Jag tror nämligen att man kan säga upp människor och ändå få julkort av dom. Men man måste lägga ned mycket energi. Annars får man inga julkort. Jag har tyvärr sagt upp rätt mycket folk, och jag får rätt många julkort.

- Kicken är naturligtvis inte att säga upp folk, förtydligar han, utan att känna utmaningen att göra det på ett respektfullt sätt.

Jag kan inte riktigt släppa det här med att sätta upp ramar. Jag vill veta mer, och som tur är fortsätter Anders självmant att berätta;

- Det är oerhört viktigt att man är noga med att sätta upp ramar. Men, jag vill att folk ska spela ishockey på en bandyplan. Och med det menar jag att ramarna ska vara stora. Dom ska veta att dom har frihet. För i nio fall av tio, med den erfarenheten jag har, så visar det sig att folk sköter det här mycket bättre än vad man tror. I det tionde går det snett och man åker på en smäll. Men vi kan ju inte alltid vara rätt. För om vi alltid är rätt så har vi ju bara kommit halvvägs. Vi har liksom aldrig *stretchat*. Vi har liksom varit inom någon sån här *comfortable* zon. Och det tror jag inte ett dugg på. Ge folk förtroende istället. Ge dom möjligheter, men ge dom framförallt möjligheter att misslyckas och komma tillbaks.

Anders menar att det är företagsledningens uppgift att sätta upp ramarna. Toppen, som han kallar ledningen, måste se till att reagera på *rätt* sätt när saker inte går som dom ska. Det gäller att stimulera risktagandet i organisationen.

- Hur många exempel har jag inte sett där folk blir *punished* för att dom har tagit risker som dom inte skulle ha gjort. Men om man skulle ta ett steg tillbaka och titta på vad som skulle ha hänt om dom hade lyckats? Ja, då hade dom fått Nobelpris!

- Skillnaden mellan att lyckas och att misslyckas är ofta så liten, att jag blir litet rädd för hur mycket beröm vi ger till folk som lyckas och hur litet omtanke som vi ger till folk som misslyckas.

- Fattar du vart jag går? Det här är stort för mig. Vi har ju en massa sådana här nyckeltal. Vi har till exempel någonting som kallas *close-outs*, typ reaförluster, om någonting har gått snett så att vi måste sälja det billigare. Och då har vi en controller som tycker att det får inte vara mer än fyra procent. Jag tycker att det ska vara åtta, men han fattar inte att vi måste ta risker, och blir helt hysterisk över dom här fyra procenten.

- Vi måste ha fel ibland. Har vi aldrig fel så kommer vi aldrig att ha riktigt rätt.

Biggest Failure of the Year Award

Anders ger exempel på vad som kan gå fel. Att göra en produkt som inte tas emot på marknaden. Att göra en reklamfilm som floppar. Att utveckla ett tyg eller en idé som inte håller. Att bygga ett nytt kontor eller en ny butik som inte fungerar. Att anställa fel personer vid fel tidpunkt.

- Men vi måste ju försöka! Vilket kanske är lätt att säga när det går bra. Men ibland går det bra för oss, och ibland går det mindre bra. Just nu så går det så där halvbra. Dom sista åren har det gått in i helvete bra. Och anledningen till det är att det har gått bra. Det låter konstigt, men i och med att det går bra så kan man göra fel utan att det märks. När det går dåligt så märker man alla fel. Då blir det en annan spiral.

- En stor del av min tid går jag omkring och pratar med folk och frågar varför dom inte stretchar litet grann och varför dom inte vågar litet till. "*Ska vi inte prova?*" "*Ska vi inte ta en risk?*" och så där.

För Anders handlar detta risktagande inte enbart om att anställa rätt människor. Visst är det en speciell sorts människor som trivs i en kreativ organisation. Folk som gillar att jobba. Folk som uppskattar en ledare som ser vad dom gör. Folk som vill ha respekt för vad dom gör. Men för Anders handlar risktagande mycket mer om att skapa en atmosfär av möjligheter där ramarna är vida; en miljö där det är acceptabelt att begå misstag och att göra fel. Men han blir samtidigt fundersam.

- Det kanske är ett tecken på att jag inte har lyckats med det jag vill göra, att jag mer pushar för initiativ och risktagande, än går omkring och försöker hålla tillbaks. Jag har inte det tänkt på det tidigare, men kanske har jag misslyckats? Det kanske skulle vara tvärtom, att jag skulle ha kreerat en så enorm, fantastisk kreativ verksamhet att jag nu skulle börja hålla tillbaka dom istället. Men, det kanske är en balans i företaget? Vi är ett amerikanskt kontrollerande företag, och med en initiativrik ledare så blir det kanske konstigt?

Anders ger ett exempel på vad han menar. I november varje år har *Levi's Europe* en så kallad *Excellent Award Ceremony* där tolv personer inom koncernen premieras för att ha utmärkt sig och presterat utöver det vanliga. Anders berättar hur folk flyger in från hela Europa till Bryssel, tar på sig fin-kostymen och går på flott restaurang.

- Det är jättebra. Perfekt. Men i år ska vi också introducera *Biggest Failure of the Year Award*. Dom här tolv *excellent awarden* kommer ju få en massa applåder och så där, men det som vi kommer att prata om är *biggest failure*.

- Alltså, någon har missat, men vi tycker att det är toppen att den här personen eller det här gänget faktiskt har försökt. Det måste vi gå ut och tala

om för folk. Naturligtvis får vi ju vara jävligt noga med att det är rätt typ av *failure*. Att det inte är någon som har snott pengar eller så.

- Jag blir nästan emotionell när vi pratar om sådana här saker. Vi pratar om *recognition* som en jättegrej i vårt företag. Vi har ju väldigt höga aspirationer i företaget och dom står jag bakom nästan allihopa. Men det här med *recognition* har gått litet snett för vi pratar bara om *recognition* till folk som inte behöver *recognition*.

- Jag menar, killen som får Svenska Dagbladets Bragdmedalj behöver inte den för han har ju redan fått ett OS-guld eller ett VM-guld. Att få Svenska Dagbladets Bragdmedalj är ju liksom ingen jättegrej för honom. Men för den här personen som har provat och kommit tvåa...

Att vara *för* kreativ

Vi byter samtalsämne, och jag frågar Anders vad kreativitet är för honom.

- Kreativitet är nog för mig; *think out of the box*. Att du tittar på saker på ett annat sätt och att du har ett umgänge eller ett sätt att leva, *ett vara*, som ger dig en massa input och som gör att du kan se det du tror att du gör på ett annat sätt.

Anders tar den nya butiken på Norrlandsgatan som exempel. I Levi's senaste reklamfilm, producerad i USA, åker ett gäng ungdomar omkring i en likbil som målas om i psykadeliska färger allt eftersom under färden. Givetvis ackompanjerat till passande 60-tals musik.

- Killen som är sales promotor här på kontoret tyckte att: "*Den bilen ska ju fan stå utanför butiken när vi öppnar butiken på Norrlandsgatan i Stockholm.*" Så han köpte den där bilen från Los Angeles. Och nu står den där. Det tror jag är kreativitet.

Anders ger fler exempel. Att våga göra annorlunda saker. Att hela tiden våga utvecklas och inte tro att det som har gjorts igår är det som ska göras imorgon. Kreativitet handlar om att gå emot strömmen. Anders pekar på ett par 501:or som ligger slängda över en stolskarm;

- Alltså, man tittar på produkten och frågar: "*Ska vi göra den ljusare? Ska vi göra den mörkare? Ska vi göra den bredare? Ska vi göra den kortare?*" Och så plötsligt säger någon: "*Vi ska ta bort bakfickorna och vi ska göra den i fallskärmstyg.*" "*Oj då! Varför det då?*" Och så har dom en tanke om det. Det tror jag är kreativitet.

Anders poängterar dock att man kan gå för långt också. Man kan vara *för* kreativ; man kan göra för mycket av en och samma produkt eller göra för

många olika saker. Eller man kan göra *fel* saker. Till exempel att göra produkter som inte associeras med varumärket.

- Jag tror att allt som du har på dig kan vi kalla Levi's, inklusive dina glasögon. Vi kan prata om Levi's Eyewear eller någonting sånt. Allt som har med ditt sätt att vara kan vi sätta Levi's på. Men när vi kallar *pennan* för en Levi's penna, då tror jag att vi har gått för långt.

Anders pekar på bandspelaren och fortsätter;

- Och när den här maskinen kallas för Levi's Taperecorder då tror jag att vi har tappat grejen, *även* om det skulle vara den bästa tape recordern på marknaden – för det måste den vara. Då har vi tappat greppet. Då har vi varit för kreativa.

För Anders handlar det också om känslor och om ärlighet gentemot målgruppen. Det skulle inte vara ärligt att sätta Levi's märket på till exempel en Fiorucci produkt. Det får inte bli för exklusivt, men ej heller för tråkigt. Anders ger ett exempel på hur svårt det kan vara att hitta rätt.

- Ska vi göra jeans för killar som är 45 år? För mig är det ganska enkelt, men det är svårt för många andra. Dom här fantastiska marknadsundersökarna springer till exempel runt och frågar alla 45-åringar om dom vill ha jeans som det står Levi's på häcken. Och det kan dom ju få spendera hur mycket tid dom vill med. Jag frågar två 18-åriga tjejer på gatan istället: "*Hur skulle du reagera om du såg dom här 45-åringarna med en röd tabb i häcken?*" "*Nä, det går ju inte. Det är ju helt åt helvete. Det är ju hål i huvudet!*" Och så får vi då en sån här marknadsundersökningsräkning på $26.000 som talar om att det går jättebra. Då undrar man ju! Är du med?

Visst är jag med. Det är svårt att inte ryckas med av Anders målande beskrivningar och entusiasm. Och jag kan inte annat än att skratta åt hur fel det kan bli och undra varifrån alla idéer kommer?

- Förhoppningsvis så kommer dom kreativa tankarna nerifrån. När vi nu tidigare pratade om uppifrån. När jag kommer med dom så är det bara för att jag har hört dom nerifrån. Och så åker jag till ett annat land och så säger jag det där och så tror dom: "*Fan! Han är ju rätt trendig den där! Han är ju inte så dum!*" Men, dom kommer ju nerifrån.

- Här har ju vi ett *enormt* filtreringssystem som ser till att vi stoppar dom flesta idéerna. För det finns ju alltid en anledning till att det inte går att genomföra en idé. "*Vi har gjort det förr.*" Eller: "*Vi har mer erfarenhet och det där går inte.*" Sånt måste vi ta bort.

- Jag har en kille som häromdagen kom på idén att vi skulle sätta ett par 501:or på Eiffeltornet den 17:e augusti i år för att det då är 501 dagar kvar till år 2000. Det är ju väldigt enkelt att förklara för honom att: "*Det är en jävla töntig idé, alltså.*" Men det är ju ett strålande koncept. Det är ju skitkul!

Så nu håller jag på och försöker få alla marknadskillar i hela Europa att komma på idéer som vi kan göra den 17:e augusti med temat *Det är 501 dagar kvar till år 2000.* Är det riktigt? Det vet jag inte, men det är en jävla bra grej! Men jag kunde ju ha stoppat det också: "*Äh, för fan, det verkar töntigt och tänk om Eiffeltornet faller och någon dör...*"

- Men, jag tror nog att det kan hända. Och får vi inte det så beror det på att det finns några säkerhetsskäl. Jag tror inte att vi kan klä in den, men jag tror säkert att vi kan hänga en 100 meter lång 501:a i Eiffeltornet den 17:e augusti. Det är en jävla bra idé!

- Det är naturligtvis så att om jag säger nej till den här idén så får jag nog inte så himla många idéer från den här killen igen. Men om jag säger nej till den idén så att han förstår *varför* vi säger nej... Liksom, om jag om tre veckor säger att: "*Premiärministern i Frankrike har sagt nej...*" Då vet han i alla fall att vi har försökt. Men om jag säger nej direkt, utan att försöka, då tror jag att han tappar litet gnista. Och när han sen kommer med nästa idé och får nej igen, ja, då tröttnar han. Då är det inget roligt att säga något längre.

- Så det är den miljön vi måste skapa, att även tokiga saker, saker som kanske inte låter så vettiga, kan komma upp. Och kan vi inte förklara varför vi inte gör dom, ja, då ska vi fan göra dom!

Kreativitet och *diversity*

Anders menar dock att det finns andra aspekter av kreativitet än enbart de idémässiga. Han nämner sättet att vara mot varandra, sättet att umgås på kontoret och över gränser. Det går så lätt prestige i det här, menar Anders, och refererar till principen om *not invented here.*

- Det handlar om hur man ser på att ta saker från varandra. Inom Levi's kallar vi det för *leverage* och *overboarder* mellan Amerika och Europa. Men det finns en inbyggd grej i folk som gör att dom är litet misstänksamma när det inte är deras egna idéer.

- Det är intressant att se att det gäller mer för vissa kulturer än andra. Fransmännen är ju tyvärr ganska trista på det här. Har dom inte varit med från början så är det ganska säkert att det inte går. Och är det deras idé har dom ingen som helst förståelse för varför det inte kan gå i hela världen.

- Holländarna däremot är fantastiska. Finns det ingenting som dom kan stjäla någonstans så blir dom litet besvikna! Tittar man på varför det är så, så är ju holländarna en gammal *trading nation.* Dom är ju vana att ge och ta – hela tiden. Ibland så tar dom bara, ibland ger dom bara. Men på tio år så har dom gett och tagit rätt så mycket.

Svenskar, tycker Anders, är ganska bortskämda. De är duktiga på att hitta på saker själva, speciellt vad gäller mode och design, men de har i allmänhet en väldig *but*-attityd. Inom Levi's är det dock en litet annorlunda attityd.

- Jag skiljer litet grann på svenskar inom Levi's för att jag tror att dom är litet annorlunda. Dom är unga och dom är hungriga. Dom gillar att ha en morot att gå efter. Det är den typen av människor. Det är inte alla människor som gör det, men här gillar dom att ha någonting som dinglar framför dom. Det behöver inte vara pengar, utan något kul. Julfester... Eller bara att gå till jobbet.

Anders pekar ut mot bordet där jag nyss satt och han förklarar;

- Att sitta därute och käka frukost är kul! Det är skitkul, alltså! Fan, när jag är här så äter jag aldrig frukost på hotellet, jag går ju upp och käkar frukost med mina polare. Jag längtar ju till jobbet när jag är här!

Hur kan det då komma sig att det är så kul? Vi kommer in på frågan om vad det innebär att arbeta på Levi's. Finns det en speciell kultur på Levi's?

- Ja, du såg själv när jag kom in. Jag menar, jag är faktiskt *president for the brand*, va? Men det är ju ingen jävel som håller på med den skiten, va? Dom hade satt in kaffet i Sverigechefens rum, och Sverigechefen ville ha sitt rum så han flyttade ut kaffet hit. Det tycker jag är perfekt. Jättebra! Jag menar, så länge han ser till att jag får göra vad jag vill. Han har ju respekt för mig.

Just respekt är en hjärtefråga för Anders. Respekt för andra människors värderingar och respekt för människors olikheter. Inte för inte är Levi's ett företag som har mycket starka värderingar vad gäller just olikhet, eller *diversity* som Anders väljer att kalla det.

- Vi måste se till att vi har folk anställda här som har olika bakgrunder, olika hudfärger och olika *sexual interest* och... ja, som överhuvudtaget är olika. Och varför är det viktigt? Jo, det är *in i helvete viktigt* för att vi vänder oss till en grupp som ser ut just så. Vi säljer inte bara till vita svenskar, 1.84 långa med blå ögon. Vi säljer till en massa olika människor. Och för att vi ska kunna förstå dom så måste vi vara en spegelbild av dom. Annars fattar vi inte vad som händer därute.

- Det är ju ingen tvekan om att vi inom *diversity* har olika typer av kreativitet. Jag menar, om man vill vara riktigt elak så säger man att mörkhyade människor har mer rythm i kroppen än vad du och jag har. Men, det är en sån enkel bild, va? Det är så mycket annat som jag tror speglas från olika håll i kreativitet.

- Jag jobbar ju i Bryssel, på huvudkontoret där, och det är egentligen ett ganska tråkigt ställe att jobba på, tycker jag. Det är så mycket huvudkontor. Jag försöker piffa upp det; jag försöker svära litet, bråka litet, skrika och så där. Men så har vi en kille som rapporterar till mig, en italienare, som sitter i

rummet intill. När han får besök av den italienske chefen och marknadsdirektören då helt plötsligt blir det där ett kul ställe att vara på. För tre, fyra italienare i ett rum det låter ju som... Ja, jag går ofta in till dom för att jag tror att dom slåss! Det är ju en impulsivitet och passion som är helt olika.

- Jämför en italienare och en svensk. 50 år gammal, mamma är 80. Vad gör italienaren när mamma blir sjuk, och vad gör svensken när mamma blir sjuk? Svensken ringer socialmyndigheterna och säger att: "*Nu är det jävla kris här alltså. Nu kan hon inte gå uppför trapporna längre, nu måste ni ordna nånting här.*" Italienaren utvidgar lägenheten, om han har råd, eller gör om ett rum för att mamma ska kunna komma hem. Det är en jävla skillnad alltså! Och så här är det! Och då blir det skillnad på kreativitet också. Det är så in i helvete talande, alltså. Det är nästan ruskigt. Jag blir arg varje gång jag tänker på det.

- Jag hoppas att vi kan lära oss av andra på den här punkten. *Best practice.* Det är en personlig åsikt. Men, jag tycker att det är fantastiskt vackert, alltså.

Anders ger ännu ett exempel på *diversity*. Han var på ett kvalitetsutvecklingsmöte i Göteborg nyligen och slogs då av hur stelt och trist allt var.

- Det sitter alltså 1400 människor där och det är väl någon som är litet glad för att det är 19% eller 12% tjejer, eller nånting sånt, där. Men det finns inte någon som synbarligen är något annat än vit. Det kan säkert ha varit en hel del *diversity* i gruppen, men inte som man kunde se.

- Så jag nämner nånting om att: "*Det är väldigt vitt härinne.*" Och det är inte någon som tycker att det är en trevlig kommentar. Jag såg på dom att det inte alls var något kul. Och det är synd för att jag tror att vi skulle bli bättre individer om vi hade litet mer respekt för det här. Vi skulle få bättre företag.

- Jag har inte gett mina barn så himla mycket. Jag har säkert gett dom några negativa saker genom att flacka runt så som jag har gjort under en ganska lång period så att dom har fått studera i olika länder och inte har haft kontakt med mormor och morfar varje vecka, och så där. Men den positiva sidan är ju att dom blivit vana vid *diversity*. Dom förstår olika kulturer och tycker inte att det är konstigt. Dom tittar inte i handen när dom har tagit en mörkhyad människa i hand, och det är jag faktiskt stolt för. Det är liksom någonting som betyder litet för mig. Men, behöver vi tänka på det här hemma? Ja, jag tror det.

Tiden är ute. Anders måste rusa vidare, så jag rundar av intervjun. På väg ut ur visningsrummet småpratar vi litet om Levi's värderingar och företagets öppenhet gentemot homosexuella. Anders berättar om de negativa reaktioner han möter professionellt och privat. Om människor som inte förstår.

- Men, skrattar han, jag är jätteglad för att dom har sina åsikter. Så mycket bättre för mig. Dom bästa kommer ju till mig istället!

Vi säger adjö, och det sista jag ser av Anders är att han glatt sällar sig till gänget som sitter och fikar på de rangliga barstolarna vid det enorma bordet.

Kapitel 8

Director of First Impression

"Tänk om allt är en illusion och ingenting existerar?
Då har jag absolut betalat för mycket för min matta."
Woody Allen

Det är trångt. Och mycket varmt. Våren har slagit till, och med den har värmen och solen kommit till Stockholm. 'Vit skjorta, kavaj *och* slipover, hur tänkte jag egentligen?' Jag ångrar bittert mitt klädval, men vem hade kunnat ana detta? Trycket ökar. Fler vill in. 'Nu får dom väl ändå ge sig?' Men inte. Jag får en armbåge i ryggen. Och så alla dessa kväljande parfymer... Resignerat inser jag att det bara är klämma ihop sig och hålla andan...

I smyg studerar jag människorna runt omkring mig. De ger ett 'hippt' intryck. Solglasögon, mobiltelefoner, en och annan Rolex skymtar förbi. Med få undantag är de alla klädda i svart. Männen lösa och lediga, litet lagom nonchalant orakade, visserligen i kavaj, men uppknäppt utan slips; kvinnorna hårt makade, mer strikta i dräkt och högklackat. 'DKNY rakt igenom' kan jag konstatera trots att det är svårt att i den dunkla belysningen egentligen urskilja några detaljer. Bakom solglasögonen utväxlas igenkännande blickar. Några nickar införstående till varandra, men ingen säger något förutom någon som pratar i sin mobiltelefon. Jag är en främling i sällskapet, och mitt utanförskap väcker lustiga associationer hos mig. 'Jag skulle lika gärna kunna befinna mig på Sture eller något av Stockholms andra inneställen en fredagskväll', tänker jag, 'om det inte vore för att det mitt ibland oss står ett stressat cykelbud, att techno-dunket är utbytt mot ljudet av osmörjda hisstiljor, att det är tidig torsdag morgon och att jag ska göra empiri.'

Jag befinner mig i exklusiva Sturegallerian och min destination är reklambyrån *Ammirati Puris Lintas* som huserar fyra trappor upp i den delen av gallerian som vetter mot Grev Turegatan. Där ska jag träffa byråns VD, Ingrid Lindström, en av de kreativa ledare som med blixtens fart tackat ja till att medverka i min studie. I sedvanlig ordning har jag förberett mig inför intervjun genom att läsa in mig på personen jag ska intervjua, men om Ingrid

vet jag egentligen inte mer än vad som stått att läsa i den DN-artikel (Keller, 1997) som väckte mitt intresse från början. Mina efterforskningar i *Affärsdatas Tidningsdatabas* har inte gett mer än att jag har en hyfsad bild av hennes karriär parat med en allmän förståelse av den bransch hon verkar i.

Jag lyckas åla mig ut ur hissen tillsammans med ett par APL-anställda som snabbt kilar in på kontoret. Själv blir jag stående i entrén, jag är ett par minuter tidig, och jag tar därför tillfället i akt att i lugn och ro insupa den atmosfär jag läst mig till ska vara så speciell (ibid.). Jag slås av hur väl företagets lokaler i stil och ton harmonierar med affärslokalerna i Gallerian; entrén är helt i glas, linjerna och hörnen mjuka, och färgsättningen ger ett milt och behagligt intryck. Till skillnad från lokalerna i gatuplanet ger dessa lokaler dock, tack vare de många fönstren, ifrån sig en känsla av ljus och rymd. 'Stilrent, och det utan att vara glassigt', slår jag fast.

Jag anmäler mig så i receptionen och slår mig ned i en av de två djupblå sofforna som placerade i vinkel bildar ett litet bibliotek av tidskrifter och reklambroschyrer. Jag sätter mig strategiskt med ryggen mot entrén så att jag har utsikt över det öppna kontorslandskapet dit nu fler och fler anställda skyndar för att ta itu med dagens arbete. 'Undrar vem av dem som är Ingrid', hinner jag precis tänka innan en kvinna i 50-års åldern frigör sig från mängden, går fram till mig och med ett varmt leende hälsar mig välkommen. Svartklädd, förstås, men mycket mer diskret än de människor jag minuterna innan stått och trängts med i hissen. 'Hon ser inte ut som en VD', tänker jag, 'men hur många VD:ar har jag sett som är kvinnor?'

Ammirati Puris Lintas

Efter det att Ingrid visat mig till det konferensrum där vi ska hålla till, och vi serverats varsin kopp kaffe av en jäktad assistent, börjar jag med att presentera mig själv och min forskning. Då Ingrid gått med på att jag bandar intervjun slår jag därefter på bandspelaren med orden;

- Vi har den 16:e april, jag befinner mig på Lintas och talar med Ingrid Lindström.

Ingrid rättar snabbt min felsägning.

- Jag börjar genast med att säga att vi är hos Ingrid Lindström på *Ammirati Puris Lintas* eftersom dynamiken som finns i orden Ammirati Puris är otroligt viktigt för mig.

Jag biter mig i tungan. Hur kunde jag göra en sådan blunder? Ingrid fortsätter;

- Vi håller på med en förändringsprocess där väldigt mycket av förändringen innebär att vi går från nånting som man tyckte var kanske litet tråkigt och fyrkantigt, en varumärkesbyggande byrå utan kreativitet, till en byrå som ska stå för kreativitet *och* strategi.

Hon skrattar till som för att tona ned betydelsen av att hon behövt korrigera mig, och nog känns det litet förargligt att behöva börja intervjun på detta sätt. 'Så etableras *inte* rapport', far genom mitt huvud. Men snart inser jag att min felsägning avslöjat någonting mycket viktigt, nämligen att Ingrid bär på en stor stolthet inför byrån. Jag får en känsla av att hon starkt identifierar sig med byrån, och denna känsla växer sig snabbt allt starkare. Vi hinner knappt sätta oss tillrätta förrän Ingrid avslöjar en 'hemlis'.

- Vi kommer att ligga som nummer elva på rankingen i år! säger hon och plirar förtjust med ögonen.

Ingrid berättar för mig att *Affärsvärlden* tillsammans med *Resumé Special* varje år tar fram ett "*balance scorecard*" för varje byrå i branschen. Det är framförallt två parametrar som fokuseras; kreativitet och kundkapital. En byrås kreativitet mäts utifrån hur många kreativa belöningar den har fått; byråns kundkapital bedöms utifrån hur mycket dess kunder spenderar i media, samt hur länge byrån har haft kunderna.

- Har man haft kunden väldigt länge så har man egentligen inget kundkapitel. Då finns det ju en risk att det blir ett förändringsskede. Har man däremot haft en kund ett, två år, och man har en historik av långa kundrelationer, då har man ett bra kundkapital.

Det är dock dynamiken mellan byråernas kreativitet och kundkapital som är det intressanta. Och här blir byråns visibilitet en viktig faktor. Hur synlig byrån, dess ledare eller kreatörer har varit.

- Idag handlar det väldigt mycket om att vara visibel. Alltså, fler och fler personer marknadsför sig själva. Och det blir det också en styrka i; att en viss person finns på en viss byrå attraherar en viss typ av kunder.

Tidningen Bizniz rankar härvid byråerna på basis av en enkät de skickar ut till de personer som är att räkna med i branschen; VD:ar, projektledare, creative directors på byråsidan och marknadschefer, produktchefer och företagsledare på köparsidan. I enkäten ombeds de bland annat att ranka de olika byråernas marknadskunnande, kreativitet, kundkapital, ledning och ange huruvida man tror att byrån är på väg upp eller ner. Ingrid är dock litet skeptisk till denna metod;

- Den här världen är konservativ, och man släpar efter i omdömena. Om en byrå har legat högt rankad under ett antal år och sen tappar sina forna ägare eller kreatörer till exempel, så rankas byrån ändå högt som en kreativ byrå med högt marknadskunnande flera år framåt i tiden.

- Om byrån har varit en fyrkantig byrå, som inte någon kreatör skulle ha velat sätta sin fot på och kanske ingen projektledare heller, så kan ju den byrån göra en 180 graders förändring, utan att den kommer upp, *top of mind*, hos de personer som sitter och fyller i rankinglistan förrän efter tre, fyra år.

Byråvärlden är därför, förtydligar Ingrid, konservativ därför att kreatörerna, byråernas varumärken, har varit mycket starka.

- I slutet på 80- och i början på 90-talet så hade vi alla de här kreatörerna som en gång i tiden klivit av ifrån Arbmans, skolade av Leon Nordin dom flesta, och som i princip har den strategiska kompetensen i ryggraden. Det ser ut som om dom skjuter från höften, dom använder inte planners, dom jobbar inte med projektledare och strategi på samma sätt som vi, eller som nya, unga byråer gör, men dom *kan* det dom håller på med!

- Och de är ju kreatörer som har satt sina namn på sina byråer. Dom startade Hall & Cederqvist, dom startade Rönnbergs, och you name it!

- Dom här killarna som har stått på podiet på Guldäggsfesten och vunnit det enda priset efter det andra, dom har blivit starka varumärken. I princip räcker det ju egentligen med att säga "*Hej! Jag kommer från Hall & Cederqvist*", för kunden vet ju att Lars Hall är en av de bästa formgivarna vi har här i landet. Och då är det svårt att säga nej till en lösning som såna killar kommer med.

Ingrid menar dock att det här är något som håller på att förändras, idag är det en annan typ av byråer som växer fram. Byråer som är mindre centrerade kring kreatörerna.

- Det är bara att konstatera att det är väldigt få som bygger byråer på det sätt som Arbmans grabbar gjorde. En som gör så är Olle Mattsson som var AD hos Rönnbergs tidigare, och som är gudabenådad och precis har satt upp sin egen byrå. Det skulle inte förvåna mig om den byrån växer snabbt och börjar plocka det ena guldägget efter det andra.

Men Olle Mattsson tycks ändå mer vara undantaget som bekräftar regeln.

- Alltså, den här avknoppningen, bland annat från Arbmans ser du inte idag. Det finns helt enkelt inga självklara efterträdare till Lars Hall och Jan Cederqvist.

Ingrid har inte jobbat med någon utav dom kreatörer hon nämner, så hon kan bara spekulera kring orsakerna bakom, som hon kallar det, byråvärldens paradigmskifte. Hon tror dock att det kan vara svårt att blomma i skuggan av en stor kreatör. Och nu när dessutom stjärnorna drar sig tillbaka eller, som i Thorleif Håwis fall, flyttar utomlands ställs det nya krav på byråerna.

- Kreativiteten tycker jag egentligen är *hela* byrån, om man är projektledare eller art director spelar egentligen ingen roll. Vi har en receptionist som ska få titeln *Director of First Impression*. Hon är en viktigt

person och ska göra mer än att liksom bara svara i telefonen, säger Ingrid i förbifarten och skrattar.

- Men vi som inte har dom här självklara kreatörerna, vi som inte har vuxit fram i den kreativa miljön och har det i ryggraden, vi måste para vår kreativitet med en strategisk kompetens på ett annat sätt. Idag pratar vi därför mycket mera *planning*. Vi jobbar mer strukturerat med den kreativa plattformen innan vi släpper uppdraget till kreatörerna så att dom får ett bra underlag att jobba utifrån.

- Dagens kreatörer skjuter inte från höften, gör dom det så går dom käpprätt fel. Bosse Rönnberg tror jag dock inte behöver skriva en kreativ brief för han har det i ryggraden. Han kan det.

Så långt kommen i intervjun får jag en känsla av att Ingrid och jag alldeles för snabbt har kommit in på explicita kreativitetsfrågor. 'Är det så att intervjusituationen och ämnet strukturerar hennes tankar i riktning mot kreativitet eller är det hennes vardagserfarenhet som kommer till uttryck?' frågar jag mig själv med referens till mina metodologiska inspiratörer. Så, för att bättre kunna förstå de föreställningar om kreativitet som hon externaliserar, bestämmer jag mig för att försöka byta samtalsämne genom att be henne att berätta litet mer om sig själv, sin bakgrund och hur det kommer sig att hon innehar VD-stolen på Ammirati Puris Lintas.

Öppenhjärtigt och färgstarkt minns hon tillbaka på sitt liv, de vägval hon har stått inför och de beslut hon har fattat. Sakta men säkert växer min bild av Ingrid och hennes karriär fram, och i växelspel med det jag läst mig till om henne i affärspress kan jag rekonstruera det händelseförlopp som gör att hon i detta nu är föremål för mitt ledtrådande.

Stureplan - New York t/r

New York juni 1996. Det är varmt. På gränsen till outhärdligt. Men hettan bekommer inte Ingrid Lindström, 48, där hon står mitt på Manhattan i det öronbedövande trafikbruset. Hon har annat att tänka på. Hon blickar upp mot den imponerande skyskrapan framför henne, och hon vet att hon står inför målet. Ögonblicket hon har väntat på har infunnit sig. Hemlighetsmakeriet är över. Hon tänker på alla rykten som florerat om henne sedan hon i november avslöjat att hon lämnar VD-stolen för Håwi Euro RSCG. Och hon ler inombords åt sin efterträdare Jan Arbmans kommentar till en nyhetstörstande journalist;

- Jag önskar henne all lycka, hon har fått ett bra erbjudande, det syns. Om hon vill vara hemlig med det nu, får hon väl vara det (Wadendal, 1995).

Ingrids tystnad hade nämligen haft sina skäl. Ledningen för *Interpublic* hade en längre tid legat i hemliga förhandlingar med *Welinder* om ett samgående. Men. Denna affär blri emellertid svårare att ro iland än vad de hade trott, och de tvingas att börja titta sig om efter ett alternativ. *Att* någonting måste göras, det var Interpublic fullt övertygade om. Deras svenska byrå *Lintas* hade sedan den förre VD'n tragiskt avled under en squashmatch haft en interimistisk ledning under ett par års tid, vilket inte precis förbättrat byråns, sedan länge, svaga position.

Som ett alternativ till att köpa upp en redan etablerad byrå med ett starkt kreativt rykte, började ledningen för Interpublic att överväga att istället låta en dynamisk och kraftfull ledare ta över. Valet föll på Ingrid som, mitt under de pågående förhandlingarna med Welinders, uppvaktades med en förfrågan om hon hade lust att bli *managing director* för Lintas.

Förhandlingarna med Welinders strandade, och plötsligt föreslår Interpublic att Ingrid ska komma in som VD och genomföra ackvisitionen. För Ingrid framstår dock detta inte som någon bra lösning. Hon ser det mer eller mindre som omöjligt att som ny VD driva en förändringsprocess i en kreativ byrå som Welinders, i en byrå som vill *"blomma åt sitt håll"*. Till sist sätter hon hårt mot hårt;

- Nu får ni bestämma er. Antingen så kör vi eller så kör ni med dom, men jag är inte med om ni håller på och letar konstruktioner.

Interpublic ger med sig. Ingrid får uppdraget att vända byrån 180 grader; att göra Lintas till *Ammirati Puris* Lintas.

Tillfälligheter och tillfällen

Ingrid hade gjort en spikrak karriär. Ingrid skrattar när hon konstaterar att hon faktiskt har jobbat med kommunikation i nästan hela sitt liv.

- Ja, egentligen kan man väl säga att jag har jobbat med kommunikation *hela* mitt liv, för jag har också varit den här personen som vågade kliva av under en period och vara hemma med mina barn, och det är kommunikation om något det!

Att det blev just kommunikation var dock inget medvetet val från hennes sida.

- Det var bara tillfälligheter. Hela livet är bara tillfälligheter - det poppar upp nånting.

Hon började på köparsidan, och steget till byråsidan i början av 80-talet var inget självklart steg. Chefen för byrån hon jobbade med frågade om hon hade lust att komma över som projektledare, och vad detta innebar kunde hon inte

riktigt föreställa sig. Som köpare hade hon sett en mycket liten del av byråvärlden, men erbjudandet hon fick kunde hon inte säga nej till.

- Han sa: "*Vi har inga kunder som kommer att bli dina. Utan vad jag erbjuder dig är ett tomt skrivbord, och så får vi se om du kan göra nånting av det.*" Hade han sagt: "*Kom över. Dom här och dom här kunderna ska förvaltas. Ta hand om.*" Ja, då hade jag nog tvekat och undrat om det verkligen var rätt för mig. Men det var en tillräckligt stor utmaning. Jag har alltid tagit för mig på det sättet. Alltså, jag har vågat pröva. Jag har haft en vision utav vad jag vill göra, och klivit på olika saker för att genomföra det.

Ingrid förklarar;

- Jag har alltid varit den där personen som har letat efter möjligheter att pröva på nya spännande områden. Och det har alltid resulterat i att jag har hamnat i situationer där jag ofta har legat på en nivå och gjort saker som har varit direkta utmaningar för mig. Det har inte varit självklarheter.

Ingrid skrattar när hon tänker tillbaka på sin förre chef.

- Det var en tillräcklig utmaning för mig. Jag tackade ja direkt!

Snart nog upptäckte Ingrid att rollen som projektledare passade henne perfekt. Generalistdelen som fanns där var så mycket roligare att vara i, än den snäva specialistroll hon tidigare arbetat i.

Hennes karriär tog ordentlig fart som projektledare under Thorleif Håwi, ett av de allra största namnen i branschen. Håwis företag ingick i ett internationellt nätverk, Euro RSCG, och Ingrids idéer om vad byrån skulle åstadkomma på det strategiska planet förde henne ut i Europa; till London och till Paris där Euro RSCGs har sitt huvudkontor.

När Håwi våren -93 så sålde sin del av byrån till fransmännen och drog till Bangkok för att slå sig in på den thailändska marknaden, ville de nya ägarna att Ingrid skulle ta över. Ingrid nappade på erbjudandet, men det var inte heller helt utan vånda.

- Att kliva in i rollen som VD efter en sån kille är ingen självklarhet. Att efterträda en mycket *kreativ* person som både varit byråns ansikte utåt, varit VD, och byråns creative director. Men det var också en utmaning! Han var ju rankad som kreativ guru nummer fem.

Ingen återvändo

Ingrid sitter med kontraktet framför sig. 'Det är ju inte klokt det här', tänker hon, 'jag skriver kontrakt med Ammirati Puris Lintas utan att ha träffat *en enda* person på byrån! Och hade någon frågat mig fem år tidigare om jag kunde tänka mig att jobba på Lintas som projektledare hade jag sagt nej.'

- Om dom så sa att: "*Du får så här mycket i lön*" så skulle jag inte gå dit och jobba. Aldrig i livet! Det är gubbigt! Skittråkigt!

För Ingrid är Lintas fyrkantigt och tråkigt. En total brist på kreativitet. Och denna uppfattning förstärks av att hon vet att byrån rankas någonstans kring 45-50:e plats av tidningen Resumé. Men att vara VD och att vara projektledare är två helt skilda saker. Som projektledare skulle hon ha begränsade möjligheter att förändra företaget, men att som VD komma in och göra byrån till *Ammirati Puris Lintas...*

- Det är liksom tveklöst "*Ja!*" på ett sådant erbjudande.

Ingrid skriver under kontraktet. Ägarnas mål är att byråkedjan ska vara en av de fem bästa år 2000.

- Jag ska göra Lintas till en byrå där jag själv skulle vilja stå i kö för att söka jobb som projektledare.

Sanningens ögonblick

Stockholm september 1996. Det är tidig morgon. Sturegallerian ligger öde, hämtar andan inför ännu en dag. Runt Svampen sjuder det dock, som alltid, av liv och rörelse. Ett par byggjobbare bär bort bord, stolar och allsköns bråte till en lastbil som slarvigt parkerad blockerar ingången till Hedengrens bokhandel. Det är kvavt, sommaren klamrar sig allt mer desperat kvar, men det är ändå dags för Sturehofs uteservering att tacka för sig för denna gång.

Förändringens vindar blåser också på Ammirati Puris Lintas. Det är Ingrid Lindströms första dag på sin nya arbetsplats, och hon gillar inte vad hon ser. Det är som att kliva in i en Bergmansk 70-tals film. Eländigt. Lågt i tak. Synliga ventilationstrummor inlindade i något slags filtliknande tyg. Tjocka heltäckningsmattor. Murrigt, helt enkelt. Ingrid blir visad runt. 'Massor av rum', tänker hon. 'Stängda dörrar. Korridorer. Matsal har dom också.' Det är precis som hon har förväntat sig.

- Ja, och här tänkte vi att du kan sitta.

Ingrid tror inte sina ögon. Rummet hon ska sitta i är försett med en 'Stig In'-klocka. Hon kan inte annat än att skratta.

- Sorry. Jag vägrar. Där sitter inte jag! Där kan någon annan få sitta under tiden!

För Ingrid har redan bestämt sig. Här ska väggar rivas, här ska tak rivas, här ska personal sägas upp, här ska startas om från början.

Hon börjar med att sätta sig ned och prata med var och en av de anställda. Vem är du? Varför är du här? Hur länge har du varit här? Vad skulle du vilja göra? Vad är dina drömmar? Hur ser du på din framtid inom en ny byrå som har en kreativ inriktning med en strategiskt stark kompetens?

Hon möts av en försiktig nyfikenhet. Dom flesta är nöjda som det är. Lintas är en ganska behaglig arbetsplats. Stora pengar har kommit in från stadiga kommissionskunder, och man har inte behövt anstränga sig. Några har arbetat 30 år i företaget, några i 25 år. De som har arbetat 6-7 år i företaget kallar sig fortfarande för "*nyanställda.*"

Några har faktiskt drömmar. Dom ville vara med i en process, dom vill göra saker, dom vill se någonting hända. Men för Ingrid blir detta en ledsam upptäckt.

- Jag kan väl inte "*hända nånting*" åt dom? Dom får ju *hända själva*!

- Det är varje individs ansvar att se till att det händer nånting. Man ska ju inte sitta och vänta på att det händer nånting!

Efter att ha pratat med var och en hamnar Ingrid så i en situation där hon upptäcker att ska någonting hända, så måste hon göra det själv. Hon kan inte involvera någon av sina anställda i förändringsarbetet. Hon är ensam.

- Så här ensam har jag aldrig varit och kommer förmodligen aldrig någonsin att bli igen.

- Kompassriktningen är tydlig och klar. Vi ska bli en ung, kreativ, strategisk byrå som är öppen, tillåtande och flexibel och som brinner för det vi håller på med. Dit ska vi, men jag måste göra det själv.

- Först när jag har gjort en ny grund, då kan några av dom här vara med, då kan jag säga: "*Nu bygger vi resten av huset så här.*"

Det eviga pusslandet

- Jag tycker om att vända upp och ner på saker för att se om jag kan hitta något nytt och oförväntat. Ju mer jag utmanar min nyfikenhet desto större engagemang och entusiasm får jag. Det handlar nog mer om ett entreprenörskap som är mera resultatinriktat än vad det låter.

- Jag lever i nuet och brinner för det jag håller på med!

Hon skrattar när hon fortsätter;

- Vilket naturligtvis kan låta litet motsägelsefullt när jag säger att jag söker utmaningar. Men med utmaningar är det just det här att jag vill se vad jag kan göra utav det. 'Jag tror att det går att göra så här' tänker jag, och så sätter jag igång och jobbar.

Vi har återvänt till Ammirati Puris Lintas så som det ser ut idag, och jag har bett Ingrid att kommentera den utmaning hon stod inför hösten 1996, vad som sedan hände och vad som är på gång för tillfället. Så här i efterhand konstaterar hon att hon gick in med full kraft och entusiasm i

förändringsarbetet, men att den respons hon förväntat sig, och kanske också krävde av sin personal, till stora delar uteblev.

- Om någon hade kommit in på en byrå som jag gjorde då, och jag har ju liksom ingen aggressiv framtoning när jag kommer in, då skulle jag genast ha ställt mig frågan: "*Kommer hon och jag att kunna trivas bra tillsammans eller ska jag kliva av nu? Vill jag vara med eller inte?*" Men här var dom inte vana vid att själva fatta sådana beslut.

- Några växte. Några tog för sig, blommade upp och blev jätteduktiga! Och dom är kvar, dom är med i gänget och är liksom *commitade* till vår gemensamma vision. Flertalet har sakta men säkert fått lämna. Men det är ingen som har sagt upp sig frivilligt, och det tar jag som ett tråkigt tecken!

Ingrid skrattar.

- Men dom hade ju inte varit med och tagit för sig någon gång förut så varför skulle dom göra det nu? Dom satte sig ned och väntade på vilka beslut jag skulle fatta! Jätteskraja. "*Undrar om jag åker ut?*" I en sådan situation skulle jag aldrig sätta mig själv i!

Ingrid berättar att knappt hälften av personalen har blivit uppsagd till dags dato, och hon erkänner att det har varit en smärtsam process för alla inblandade. För dom som har fått gå, för dom som har fått se sina kamrater gå, och för dom som har fått stanna kvar men som svävat i osäkerhet om huruvida förändringsprocessen är klar eller inte. Ingrid säger att hon gjort tydligt för sina anställda att det finns en dynamik i förändringen som gör att man aldrig kan slå sig till ro.

- För det handlar ju om hur vi tar nästa steg. Tills dess att vi byggt en ny personal – och identifierat potentialen hos dom som finns.

Mellan raderna läser jag in en personalidé i det Ingrid berättar. Men det är inte bara avvecklingsidén som är genomtänkt, Ingrid har också elaborerade tankar om hur kompetensrekrytering och matchning av kompetenser ska gå till.

- Det handlar liksom om att lägga ett pussel, där rätt person hamnar på rätt plats, och där det uppstår en dynamik mellan människor som drivs av samma vision, som kompletterar och respekterar varandra.

- Det är inte så att man kan säga att den här typen av personer vill jag ha in på byrån. För det skulle ju bli ett hot mot likadana människor, och det brukar det inte bli så mycket dynamik utav. Utan det handlar om att hitta komplementärer. Det handlar om att hitta en person som fattas i det här pusslet just nu.

- Dom som finns här, förutom dom som har vuxit och är med i den här processen och som känns starka, dom som har kommit till byrån är ju personer som dels har sökt sig hit, som har hört av sig och sagt: "*Vi vet, vi*

har hört, det verkar jättespännande, jag skulle vilja jobba där!" Det är också personer som jag har jobbat med tidigare, och som jag har känt att; "*Hon skulle vara helt rätt här*", eller "*Han ska bara hit nu.*"

Ingrids val av metafor fascinerar mig. I all sin enkelhet säger den mig att det bara finns en lösning: Det finns endast ett motiv och bitarna kan endast passa ihop på ett på förhand givet sätt. I grund och botten signalerar den en objektivistisk syn på verkligheten som förleder oss att rikta blicken mer mot bitarnas ojämnheter och pusslandet i sig än mot pusslets motiv och dess konstruktion. Och framförallt leder detta pusslande uppmärksamheten iväg från själva pusselläggaren. Jag bestämmer mig för att bege mig ut på djupt vatten och problematisera hennes val av metafor.

- Vem lägger pusslet? frågar jag, möjligen litet för ivrigt för att inte väcka misstänksamhet.

- Ja, än så länge så har ju jag lagt pusslet.

Jag märker att Ingrid tvekar. 'Är det en fälla', ser hon ut att tänka, och av hennes fortsättning att döma tycks det mig som om Ingrids syn på sig själv inte stämmer överens med de associationer min fråga väckt hos henne, och jag får en känsla av att hon försöker övertyga mig om att hon inte är så enväldig som pusselmetaforen antyder.

- Jag har ingen ledningsgrupp, men jag har ett *creative board* som vi diskuterar *hire and fire*-frågor i. Det är säkert möjligt att det blir en... "*ledningsgrupp*" tycker jag låter så statiskt och hierarkiskt.

- Organisationen får inte bli så där styrd och hierarkisk som det blir om det blir en ledningsgrupp. För då är det ett antal personer som går omkring och *bossar*. Och jag är ju ingen *bossig* typ utan jag är mer en coach än någon som talar om för folk vad dom ska göra. Men att jobba i *creative* board känns vettigt. Vi har sagt att vi ska...

Ingrid tvekar.

- Vi är en byrå med strategisk kompetens som ska växa och bli en kreativ byrå. Och då känns det vettigt att det är kreatörer som är med och bygger nu.

För att jag inte ska hysa några som helst tvivel om hennes ledarstil avslöjar hon att hon precis ska till att överge sitt chefsrum.

- Jag är den enda som hittills har haft ett eget rum på byrån. Jag tänker flytta ut nu, om en vecka eller två så sitter jag tillsammans med dom andra. Så att vi kan *teama* upp ännu mera. Jag vill liksom vara lättillgänglig, men fram till nu har förändringsarbetet krävt att jag måste stänga dörren och prata om allvarliga saker ibland.

Kreativitet som ett timglas

Det känns som om vi börjar nå det stadie av "*mättnad*" som Glaser och Strauss (1967) diskuterar, och jag nickar därför instämmande för att bekräfta att jag hyser en djup förståelse inför situationen. Det är dags att återknyta till kreativitetsfrågorna och försöka att finna en brygga till hur det kreativa arbetet organiseras på Ammirati Puris Lintas. Jag försöker mig på ett litet associationstest.

- Om jag säger kreativitet, vad tänker du på då?

- Något som är oförväntat. Något som inte fanns där tidigare. Något nytt, utifrån det som redan finns. Att inte uppfinna allt från början.

- Finns det olika sorters kreativitet?

- Det gör det säkert. Kreativitet egentligen är ett väldigt missbrukat ord. Det vore ju förfärligt om vi inte alla är kreativa på ett eller annat sätt.

- Om man tänker på motsatsen då? Finns det nånting som absolut *inte* är kreativt.

- Ja, då är det ju statiskt. Oförändrat. Dött, egentligen.

När jag därefter ber henne att relatera sina egna erfarenheter av kreativitet och berätta om en händelse eller situation på byrån som hon upplevt som kreativ stöter jag dock på patrull.

- Gud så svårt... Du får nog hjälpa mig med att snäva in den frågan litet grann, vädjar hon efter en stunds betänketid.

Men jag sitter tyst, fast besluten om att låta henne själv berätta utifrån *sina egna* erfarenheter, och inte utifrån *mina* förföreställningar. I den inte mer än sekundlånga tystnad som uppstår märker jag hur hon våndas, men trevande börjar hon att, visserligen i generella termer, redogöra för en två-stegsprocess i vilken projektledare och kreatörerna, d v s *art directors* och *copy writers*, interagerar med varandra.

- Om man säger att det är en strategisk del och en kreativ del, även om jag tycker att det går ihop så här...

Ingrid visar med händerna en tratt, och fortsätter;

- Projektledare och planners *trattar* ned, plockar in all information och väger in den i vad som är uppdraget eller vad *vi* tycker att kunden behöver göra. Så fort vi har fått ett uppdrag så är det också viktigt att vi är mer trogen uppdraget än uppdragsgivaren. För uppdragsgivaren kanske emellanåt inte vet vad han behöver.

- Det strategiska jobbet är att titta på; "*Vem är du som konsument? Vad är dina drömmar? Vad är dina förväntningar? Vad är kundens drömmar och*

förväntningar?" När marknadschefen kommer hit och säger att han vill öka marknadsandelen med 10 procent, så kanske han egentligen säger: "*Hjälp mig så att jag blir marknadsdirektör.*" Eller hur? Det måste vi väga in.

Utifrån vad uppdraget, och uppdragsgivaren, kräver konceptualiserar och sammanställer projektledaren vad man strategiskt vill uppnå i en s k *brief.* Denna överlämnas till kreatörerna vars uppgift är att visualisera och klä briefen i ord.

- Det är då den kreativa processen startar. Rent strategiskt ska du jobba åt ett håll, men *hur* du tar dig dit kan det finnas en obegränsad mängd sätt att göra på.

- Den kreativa briefen måste därför vara skriven på ett kreativt sätt. Kreatörerna ska inte ha kvantifierad eller teknisk information, X antal procent eller så mycket ökad försäljning, utan en brief som ger en *riktig* plattform att hoppa från. En brief som ger en vision om vart de ska nånstans. Nånting som är så *tight* så att dom inte kan gå fel. Och det är ett kreativt jobb att göra. Det är inte analytiskt fyrkantigt.

Samspelet mellan projektledare och kreatörer kan Ingrid härvid inte nog poängtera, och hon värjer sig mot de som förespråkar vattentäta skott mellan den strategiska och den kreativa delen.

- Vi jobbar utifrån principen *democracy of ideas.* Idén kan komma precis var som helst ifrån. Öppenheten att ta emot idéer från ett oförväntat håll, det är också kreativt sätt att ta sig fram. Att inte låsa sig i positioner: "*Sorry du, jag är AD här. Det är jag som kommer med idéerna!*"

- Kreativitet kan ju faktiskt låsa en massa människor ute därför att man sätter upp positioner och säger: "*Det här är mitt område, det är jag som är kreativ här.*" Och det är *inte* speciellt kreativt!

Ingrid liknar det strategiska och kreativa arbetet vid ett timglas där projektledaren "*trattar ned*", snävar in och konceptualiserar det essentiellt viktiga i briefen, och där friheten för kreatörerna sedan är att göra den andra delen av timglaset så brett och djupt som möjligt. Ingrid illustrerar vad hon menar genom att rita ett timglas i mitt block, som hon sedan vänder upp och ned på.

- Men, du måste vända på det, och se till att det svarar tillbaka mot briefen. Egentligen ska det gå att tratta tillbaka, så att det inte drar iväg åt ett annat håll och går *off strategy.*

- Om man inte trattar tillbaka utan säger; "*Ja, men det är kreatörerna*", ja, då kan det gå käpprätt fel. Alla säger; "*Gud, vilken vacker reklamfilm!*" eller "*Vilken rolig reklamfilm!*" Men det händer ingenting med varumärket. Det byggde inte, och det är ju det vi ska göra. Den kreativa processen är därför

lika viktig häruppe som den är härnere, säger hon och pekar på det ritade timglaset och dess två delar.

- Projektledaren måste vara så kreativ så att han också kan förstå den kreativa lösningen och förstå att analysera att den svarar på den kreativa briefen så att den inte är *off strategy*. Och förstå den kreativa lösningen på sådant sätt att man i princip kan sälja den själv till kunden.

- Det är alltså det som gör en bra projektledare? försöker jag att checka av med Ingrid att jag har förstått, och hennes ivriga nickande indikerar att jag är på rätt väg. Men vad gör då en bra AD och copy?

- En bra AD och copy måste ha så mycket mer än förmågan att skriva och förmågan att göra vackra bilder. Dom måste också ha den konceptuella och strategiska kompetensen. Vara nyfiken på konsumenten. Vara nyfiken på omvärlden. Ha respekt för den kommunikation som man håller på och bygger. Dom är brobyggare och måste respektera att dom bygger över till en konsument.

- Alltså, det är väldigt lätt, tror jag, som kreatör att säga: "*Det här förstår du inte, det här är vackra bilder tagna av en mästerfotograf från Italien.*" Ja, visst, det kan vara hur vackra bilder som helst, men de ska ju laddas med en själ som finns i ett varumärke. Och den själen i varumärket finns i konsumentens huvud. Det är otroligt viktigt att de här personerna kan ta tillvara på kunskapen ifrån konsumentsidan. De måste ha empati, de måste vara lyhörda, de måste kunna lyssna.

Lysraketer och moral

Min kunskapsteori trogen att tänka i motsatspar och negationer följer jag upp Ingrids utläggning om vad som utmärker bra projektledare och kreatörer med en fråga om hur de dåliga exemplen beter sig.

- Exempel på en dålig AD och en copy det är när man respektlöst hanterar ett uppdrag från en kund. När målgruppen är någon annan AD och copy i reklambranschen, när man gör en häftig lysraket och *inte* respekterar varken uppdragsgivaren eller uppdragsgivarens målgrupper.

Enligt Ingrid är de s k 'lysraketerna' alltför vanligt förekommande i branschen. Och som ordförande för *Marknadsföreningen i Stockholm* förstår jag att det är en fråga som engagerar henne.

- Jag såg en annons i tidningen imorse. 'Jäklar', tänkte jag, 'man lyckas att få en kund med en liten budget att kosta på sig en helsida med en förväntad lösning!' Inget oförväntat, bara *lätt att ta till sig* för att visa branschen att: "*Nu är vi på gång igen!*" Genomskinligt! Så gör man bara inte!

- Det *måste* vara en hög moral i den här branschen. Vi har ett fruktansvärt ansvarsfullt jobb. Om vi inte klarar av att på ett oförväntat, spännande, kreativt sätt placera varumärket i konsumentens huvud och *pusha* varumärket framåt så kan vi ju faktiskt ställa till med att det här företagets produkter inte får någon plats på hyllan, att företaget tappar försäljning och i slutändan orsaka att folk får lämna sina jobb!

Ingrid skrattar.

- Folk pratar om reklam som: "*Ja, det där är ju bara reklam. Det där är ju ett glassigt område, dom håller väl på och leker i sin egen lilla lekstuga.*" Men jag tycker att reklam, banne mig, är en viktig del i samhället och i affärslivet. Och då får vi inte göra lysraketer för våra kompisar inom reklambranschen!

Jag leder in Ingrid på den moraliska och etiska spänning som jag uppfattar finnas mellan att å ena sidan bygga kundens varumärke, och å andra sidan bygga sitt eget.

- Jo, det är en fin balansgång. Jag pratade tidigare om kända byråers starka varumärken. Ingen av dom jag har nämnt har gjort den här typen av strategisk annonsering på kundens bekostnad. Men samtidigt så är ju det därför att dom har så starka varumärken. Här är det väldigt, väldigt svårt att säga vad som är det ena och vad som är det andra.

- Dom befruktar varandra? hjälper jag henne på traven.

- Ja, det gör det, därför att det är ju så att de byråerna som gör oförväntade, kreativa lösningar, som verkligen engagerar sig och lägger ned hela sin själ i jobbet, och inte ser det som något hantverk, det är ju dom byråerna som så småningom får kunder som ger dem friheten att hjälpa dom att göra någonting bra.

- Det finns väldigt många kunder som inte ger byrån frihet att göra nånting bra, utan bara begränsar byrån. Och här är det ju också en framgångsfaktor för byrån om den, genom bra jobb för andra och med stark kreativitet på byrån och strategisk kompetens parat med det, kan få uppdragsgivare att liksom våga tillåta byrån att ta ut svängarna.

- Men om det nu är en fin balansgång mellan att göra lysraketer för sin egen skull och ta ansvar för kundens bästa, försöker jag, hur vet man om ett jobb är riktat mot branschen istället för mot kundens kunder?

- Man ser det! utropar hon spontant, och plirar hemlighetsfullt med ögonen när hon fortsätter att kommentera den lysraket hon sett i morgontidningen;

- Det var som jag sa: En liten kund som vill växa. Det är lätt att förstå vad han har för mediabudget på ett år, och hur effektivt han kan jobba med den. Egentligen var det en taktisk annons, inte en varumärkesbyggande annons. En rent taktisk annons i syfte att få fler kunder. Och inte är det med en sväng i Svenskan eller Dagens Nyheter. Det är det inte! Kortsiktigt kanske, men han

bygger inte långsiktigt på det sättet. Det är så himla lätt att förstå, och tonen han har använt sig av...

- Ja, nu går du väl ut härifrån och letar upp den här annonsen. Barn och hundar väcker alltid känslor och uppmärksamhet. Det är så enkla knep!

Ingrid skrattar, och hon har rätt. Direkt efter intervjun går jag igenom morgontidningarna för att se om jag också kan se det Ingrid sett. Ledtråden hon gett mig om "*barn och hundar*" gör att jag enkelt kan identifiera annonsen, även om det inte var några hundar i den. Jag hade själv läst tidningen på morgonen och reagerat över annonsen, men av andra skäl än att det skulle vara en lysraket. Jag hade funnit den nära på osmaklig i sin spekulativa vädjan till läsarens känslor, och fått starka associationer till *Bennetons* kritiserade exploatering av aidspatienter, båtflyktingar och offer för den italienska maffian. Jag förstår nu varför Ingrid menar att det är en fråga om att ta ansvar och att det är byråernas skyldighet att förmedla förståelse om vad det är kunden behöver.

- Det ligger i byråns ansvar, tycker jag, att förstå vad kunden säger att dom behöver ha hjälp med. Men, tyvärr så finns det väldigt många på köparsidan som *inte* har generalistsynen i kommunikationen. Som byrå måste jag kunna respektera min uppdragsgivares specialistkompetens och ta ansvar; så mycket ansvar, så att jag kan förstå vad det är han vill ha och behöver ha, och sen jobba för det. Och om han inte lyckas förmedla sina behov till mig på ett enkelt sätt, då måste jag göra hela den här tratten själv. Men att strunta i det bara för att han inte kan ge mig en bra brief själv, det är att inte göra jobbet hela vägen. Det kan hända att dom byråerna som gör så inte heller förstår den strategiska plattformen och nödvändigheten av det.

- Kan man lära sig det, undrar jag. Ingrid tvekar litet.

- Jo, det tror jag väl i och för sig att man kan. Man kan lära sig på det viset att man kan få ett antal dörrar öppnade för sig så att man får dom här aha-upplevelserna: "*Javisst, det är självklart, det är klart att det ska vara så, det tycker jag egentligen när jag tänker på det.*" Men det finns säkert människor som inte kan lära sig, konstaterar Ingrid skrattande.

- En del människor har inte den här empatiska förmågan. Alla människor är inte generalister och alla människor har inte en social kompetens. Empati, lyhördhet och respekt. Öppenhet, tillåtande. Alla kan nog träna fram det, men en del kanske behöver längre träningsperiod eller träningssträcka.

- Jag tror att de kreatörer som har det naturligt också söker sätt att uttrycka sig på, som till exempel att jobba med reklam och kommunikation. Det finns säkert flera kreatörer som är i den här branschen bara för att dom tycker att det är jättehäftigt, bra betalt. spännande och så. Men dom brukar inte bli så långvariga.

Det kreativa ledarskapet som "*bygga in*"

Vi närmar oss frågor som berör det kreativa ledarskapet, så jag ber Ingrid att beskriva hur hon ser på ledarskap och kreativitet. Hennes svar kommer blixtsnabbt, och jag tolkar det som om det är en fråga hon har väntat på.

- Ledarskap handlar i en sån här miljö om att skapa plattformar för människors kreativitet. Att inte sätta begränsningar. Att coacha, att ta ut kompassriktningen, mer än att vara ledare lika med: "*Jag bestämmer.*" Att skapa en öppenhet och en miljö där det finns så mycket trygghet att man vågar släppa fram alla dom här kreativa känslorna som var och en bär på. Men samtidigt också teamwork, väldigt mycket av respekt för varandra. Det är så motsägelsefullt, alltså.

Ingrid stannar upp, och jag får en känsla av att en eller annan länk i hennes starka indiciekedja inte är så stark som hon trott. Hon fortsätter så att redogöra för spänningen mellan det individualistiska och det kollektivistiska.

- Här sitter nästan lika många individualister som det finns personer anställda på byrån, och alla dessa individualister ska också kunna arbeta ihop. Vi måste ha ett starkt teamwork samtidigt som var och en drivs av en egen kraft att göra dom här oförväntade, kreativa lösningarna.

- Som ledare måste man skapa plattformen och ge tryggheten. Bygga in så att dom vågar ta för sig, konstaterar hon än en gång, liksom för att övertyga både sig själv och mig.

Jag reagerar litet över hennes ordval. "*Bygga in*" får mig att tänka på artikeln i Dagens Nyheter (Keller, 1997) som bland annat handlat om kontorslandskapets utformning på Ammirati Puris Lintas. Är det denna innebörd hon lägger i begreppet tro?

- "*Bygga in*" säger du, vad innebär det? frågar jag nyfiket.

- Bygga in, skapa förutsättningar för den här öppenheten. Jag vet inte hur jag ska säga att jag bygger in. Det är lättare att säga hur man gör när man gör tvärtom; det är när man kommer in och talar om hur det ska vara. Då har du snabbt tagit död på varje initiativmöjlighet och så förstår man att: "*Hon har ju lösningarna på problemet.*" Istället för att bygga in. Att kommunicera en bild av vilka vi är och vart vi ska, och bygga den där plattformen så att vi allihopa vet att vi jobbar i en dynamisk, öppen värld där det är tillåtande. Där teamwork är a och o.

Jag känner igen hennes resonemang. Orden hon använder, och den betydelse hon lägger i dem, har ett starkt fotfäste inom företagsledardiskursen. Men för mig låter det luddigt, och jag försöker få henne att bli mer konkret. Jag frågar henne så om hon ser några instrument som kan användas för att "*bygga in*" kreativitet.

- Ja, miljön som vi jobbar i är en del av det instrumentet. Att skapa en miljö där vi allihopa har nära till varandra, men ändå får en viss avskildhet. Där vi skapar snabba, korta möten med varandra. Att vi inte sitter bakom en stängd dörr med egna saker, utan allihopa tillsammans jobbar *på* byrån för ett gemensamt mål.

Omedvetet vandrar min blick runt i rummet, genom de halvt nedfällda svarta jalusierna, och ut över kontorslandskapet. Ingrid, som tycks ha noterat vart mina tankar fört mig, kommenterar det hon tror jag ser.

- Vi har ju en miljö där vi snabbt kan mötas vid stå-bord, bokhyllor som ska kunna vara både avskiljande och utgöra snabba korta mötesplatser, och där ingen egentligen har ett eget rum. Allting är öppet; det är ju glasat överallt.

'Och estetiskt sett mycket tilltalande', tänker jag för mig själv. 'I en sådan här miljö skulle jag nog kunna trivas, men skulle jag kunna arbeta så nära inpå andra människor?' Jag ryggar inför tanken att ständigt vara påpassad, att ständigt behöva vara social, och inte ha möjligheten att kunna stänga dörren om mig när jag behöver samla tankarna och arbeta koncentrerat. Jag försöker att dölja min skepsis, men det verkar som om den inte undgått Ingrid som nu anför ytterligare skäl till varför miljön ser ut som den gör.

- Det är viktigt, att sätta fokus på det som är vårt jobb, det som är vårt uppdrag. Därför har uppdragen ett eget rum hos oss. Våra kunder har inga egna rum här, men våra uppdrag har.

Ingrid förklarar att rummen för uppdragen är byggda som *think tanks*. Efter det att projektledaren briefat kreatörerna dedikeras ett av de fyra uppdragsrummen helt och hållet till projektet så länge det varar, vilket vanligtvis är tre till fyra veckor. Den kreativa plattformen, såsom den formulerats i briefen, sätts upp på väggarna, liksom bakgrundsfakta om konkurrenter och hur kunden har jobbat tidigare.

- Där finns också alla dom här orden uppsatta, förklarar Ingrid, orden som vi sätter på jobbet som vi ska göra, som kanske bara från början är enstaka ord, men som så småningom blir till en helhet som vi bygger kommunikationen utifrån.

- Sen sitter så alla i arbetsgruppen och jobbar med det här materialet. och när man går ut ur rummet så lämnar man rummet som det är. Ingen får städa i rummet under det att arbetet i den kreativa processen pågår. Det innebär att när du kommer in där nästa gång så kommer du direkt in där du slutade tidigare. Då paras det där som vi kallar för att vara effektiva och kreativa. Det låter ju som ett motsatsförhållande, men när du kommer in i det där rummet så ligger ju allting kvar. Dina idéer som du lämnade för en dag, eller två, sedan kommer tillbaka på en gång därför att dom finns inne i det här rummet. Dom ligger där på bordet.

Fördelen med *think tanks*-rummen utgörs emellertid inte enbart av förkortade ledtider vad gäller att komma in i det kreativa tänkandet. I kombination med att kreatörerna arbetar på flera olika uppdrag samtidigt och att det råder *democracy of ideas* fungerar rummen, enligt Ingrid, som en kreativ smältdegel.

- Det är tillåtet för alla här på byrån att komma in och sätta upp sina idéer. För man kan ha gått förbi, man kan ha varit inne och kikat, och så plötsligt kommer man på något som man sätter upp tillsammans med alla dom andra tankarna och idéerna. På så sätt får idéerna en egen spelplan. Ett eget utrymme. Och det tror jag har varit ett instrument för att frigöra tankar, att frigöra idéer.

- Men vad är det då för idéer som frigörs? undrar jag.

- Det är en blandning. Det kan vara vackra bilder från italienska Vogue eller fakta som försäljningssiffror. Det är allt. Det är idéer. Det är känslobilder. Som kanske inte alls kommer att användas så småningom, men som ger en ton, ett manér, en känsla av vart vi är på väg.

- Även om vi säger att vi ska göra oförväntade saker så går det inte att komma ifrån att alla oförväntade saker ju kommer av att någon har gjort någonting bra förut! Det handlar ju inte om att stjäla, utan att inspireras.

Scenografin

Enligt Ingrid är detta ett ovanligt sätt att arbete på. Hon skrattar och säger att fler och fler säkert kommer att börja arbeta med *think tanks*, men att Ammirati Puris Lintas var först. Ställd inför denna minst sagt oblyga uppriktighet kan jag så inte annat än att undra varifrån idén kom.

- Jag vet inte! Den kom! Den kom!! Den kom när jag satt och funderade på hur den här miljön skulle se ut och vad som var viktiga nyckelord för oss.

- Vi hade stått härute i byggdammet tillsammans och satt ord på vad vi stod för och vad vår miljö skulle kunna ge oss. Vi pratade om öppenhet och flexibilitet. *Dynamik*. Men när vi lagt alla dom här orden så hade jag ett väldigt schå med att hitta en arkitekt som kunde förstå vad det var jag ville ha. Precis som det är svårt för en uppdragsgivare att hitta en bra byrå. En arkitekt, till exempel, kom med en massa tjusiga möbler och visade mig ett bord. Jag var fullkomligt ointresserad av bord. Jag var intresserad av *miljö*!

Ingrid skrattar gott åt minnet.

- Till sist hittade jag en scenograf, och han förstod mina ord. En scenograf ser ju människor som ska röra sig i en miljö, och inte bara...

Ingrid avslutar inte sin mening, men jag förstår hennes resonemang ändå. Hon ville ha processer, inte produkter. Rörlighet istället för orörlighet, och det i såväl tanke som handling. För att tala arkitekt- och designspråk uppfattar jag det som att hon ville sätta funktionen före formen, och inte tvärtom. Med facit i hand kan jag dock konstatera att hon fick både funktion och form, och det märks på sättet som hon beskriver ombyggnationen att hon är mäkta stolt över scenografens skapelse. Jag bestämmer mig för att gräva litet djupare i frågan varför just denna scenograf kunde förstå vad Ingrid ville ha, och jag ber henne därför att berätta om hur hon kom i kontakt med honom.

- Jag tittade på en massa arkitekter. Många av de riktigt namnkunniga och så några mindre kända. Jag kollade med någon: "*Ja, vi ska bygga om, känner du någon?*" Jag tittade på bilder, och magasin, va?

- Men så pratade jag med en kompis på en annan byrå och sa att: "*Det här är bara hopplöst! Alltså, dom kommer dragandes med sina bord, jag vill inte ha några bord, jag vill ha en miljö!*" Och då sa hon: "*Men det finns en kille som jobbar på TV4 som är himla duktig. Han är inredningsarkitekt, men han är scenograf också.*" Så jag ringde honom, och han blev eld och lågor.

- Det uppstod nånting. För det måste det ju också göra! Jag har folk härute som inte vill jobba med varandra, där det inte blir sånt här!

Ingrid visar genom att först föra ihop händerna, för att därefter kraftfullt slå ut med armarna samtidigt som hon dramatiskt förkunnar;

- Utan det blir två stycken såna här!

- Med scenografen så kände jag att vi teamade ihop, att han förstod vad jag sa. Jag kunde ju inte vara konkret, jag hade bara en vision. Men han kunde visualisera min vision. Så när han kom med sina förslag så var det bara: "*Ja, visst! Det är ju precis. Så!*" Men att det kunde bli så bra, det liksom, kunde jag inte se. Jag kunde bara se vad jag ville.

Utifrån Ingrids vision tog scenografen fram en skalenlig modell över hur han tänkt sig att det framtida kontoret skulle se ut, och kring denna samlade Ingrid de anställda mitt bland all byggbråten.

- Det var ju *vårt* det här, inte mitt, så när jag presenterade hans lösning kände jag att här ska det inte sägas: "*Så här blir det.*" Var och en fick därför 'gå in i' sin nya arbetsplats genom att lyfta på taket till modellen och titta in i genom den lilla dörren som också var där. Då kunde de se hela lokalen på precis samma sätt som du ser den nu i verkligheten. Dom tittade in i någonting som skulle bli.

Jag frågar Ingrid om de anställdas reaktioner, och får till svar att de uteblev. Trots att de skulle gå från att ha egna rum med *stig in-* och *vänta-*knappar till att sitta mitt emot varandra. Ingrid förklarar;

- Det är ingen som har sagt: "*Usch, jag klarar inte av att sitta så här!*" Ingen har sagt det. Och ingen av dom skulle vilja flytta in i ensamheten. För vad dom gör är ju att dom hjälper varandra.

- Så här snabbt, Ingrid knäpper med fingrarna, delar dom information med varandra. Hade dom suttit i egna rum så hade dom varit tvungna att säga: "*Kan du träffa mig på torsdag klockan två, jag skulle vilja prata om hur man jobbar med det och det med dig. För du har ju en viss erfarenhet av det, har jag förstått?*" Men, herregud, dom kan ju varandra!

- Dom kan varandras kunskaper, svagheter och styrkor och dom ser vilken styrka det är i att dom är så pass olika varandra som dom är. De har helt plötsligt förstått att: "*Jag som är så rörig och rörlig i mitt huvud behöver komplettera mig med den här personen som är så fyrkantig. För hon är inte tråkig, bara noggrann, och jag inte ett dugg noggrann.*" Istället för att säga: "*Hon är ju bara förfärlig!*"så säger man istället: "*Henne behöver jag. Hon kan göra mig bättre.*"

För att exemplifiera resonemanget berättar Ingrid om när hon anställde en ny ekonomichef. Hon sänker rösten så att hon nära på viskar;

- Hon är så *nitty gritty*, så noggrann och så exakt. Men det är precis vad jag behöver. För jag är inte ett dugg noggrann och exakt.

- Tänk om jag skulle ha anställt någon som är social, trevlig och rolig? Och som jag tyckte stämmer med hur jag vill att det ska vara? Det hade barkat käpprätt fel! Det hade inte blivit en budget rätt och hon hade tillåtit mig att göra tokigheter. Nu kan jag lita på att om jag bara försöker göra ett enda litet fel så är hon på mig på en gång och säger: "*Du! Lägg av, så här gör man inte.*"

- Och det är också en styrka i kreativt ledarskap, tycker jag, att kunna para ihop de här olika personerna så att dom får styrkor av varandra. Att det man först upplever som en svaghet hos en person, faktiskt kan vara styrkan för mig.

- Går du in och sammanför människor tror kompletterar varandra? undrar jag.

- Ja. Ja, ja, ja, ja. Absolut! Absolut! Det är ju det som är det roliga i mitt jobb. Att få vara coach och ledare.

Ingrid skrattar till när hon liknar sin roll vid en lagledare i fotboll.

- Jag har aldrig spelat fotboll i hela mitt liv. Jag kommer heller aldrig att göra det, eftersom jag är en ganska stark individualist och ingen lagspelare Men lagledarna kan ju se vem som kan bli stjärnan på plan och vem som behöver backas upp för att han ska kunna klara av att spela på mål. Det är egentligen vad jag gör hela tiden; skruvar, plockar bort, adderar till...

- Det är ett pussel? försöker jag för att återknyta till det vi talat om tidigare, och Ingrid nickar ivrigt bekräftande.

Det känns som om cirkeln är sluten, och att det är dags att runda av. Jag vill dock inte släppa pusselmetaforen riktigt än. Jag har en fråga kvar, som jag har suttit och väntat på rätt tillfälle att få ställa.

- Vad händer om någon börjar att lägga ett eget pussel? Ett *annat* pussel?

- Alltså, det händer väl. Då och då. Men samtidigt måste man ju som coach vara litet grann som en fårhund, skrattar Ingrid och visar en cirkelrörelse med händerna.

- Helt plötsligt sticker någon åt sidan, men vi vet ju vart vi ska, vi ska ju hitåt! Då kan vi ju inte ha någon som sätter upp ett eget litet lag. Alltså, den absoluta lojaliteten mot visionen måste finnas. Det får inte vara någon som springer *off strategy* och sätter upp egna regler och egna visioner. Vi har gemensamt *commitat* oss till att göra någonting tillsammans.

Ingrid medger dock att det händer ibland att medarbetare springer "*off strategy*." Hon brukar då hålla ett utvecklingssamtal med medarbetaren där hon pratar om attityder, värderingar och målbilder.

- Säger man då: "*Jag vill inte in dit!*" Då finns det bara ett enda svar: "*Då får du kliva av. Hur mycket jag än tycker om dig. Hur duktig du än är. Men är du inte med i laget. Sorry.*" Tänk dig på en fotbollsplan om någon helt plötsligt skulle ta bollen under armen och springa åt andra hållet. Det kan ju ingen människa få göra. Det är omöjligt!

Ingrid intar en tämligen bestämd linje där det verkar finnas litet utrymme för diskussion av de rådande förhållandena. Jag försöker att leva mig in i situationen.

- Jag antar att ett sådant samtal kan bli ganska affekterat?

- Nä, absolut inte.

Hennes svar förvånar mig eftersom det går stick i stäv mot vad min inlevelseförmåga säger mig. 'Här måste något vara branschspecifikt' tänker jag och försöker lyfta frågeställning till ett institutionellt plan.

- Det är spelreglerna?

- Nä, men det är inte mitt sätt att vara. Det är inte mitt sätt att vara, upprepar hon med betoning på varje ord och för att få mig att förstå berättar hon om ett samtal hon nyligen haft med en av sina medarbetare som var missnöjd med att karriären inte utvecklades i önskad takt och att andra tog åt sig äran av det hon presterat.

- Det samtalet slutade med att den personen, utan att på något vis känna att hon hade förlorat diskussionen, och utan att känna att det hade varit ett krig på något vis, gick ut därifrån och var *otroligt* stolt med det hon egentligen håller på med.

- Jag stärkte henne i hennes nuvarande roll och nu är hon på väg in igen! Nu är hon lugn, styrkt och glad och teamar upp bra med sitt gäng.

- Och, det är också att vara fårhund hela tiden, att få människor att se vart vi är på väg någonstans. På samma sätt som när man har gjort en bra plattform att tillåta alla de här personerna att jobba själva. Jag talar inte för dom hur dom ska göra. Dom får jobba själva! Det är återigen som på en fotbollsplan. Du springer ju inte fram till din coach som sitter på bänken och frågar: "*Hur ska jag göra nu?*" Det har vi ju tränat på!

Ingrid skrattar och fortsätter;

- Då har ju allting gått förlorat om jag ska springa omkring och vara någon slags mamma och det har jag ju ingen lust att vara. Det kan jag ju vara hemma.

Jag har stängt igen mitt fullklottrade anteckningsblock, som för att signalera att intervjun är till ända. Men innan det är dags att tacka för intervjun, undrar jag om hon har något att lägga till det redan sagda.

- Nä. Det har jag inte. Jag har sagt en hel del som jag ska tänka på!

- Vad hade du för tankar när du tackade ja till att vara med?

- Jag får ganska många sådana här förfrågningar, det måste jag säga. Och jag är inte så himla sugen på att sätta av den här tiden, men ibland så känner jag att det verkar spännande, och att jag nog kan lära mig någonting av det. Så egoistisk är jag. Tyvärr!

Kapitel 9

Publish and Be Damned

"Att skriva är tillfredsställelse, trycka är ansvar."
Anton Rubinstein

Att vara chefredaktör och ansvarig utgivare för en av Sveriges största dagstidningar för med sig en massmedial exponering – vare sig man vill det eller ej. Som 'tidningens ansikte utåt' hamnar chefredaktören ofta i rampljuset som stridbar opinionsbildare i det tryckta ordets tjänst. Eller så sitter han eller hon på de anklagades bänk för att ha publicerat mer eller mindre plumpa artiklar och löpsedlar. Tabloidens chefredaktör har härvid, tillsammans med skvallertidningsredaktörerna, en mer utsatt position än vad morgontidningarnas chefredaktörer har – det ligger på sätt och vis i 'sakens natur' att balansera på gränsen för det anständiga för att sälja lösnummer, vilket morgontidningarna inte behöver göra i lika stor utsträckning då de kan förlita sig på en stock av trogna prenumeranter. Förekomsten av partipolitiska bindningar gör dessutom att det redaktionella materialet ofta läses med kritiska blickar. Ett ideologiskt snedsteg och chefredaktören hamnar omedelbart i blåsväder.

Kändisskap, i en eller annan form, kommer således med positionen. Och om man som Thorbjörn Larsson under närmare ett decennium har varit chefredaktör för en tabloid som varit mitt uppe i ett upplagekrig och som fram till våren 1997 varit flaggskeppet inom den LO-kontrollerade A-pressen, ja, då sträcker sig kändisskapet ända in i de svenska folkhemmen. Denna bild av chefredaktörskap och kändisskap tror jag de flesta skulle ställa upp på, den är del av *common sense*.

För mig utgår Thorbjörn Larssons kändisskap emellertid mindre från hans position som sådan än från det faktum att han privat lever med Amelia Adamo, svensk press drottning Midas, som efter att ha gjort Veckorevyn lönsam gått vidare inom Bonnierkoncernen för att gräva guld med sin alldeles egna tidning *Amelia*. Om någon hade sagt "*Thorbjörn Larsson*" till mig hade jag därför osökt kommit att tänka på Amelia, och först i andra hand associerat honom med hans roll inom tidningsbranschen. Jag ska villigt erkänna att det

omvända inte hade varit fallet. Hade någon sagt "*Amelia Adamo*" till mig hade mina tankar mer vandrat till henne själv, hennes tidning och de många TV-diskussioner jag sett henne medverka i, än till Thorbjörn Larsson.

'I relation till Amelia står Thorbjörn Larsson i skuggan och kan i det närmaste liknas vid en doldis', slöt jag mig till, och en titt bakåt i nyhetsflödet bekräftar att fler än jag delar denna uppfattning. Amelia har fått bra mycket mer press än Thorbjörn, men jag noterar samtidigt att de ofta figurerar tillsammans. Sällan presenteras den ena utan att ett par ord också skrivs om den andre och deras privata relation.

Inte för inte får jag så en känsla av att gränsen mellan deras privata och offentliga liv mer eller mindre har suddats ut. Och jag inser att detta kan få konsekvenser för mitt fortsatta ledtrådande.

Korpralen från Kopparberg

- Det kreativa ledarskapet måste ha en stark vilja. Rättvisa måste råda och det får inte finnas apartheid på Aftonbladet. Skulle jag kalla mig feminist skulle ingen tro mig, men man måste se till att folk som är duktiga får större uppgifter. Det har lett till att vi har en tvåkönad arbetsplats idag.

Orden är Thorbjörn Larssons, och de är återgivna i det porträtt som Katarina Oscarsson (Oscarsson, 1997) tecknat av honom för *Personal och Ledarskaps* räkning. Om hans förhållande med Amelia Adamo nämns ingenting i artikeln, men nog tycks hennes ande sväva över citatet.

Istället för att fokusera på Larssons kärleksliv riktar Oscarsson intresset mot Aftonbladets upplageframgångar och Larssons idéer om ledarskap och kreativitet, och han ombeds kommentera det faktum att *Aftonbladet* under hans ledning återerövrat positionen som Sveriges ledande kvällstidning – en position *Expressen* 44 år tidigare roffat åt sig och sedan dess vägrat släppa ifrån sig. Det är en segerviss herre läsaren får möta.

- Om jag nu beskrivs som mirakelmannen så minns jag ännu hur jag i det närmaste blev imbecillförklarad i Dagens Nyheter när jag tillträdde. Jag beskrevs som korpralen från Kopparberg som i det närmaste var förståndshandikappad.

'Oj, vilken revanschlusta han måste ha gått och burit på!' Min reaktion är spontan, och jag anar att denna revanschlusta måste ha varit en stark sporre som präglat hans karriär. 'Kanske kan artikeln läsas och förstås mot denna bakgrund? Hur kan i så fall ingressens inledande citatet tolkas?' I den hävdar Larsson att "*man måste acceptera galenskapen hos kreativa människor.*" Han förklarar närmare;

- Många knäppisar hör till de bästa i personalen. Man måste se dem som en tillgång och inte som något bekymmersamt. Det finns många med stora egon som jobbar i den här branschen.

'Ser sig Larsson själv som en kreativ människa? Och har han själv ett stort ego?' Dessa mina frågor ställs inte av Oscarsson, men de lämnas för den delen inte helt obesvarade. Utifrån vad jag uppfattar vara ett centralt citat i artikeln ges läsaren en djup inblick i hur Larsson ser på sig själv. Till synes sprunget ur luften gör Larsson plötsligt en jämförelse mellan sig själv och Bo Strömstedt, f d chefredaktör på Expressen.

- Jag tror inte på Strömstedt-filosofin allt ljus på mig. Man måste i stället leta efter goda ledare att ha runt omkring sig.

Det är ett starkt uttalande, som av Strömstedt antagligen skulle uppfattas som ett påhopp. Inte nog med att Larsson hävdar att Strömstedt upphöjt egocentrism till filosofi, han insinuerar också att Strömstedt i sin egocentrism skulle ha försummat att omge sig med goda ledare. Förvånande nog lämnas detta citat okommenterat av artikelförfattarinnan. Inte ens en not om vilken Strömstedt det är som åsyftas ges, det är uppenbart vem det är som åsyftas.

Rättvisepatos, röda Aftonbladet, korpralen från Kopparberg, revanschlusta, mot-identifikation med värste konkurrenten... Min bild av Larsson börjar alltmer att ta form, och den klarnar allt mer när Larsson berättar om när han var på Dramaten. Han gick tillsammans med en grupp människor i en korridor när någon plötsligt viskade: "*Schhhh. Vi måste gå på tå utanför den här dörren. Bergman sätter ljus.*"

- Vi har en bit kvar till riktigt så stora egon här på Aftonbladet, kommenterar Larsson episoden skrattande.

- Det är nog ändå krångligare att vara chef på Dramaten än på Aftonbladet.

Bilden av Larsson jag så ser framför mig är den av en klassresenär; en människa som har lämnat en värld för en annan, en människa som befinner sig i ett sammanhang där hon är en främling, en människa som gång på gång måste leda sitt eget existensberättigande i bevis. Men jag ser samtidigt en människa som vägrar att anpassa sig, en människa som stolt bär den gamla världen med sig – för att den har något viktigt att säga. Thorbjörn Larsson framstår som en människa som blivit utsatt för den berömda jantelagen, men också som en människa som i praktiken utövar av jantelagen. 'Du får bli stor, men inte *för* stor', tycks hans motto vara.

Jag hejdar mig i min tolkning. 'Är det möjligt', frågar jag mig, 'att jag drar jag för stora växlar på 'röda' Aftonbladet och låter mina föreställningar om vad tidningar i allmänhet och Aftonbladet i synnerhet är och borde vara, färga bilden av Larsson?'

I tankarna leds jag i riktning mot den faktaruta som är ämnad att ge läsaren litet bakgrundsinformation. Under devisen "*P&L ger mer fakta*" berättas att Torbjörn Larsson förvarar Aftonbladets policy inom glas och ram, väl synlig att betrakta för var och en som besökar honom i hans chefredaktörsrum. Och av någon outgrundlig anledning har P&L valt att publicera denna policy i sin helhet. I den står;

> "Aftonbladet är en tidning för de breda folkgrupperna. Aftonbladets uppdrag är att effektivt konkurrera på tidningsmarknaden genom att ge sina läsare nyheter, kunskaper, förströelse och service för att på detta sätt nå den stora publiken.
>
> Tidningen ska aktivt och kritiskt granska makten, såväl den offentliga som den privata, och stimulera till debatt.
>
> Aftonbladets journalistik ska vara sann och saklig, åsikter ska skiljas från fakta och inga lojalitetsband vare sig till ägare eller till ideologier får hindra tidningen från att beskriva verkligheten så ärligt det står i mänsklig makt att beskriva den. Arbetarrörelsens grundvärderingar avspeglas på ledarsidan, och inom vida ramar, på kultursidan.
>
> Ledarsidan tar självständigt ställning till händelser och företeelser och förespråkar därvid lösningar på samhällsproblem som långsiktigt gagnar de breda folkgrupperna."

'Bortsett från den problematiska epistemologiska hållningen', frågar jag mig själv, 'kan det vara så att journalistikens sanningsanspråk är en del av Larssons identitetsskapande, ja, kanske av alla journalisters syn på sig själva?' Det är onekligen frågor som inte låter sig besvaras i första taget, men i händerna på Personal och Ledarskaps reporter förvandlas de till en mycket het potatis i och med att hon känner Larsson på pulsen om hur man hittar bra ledare.

- Det syns på hur de hanterar folk och om de kan jobbet och ser essensen i en god historia. Det handlar om kombination av erfarenhet och talang. Man måste också se till att stödja nya chefer och ställa sig i vägen för mobbningstendenser och liknande.

- Vem stödjer dig i ditt ledarskap?

- Schibstedkoncernen kan sådant. LO har däremot ingen som helst kunskap om hur de skall stödja ledarna. Resultatet – att det går bra – är förstås den bästa smörjoljan för mig.

Larsson svar föranleder Oscarsson att skyndsamt förklara att Schibsted, Norges svar på familjen Bonnier, köpte 49,9% av aktierna av LO för 370 miljoner kronor våren 1997 och, tillägger hon, Larsson och hans kollega Rolf Alsing, ledarredaktör, kvitterade i samband med denna försäljning ut 11,4 miljoner kronor i "*optionspengar.*" Till Larsson föll det ut 6,6 miljoner, medan Alsing fick nöja sig med att se 4,8 miljoner flyta in på sitt bankkonto.

Med dessa optionsvinster i åtanke riktar Oscarsson den intrikata följdfrågan hur Larsson skapar laganda på tidningen. Och av det fullödiga svar som återges att döma är detta en viktig fråga för Larsson.

- Det gäller att vara rättvis. Och att säga att vi skall se jobbet som en slags tävling. Vi måste identifiera en fiende, i vårt fall Expressen. Man måste hela tiden mäta och se om vi fick stryk eller vann.

- Det finns inte en parameter att jämföra sig mot, utan tusentals. Den här texten eller bilden är inte riktigt bra, hur hade vi kunnat göra den bättre? måste man fråga sig.

- Man måste alltså syssla med resultatet och all feedback måste vara tydlig, både den negativa och den positiva.

- En gång i tiden försökte jag predika för folk. Det fick mindre genomslag än när jag blandade in folk i besluten. Vi måste jobba med arbetsledargrupper och seminarier där alla kommer fram. Jag är allergisk mot att ta in konsulter. Min främsta uppgift är att vara felfinnare och säga till att här behöver det göras något.

- Finns det någon risk, nu när allt går så bra för dig, Oscarsson vägrar att släppa frågan och blir mer konkret, att anställda drar sig för att komma med hård kritik om saker och ting? Kan också framgång skapa försiktighet? Eller är det kanske tvärtom; att arbetsplatser där man vågar kritisera är de som är framgångsrika.

'En tuff fråga', tänker jag, 'men varför ge det självklara svaret?' Larsson utnyttjar tillfället att inte gå i den gillrade fällan och svarar, som jag upplever det, såväl politiskt som kreativitetsmässigt korrekt.

- Jag har inte en känsla av att folk inte vågar kritisera, men det är klart att det är svårt att veta om folk håller inne med kritik eller inte.

Styrelseordföranden om den tid som flytt

Jag befinner mig på 'mammas gata'. Jag har precis klivit av 12:ans spårvagn vid station Klövervägen och ser mig bekant omkring. Jodå, det är sig likt – men samtidigt inte. Det är mindre än ett år sedan flyttlasset gick från den idylliska förorten in till storstadsdjungeln och mitt älskade Kungsholmen, men det är ändå med nya ögon jag betraktar de välkända ansiktena som står och väntar på tåget in mot stan. Här tycks tiden ha stått stilla. Det är jag som har förändrats.

Jag är på väg att träffa Thorbjörn Larsson. Hans nya kontor 'nere på stan', som han uttryckte det, är inte klart, så på hans förslag har vi kommit överens om att träffas över en kopp kaffe i litet lugnare miljö.

- Jag har jobbat med journalistik i hela mitt liv. Jag började faktiskt som chefredaktör på en skoltidning som jag startade på gymnasiet. Den hette *Bryt med Vitaminer* och tack vare den så fortsatte jag att jobba som journalist på sommarloven i lokaltidningen.

Thorbjörn Larsson har visat mig in i familjens kök där han dukat fram kaffe och kakor. I etnografisk anda har jag bett honom att berätta litet grann om sin bakgrund och tillbakalutad berättar han om sitt liv. Efter studenttidningen och ett kort mellanspel på VLT i Västerås blev han redigerare på Aftonbladet 1969. 1973 avancerade han till arbetsledarchef efter att ha varit förstasidesredigerare. 1979 blev han nyhetschef, -81 redaktionschef, -87 chefredaktör och -91 också vice VD. Han förklarar;

- Det var rätt viktigt för mig att vara både och. Aftonbladet var i en situation med dålig ekonomi och många interna kriser, vilket gjorde det viktigt att kunna fatta övergripande beslut för hela verksamheten.

- Det har funnits romantiserade myter, menar jag, inom journalistiken. Att man ska ha någon slags gallergrind mellan ord och siffror, och att journalister tillhör någon slags ras som är finare än alla andra. I början av 90-talet hade vi sådana bekymmer på Aftonbladet. Vi hade också en relation till vår huvudkonkurrent Expressen som var sådan att vi var tvingade att börja tjäna pengar. Vi kunde helt enkelt inte förlora pengar eftersom vi hade en ägare, LO, som inte ville investera i medier annat än defensivt.

- När jag gick in i ledningsgruppen 1982 minns jag att TT distribuerade ett telegram om att: "*Nu har redaktionschefen på Aftonbladet satt sig i knät på direktören.*" Det tog stormötet som ett uttalande och man tyckte att det, som från min sida enbart gjordes för företagets bästa, var integritetskränkande. För då innebar det att man tummade på heliga journalistiska principer. Men det är precis tvärtom. Jag menar, integritet handlar inte om att man inte får lov att diskutera pengar. God ekonomi är en förutsättning för god journalistik.

- För mig var det också så att det var viktigt att, om Aftonbladet skulle vara en rikstidning, få affärsidén formulerad. Vi skrev den någon gång på 80-talet, en redaktionell policy där vi slog fast att Aftonbladet skulle vara en tidning som på ledarplats delade arbetarrörelsens grundvärderingar, inte dagsvärderingar dom kan ju växla över tiden, och att den i övrigt var en tidning som stod fri från olika partsintressen. Och så skulle vi tjäna pengar, betonar Thorbjörn och skrattar.

- Idag låter det banalt, men det var faktiskt rätt så dramatiskt på den tiden att formulera en sådan här policy, förklarar han och jag kan nu förstå varför han hade policyn inom glas och ram på sitt rum.

- Sedan dess har vi jobbat utifrån den affärsidén, och det, menar jag, är nog skälet till att Aftonbladet idag är Skandinaviens största tidning. Kombinerat

med att vi har varit först med att göra en massa saker. Och skälen till att vi har varit först är att vi hade en andra-position och att vi inte hade någon morgontidning inom vår koncern. Det gjorde det lättare för oss att agera. Det var också lättare att, utifrån den formulerade affärsidén, få hela företaget att gå åt samma håll, visserligen efter några år av turbulens. Dels var det lätt att identifiera yttre fiender. Dels var det så småningom ganska lätt att få folk att förstå att man måste jobba samordnat och att det inte hotade demokratin.

- Nu är jag sedan årsskiftet -97/-98 koncerndirektör i norska Schibsted, som till hälften äger Aftonbladet. I realiteten är det norrmännen som driver den affärsmässiga delen av Aftonbladet. LO har dock kvar möjligheten att tillsätta den politiska redaktören och de får en avkastning oavsett resultat.

Från stormöten till direktionsrummen

För ett ögonblick hejdar sig Thorbjörn i sitt berättande, och jag får ett intryck av att han tycker att han har gått utanför ämnet. 'Vad har det här med kreativitet att göra' ser han ut att tänka, men på inslagen etnografisk väg låter jag honom hållas och nickar bekräftande åt honom att fortsätta.

- Vi har haft en mycket enkel filosofi och sagt att: "*Dom duktiga vinner.*" Man måste skapa utrymme för kreativa människor, för duktiga människor. Vi har också försökt att hävda några sådana här förenklade teser som att man ska vara rättvis. Översatt ska Aftonbladets policy stå för rättvisa i ett perspektiv nerifrån och upp.

- Vi ska inte diskriminera folk på grund av kön, etisk gruppering eller något annat. Dom som är duktiga ska få plats. Därför har vi nu också på arbetsledarnivå en väldigt jämställd arbetsplats. Det är lika många kvinnor som män. Det råkar dessutom vara så att kvinnogruppen har en hundralapp mer än mansgruppen när vi tittar på löner. Det *råkar* vara så. Men det blir ju lätt så om man låter dom duktiga växa. Då blir det ungefär 50-50. Fast jag tycker att tjejerna är litet duktigare, dom tar i litet mer, och känner litet större plikt. Dom har inte riktigt så stora egon.

Jag tittar ned i mitt anteckningsblock. Thorbjörns berättelse har gett mig en mängd uppslag som jag finner värda att gå vidare med. De romantiserade myterna, stormöten, ägarförhållandena, affärsidén, strategierna, rättvise-filosofin och jämställdhetsarbetet är alla teman som, var och en på sitt sätt, kan säga någonting om hur kreativitet konstrueras och organiseras. Men jag inser också att de *tillsammans* bildar en sammanflätad meningsstruktur vars helhet förmodligen säger Thorbjörn mer än vad de enskilda delarna gör. Det är inte en tillfällighet att Thorbjörn kommer in på dessa teman när han berättar om

sig själv, och det är ingen tillfällighet att hans berättelse bär något impressionistiskt över sig. 'Det hänger ihop' konstaterar jag för mig själv och leds i tankarna i riktning mot den fenomenografiska teknikens öppenhet och känslighet gentemot den intervjuade. 'Här gäller det för mig att få Thorbjörn att fritt tala om det som han själv finner meningsfullt' slår jag fast och påminner mig själv om att så långt som möjligt ställa retrospektiva och förtydligande frågor.

- Du sa att det var stormöten och jag fick intrycket av att det var en ganska turbulent tid på Aftonbladet... säger jag därför utan att avsluta meningen.

- Det var en stormöteskultur som byggde på att om man fattade ett beslut i redaktionsledningen eller i företagsledningen så ifrågasattes det som regel av ett väldigt starkt journalistfack. I realiteten hade facket mer makt än den redaktionella ledningen, eftersom de anställda tillsatte cheferna genom omröstning. Man samlades på stormöten på centralredaktionen och tog uttalanden för eller emot. Det vill säga oftast emot. Det var någon slags naturlig process i den här kulturen.

Thorbjörn menar att denna kultur bidrog till att ledarskapet på tidningen blev mycket svagt, och det av två skäl.

- Dels så valdes mellancheferna på mandatperioder om två år. Ville man sitta kvar så var man tvungen att kandidera igen. Jag döpte dessa val till Luciatävlingarna därför att det handlade om att bli så populär som möjligt. Det är klart att sånt föder svaga chefer. Dels var belöningssystemet praktiskt taget obefintligt. Man hade ett par hundralappar extra för att vara chef, och då blir man helt enkelt inte lagledare.

- Detta betydde att Aftonbladet var schizofren på mer än ett sätt, fortsätter Thorbjörn och målar upp en 3-dimensionell konfliktbild.

- Kvällstidningar är ju schizofrena som lindansare. Man måste vara kommersiell, men man kan inte bara vara kommersiell för då blir tidningen en bumerang, och ingen vill jobba på en sådan tidning. Man måste vara angelägen också, förtydligar Thorbjörn den första dimensionen.

- Den andra dimensionen är den kommersiella. Man tycker illa om kvällstidningen, men man har köpt den ändå. Den är klassisk.

- På 70-talet så fanns en tredje dimension: Politiseringen. Å ena sidan fanns den socialdemokratiska politruk-journalistiken där man alltså, inte på uppdrag av någon minister eller någon regering, utan för sin *egen* övertygelse tjänade socialdemokratin. Å andra sidan fanns det en motkraft till vänster om socialdemokratin. Kampen stod mellan *SAP* och alla de olika bokstavskombinationer som fanns representerade på Aftonbladet. Och alla tycktes de gilla den här demokratiska representationslösningen, *processen*, som innebar att man kunde stå på torget, det vill säga på centralredaktionen, och hålla anföranden.

- Själv tycker jag att detta var en oerhört destruktiv tradition därför att det togs väldigt hårda uttalanden som det ju görs i suggestiva situationer. Den som bestämmer blir den som är den bästa estradören.

Jag har litet svårt att hänga med. Så mycket förstår jag i alla fall att ledarskapet på Aftonbladets centralredaktion under 70-talet i mångt och mycket var en fråga om att balansera motstridiga krav mot varandra och att göra detta utifrån en underminerad position. Men jag svårt att se vilka det var som stod för balansakten.

- Var det estradörerna som blev chefer? undrar jag därför.

- Nej, sällan, säger Thorbjörn, skakar nekande på huvudet, och förklarar att chef blev i regel den som var omtyckt, men strukturen hindrade den omtyckte ifrån att förbli omtyckt som chef.

- Missnöjet växte i en tid där konkurrensen om att bli publicerad på ett sätt var större än idag. Vi hade en mycket större redaktion än vi har nu, det var 300 journalister då, nu är det 225, men framförallt så var det mindre yta att skriva på. Det var väldigt tunna tidningar. Och att då vara lagledare över människor som har stora egon och som inte får uppträda på scenen därför att det är fullt i tidningen, det leder ju till problem. När man nästa dag ska säga till reportern som inte blev publicerad igår att "*Nu ska du skriva om det här till imorgon*" blir det till slut svårt att vara chef, speciellt då om man inte är vald av arbetsgivaren, utan av kamraterna. Jag blev vald som redaktionschef 1981 och sen avskaffade vi alla mandat. Jag tror att jag är den siste som valdes på ett stormöte.

Stora egon väljer stor publik

- Dom här stora egona var kommer dom ifrån? undrar jag och för en sekund tvekar Thorbjörn innan han svarar med att berätta en anekdot.

- En f d kollega blev chef för operan i Oslo. Jag frågade honom; "*Vad är skillnaden nu då mellan operan och redaktionen?*" "*Ja, det är ingenting! Den ena sorten sjunger och den andra skriker.*"

Thorbjörn fortsätter att förklara vad han menar.

- Stora egon väljer stor publik. Det är förutsättningen för den här balansakten. Men det räcker inte att ha en stor publik.

- För att få dom stora solisterna att uppträda inför den stora publiken så fordras en orkester som fungerar och där finns rätt så många mindre egon. Som redigerare, dom som putsar på rubriker och som skriver om texter ibland, och alla chefer. Att vara chef och ha ett jätteego - det är en stor konflikt. Man ska inte tro att man själv är huvudsaken. Och även om man

tycker det så kan man inte uppträda så. För risken är, om man använder sin tidning för att marknadsföra sig själv, att det går åt helvete, enkelt uttryckt. Därför att då sysslar man inte med alla dom andra. För att kunna jobba med stora egon så måste man ge dom rejält med utrymme. Man måste särbehandla dem. Man sysslar ju som chefredaktör mer med de stora artisterna än med laget. Men man måste vara rättvis. Man måste uppmärksamma dom andra också. Det är det viktigaste i kreativt ledarskap, kanske i allt ledarskap; feedback. Att bekräfta både positivt och negativt. Att reagera. Att agera. Att fylla en slags pappa-funktion, eller vad det nu är. Man ser hur dom växer om man säger att det har gått bra. Men inte bara så, för då undrar dom; "*Hur då?*" Det går inte att fuska med feedback.

Thorbjörn nämner namnet på en känd journalist och författare.

- Jag kan inte säga till honom, när han har skrivit en kolumn; "*Den här var bra*", för då vill han ha en tio minuters förklaring vad som var bra.

- Man måste *veta* vad det är man tycker är bra. Olika personer har ju olika funktioner på en redaktion. En del är duktiga på research, andra är duktiga på stilistik. En del är duktiga på provokation, och en och annan är duktig pedagogiskt. Men risken är ju att man börjar fuska efter ett tag. Man tar genvägar, och då tycker jag att det är ledarens uppgift att slå på fingrarna.

Thorbjörn minns tillbaka på sin egen tid som chefredaktör.

- Mitt jobb var nog mycket mer aggressivt i början än nu på senare tid. Jag var mycket mer krigisk och mycket mer ilsken och mycket mer negativ och såg fel och brister i allt. Det tror jag fortfarande att jag gör. Jag har ett *worst case scenario*, så att säga, det är min reflex.

Jag frågar Thorbjörn varifrån denna reflex kommer, och han svarar att han tror att det har att göra med att han har jobbat så länge i en position där Aftonbladet varit underlägset hela Mariebergsimperiet.

- Vi har haft mycket sämre odds. Som när mina ägare inte ville ha mig till exempel. LO tyckte inte att jag var en idealisk chef för dom eftersom jag försökte hålla tidningen fri från propaganda.

Thorbjörn kommer in på det problematiska i att å ena sidan företräda en part med krav på att föra ut ideologiska ställningstaganden, och å andra sidan hävda en journalistisk integritet. Mitt uppe i ett resonemang om hur Aftonbladet gick ganska hårt åt *Mona Sahlin* i den s k *Toblerone-affären* avbryter han sig dock.

- Men detta har kanske inte så mycket med frågan om kreativitet att göra...?

Konsekvensneutral idealism

Så långt in i intervjun känner jag att Thorbjörn har en tendens att klä sina erfarenheter i övergripande och generella termer. Detta intryck förstärks av att han dessutom ofta talar i tredje person singular. Thorbjörn kan därmed sägas externalisera en objektiverad verklighet, snarare än en subjektiverad verklighet. För att kunna ta del av *både* hans subjektiverade och objektiverade kreativa verklighet inser jag att samtalet måste föras in på frågor som å ena sidan berör Thorbjörns insocialisering (enligt strategi 3a och strategi 2b) och å andra sidan relaterar till Thorbjörns direkta erfarenheter (strategi 1a). Trots att jag bryter mot mina fenomenografiska intentioner att inte styra samtalet, passar jag därför på att helt byta samtalsämne.

- Hur kom det sig att du började skriva? frågar jag därför.

- När jag som 17-åring startade skoltidningen var jag influerad av tidningarna i Stockholm. Det var en pedagogik i *Nycops* Expressen som tilltalade mig. Hur man kunde förklara saker på ett begripligt sätt utan att vara för förenklad. Och så kunde man se genomslaget.

- Jag kommer ihåg att jag skrev en artikel i skoltidningen om en lärare som var avskydd av alla. Jag fick två anmärkningar av honom dagen efter att tidningen hade kommit ut, vilket var rekord, och det gjorde mig till litet av en hjälte. Mina skolkamrater såg att jag hade vågat skriva om den här figuren som var så avskydd. Samtidigt blev jag bestraffad, och det var litet glorifierat. Och då kände man att det var rätt kul det här. Att bli bekräftad på det här sättet som *rebell.* En något romantiserad version, men väl.

- Det är en kick att formulera saker och sen se att det får effekt. Det tror jag att dom flesta känner. För dom flesta journalister är det grunden. I början, sen händer det saker. Man utvecklas åt olika håll.

- Jag tror att mycket av drivkraften för att bli journalist handlar om att man både vill ha en scen och tycker att man har något att säga.

- Och så blev det Aftonbladet? frågar jag litet överraskad.

Jag kan inte annat än att finna det nära på ironiskt att Thorbjörn hamnade på Aftonbladet när det var Expressen som var hans ledstjärna.

- Ja, men det var en tillfällighet. Jag var 23 år när jag kom till Stockholm. Expressen var min förebild, men det var Aftonbladet som sökte folk. Så det kunde lika gärna ha blivit Expressen.

- Sen så fick jag den här idén att Aftonbladet skulle ge Expressen en match.

Thorbjörn berättar att han som ung betraktat Expressen som fri från alla påtryckningar, en tidning som förändrade världen och hela tiden drev debatten

framåt. Med tiden förändrades dock hans sätt att se på Expressen, framförallt vad gällde deras anglosaxiska prägel.

- Expressen var den första tidningen i Sverige som hade en anglosaxisk tidningsidé. Under 90-talet har det dock hänt en del med den anglosaxiska traditionen som man kan tycka rätt illa om.

Jag ber Thorbjörn att förklara vad han menar.

- Jo, nånstans i grunden så var det ju det här med "*publish and be damned*" som lockade oss unga idealister. Vi tog reda på och publicerade det för samhället relevanta utan att vi brydde oss om konsekvenserna. Så sent som på 70-talet var det nytt i Sverige för de många nyhetsredaktioner som tog hänsyn till ägare och partsintressen.

- Idag däremot ser jag konsekvenserna av den här, som Fichtelius säger, konsekvensneutraliteten. Så numera är jag inte alls den där som hävdar att man publicerar till varje pris. Tvärtom så har jag ganska länge hävdat att man också måste se till effekterna av det man publicerar. Och den debatten har ju satt igång på allvar nu när vi har fått dom här kommersiella känslomedierna och televisionen blivit så mycket starkare än kvällstidningarna.

Thorbjörn refererar således till Erik Fichtelius, professor i journalistik och välkänd skjutjärnsjournalist, som höjt ett varningens finger för kombinationen av idealism och tro på en objektiv nyhetsrapportering (1997). Denna referens föranleder mig att höra med Thorbjörn om han menar att dagens journalister också har idealistiska ambitioner.

- Ja, det har dom, men dom har också större egon. Alltså, hela det här TV-mediet medför att man förstorar sina egon.

- På min tid var drömmen att komma till Stockholm eller att bli utrikeskorrespondent. Det tror jag var drömmen för de flesta som satt på landsortstidningar. Numera så tror jag att drömmen är att bli programledare i TV.

- Det har lett till att vi har fått en annan typ utav TV-journalistik, en annan typ av medieutbud. Det har gått väldigt fort. På två decennier har vi gått från att chefredaktörerna var riksdagsmän till att de alla kör på samma sak.

- Nu kommer en motreaktion, och det är rätt sunt. Det är rätt rimligt att den kommer, tycker jag. Jag tror att det är många i min ålder som har varit med i hela den här processen och som känner att det inte är bra. Samtidigt vill jag inte prata för mycket om det för då säger man att "*Nu har han slutat på Aftonbladet. Nu är det lätt för honom att ta avstånd från kvällstidningsjournalistiken.*"

Thorbjörn gör en koppling till det kreativa ledarskapets roll på en tidningsredaktion.

- Men nu när kritiken börjar att komma är det liksom en reflex hos alla journalister att slå ifrån sig. Där tror jag att man som kreativ ledare har en mycket stor uppgift.

- Hasse Ericsson-effekten brukar jag tala om. Det var länge sen. En pamp som sitter och dricker grogg och röker cigarr. Men även Hasse Ericsson blev försvarad efter ett par dagar. För till slut så tycker man att nu får det väl ändå vara något slags sinne för *fair play*. Och om man inte stoppar i tid så blir den här typen av journalistik en bumerang.

- Du måste därför som ledare för en sån här organisation vara stark och kunna ställa dig i vägen för din egen redaktion och säga: "*Stopp! Nu räcker det.*"

Jag förstår vad Thorbjörn menar. Någonting *har* hänt i medias nyhetsrapportering. Själv förundras jag över att kvällstidningarnas löpsedlar blivit alltmer morbida i sin sensationslystnad. Förr i tiden, om någon känd person avlidit, förkunnade löpsedlarna kort "*X död.*" I händerna på dagens löpsedelsredaktörer förvandlas samma typ av nyhet till; "*Så dog X. Vännerna berättar*", vilket på ett insinuant sätt vrider fokus mot själva dödsakten.

- Varför är det så många som ger upp? undrar jag.

- Därför att det är så farligt. Det *är* farligt, svarar Thorbjörn med eftertryck.

- I vilken aspekt då?

- I en känslomässig aspekt. När en redaktion känner att den har en bra historia på gång så måste man ha en försvarsadvokat som säger: "*OK. Nu måste du skriva en andra version.*" Det är alla med på. I förväg. Rent intellektuellt. Men när drevet sätter igång så sätts logiken ur spel.

Internet nämner Thorbjörn som extra problematiskt i sammanhanget. Risken med detta medium är, enligt Thorbjörn, att det tillåter omedelbar publicering vilket kan medföra brister i såväl källkritik som eftertanke.

- Hela den här debatten kommer att komma, förutspår Thorbjörn, men jag tror att det är bättre att den kommer inifrån än utifrån.

Chefredaktören som kreativ överstechef

Jag får en känsla av att vi börjar närma oss frågan om hur redaktionellt arbete bedrivs, så jag ber Thorbjörn därför att berätta om hur han ser på nyhetsvärdering. Han förklarar för mig att arbetet på en tidning som Aftonbladet skiljer sig åt beroende på vilken avdelning man tillhör.

- På kultur, feature, sport, etc. så är det idégivaren, ofta chefen, som både lägger ut uppdraget, tar in det och är med vid redigeringen. Min tanke blir min tanke hela vägen in.

- På nyhetsredaktionen kan arbetet däremot liknas vid en rad stafettväxlingar. Det betyder att jag tänker att: "*Det här ska vi göra.*" Men sen måste jag av tidsskäl överföra min tanke till nästa led, och så vidare till den som redigerar sidorna. På det sättet hinner naturligtvis själva grundidén förändras och nyhetsverksamheter är ju ofta så att det som är känt på morgonen delvis är inaktuellt på kvällen. Det har fått nya dimensioner och nya omständigheter.

- Som chefredaktör och ansvarig utgivare så är man inte med mer än på det sättet, i alla fall är inte jag det, att man tar ställning till att publicera eller inte publicera i svåra situationer. Eller så initierar man en idé via ombud. Jag säger inte direkt till en reporter att: "*Du måste skriva om det här.*" Däremot kan man ju vara med och generera idéer.

- Jag brukar beskriva chefredaktörens jobb som att "*lägga räls men inte köra tåget.*" Det är chefredaktören som tar ställning till frågor som; "*Vad gör vi nu? Ska vi släppa en ny bilaga? Ska vi jobba med satellittryckeri?*" "*Ska vi börja med TV-magasin för 10 kronor?*" "*Ja, därför det är ett mynt.*" Hade det varit en sedel hade jag aldrig gått med på det. En sedel måste man ta upp ur plånboken istället för ur fickan, förklarar Thorbjörn triumferande sin idé.

- Chefredaktören fungerar som kreativ överstechef, sammanfattar han.

För mig låter det som om Thorbjörn pratar om chefredaktörsrollen som bestående av två delar, en strategisk och en operativ del. Jag prövar min tanke på Thorbjörn, och han håller med mig om detta.

- Jo. Men det beror på vem man är som person. Det väljer man rätt mycket själv. Jag *valde* att gå från att vara operativ till att jobba mer strategiskt. Jag tyckte att det var roligare att arbeta med helheten och framtiden.

Thorbjörn berättar att en av hans strategiska satsningar var att tidigt gå in på Internet. En annan var att öka Aftonbladets antal utgivningsdagar från 350 till 365. En tredje att komma ut med en tidig upplaga för att öka försäljningstiden.

- Alla dom här förändringarna är ju väldigt konfliktfyllda. Journalister är inte mer förändringsbenägna än alla andra yrkesgrupper, dom är mer nyfikna kanske, men inte förändringsbenägna.

- Jag brukar hävda att en riktig nyhet inte blir publicerad för att den inte är igenkänd. Det är naturligtvis en karikatyr och en provokation, men då vi inte vet vad som kommer att hända i framtiden måste vi ta initiativet. För om vi inte gör det så hinner någon annan före. Strategierna handlar därför inte så mycket om att identifiera behov, utan om att vara först.

- Finns det någonting av det här som du skulle vilja beteckna som kreativt? frågar jag i ett försök att leda in samtalet på explicita frågor om kreativitet.

- Jag tycker att allt detta är kreativt, utbrister Thorbjörn. Jag brukar hävda att: "*Grunden för att vara kreativ är att ha någon slags strategisk del.*"

- Om man är solist och skribent, då räcker det att man har en idé om hur texten ska se ut och hur man kan berätta något som ingen annan berättat. Men är man kreativ ledare så tror jag att man också måste tänka strategiskt, säger han och gör en liknelse mellan politik och journalistik. Politikern och journalisten förenas av såväl en idé om att förändra världen som ett kritiskt förhållningssätt.

- Är man van att ha ett journalistiskt förhållningssätt så är det ganska lätt att säga: "*Jag förstår inte vad ni talar om. Beskriv. Översätt.*" Och på det sättet så tvingar man fram ett mer precist förhållningssätt till diskussioner om kreativitet. "*Varför gör vi det här egentligen? Vad är skälet till att vi tar dom här initiativen?*"

Jag uppfattar det som att Thorbjörn egentligen säger att kreativitet och kritik är nära sammanflätat. För att kontrollera att jag förstått honom rätt, ber jag honom därför att ge sin syn på kreativitet och kritik.

- Hänger kreativitet och kritik ihop på något sätt?

- Ja, i hög grad. Jag tror att inte på den här schablonbilden att man kan vara allmänt kreativ och komma in och bara tänka en massa idéer. Det fungerar inte om man samtidigt ska ta ansvar. Men i en organisation ska man ha plats för sådana individer. Man måste låta folk få slänga upp idéerna, men sen måste man ha någon som sorterar dom, som säger: "*Det här var bra.*"

- Som ledare i en kreativ organisation så måste man redan från början kunna sortera, förtydligar han.

- Men hur vet man vad som är en bra idé? undrar jag.

- Jag tror att man måste vara säker i kreativa miljöer. Alltså, säker i den meningen att man inte är orolig och defensiv. Jag har sett så många starka, kreativa personer tappa självförtroendet. Det är i hög grad ett sånt jobb där man lätt tappar självförtroendet. Dom runt omkring måste veta att den här killen kan skriva en text, att den här tjejen vet vad hon gör, att den här ledaren kan bedöma vad som ska publiceras.

- Jag tror därför att man i grunden måste kunna yrket. Om man sedan går från en tidning till Dramaten så tror jag att det egentligen är rätt så likt. Men däremot så blir man *testad.* Ingrid Dahlberg, Dramatenchefen, hon kommer från en journalistisk miljö, vi talade om det här för ett tag sen. Jag ska inte berätta vad hon sa, men det är ändå så att det är klart att det är annorlunda på en sådan arbetsplats. Det är klart att Ernst Hugo Järegård har större teatralt behov än vad en normalreporter har. Men det är släkt, va? frågar Thorbjörn

mig med en uppfordrande blick och jag nickar instämmande. Jag förstår vad han menar.

- I den meningen så tror jag att det är lättare att flytta mellan kreativa miljöer. Jag var ju på väg att flytta till TV, men då vet jag att jag inte kan det mediets signalsystem. Jag vet inte orden som man använder, och jag vet inte hur man agerar. Och då är det lätt hänt att man inte blir respekterad. Jag har ju sett personer som har kommit till vår miljö utan att kunna signalsystemen

Jag frågar Thorbjörn på vilka sätt den kreativa ledaren testas, och får till svar att det sker mycket subtilt.

- Alltså, man testas inte rakt, utan krokigt. Själva idén är att man inte ska märka dom. Men när folk slutar lyssna så märker man ju. Och när blickarna börjar flacka.

- Behovet att leda är extremt viktigt i alla kreativa organisationer, säger Thorbjörn plötsligt och jag tolkar perspektivskiftet som om han menar att det faller på ledarens axlar att hantera testerna.

- Det där att man inte har behov av auktoriteter är *bullshit*. Är det något man har behov av i den kreativa organisationen så är det någon som bekräftar. Någon som säger: "*Fan vad duktig du är.*" Men också någon som säger att: "*Du slarvar. Varför ringde du inte två samtal till?*"

- Kreativitet handlar förstås om träning. Jag tror att man blir mycket bättre som kreativ ledare när man har varit det ett tag. Man lär sig av sina egna missar. För man gör en massa misstag. Man har kanske mer bråttom i en viss ålder, och under press har man inte tid och hålla på och tjafsa så mycket.

- Det är därför mina ledord alltid har varit "*mod och tålamod.*" För i grunden handlar det om att stå ut med dom subtila trakasserier som uppstår vid kriser på kreativa arbetsplatser.

Thorbjörn spinner vidare på den inslagna vägen. Han menar att kreativa arbetsplatser i kris är mycket svårare att hantera än andra arbetsplatser.

- Det kanske är en romantisk syn, säger han, men det är en arbetsplats där man inte kan göra så mycket åt processen.

- Det tror jag är det svåraste i kreativa arbetsprocesser, förtydligar han, att dom inte är mätbara, exakt mätbara. Gör man spik, så kan man säga att 4"3 ska vara 4"3, men skriver man en artikel eller gör en rollprestation, så finns det egentligen ingen som exakt vet hur man gör. Därför tror jag att den inre säkerheten är absolut nödvändig. Man har ju den inte från början. Man måste få den. Och som kreativ ledare, om man sitter överst, måste man vara oerhört noggrann med att skydda mellancheferna. För det uppstår blixtsnabbt mobbningstendenser på sådana här arbetsplatser om man ser att chefen inte riktigt är säker eller börjar fladdra med blicken eller inte riktigt vet vad hon eller han vill. Då tror jag att man måste ställa sig i vägen.

Om att "*inte göra en Strömstedt*"

Med tanke på vad Thorbjörn sagt om de stora egon, de romantiserade myter och mobbningstendenserna som frodas på en tidningsredaktion frågar jag honom om även stjärnjournalisten kan bli chefredaktör.

- Ja, det har ju hänt. Men det beror på. Vilken tidning man finns på och hur behovet ser ut just då. Jag har sagt litet provokativt: *"Jag vill inte göra en Strömstedt."* Det ska inte märkas att man slutar i den meningen att organisationen ska fortsätta att rulla, säger Thorbjörn och upprepar därmed vad han sagt om chef- och ledarförsörjning i artikeln i *Personal och Ledarskap.*

- Det ska vara tydligt; det får inte bli inbördeskrig. Det ska finnas en spärr.

- På samma sätt så gäller detta balansen mellan manligt och kvinnligt. Om jag sa att jag är feminist så skulle ingen tro mig. Men om jag säger att det är en marknad, och att det blir dubbelt så många att välja på med både kvinnor och män, ja då tror dom på mig, säger Thorbjörn plötsligt.

Först har jag svårt att se vad det är han menar. Snart inser jag dock att hans perspektivskifte ska tolkas som att det är ledarens uppgift att skapa förutsättningar för ökad jämlikhet. Men en sak förstår jag inte.

- Varför går det inte att säga att man är feminist?

- Jo, det kan man säga, men man blir inte trodd på samma sätt. Guillou talar ständigt om att han är feminist, trots att han är machotypen. Men jag förstår vad han menar. Det är svårare att bli trodd om man är sedd som en person som har rätt så hårda nypor. Det är ju schablonen av en som sitter kvar, inte minst medieschablon – dom är livsfarliga.

Medan jag byter band i min bandspelare fortsätter Thorbjörn att berätta om hur han gick tillväga för att inte "*göra en Strömstedt*" när han avgick som chefredaktör och blev styrelseordförande. En grupp med representanter från ägarna tillsattes för att ta fram ett antal lämpliga kandidater till chefredaktörsstolen. Inventeringen skedde såväl internt som externt, och när man fått fram ett antal kandidater lät man dessa gå igenom en sedvanlig rekryteringsprocess som utmynnade i att facken informerades.

- Det blev rätt så snabbt klart att det skulle bli en intern kandidat och att det skulle bli en av de tre dåvarande redaktionscheferna, säger Thorbjörn och börjar därefter att berätta om Anders Gerdin, Aftonbladets nye chefredaktör.

- Min efterträdare är en person som jag har känt sedan han var min reporter på skoltidningen *Bryt med vitaminer.* Han kom till Aftonbladet ett år efter det att jag börjat på tidningen. Jag rekryterade honom dit.

- Jag kunde se att han har träning i det här jobbet. Han klarar kriser, han har den motor och den stryktålighet som man behöver. Och han har den

sociala kompetens som är så viktig. Han är omtyckt av personalen, förtydligar Thorbjörn Anders Gerdins sociala kompetens.

- Det tog väl två, tre veckor innan det var klart och alla, även facken, förordade honom. Jag förordade honom bara till koncernchefen första dagen. Sen var jag tyst tills det var klart. Det betyder inte att dom andra två inte var kompetenta, utan det betyder att Anders Gerdin var den naturliga ledaren av dom tre. Det är klart att han har vissa brister, men framförallt har han en massa förtjänster.

Identitets- och egoskapande

Vi kommer in på Thorbjörns beslut att träda tillbaka som chefredaktör. Han berättar att han var väldigt trött på jobbet, och jag får en känsla av att han hade nått sina mål att dels göra Aftonbladet till Skandinaviens största tidning, dels få in en ny ägare, och att han därför inte längre var hungrig. Jag frågar honom vad det betydde för honom att gå om Expressen.

- För mig som ledare betydde det naturligtvis mycket att bli identifierad med framgång. Jag var ju sedan tio år tillbaka rätt så mycket identifierad med konflikter. Men det var nog än viktigare för dom enskilda medarbetarna, den här stoltheten av att hela tiden ha arbetat i underläge, ha mätt sig mot konkurrenten, och så äntligen, efter 44 år, vara större.

- Personalen började att bära våra symboler ute på stan. Man hade Aftonbladetjackan på sig. Förr så var det alltid dom på Expressen som gick med sina getingar och vi på Aftonbladet som smög.

- Alltså, det finns psykologi i det här som betyder väldigt mycket.

Thorbjörn berättar hur han arbetade med tidningens image för att ingjuta stolthet hos medarbetarna.

- Jag jobbade mycket med vår logotype så att den skulle synas. Till slut högg vi av den, ungefär som *Silja Line*-loggan som är så känd. Man ser "*Afton...*" någonting, och får en känsla av att det är stort och mäktigt. Detta betyder oerhört mycket för bekräftelsen för reportrarna. Jag gjorde om brevpappren, visitkorten och sånt.

- Gjorde *du* det? säger jag något förvånat eftersom det är arbetsuppgifter som brukar vara förbehållna marknadsavdelningen.

- Jo. Jag drev allt sånt. För att jobba som kreativ ledare handlar lika mycket om att vara psykolog som något annat, förklarar Thorbjörn och berättar vidare hur han resonerade kring imagefrågorna.

- Den här bekräftelsen är extremt viktig för dom som jobbar i organisationen, men också för läsarna. Mottagarna. Dom som ska läsa det.

Dom får så mycket skäll för att dom läser kvällstidningar som inte är trovärdiga.

- Alla dom här negativa signalorden har man ju med sig även om man arbetar på en stor tidning, förtydligar Thorbjörn. Och det är därför som det är så viktigt att balansera det här kommersiella mot det angelägna i en sån här typ av tidning. För det räcker inte att bara nå en stor publik. Man är sårbar, vilket man inte minst märker på att det alltid är dom största egona som försvinner först. Börjar båten sjunka så hoppar dom. Dom märken man helst vill ha kvar är känsligast. Dom har ju högre marknadsvärde. Det är ett slags psykologiskt spel som handlar om att man är på rätt scen så att säga. Och det tror jag också att man ska vara väldigt observant på, att få solister till arbetsplatsen. För det smittar: "*Jaså, jobbar han där?!*" Det är skälet till att vi har kontrakterat stjärnskribenter kända från TV.

- Kan du ge några exempel, ber jag.

- Vi rekryterade tidigt *Jan Guillou* när han var något av idol bland journalister. Och så *Göran Skytte*, så att vi fick litet konkurrens mellan dom. Det var en extra dimension. *Carl Hamilton. Robban Aschberg.*

- Plockar man ihop sådana olika typer, så gör det att dom som jobbar på tidningen blir stoltare. Dom blir indirekt bekräftade på det sättet. Det är finare att jobba på samma teater som *Bergman.*

- Det spelar en ganska stor roll för det kollektiva självförtroendet. Man behöver sina stjärnor, konstaterar Thorbjörn.

För mig haltar Thorbjörns resonemang något. Å ena sidan tolkar jag det han säger som om att det är viktigt att skapa en kollektiv identitet. Å andra sidan betonar han betydelsen av att hyra in stjärnskribenter som inte nödvändigtvis omfattas av det kollektiva identitetsskapandet. På basis av de starka känslor som Thorbjörn har uttryckt inför upplagekriget mellan Expressen och Aftonbladet så har jag i sammanhanget svårt att se hur man till exempel kan ta in Robert Aschberg på Aftonbladet som åtminstone för mig, en vanlig läsare, är starkt förknippad med Expressen sedan hans tid där. Jag ber därför Thorbjörn att försöka sätta ord på Aftonbladet och tidningens identitet för att utröna om det verkligen är så stora skillnader tidningarna emellan.

- Vad innebär det att jobba på Aftonbladet, förtydligar jag min fråga.

Thorbjörn svarar med att berätta om hur det gick till när Aftonbladets symbol *Jycken* kom till.

- Vi höll på ganska länge med att leta efter en symbol för Aftonbladet. Expressen hade ju sin geting. Men så en dag så hade en av journalisterna, *Arne Höök*, med sig teckningar av en hund till jobbet och då föll allt på plats. "*Jycken ska det vara!*"

- Arne ville kalla honom för något annat, men jag sa att: "*Han ska heta Jycken. Han ska inte vara renrasig. Han ska inte gå fot. Han ska vara litet feg. Ibland sticker han svansen mellan benen. Ibland är han litet skadeglad. Han är inte bara modig. Han ska vara en sån som identifierar kvällstidningen.*"

- Från *Hierta* till *Jycken* har det gått ett tag, säger Thorbjörn och anspelar på Aftonbladets grundare *Lars Johan Hierta*. Men jag tror att det är rätt så viktigt att man inte blir för högtidlig. Det är viktigt för en tidning som Aftonbladet att göra en stor tung artikelserie då och då, men inte hela tiden och inte bara.

Som medarbetare på Aftonbladet menar Thorbjörn vidare att man ska känna att man tillhör en familj. Man ska känna att man kan göra karriär och att man inte behöver gå till "*fienden*" om man vill avancera.

- Det ska vara illojalt att gå till fienden, betonar Thorbjörn. Och det är mitt jobb att skapa en sådan känsla genom att skapa en gemensam koncern.

Jag kan inte hålla mig längre, utan ställer frågan på sin spets.

- Men att skapa ett slags familjekänsla och samtidigt rekrytera Robban Aschberg som har jobbat hos fienden, hur går det ihop? Vad säger medarbetarna om det?

- Det ser man som en fjäder i hatten. Men om Robban Aschberg skulle vara medarbetare, dagligdags, då skulle det kanske inte fungera.

Thorbjörn tar upp de problem som skulle kunna uppstå.

- Det skulle inte gå att ha Y (mycket känd författare och journalist) på redaktionen. Han ska sitta i bushen och skriva sina kolumner på sin skrivmaskin. Han kan absolut inte vara i en organisation. Ingen skulle stå ut med att se X (känd TV-profil) gå och spegla sig. Ja, det vet jag ju, eftersom vi har haft honom i just dom här rummen. Medarbetarna blir aggressiva, man står inte ut med dom här extrema egona som har behov av att samla folket kring sig och meddela hur det står till. Z (känd författare och journalist) har en sådan karaktär. Han var redaktionschef och det sprack naturligtvis. Han höll hov. Han höll tal till omgivningen och det fungerar inte. Chefen ska inte krympa medarbetarna, man måste låta folk få växa i sådana här organisationer.

Thorbjörn berättar att man medvetet försöker skapa stjärnor ur de interna leden, men att detta skapar konkurrens bland de anställda. På gott och ont.

- Det finns en kamp om den här typen av förstoringssituationer, men framförallt så finns det ett slags stolthet när folk inom organisationen också får växa. Sen får man ju inte bli odräglig när man växer. Man måste kunna hantera sitt privilegium, så att säga. Och det är lättare, tror jag, om man kommer inifrån och om man inte har det här behovet av att hålla hov. Risken med att köpa in externa stjärnor, det är att dom uppträder på ett annat sätt. Som princip tror jag att det är mycket svårare att köpa färdiga stjärnor och

sätta in i organisationen. Däremot kan man ha dom, så att säga, på avstånd och ta in manusen från dom. Det tror jag. Sen kan chefredaktören syssla med dom, för någon måste ju göra det.

- Dom är vana att ha en scen och att omges av människor som sköter om dom. Och det är klart att så fungerar inte en tidningsredaktion. Det går inte. Däremot så är en tidningsredaktion tolerant mot knäppisar. Man tycker dom är roliga och ett salt. Det måste i en sån här kreativ organisation finnas plats för dom udda personligheterna. Definitivt. Men det kan ju inte bara vara sådana. För då fungerar inte lagmaskineriet.

Om olika kreativiteter

Jag slås av att Thorbjörn uttrycker en differentierad syn på de anställda, och kan inte undgå att undra om han också har en differentierad syn på kreativitet.

- Finns det olika sorters kreativitet mellan journalister och kolumnister?

- Nyhetsreportrarna har ju i en mening ett slags industriellt arbete. Man har begränsad tid att ta reda på något som andra sannolikt också håller att ta reda på. Nyhetsarbete fungerar ju så, och då är det klart att det blir mindre utrymme för utsvävningar eller stilistiska övningar.

Som exempel på olika förhållningssätt till kreativitet nämner Thorbjörn den senaste tidens löpsedlar om *Peter Wallenberg* och hans uttalanden om arbetslöshetskassor och *Percy Barnevik*, ordföranden i *Investor*, flaggskeppet inom Wallenbergimperiet (jfr. Cervenka, 1998).

- Jag tycker att Finanstidningen var bäst. Dom fick honom att prata mest. Men där är ju uppdraget ett annat. Där förstorade man det här han sa om arbetslöshetskassan och inte det att han tycker att Percy Barnevik tar sig för mycket ton. Det han sa i Finanstidningen hade i Aftonbladet eller Expressen blivit mycket större därför att det är första gången jag har sett honom kritisera Percy Barnevik. Men i Finanstidningen, som har en annan prioritering av journalistiken, så blir det förstasidan, men inte toppen.

- Olika reportrar har olika uppdrag. Och jobbar man på det ena mediet så är prioriteringen en annan än på det andra mediet, konstaterar Thorbjörn.

Genom att på detta sätt spontant attribuera typiska handlingar till de aktörer som agerar på Finanstidningens redaktion har Thorbjörn, omedvetet, gett mig en mycket viktig empirisk ledtråd att nysta vidare. Hans uttalande avslöjar en internalisering av en objektiverad verklighet som går utöver Thorbjörns egna erfarenheter. För att gå bakom de för-givet-tagna antaganden som ligger till grund för hans uttalande bestämmer jag mig för att försöka utröna vilka andra typiska handlingar Thorbjörn tillskriver reportrarna på Finanstidningen

- Hur tror du att dom gjorde bedömningen på Finanstidningen? lyder min fråga.

- När man talar om personjournalistik på en affärstidning så tror jag att reflexen är att det är intressant *att* han talar. Dagens Industri hade nog lyft fram det på ett annat sätt än Finanstidningen som har en handfull utbildade journalister och där alla andra kommer från Handelshögskolan. Det vet väl du? Där har man ju andra prioriteringar av vad som är intressant än vad man har på journalisthögskolan. Vad betyder det här för marknaden? Hur ser det ut? Vad händer nu?

- Dagens Industri, som är en kvällstidningsversion av en affärstidning, skulle nog ha lyft fram schismen. "*Wallenberg tar Percy i örat*", eller så.

- Det innebär alltså att en tidning kan sitta på en stor story som är bättre, mer säljande, i ett annat medium, frågar jag för att följa upp Thorbjörns resonemang.

- O, ja. Det är också ofta så att man stjäl, i den meningen att det inte är stöld, utan en kreativ fortsättning på något.

- Man anpassar sig också ganska snart till dom krav som man har på respektive arbetsplats. Och på det sättet kan man säga att redaktionsarbetet är mycket mer arbetsledarstyrt nu än vad den var för 10 till 15 år sedan. Hierarkin har i den meningen ökat. Det är mer uppifrån och ned. Chefen bestämmer. Gör en artikel på det här av det här skälet. Om man som reporter inte har ett specialistområde, så är det jag som chef som bestämmer vem som ska skriva vad.

- Det är ganska tydligt, och det tror jag bland annat beror på att den här mötesdemokratiska ordningen gick åt helvete. Det gick inte att ha en sådan organisation.

Det känns som om det är dags att runda av, så jag frågar Thorbjörn om det finns några aspekter kring ledarskap och kreativitet som han tycker att vi borde beröra, men som vi inte har kommit in på.

- Ja, det gör det säkert. Jag brukar hävda att kreativa personer kan man stänga in i ett rum och säga att; "*Nu ska vi vara kreativa om landsvägen till Ludvika*", och så är man det.

- Jag tror att kreativitet handlar om träning rätt så mycket. Jag tror att man kan utveckla en vana i att hitta lösningar eller infallsvinklar i jobbet. Det här att man måste gå runt och leta efter någon slags inspiration det tror jag inte alls på. Jag tror att man kan vara kreativ när som helst och var som helst och ganska mycket. Sen måste man ha pauser och sånt. Det tror jag.

- Jag tror inte på att det skulle vara någon sån här allmän gåva eller talang.

- Vad gäller ledarskap så tror jag att man behöver kreativa ledare lika mycket i verkstadsindustrin som i det vi brukar kalla för kreativa yrken, och

det eftersom jag menar att kreativitet behövs i alla förändringsprocesser. Det är ett slags överlevnadstillstånd.

Thorbjörn menar härvid att de nordiska länderna har gjort bra ifrån sig vad gäller kreativitet. Tillståndet i Sverige är mycket bättre än vad alla säger.

- På något sätt har vi gjort en dygd av vårt elände. Vi sitter inomhus, vi fryser, det är mörkt och jävligt och det är långt till resten av mänskligheten. Men vi kompenserar ju det genom att vara bäst i världen på internet och telefoni. Och det är väl ett mått på kreativitet om något? frågar Thorbjörn retoriskt.

- Jo, visst är det så, jag håller med, men undrar samtidigt om det inte kan vara så att den negativa inställningen i sig kan vara en drivkraft för kreativitet. På näthinnan projicerar jag bilden av det svårmodiga geniet.

- Jo, jag brukar ju säga att jag är *worst case*. Jag utgår alltid från det värsta. Ofta tar man väl i för mycket och målar fan på väggen. Men om vi i Sverige har den läggningen så kanske det också kan vara en drivkraft. IKEA, ja, det finns ju ett antal sådana exempel.

- Och det gäller ju nyheter också, slår det Thorbjörn. Journalister har alltid sagt att nyheten är negativ. "*Tåget som kommer fram*" är ingen nyhet. Och det är ju sant. Å andra sidan kan man säga att informationsbehovet är mycket större än vad nyhetsdefinitionen är. Informationsbehovet om vad som sker i omvärlden tror jag bara ökar hela tiden. Därför tror jag att man måste definiera om nyhetsbegreppet. Och det är ett kreativt jobb att syssla med. För där måste man tänka nytt.

En *riktig* nyhet

Vi bryter upp. Jag tackar för intervjun och ber att få återkomma med en utskrift av det vi pratat om. Jag passar också på att förklara hur jag tänkt mig att använda materialet. På vägen ut blir vi stående i tamburen. Thorbjörn har kommit in på ett ämne som jag förstått ligger honom mycket varmt om hjärtat; Internet. Han berättar att *Tidningsutgivarna* i dagarna gett ut en liten bok, *Internet som den förlängda tidningen* (Lindskog, 1998) och att han i den skrivit om nödvändigheten att fokusera på innehållet i det nya mediet.

- Du kan få ett ex om du vill, säger han plötsligt och går tillbaka in i köket och börjar leta i en hög med papper.

På 12:an på väg in mot stan tar jag upp den lilla antologin som Thorbjörn gett mig. På omslaget står medförfattarna uppräknade och jag nickar igenkännande åt namn som Mats Svegfors, chefredaktör för Svenska Dagbladet; Bo Hedin, chefredaktör för Resumé och tidigare nyhetschef på

Aftonbladet; Helle Klein, ledarskribent på Aftonbladet och f d chefredaktör för Örebro-Kuriren, och så redaktören för antologin, Thorbjörn Lindskog, journalist och f d prefekt för Journalisthögskolan i Stockholm.

I hopp om att Thorbjörn Larssons bidrag ska addera såväl djup som bredd till vårt nyss avslutade samtal, bläddrar jag mig fram till hans text. Efter en snabb genomläsning konstaterar jag att han i huvudsak för fram två idéer. Å ena sidan hävdar han att Internet är en distributionskanal som måste fyllas med något och att detta något är god journalistik. Internet är, konstaterar han, "*en guldgruva för tränade reportrar och receptiva redaktörer.*" Å andra sidan menar han att "*förändring är vårt naturliga tillstånd*" (ibid., sid 19) och att det därför krävs nytänkande för att Internets rikedomar ska kunna utvinnas, framförallt vad gäller synen på vad som är en nyhet.

> "Nyhetsförmedling har alltid handlat om tempo; att vara först är en sorts ständigt febertillstånd på redaktionerna.
>
> Det hörs om du uttalar "nyhet" som två ord: *ny* och *het*.
>
> Hierta ville ha med de senaste nyheterna. På 1830-talet anlände diligensen med posten från utlandet till färjelägret vid nuvarande Liljeholmsbron tidigt på morgnarna. Med en snabb hästskjuts transporterades försändelserna vidare till redaktionen och redan samma kväll kunde Aftonbladet först av alla tidningar sprida utrikesnyheter. Hastigheten var ett konkurrensmedel: därför *Afton*bladet, därför *kvälls*tidning.
>
> Tempot, alltså: som i ordet *tid*ning; *morgon*tidning, *vecko*tidning. Tidsangivelsen har betydelse som beskrivning av genre och affärsidé. En *månads*tidning kan inte konkurrera genom att vara först med det senaste. Om man däremot utvidgar nyhetsbegreppet uppstår nya möjligheter." (ibid., sid 14)

Thorbjörn Larsson skriver att han förr i tiden, på 80-talet, brukade använda tre definitioner för att beskriva en nyhet; det som just har hänt, det som inte tidigare är känt respektive det som inte är igenkänt. Alla dessa tre definitioner, tycks han mena, ställs på ända i den snabba, gränslösa och kunskapstörstande Internetvärlden, men samtidigt öppnas det upp möjligheter för den angelägna och trovärdiga journalistiken.

Ett par dagar efter min intervju med Thorbjörn Larsson släpps en *riktig* nyhet; *Thorbjörn Larsson blir ny VD för TV4.*

Kapitel 10

Stoppa pressarna!

"Kreativitet är ofta rena räkneövningar.
Plus och minus och i komplicerade fall gånger och delat.
Det är bättre än att snacka om strategier och andra flummigheter."
Rune Andersson, styrelseordförande i Trelleborg

Första gången jag besökte Finanstidningens lokaler på *Kungsgatan 18* i Stockholm var i samband med deras fem års jubileum 1994. Jag hade fått en inbjudan av en av tidningens reportrar som jag lärt känna under grundutbildningen på Handelshögskolan, och som direkt efter examen börjat som börsreporter på tidningen. Jag minns det som en påkostad tillställning. Ägaren och grundaren Raoul Grünthal hade slagit på stort, och få av de inbjudna kunde väl ana att han var på väg att lämna sitt livsverk för en karriär som finansanalytiker på Nordiska Fondkommision.

När jag lämnar Kungsgatans brus bakom mig och tar trapporna upp till Finanstidningen för att träffa Frederik Rudbäck, tidningens VD, präglas mina förföreställningar om tidningen dock inte enbart av minnet av att en gång i tiden ha minglat bland högt uppsatta företagsledare i tidningens lokaler. Jag bär också med mig berättelsen om hur Raoul Grünthal med två tomma händer lyckades med det nära på omöjliga. Att i skuggan av Dagens Industri, Veckans Affärer och Affärsvärlden etablera en ny affärstidning, och dessutom få den att blomstra med en upplaga på uppemot 10.000 ex. Som Handelsstudent hade jag ej heller kunnat undgå alla de rykten om tidningen som å ena sidan vittnade om hårt arbete långt in på kvällarna, å andra sidan talade om en mycket stimulerande arbetsplats.

- Högt i tak, minns jag min kamrat beskriva livet på redaktionen.

Jag visste också att Finanstidningen genomgått en hel del förändringar sedan 1994. Tidningen hade fortsatt att vinna upplageframgångar, och var nu inne i en konsolideringsfas, framförallt vad gällde personalstyrkan. Redaktionen var inte längre att betrakta som en transitstation för nyutexaminerade ekonomer på väg att göra sig ett namn på finansmarknaden.

I

Med dessa tankar i bagaget hälsas jag välkommen av Frederik Rudbäck. Jag är ett par minuter tidig och blir därför förvånad över att han kan ta emot mig på en gång. Jag får intrycket av att han har bråttom och att han har gått och väntat på mig. Han visar mig in på sitt rum, vi slår oss ned och med ett kärnfullt "*Shoot!*" förkunnar Frederik att han är redo. Det lyser bokstavligen effektivitet om honom, och detta mitt intryck av honom förstärks ytterligare av att han hängt av sig kavajen. 'Business', konstaterar jag.

Krämare och idealister

Efter att ha slagit på bandspelaren ber jag Frederik att berätta om sig själv och sin bakgrund, och i korta drag börjar han att skissera sin karriär. Det visar sig att han är civilekonom med en MBA från Insead i CV:n, att han har jobbat fem år på Boston Consulting Group, att han kom till Finanstidningen för ett par år sedan, först som marknadschef, och att han nu, sedan ett år tillbaka, innehar VD-posten.

- Jag var god vän med den dåvarande kulturredaktören och det var han som gjorde att jag kom hit, förklarar han.

Nu var det dock inte bara denna kontakt som förde Frederik till Finanstidningen. I botten anar jag hos honom ett stort intresse för tidningsbranschen, vilket han också medger.

- När jag jobbade som konsult så fick jag tillfälle att tänka igenom tidningsmakeriets villkor och vilka frågeställningar det är som gäller.

- Vad är det för villkor och frågeställningar, frågar jag. Frederik har väckt min nyfikenhet.

- Ja, alltså, en tidning har ju det speciella att den inte bara kan vara en affärsidé, den måste också ha en publicistisk idé, en annonsidé och en prenumerationsidé. Och dom måste sys ihop.

- Du kan inte ha en tidning som svävar i tvivel om sin identitet, förklarar Frederik. Det syns ju var dag i tidningen om den har en linje eller inte.

Vad gäller identitetsskapande inom tidningsvärlden ser Frederik en historisk motsättning mellan annonsförsäljning och marknad å ena sidan, och det redaktionella å den andra. Han talar om stora kulturskillnader som är svåra att överbrygga. Bilden han målar upp befolkas av krämaraktiga annonsförsäljare och idealistiska journalister och jag kan inte annat än att nicka instämmande. Jag känner igen hans resonemang från min tid på den

stora morgontidningen, dock med den skillnaden att Frederik hävdar att det idag inte finns någon substans bakom en sådan uppdelning.

- Motsättningen mellan redaktion och annons är en fråga om förlegade kulturer. Idag är det andra typer av människor som jobbar under andra villkor.

- En redaktion har ju traditionellt ansetts vara litet överklass, säger Frederik för att i nästa andetag hävda att så ej längre är fallet.

- Hur menar du då? undrar jag som tycker att allt som berör klasskillnader är intressant.

- Tja, Frederik skrattar, jag kan ju bara spekulera. I vissa fall har man varit mer välutbildade på redaktionerna, och man har haft tid och råd att föra intellektuella diskussioner. På annonsavdelningarna har man en budget som man måste möta, och som tvingar en att lyfta telefonluren och göra ännu ett säljsamtal och ännu ett säljbesök. Även om jobbet på en redaktion är fullt av deadlines och stress så går det inte att komma ifrån att det har sina högintellektuella stunder.

- Det är ju så att man är beroende av krämarna, men man föraktar dom. Så är det, konstaterar Frederik.

- Ett annat specifikt drag, fortsätter han, för att knyta an till kreativitet och ledarskap, det är ju att journalister och reportrar ser sitt yrke mer som ett kall. Och det gör det...

Frederik tvekar för ett ögonblick innan han fortsätter;

- Säger jag 'svårstyrt' så låter det militärt, men en journalist är i första hand lojal mot sig själv och sin yrkeskår. Han kan ta sitt pick och pack och gå, precis som en forskare. Därför är en av ledarskapets uppgifter att skapa villkor som journalisten kan acceptera och arbeta under.

Den tankefigur som Frederik målar upp äger onekligen stora likheter med Thorbjörn Larssons sätt att resonera kring det kreativa ledarskapet. 'Undrar om Frederik också betonar nödvändigheten av att ge journalisterna en scen?' tänker jag och bestämmer mig för att problematisera innebörden av hans begreppsflora genom att fråga hur man skapar denna identitet och villkor.

- Alltså, identiteten, att dom har en publicistisk inriktning på det dom gör, är en av arbetsmiljöfaktorerna för journalisterna. En inriktning som cheferna och redaktionen står för och accepterar, och ställer som krav att journalisterna också står för och accepterar. Den är inte för evigt skrivet i sten som en grundlag, men den måste vara någorlunda beständig.

Jag leder in Frederik på hur det ser ut på Finanstidningen vad gäller kulturskillnader och får som svar att han tror att det finns en ovanligt nära relation mellan redaktion och marknad.

- Ja, i den meningen att vi hälsar på varandra och så, som respekterade kollegor. Men det innebär ju inte att det inte alltid är motsättningar här också.

- Ett specifikt problem för tidningar är att de måste skapa en gemensam företagskultur. Man måste från första början ha någon slags lojalitet som gäller hela företaget.

Frederik berättar härvid att han aktivt eftersträvar att varje nyanställd ska få en känsla för vad tidningen står för. Bland annat får varje nyrekryt ett introduktionspaket i vilket Finanstidningens tio trossatser ingår.

- Dom är produkten av flera års diskussioner om dom här frågorna, förklarar Frederik. Du kan få titta på dom om du vill.

Frederik sträcker sig mot en av de fullbelamrade bokhyllorna och tar fram en svartbeklädd mapp som han med omsorg lägger på skrivbordet framför mig. "*Finanstidningens mission, mål och sätt att arbeta*" läser jag på framsidan, och jag ögnar snabbt igenom det sexsidiga dokumentet.

- Vad är kärnbudskapet? frågar jag för att få Frederik att med egna ord beskriva innehållet.

- Här kan du se, Frederik bläddrar fram till sidan 2; "*Finanstidningens vision är att göra den bästa tänkbara affärstidningen. Vi ska hjälpa våra läsare att fatta rationella beslut som investerare och företagsledare.*"

Frederik fortsätter att läsa innantill och går igenom hur Finanstidningen faktiskt ska gå tillväga för att göra den bästa tänkbara affärstidningen.

- "*För att vara den bästa tänkbara affärstidningen måste vi befinna oss i ständig förändring.*" Det innebär att tidningsstrukturen och arbetsmetoderna, personalens sammansättning etc. etc. måste befinnas sig i ständig utveckling. Man kan ju inte ha stötvis utveckling då och då, för då händer inget, förklarar han och bläddrar vidare i dokumentet.

- "*Finanstidningen är ett företag, och inte bara en redaktion. Vi inser att annonssidan och prenumerationssidan måste utgöra en helhet tillsammans med det publicistiska. Samtidigt så har vi en stark integritet och hög etik. Det vill säga, vi måste ständigt göra medvetna gränsdragningar gentemot läsare, källor och nyhetsobjekt, annonsörer, personal och ägare.*" Detta innebär att vi inte skriver eller redigerar mot bättre vetande. Det kan låta som en självklarhet, men vi låtsas inte att en nyhet är stor om den inte är det.

Rationalism och pluralism

Betet är utlagt, och jag nappar direkt på kroken.

- Hur kommer ni fram till att en nyhet är stor? frågar jag för att försöka leda in diskussionen på frågor som berör hur kreativitet konstrueras.

- Det är en utvärdering man gör varje dag, svarar Frederik kort, och jag får intrycket av att han verkar vara förvånad över frågan.

- Vem gör den? pressar jag, medveten om att frågan kanske leder in i en återvändsgränd.

- Det gör editionschefen och den grupp som samlas varje dag klockan 11 och bestämmer huvudlinjen för dagens tidning. Det har väl alla tidningar en organisation för skulle jag tro, alltså den dagliga nyhetsvärderingen.

Jag inser att Frederik hellre vill tala om den etiska dimensionen av tidningsarbetet, så jag låter honom hållas.

- Alltså, de här gränsdragningarna jag talade om, det är ju frestelser som man utsätts för varje dag. Till exempel att låtsas inför läsaren att nånting är jätteviktigt, att låtsas att ett bråk är större än det egentligen är, att skriva om en person som frivilligt lämnat ett företag att han har fått sparken. Alltså, att använda sig av ett språk som gör att man överdramatiserar händelserna.

- Det handlar om att ha en hög integritet? konstaterar jag för att visa honom att jag är med i resonemanget.

- Ja, vi ska inte låtsas att någonting är viktigt när det inte är det. Det är väldigt få som ljuger i svensk press, men många vinklar litet mer än vad det är värt. Vi menar att vi inte hjälper våra läsare att fatta rationella beslut om vi får dom att tro att saker och ting är värre än vad de är. Skulle vi överdramatisera våra analyser så blir ju värdet av vår tidning kraftigt devalverat.

- Ja, kom in! Frederik har uppfattat en försynt knackning på dörren, och för ett ögonblick blir vi avbrutna. Några papper måste omedelbart skrivas på. 'Han verkar ha mycket att stå i', tänker jag för mig själv.

Efter avbrottet tar Frederik vid där han slutade. Han menar att etikfrågorna går hand i hand med den idé om åsiktsfrihet som står högt i kurs på tidningen.

- Vi tror på rationalism och pluralism. Därför kan vi tänka oss att ha en sossekrönikör i tidningen och en kultursida som representerar olika åsikter och åsiktsriktningar.

- Tidningar är ju ofta grundade utifrån föreningar, folkrörelser, och politiska partier, vilket med nödvändighet begränsar den debatt som tillåts i tidningen. Så det är klart att utomstående undrar vad jag, som producerar en rosa affärstidning med idel handelsstudenter, menar när jag talar om pluralism och åsiktsbredd, säger han och skrattar.

- Men givet dom begränsningarna så. Tror man på rationalismen och logiken som instrument för att nå ett korrekt beslut, ja då måste man vara öppen för en bred debatt. Så är det. Kom in!

Återigen blir vi avbrutna, och denna gång drar det ut på tiden. Jag stänger av min bandspelare och får ett par minuter på mig att samla tankarna. 'Vad blir nästa ingång? Var är vi någonstans och vart är vi på väg?' Jag bestämmer mig för att haka på det spår Frederik själv kommit in på; en personal av "*idel*

handelsstudenter." När han åter blir ledig frågar jag honom därför hur han ser på företagets rekryteringsbas.

- Dels så är det unga människor med mycket mindre hierarkiska värderingar än vad man hade förr, dels så har dom ju av någon anledning valt att komma hit och inte gå till investment bankers och konsultfirmor.

- Vad tror du att det beror på? försöker jag att följa upp.

- Ja, dom har ju ett annat temperament och ett intresse av det här. Dom är inte typerna som skruvar och muttrar.

Frederik berättar att Finanstidningen från att ha rekryterat direkt från högskoleutbildningarna nu börjar att få in mer erfarna journalister.

- Alltså, det här med Handels, det är en myt som är odlad av någon anledning. Förr hade vi många handelsstudenter, nu är det 10 procent.

- Till viss del beror det på att våra egna kommer tillbaka från andra tidningar. Vi har haft en stor cirkulation härifrån och vi har varit kända som något av en plantskola. Skälet till detta, tror jag, är att vi har varit bra på att rekrytera och ge våra anställda mer ansvar än vad dom skulle ha fått på andra tidningar. Och när dom har visat sig kunna leva upp till det ansvaret har dom blivit perfekta rekryter till andra tidningar.

- Det finns en diaspora av Finanstidnings-uppfostrade journalister i svensk ekonomipress som vi börjar få tillbaka när vi nu både kan betala bättre och hålla en större redaktion där man inte behöver jobba så extremt långa arbetspass längre. Vi gjorde i många stycken tidningen på dagen och de redaktionella bilagorna på kvällen.

I en bisats förklarar Frederik att personalomsättningen på redaktionen för närvarande ligger på mellan 15 och 20 procent, vilket ska jämföras med tidigare år då den har legat på upp till 50 procent. Frederik menar också att arbetsorganisationen är en bidragande faktor till att personalomsättningen har minskat och stabiliserats.

- Jag tror att vi nu har fått sådana former som gör att vi kan kombinera ordning och reda med möjligheten att skapa fritt.

Transpiration och inspiration

För mig låter det på Frederik som om Finanstidningen skulle ha lyckats med att upplösa den organisatoriska paradox av Kaos och Ordning som så många teoretiker brottas med (se kapitel 1), så jag ber därför Frederik att berätta hur man gått tillväga. Antagligen ser jag en aning förvånad ut, för Frederik skrattar gott åt frågan.

- Ja, det är inte så märkvärdigt!

- Det är ju så att en tidning görs varje dag och huvudmomenten i tidningsmakeri utgörs av ett antal procedurer som alltid måste gås igenom. Det är som att baka bröd. Först så måste du hämta mjöl och socker, blanda ihop det till en deg, knåda, kavla ut den och sen så ska det in i ugnen. Det ser precis likadant ut varje dag.

Jag gillar liknelsen, och biter mig i tungan för att inte fråga om det är matbröd eller kaffebröd som Finanstidningen gör. För det är ju ändå en viss skillnad om man ser på den egna organisationen som en läcker wienerlängd eller en slät och intetsägande vetebulle.

- Vad man då måste försäkra sig om, det är att det finns en arbetsprocess och en organisation, personal och stödsystem som stödjer varje moment i processen fram till den färdiga produkten. Det tar litet tid innan man har mixtrat sig fram till det där, och jag har sett flera tidningar som har fruktansvärda arbetsprocesser.

- Förr i tiden såg man tidningsmakeriet som ett konstnärligt skapande som skulle födas ur en rökdimma, ett antal bärsar och sent arbete på natten under hård press. Att strukturera upp arbetet betraktades enbart som av ondo.

- Jon, vår chefredaktör, tycker säkert annorlunda för han är närmare den kreativa processen än vad jag är, men min åsikt är att allt arbete, oavsett om man är ingenjör, datakonsult journalist eller poet, är 90 procent transpiration och 10 procent inspiration. Transpirationen går att strukturera medan inspirationen bara går att ge goda förutsättningar för.

Föreställningen om arbete som 90 procent transpiration och 10 procent inspiration känner jag igen sedan förut. Den kommer ofta till uttryck i företagsledarsamtal, samt i de teoretiska diskurser där det inspirerade ögonblicket ses som synonym till kreativitet. Jag har dock aldrig hört någon förespråka en differentierad syn på inspiration, och bestämmer mig därför för att höra med Frederik om han tror att det finns olika slags inspiration.

- Givet dina olika erfarenheter, kan du säga att inspirationen på Boston Consulting Group och Finanstidningen skiljer sig åt? prövar jag.

- Jag tycker inte det. Jag tror att det även skulle gälla en reklambyrå, men jag har sagt det till en reklamare en gång och han blev väldigt, väldigt arg. Det finns säkert dom skulle bli arga här också om dom hörde mig säga det och avfärda mig med att jag aldrig har jobbat som journalist. Må så vara, men de har i så fall aldrig jobbat som konsult.

- Alltså, det finns ett antal moment i konsulteriet som är gemensamma. Man behöver till exempel inte uppfinna hjulet på nytt varje gång.

Plötsligt byter Frederik spår och kommer in på de likheter han ser mellan hur databranschen och tidningsvärlden sakta men säkert struktureras allt

hårdare. Den spontana leken håller på att bli allvar och det fria skapandet är på väg att tuktas.

- Det är en spännande tid vi lever i, konstaterar han. Ett antal hantverksyrken håller på att industrialiseras, och det med krav på bibehållen eller ökad kvalitet. Det vill säga, inspirationen får inte dö i processen, och man måste ta hänsyn till de moment där kreativitet måste in.

Det känns som om det är dags att snäva in diskussionen, så jag tar tillfället i akt och hakar på den av Frederik inslagna vägen.

- Om jag säger kreativitet, vad tänker du på då?

- Kreativitet, tycker jag, det är när man går utanför situationens givna ramar. En situation strukturerar ju tanken åt ett visst håll. Hur situationen ser ut rent fysiskt, om man är på Handels eller om man är på stranden, gör att man sannolikt tänker på olika saker, dom deltagande personerna, skälet till att man är där, och tankebanorna som har följts innan man själv kom in i bilden. Allt sånt leder tanken och begränsar utfallet. Kreativitet är när man förmår lösgöra sig från likriktarna och hittar en lösning som inte är given.

- Jag tror att man måste ha ordning på transpirationsdelen så att den går väldigt lätt och öppnar utrymme för inspiration. Alltså, den tid man kan ägna åt kreativt tänkande ökar när grundarbetet är snabbt, enkelt och välgjort. Det är det viktigaste. Ett annat sätt är att se till att man får in fler människor i processen. Enmansutredningar måste vara det mest idiotiska som finns.

Frederik väljer att exemplifiera sitt resonemang med hur det går till att skriva en artikel. Enligt honom finns det ett antal delmoment som strukturerar artikeln vad gäller innehåll, logik, dramatik, trovärdighet och läsvänlighet. Men vid varje moment identifierar han ett kreativt inslag som är betjänt av input från någon annan än en själv.

- Vid varje sånt moment så måste man ha tillgång till ett bollplank.

'Oj. Så nära en konstruktionistisk syn på kreativitet som man kan komma', hinner jag tänka innan det slår mig att Frederik faktiskt förespåkar såväl en kognitiv som en deterministisk syn på kreativitet. Framförallt tycks det som om värderingsdimensionen saknas i hans resonemang.

- Kan alla som har ett bollplank vara kreativa? frågar jag för att se om min analys håller.

- Ja, det är ju oftast bollplanket som är det kreativa. Båda två är ju kreativa, men bollplanket introducerar en ny idé som man kan hoppa på kanske. Det tror jag att alla människor kan. Men det finns ju olika personligheter, det finns olika temperament.

- Finns det olika grader av kreativitet, alltså mer eller mindre?

- Ja, det gör det. Ju längre bort en lösning är från de givna mallarna, desto mer kreativ är den.

- Men hur vet man att någonting är kreativt? Hur vet man, så att säga, avståndet från den givna mallen? undrar jag vetgirigt.

- Nu är vi inne på en definition av kreativitet. Jag kan ju tycka att vissa idéer är väldigt kreativa, men som kanske egentligen är helt värdelösa.

- Det optimala är därför att du har ett avstånd mellan den givna mallen och den kreativa lösningen som är så stort att det överraskar men inte så stort att det är obegripligt. Det är ju det reklammännen alltid försöker hitta, skrattar Frederik. Dom försöker säga något utan att skriva oss det på näsan, eller hur?

- Jo, jag nickar instämmande och försöker att få Frederik att relatera till sin egen vardag genom att be honom beskriva situationer där han själv upplevt att han varit kreativ. Men liksom i de tidigare intervjuerna stöter jag på patrull. Frederik vill hellre tala i generella termer än i specifika.

- Det är klart att det finns många sådana händelser. När tycker man att man är kreativ? Jo, det är när man står inför ett problem och ser att man inte kommer att lösa det. Och genom att sätta sakerna i en annan ordning eller genom att ta bort och lägga till, lägga pusslet på ett annat sätt så har man tjänat pengar, sparat pengar, eller gjort något bättre. Och det gäller ju hela tiden.

If it aint broke, don't fix it!

'Pusselmetaforen igen' ler jag igenkännande och tänker tillbaka på min intervju med Ingrid Lindström. Men knappt hinner jag associera färdigt och formulera en skarp följdfråga på temat "*Vem lägger pusslet?*" förrän Frederik själv leder in diskussionen på ledarskapets betydelse för att skapa förutsättningar för kreativitet. Det visar sig att han intar en viss skeptisk hållning till vad jag uppfattar som ett egenskapsperspektiv på kreativitet.

- Om ledaren är kreativ det har ju inte så jävla stor inverkan på organisationen. Att *en gubbe* ska få 60 personer och vara kreativa, eller få tre människor att vara kreativa...

Frederik avslutar inte sin mening. Han skakar istället på huvudet, vilket jag tolkar som att han misstror idén om den omnipotente kreativa ledaren. Snarare förespråkar han ett kulturperspektiv på kreativitet och ledarskap.

- Jag tror att det kan vara så att det finns en slags kultur i ryggmärgen att söka optimala och billiga lösningar. På Finanstidningen gäller det att klara sig ekonomiskt, och att vi ska göra mycket tidning för litet pengar.

Frederik betonar betydelsen av att visionen, företagets mission och strategi sitter i väggarna, och att de anställda känner sig hemma i sin organisatoriska identitet.

- Hur tidningsmakeriet går till här på Finanstidningen är väldefinierat. Det finns en struktur av möten under dagen som leder fram till en tidning. Det finns deadlines för varje komponent vid varje tidpunkt.

- De här 90 procenten av transpiration som vi talade om sker varje dag oavsett om folk är sjuka, på dåligt humör eller okreativa. För mig så är det A och O. Jag tror inte att man kan vara stressad av världsliga frågor om man ska vara kreativ och inspirerad.

'Det låter som Maslows behovstrappa' konstaterar jag för mig själv medan Frederik fortsätter.

- Problematisk kreativitet uppstår när man börjar ifrågasätta dom här grundbultarna.

Frederik pekar mot det dokument han tidigare visat mig. Det ligger uppslaget på sidan där Finanstidningens mål och vision avhandlas.

- Ifrågasätter man de här, ja, då blir kreativiteten grus i maskineriet snarare än ett trollspö. Om du skriver på en artikel och någon plötsligt börjar att diskutera och ifrågasätta huruvida det egentligen är Dagens Industri eller Svenska Dagbladet som är vår huvudkonkurrent då sätter tvivlet in. Och det är förödande. Kreativitet måste därför appliceras vid rätt tillfälle, på det som inte fungerar och inte på det som fungerar.

- If it aint broke, don't fix it! säger Frederick och brister ut i ett smittande skratt.

- Skulle du själv beteckna dig som kreativ?

Min fråga blir hängande i luften ett par sekunder, och det känns som om Frederik funderar igenom vad han har sagt. Det knackar återigen på dörren, och Frederik ser lättad ut över att få litet extra betänketid. När hans sekreterare lämnat rummet har han formulerat ett svar på min fråga.

- Alltså, jag är kreativ i den mening att jag är medveten om att det som lyfter kvaliteten på en immateriell produkt är ett visst mått av inspiration. Men jag är *anti-kreativ* i den meningen att jag vet att 90 procent är transpiration och att man måste ta hänsyn till detta när man bygger ett företag. Det är allt.

Jag har förstått att Frederik är en upptagen man, så jag låter dessa ord avsluta intervjun. Det känns som om jag har fått en rik bild av hans föreställningar om kreativitet och en vink om hur kreativitet konstrueras och organiseras på Finanstidningen. Frederik följer mig ut genom korridorerna, men innan vi skiljs åt passar jag på att fråga honom om hur det kommer sig att Finanstidningen publicerar så många artiklar om kreativitet.

- Det kommer sig av att vi har ett uppslag som handlar om management, där ledstjärnan är att granska "*idén bakom affären*". Den ska svara på vad det

var som gjorde att det blev en succé eller vad det var som gjorde att det misslyckades. Och det är klart att det då ofta handlar om kreativitet.

- Hur kommer det sig att ni har valt att fokusera på det?

- Vi vet att våra läsare vill läsa den typen av artiklar. Dessutom ville vi skriva om operativa företag till skillnad från börs och finans, och det här var en bra form att göra det i. Vi ville göra det på vårt sätt. Vi ville inte ha det lika personfixerat som det brukar vara i en del magasin och i Dagens Industri, utan istället ha det fokuserat kring idén.

- Vi vill inte att det ska utmynna i en halleluja-kör utan att det ska vara något som du kan ta med dig hem. Vad var receptet? Hur fan gjorde dom?

II

Två dagar senare styr jag återigen stegen mot Kungsgatan 18 och Finanstidningen. Jag har bokat intervju med Jon Åsberg, tidningens chefredaktör och känd från TV som en av de experter som brukar sitta med i den legendariska skjutjärnsjournalisten Åke Ortmarks program *O som i Ortmark* på ekonomikanalen TV8. Jon har sedan programmet startade varit en regelbunden gäst och kommenterat vad de makthavare O:et ställt mot väggen har haft att säga.

När jag kommer upp för trapporna blir jag varse att det finns *två* ingångar till Finanstidningen. För att komma till redaktionen, där Jon sitter, tar man till vänster istället för till höger dit jag styrt mina steg för att träffa tidningens VD. Jag granskar de två skyltar som visar vägen, och får klart för mig att redaktionen och marknadsfolket sitter åtskilda av trapphuset. 'Ett tecken på att tidningen har växt?' undrar jag, och anmäler min ankomst.

Väl inne på redaktionen får jag genast syn på Jon som kommer mig till mötes. Jag slås av hur lika vi måste te oss för en utomstående betraktare. Vi är i ungefär samma ålder, Jon möjligen ett par år äldre, vi är båda kortklippta, vi har båda glasögon, Dockersjeans och uppknäppt skjorta inunder kavajen. 'Som två typiska handelsstudenter' tänker jag och ler litet grann i smyg.

Chefredaktören har ordet

- Det är en slump att jag hamnade där jag är, skrattar Jon. De flesta hamnar av en tillfällighet där de är har jag förstått.

Vi har satt oss tillrätta på Jons arbetsrum och jag har bett honom att berätta om sin karriär och hur det kommer sig att han hamnade på Finanstidningen som chefredaktör. Han fortsätter.

- Jag gick på Handels en gång i världen, och det var förutbestämt. Redan i unga år hade jag bestämt mig för att jag ville gå på Handels. Jag *skulle* läsa ekonomi. Av någon anledning tyckte jag att det verkade spännande, och jag var därför rätt inriktad på att hamna på Handels efter gymnasiet. Jag började där -84, blev klar -88. Och det var så långt jag hade gjort mina karriärplaner, så att säga. Jag visste inte vad jag ville göra efter Handels, jag hade bara vetat att jag ville gå på Handels. Så, jag tog ett sabbatsår och reste jorden runt. När jag kom tillbaka, hösten -89, var jag fortfarande lika rådvill.

- Jag sökte jobb och fick genom en kompis anställning på ett litet dataföretag där jag skulle sköta ekonomin. Jag började där ganska omgående och vantrivdes nästan från början. Det var en oerhört kameral tjänst. Det handlade väldigt mycket om att fakturera, ta emot inbetalningar och så där. Ganska fritt från kreativitet, om det nu är dagens samtalsämne.

- Jag vantrivdes rejält. Men bara efter några månader på det här jobbet så ringer grundaren av Finanstidningen och den dåvarande chefredaktören Raoul Grünthal och frågar mig om jag vill börja på Finanstidningen. Det här var strax före jul -89, så tidningen var bara två eller tre månader gammal. Raoul hade just startat tidningen och han behövde mer folk.

- Skälet till att han ringde mig var att han hade gått på Handels samtidigt som jag. Han visste att jag var engagerad i skoltidningen och att jag kunde skriva, och det var väl egentligen det enda han visste om mig. Men han tyckte att det var en bra början. Ekonomiska kunskaper och skrivkunnig.

- För min del så kände jag att det här var en chans som jag hade svårt att stå emot. Därför att när jag hade funderat kring vilka områden, branscher etc. som jag var road av så hade media hamnat högst upp på listan. Vid den tidpunkten, kring 1988, så hade inte den här media-hypen riktigt kommit igång ännu. Det fanns inte så många kommersiella TV-kanaler, TV3 hade precis startat och man visste knappt vad det var, men framförallt så var mediabranschen fortfarande ganska sluten. Dom som jobbade där hade nästan uteslutande gått på journalisthögskolan.

- Så jag tyckte väl att det var en intressant bransch, men en bransch som jag inte riktigt visste hur jag skulle ta mig in i. Jag hade inga kontakter eller så. Men när den här chansen då uppenbarade sig genom Raoul så tänkte jag att: 'Nu har jag chansen. Nu tar jag den.'

- Jag började på tidningen, januari -90, som börs- och företagsreporter. Efter två år blev jag chef för företagsbevakningen, och efter ytterligare två år, i oktober, så blev jag chefredaktör. Raoul hade då varit både VD och chefredaktör, vilket egentligen varit för slitsamt för honom. Så han lämnade redaktörsposten till mig för att koncentrera sig på VD-skapet.

'Återigen slumpens skördar' tänker jag, och slås av likheterna mellan Jons och Ingrid Lindströms beskrivningar av de vägar deras karriärer tagit.

- Hur skulle du vilja beskriva ditt jobb? fortsätter jag i linje med mina ledtrådsstrategier.

- Jag är ytterst ansvarig för produkten, konstaterar Jon. Min huvuduppgift är naturligtvis att utveckla tidningen. Att ständigt göra den bättre, att ständigt se till att vi tillgodoser läsarnas behov och att vi utvecklar produkten så att vi även öppnar upp för nya läsare och läsargrupper. Det är mitt ansvar att vi har en bemanning härinne som klarar av att leverera det som vi vill ha i tidningen. Och det är naturligtvis jag som sköter kontakten med läsarna. Det är jag som är tidningens ansikte utåt.

- Jag är ganska operativt engagerad i tidningen. Jag sitter med på morgonmötena där vi går igenom gårdagens tidning för att på så sätt ge feedback. Jag försöker att komma med idéer själv, lyssna på vilka idéer som andra här på tidningen har etc. och sparra fram bra idéer. "*Det var en bra vinkling, men vi kunde ha satt en annan rubrik.*" Det vill säga, jag försöker förklara hur jag vill ha tidningen rent praktiskt.

- Jag är nyhetschef, jag leder produktionen under dagen, och jag prioriterar nyheterna. "*Vad ska vi ha på första sidan? Hur ska vi illustrera det? Hur ska vi presentera det här? Vad är vår hetaste nyhet? Har vi med alla viktiga aspekter på den nyheten? Har vi missat någonting i nyhetsflödet under dagen? Har vi med det viktiga, det väsentliga, i nyhetsflödet?*" Den typen utav bedömningar.

- Och så fördelar jag resurserna, och säger att: "*OK, nu ska vi satsa på detta. Vi behöver fem man som ska bevaka det här.*"

Jag frågar Jon om han tror att hans roll på Finanstidningen är typisk för chefredaktörsrollen, men det tror han inte.

- På många tidningar tror jag att chefredaktören är chef för allting. Även för marknadssidan. Här på Finanstidningen har vi delat upp ansvaret för redaktionen och marknadssidan.

- Jag gissar att chefredaktören på Dagens Industri är tidningens starka man. Jag tror att Thorbjörn Larsson fungerade väldigt mycket så på Aftonbladet. Jag vet inte hur det är med Mats Svegfors på Svenska Dagbladet men jag kan föreställa mig att han är litet mer som jag. Men jag gissar, jag vet inte.

Att ta sig in i läsarnas medvetande

Vi kommer in på hur det redaktionella arbetet bedrivs på Finanstidningen och frågan om vad som är en bra tidning. Jon letar febrilt efter en tidning att använda som exempel samtidigt som han börjar att förklara.

- Vi jobbar efter nånting som vi kallar för 'top of the mind'-modellen i vår nyhetsvärdering. Vi utgår ifrån att en människa har ungefär tre saker överst i huvudet, säger Jon och skrattar, det är väl nånting som vi har fått från någon psykologiprofessor nånstans.

- Man har ungefär tre saker i huvudet, som man tänker på, som är 'top of the mind', va? Och det kan vara då dagsaktuella ämnen som är 'top of the mind'. Sen har du tre säsongsaktuella ämnen som är 'top of the mind' också. Dom dagsakutella ämnena är ofta aspekter av dom säsongsaktuella. Om ett säsongsaktuellt ämne är asienkrisen, så kan ett dagsaktuellt ämne vara: "*Det rasade 20 procent i Hongkong inatt.*"

Jon har hittat det han letar efter och visar mig en förstasida av en Finanstidning.

- Den här är några månader gammal, men här har vi Asienkrisen på topp, sen så har vi en artikel om stora fallskärmsavtal och så Mats Hulths kontokortsfiffel.

- Hur kom ni fram just dom tre? frågar jag för att få Jon att konkretisera hur nyhetsarbetet går till.

- Det diskuterar vi oss fram till. "*Vad är det heta idag? Vad är det intressanta? Vad är det man vill läsa om imorgon?*"

Jon berättar att frågan om vad som är 'top of the mind' ställs på sin spets varje morgon på redaktionsmötena. Dessa är av två slag; i *mikro* behandlas börs- och företagsrelaterade frågor, i *makro* diskuteras utrikes- och inrikespolitiska frågor. När det uppstår meningsskiljaktigheter mellan reportrarna om vad som verkligen är 'top of the mind' kan det gå rätt vilt till. Men för det mesta finns det ingen tvekan om vad som är 'top of the mind'.

- Ibland är dom här ämnena väldigt starka. Då är det inte meningsfullt att ägna sig åt nånting annat. Om det rasar i Hong Kong och alla är rädda om sina besparingar, då är det det enda som människor vill läsa om.

- Ibland finns det inte så starka 'top of the mind'-ämnen. Olika människor har olika saker 'top of the mind' och dom kan vara olika starka. Men vi försöker alltid att sätta upp såväl de tre viktigaste säsongsaktuella ämnena som de tre dagsaktuella ämnena, och med utgångspunkt från dom så gör jag... så gör *man* sin nyhetsvärdering. Jon rättar snabbt sin felsägning.

- Och den allra bästa tidningen, sammanfattar Jon, det är en där man har en egen nyhet som etablerar sig 'top of the mind', när man har någonting som folk inte visste tidigare och som blir det stora samtalsämnet under dagen.

- Menar du att man skapar ett helt nytt 'top of the mind', börjar jag och Jon nickar ivrigt bekräftande, eller menar du att man ger en aspekt på någonting som redan fanns 'top of the mind'?

- Det kan vara vilket. Det allra bästa är att man hittar ett helt nytt ämne som inte fanns 'top of the mind', som plötsligt etablerar sig bland dom här tre. Att man sätter agendan. Man ändrar, liksom, samtalsämnena kring lunchborden. Det är det allra bästa. Det är det som man helst vill göra. Det är ett *scoop*.

- Det näst bästa det är om man har en egen nyhet inom ett 'top of the mind'-ämne eller en egen vinkling, en egen ny aspekt på ett ämne som redan är 'top of the mind'. Man håller fram någonting inom ett 'top of the mind'-ämne som var okänt tidigare, och som för diskussionen framåt.

- Det tredje bästa kallar vi 'journal of record', alltså, det är ett av dom stora samtalsämnena, men man vet inte mer än någon annan. Jag kan ha spådomar och analyser om vad som kommer att hända, men jag har inte förmått att ta fram någon nyhet som jag inte tror att dom andra medierna också har.

- Det fjärde bästa är en egen nyhet som inte slår sig in på 'top of the mind'. Alltså, en nyhet som inte är tillräckligt stor för att etablera sig som ett viktigt samtalsäme.

- OK. Om man då frågar sig: "*Vad är en bra tidning?*" Då är den allra bästa tidningen vi kan göra en som har en nyhet som etablerar sig 'top of the mind'. Har du gjort det, då har du gjort en väldigt bra nyhet.

Jons sätt att använda verbet *göra* i sammanhanget låter i mina öron nära på konstruktionistiskt, men på något sätt så rimmar konstruktionstanken illa med min förförståelse av hur journalister i allmänhet brukar resonera. Att göra, eller konstruera, en nyhet ses som någonting helt annat än att *ta fram* en nyhet då den förra formen snarare leder tankarna mot den journalistik som utövas inom skvallerpress än mot seriös affärsjournalistik. Jag bestämmer mig för att testa Jon om han hör det jag hört honom säga.

- Du säger "*gör en bra nyhet*"?

- Ja, eller *tagit fram* en bra nyhet, finner sig Jon snabbt.

'Ah! Snabbtänkt', konstaterar jag för mig själv och försöker matcha Jons snabbhet med en lika snabb och relevant följdfråga.

- Hur gör man det?

- Hur tar man fram en bra nyhet? Det finns olika sätt och olika metoder. Det enklaste och *bästa* det är det här klassiska att någon ringer in och säger: "*Hörni, ni borde titta på det här. Det här är skumt.*"

Jon förklarar att det därefter ofta bara är en fråga om att få *storyn* bekräftad av pålitliga källor. Tips är dock mycket sällsynta. De flesta nyheterna är istället resultatet av att man har tänkt själv och ställt rätt fråga. Jon ger ett exempel för att åskådliggöra hur det kan gå till.

- Man har kommit på att: "*Astra sa för ett år sen att dom skulle spara fem miljarder per år på ett rationaliseringsprogram. Vad har hänt med det?*" Och så ringer man upp dom, varpå dom säger: "*Äh, det där programmet är*

inställt. Det har vi lagt ned och vi kommer inte att spara några pengar." Då har man, så att säga, tänkt själv, ställt rätt fråga till Astra, fått ett intressant svar som inte omgivningen känner till, man skriver om det, och så har man en bra nyhet. Man är *först* med att tänka på att ställa dom relevanta frågorna.

- Och det gör man genom att man har två saker i olika stora mått. Uppfinningsrikedom eller rutin. Det bästa är om man har både och. Då blir man en väldigt bra reporter med många egna nyheter. Annars kan man ha stor uppfinningsrikedom, då kan man bli en bra reporter nästan direkt. Eller så kan man skaffa sig rutin och gradvis efter några år förstå ungefär var man ska leta efter dom bra nyheterna. Somliga lär sig det aldrig det, somliga kommer gradvis in i det, och somliga har det nästan från början.

- Du säger reportrar...

Jag är ute efter att problematisera förhållandet mellan reportrar och redaktörer vad gäller förmåga att ställa relevanta frågor, men jag hinner inte avsluta min fråga förrän Jon själv leder in samtalet på frågan.

- Ja, eller en redaktör som lägger ut jobbet. Redaktören har ju normalt sett större rutin. Ofta är det ju redaktören som kommer på den goda idén och säger åt reportern: "*Ring och kolla det här.*" Jag menar, jag sitter ju med på morgonmötena här för att jag är ganska rutinerad och därför att jag då kan bidra med många idéer och aspekter. "*Ah! Då borde du ju fråga den här killen, för jag kommer ihåg att han gjorde ett uttalande i den här frågan för tre år sedan.*" Eller: "*Det finns en duktig person på Industrins Utredningsinstitut som säkert kan bidra med sitt på något sätt.*"

Morgonmöten i mikro och makro

Så långt in i intervjun kan jag inte hålla mig längre. Gång på gång återkommer Jon till sin roll på morgonmötena, och min nyfikenhet på dessa måste stillas. Efter intervjun med Frederik Rudbäck, tidningens VD, hade jag grämt mig för att jag inte bett honom att mer ingående beskriva morgonmötena.

- Dom är någorlunda strukturerade dom här morgonmötena, börjar Jon att lägga ut texten. Dom börjar med att vi går igenom dom olika morgontidningarna, i huvudsak Finanstidningen, Dagens Industri och Svenskan, och tar upp dom viktigaste nyheterna i respektive tidning. Har då till exempel DI en, som vi tycker, bra nyhet så försöker vi göra en uppföljning till nästa dag.

- Vi måste bidra med någonting ytterligare. Vi måste göra vår del, lägga ytterligare ett strå till stacken. I synnerhet om någon tidning har etablerat ett nytt 'top of the mind'-ämne. Ja, då måste vi acceptera att det här är nu ett 'top of the mind'-ämne, och bidra med ny kunskap i ämnet till imorgon.

- Ofta ger en artikel som man läser upphov till en massa frågor. Det finns saker som du inte har fått svar på: "*Ja, men vad ska dom göra nu?*" Jag brukar säga, litet klyschmässigt, att en duktig reporter kan läsa en tidning, en artikel, och se vad som inte står där. För det är det som blir morgondagens tidning, det som *inte* stod i tidningen igår.

- Vems ansvar är det att ställa dom här frågorna på morgonmötena?

- Redaktören leder diskussionen på morgonmötet, men reportrarna förväntas ha läst dom andra tidningarna. Och då har man ju oftast olika bevakningsområden. Håller man på med bank och finans till exempel och det har kommit en nyhet om SE-banken, ja, då förväntas man ha läst den och själv komma med uppföljningsmöjligheter. Så det finns inget givet svar. Ju mer rutinerad och ju mer uppfinningsrik reportern är, desto större sannolikhet att han själv har hittat på uppföljningsmöjligheter. Men annars säger redaktören: "*OK. Det här är ett 'top of the mind'-ämne nu. Nu måste vi hitta på vad vi ska skriva om. Vad vill vi veta? Vad är obesvarat? Vad vill folk läsa om imorgon?*" Och så för man en diskussion om de intressanta aspekterna. Det är också redaktören som till sist avgör vilka frågor det är vi ska försöka att besvara till imorgon.

Jag bestämmer mig för att, trots mina tidigare misslyckanden, återigen försöka få den jag intervjuar att relatera till sina egna erfarenheter. Och se! Den här gången lyckas jag, när jag ber Jon att tänka tillbaka på sin tid som reporter och berätta om den största nyheten han varit med om att ta fram.

- Jag skulle säga att den största nyheten som vi har haft, och som jag har varit med om att ta fram det var när *Pharmacia* och *Upjohn* skulle gå ihop. Då avslöjade vi det i förväg. Det var nog mitt största scoop, säger Jon efter en stunds funderande.

- Hur gick det till? säger jag med ivrig röst, sporrad av framgången.

- Jag fick ett tips mitt på dagen, och under eftermiddagen började *Staffan Salén* och jag att ringa runt. Men vi lyckades inte få det bekräftat. Vi intervjuade folk på Pharmacia *on the record*, men dom ville inte kommentera och uttalade sig bara i generella termer och så där.

- Så vi körde först en artikel om: "*Rykten om Pharmacia.*" Det blev mer som en börskommentar: "*Ja, så ryktas det si och så. Spännande, nu går börsen upp litet grann.*" Och så lade vi in en faktaruta om Upjohn, vad det var för företag, för det var ju väldigt okänt då för svenskar.

- Hur värderade ni den nyheten utifrån 'top of the mind'-modellen.

- Den var på första sidan, men den var inte i toppen. Den var nummer tre kanske. Det är svårt med rykten. Om inte kursen går enormt kraftigt så att kursrörelsen i sig är intressant, så kan man egentligen inte toppa med ett rykte. Det ska vara ett faktum som man har på toppen.

- Hursomhelst, nästa dag fortsatte vi att ringa, och till slut så lyckades vi faktiskt få en bekräftelse. Då körde vi ut: "*Pharmacia och Upjohn i samtal om fusion*", eller nånting sånt.

- Kommer du ihåg hur diskussionen gick på morgonmötet?

- Vi visste att *om* det stämde så var det 'top of the mind'. Det var inget *snack* om det. Det gällde bara att få det bekräftat.

- Vi diskuterade hur vi skulle kunna gå vidare för att få en bekräftelse. Vilka personer vi skulle kunna ringa. Vi inventerade vår bekantskapskrets och vårt nätverk för att se var vi skulle kunna få en bekräftelse. Vi tittade på styrelsens sammansättning, såg om det var någon där som någon av oss kände. Vi tittade på andra potentiella kontakter som skulle kunna veta vad som pågick. Och det faktum att vi inte fick någon dementi från Pharmacia gjorde ju naturligtvis att vi fick blodad tand, säger Jon och ser ut att mysa åt minnet.

Murvlar och grävlingar

Jons berättelse får mig att tänka på ett klassiskt radarpar inom journalistiken; *Woodward* och *Bernstein*, *Washington Posts* reportrar som i början av 70-talet grävde i president Nixons skumraskaffärer och enträget pressade sin källa 'Deep Throat' att bekräfta vad som skulle att gå till historien som Watergate-skandalen. Jag drar mig till minnes att *Robert Redford* och *Dustin Hoffman* med inlevelse gestaltat Woodward och Bernstein i den mångfaldigt Oscars-belönade *Alla Presidentens Män*. Speciellt minns jag Hoffmans nervösa framtoning, på gränsen till nervsammanbrott över att vara så nära en bekräftelse, att inte bli trodd på hemmaredaktionen, och att hela tiden leva under hotet att bli fråntagen uppdraget. Med Hoffman/Bernstein i åtanke frågar jag därför Jon hur det känns att vara någonting på spåren.

- Det känns *otroligt* spännande och frustrerande tills man har fått bekräftelsen. Man är så *otroligt* nervös att någon annan ska hinna före. Det är en klump i magen. Det kan liknas vid resfeber eller rampfeber. Hjärtat slår och man är klart exalterad.

- Och sen när man bestämt sig för att: "*OK. Nu har vi en bekräftelse här som vi ser det*"... Jon avslutar inte meningen, men han himlar med ögonen för att illusterar den oro det innebär att gå i väntans tider.

- Man kan ju *aldrig* vara 100 procent säker, förklarar han. Vi hade kryss-pejlat och satt två oberoende källor som vi tyckte var väldigt bra emot varandra. Men *ändå*, fast man känner sig så 100 procentigt säker, så är man nervös för att man har gjort något fel eller missuppfattat något som dom

skulle kunna sätta fingret på. Någon liten aspekt så att dom kan säga: "*Det här är fel!*" Och få alla att tro att hela storyn är fel.

Finanstidningen släppte sin nyhet om Pharmacia och Upjohn på en fredag, och Jon berättar att han hela dagen oroligt gick och väntade på en kommentar från något av företagen. Men ingen sa någonting, och det tolkade Jon i sig som en lugnande signal. Normalt sett, förklarar han, brukar företag dementera helt felaktiga nyheter av den digniteten.

- Men samtidigt så var det oroande att dom inte stoppade aktien. Så man kunde tänka sig att det inte låg så mycket i det här eller att det var väldigt långt bort och att det var problem som återstod innan det kunde bli en fusion.

- Men sen på söndagen så annonserades fusionen ut, och då var vi ju överlyckliga. Då kände jag en enorm lättnad och glädje. En segerkänsla.

Fortfarande med Woodward och Bernstein på näthinnan frågar jag Jon om hur det kom sig att han och Staffan Salén delade upp jobbet, och Jon förklarar för mig att det brukar bli så. Det är många samtal som måste ringas, och dessutom så kan man inte dela med sig av sina källor.

- Alltså, mina källor har ju förtroende för *mig*. Det gör att om Staffan skulle ringa mina källor så skulle dom förmodligen lägga på luren, eller inte säga nånting.

Jag nickar instämmande, och bestämmer mig för att det är dags att leda in diskussionen på kreativitet.

- Finns det någonting i det du nu har beskrivit som du skulle beteckna som kreativt?

- Nä, inte särskilt. Annat än just jakten på att komma på vem man ska ringa till. Att komma på vilka trådar man ska dra i för att få loss nyheten. Och det är mer en fråga om kontakter och erfarenhet, än om kreativitet.

Jons svar förbryllar mig, och jag undrar om han inte säger emot sig själv? Å ena sidan menar han att jakten på kontakter är kreativ, å andra sidan säger han att jakten mer är en fråga om erfarenhet än om kreativitet. '*Kan det vara skillnaden mellan adjektiv- och substantivformen av begreppet som spökar?*'

- Vad är då kreativitet?

- Jag använder gärna termen uppfinningsrikedom. Eller associationsrikedom. Alltså, om man läser en artikel, ser ett TV-program eller pratar med en människa, så går tanken vidare i nya banor. Man ställer frågor, och man funderar kring nya aspekter på samtalsämnet.

- Jag tror att en kreativ människa, i alla fall en kreativ reporter om vi nu begränsar oss till det, det är en människa som ständigt får nya associationer. Det är en människa som inte läser en tidning och utgår ifrån att allt redan står där. Utan att varje artikel utmynnar i tio nya frågor.

- Finns det journalister här som är mer kreativa än andra?

- Ja. Det finns det helt klart, slår Jon fast och fortsätter;

- Hur man skulle kunna mäta det, så är det hur många gånger en given journalist toppar tidningen. Somliga är bäst, så att säga, i den aspekten, dom har flest toppnyheter. Och det där har vi ju varje år på vårt födelsedagskalas på hösten. Då går vi igenom det där och vi brukar dela ut ett pris till den som har toppat tidningen flest gånger under det senaste året. Det finns dom som aldrig toppar tidningen. Det betyder inte att dom är värdelösa för tidningen. Dom kan ju göra ett jättebra jobb. För det första kan dom vara analytiskt lagda. Det sätter vi ju också stort värde på. Men framförallt så behövs det människor som gör 'the bread and butter of the paper', så att säga. Som skriver dom vanliga artiklarna som kommer i nyhetsflödet.

- Innebär det att man för diskussionen om 'top of the mind' med vissa personer i åtanke? undrar jag.

- När man för den här diskussionen om vilka 'top of the mind'-artiklar man ska skriva till nästa dag, så är det helt klart så att man försöker styra det så att den person som är mest lämpad för uppgiften får uppdraget. Det beror väldigt mycket på ämnet, men man kan säga att det oftare är dom här kreativa personerna som får uppdraget.

- Man tenderar att veta att om jag släpper iväg den här personen på det här uppdraget så är det väldigt stor chans att vederbörande kommer tillbaka med en bra artikel som faktiskt går att toppa tidningen med.

Om konsten att ställa rätt frågor

Det är dock inte enbart förmågan att kunna ställa rätt frågor till rätt personer som räknas. Jon menar att en kreativ reporter ställer *öppna frågor*. Genom att ställa frågor som börjar med hur? var? vad? och när? får en kreativ reporter människor att tala. Denna kreativa förmåga är inte helt lätt att upptäcka, men Jon säger att han redan vid anställningstillfället försöker att sortera bort de som inte har denna förmåga.

- När jag rekryterar så har jag tre grupper av frågor som jag går igenom. Det är personfrågor; "*Vad har du gjort? Vem är du? Vad har du skrivit själv?*" Du har kunskapsfrågor; "*Vad sysslar den och den med? Hur hög är fem års räntan?*" Och du har kreativitetsfrågor som naturligtvis är de svåraste. Dom är ofta av typen; "*Om jag skulle be dig att gå ut och skriva en artikel nu, vad skulle den handla om? Om jag skulle be dig att skriva en artikel om det här och det här ämnet, vad skulle den handla om?*" Man kan säga att det är jättesvårt att veta i förväg om det är en kreativ eller uppfinningsrik person man anställer, men ofta kan de människorna just ge exempel på artiklar som

man själv skulle vilja skriva, frågor man själv skulle vilja besvara, saker man själv tycker är intressanta.

Som följdfråga säger Jon att han ofta försöker få de han intervjuar att redogöra för hur de skulle gå tillväga.

- Jag brukar fråga dom; "*Hur skulle du göra då? Vem skulle du ringa? Var skulle du börja?*" Det säger inte särskilt mycket om uppfinningsrikedomen hos personen. Dom vet ungefär vad dom ska svara, så att säga. Dom vet vart dom ska leta och vilka namn som är heta. Men ganska många direkt från skolan, som egentligen inte har jobbat på en tidning tidigare, har inte dom där svaren klara för sig.

Den skola Jon avser är i första hand de lärosäten som bedriver civilekonomutbildningar. Givet turbulensen i personalstyrkan så har personalidén varit att rekrytera ekonomer direkt från universiteten och högskolorna för att därefter utbilda dem i journalistik. I detta sammanhang ser Jon kreativitetsträning som en nödvändighet. Bland annat håller han två gånger om året seminarier i konsten att ställa rätt frågor.

- Alla kan inte lära sig det men man kan helt klart bli bättre på det. Man kan träna sig på det. Man kan lära av varandra. Och av andra.

- Jag håller alltid fram *Ulf Elfving* som föredöme, vilket brukar förvåna många. Ulf Elfving är en väldigt skicklig utfrågare. För det första så ställer han just öppna frågor. Och han gör det aldrig på ett aggressivt sätt. Han får alltid den han intervjuar att känna sig komfortabel och villig att prata. Även när han ställer dom allra hetaste frågorna. Han frågar inte: "*Är du en skurk?*" Utan han gör det på ett sätt, av ren nyfikenhet, som får intervjuobjektet att *vilja* svara på om han är en skurk eller inte för att lyssnarna verkligen ska få veta hur det ligger till.

- Det var någon som sa att ett skäl till varför han är så skicklig är att han hade *Upp till 13* i så många år. För när man pratar med barn då kan man bara ställa öppna frågor. Man kan inte lägga in en massa besvärliga antaganden och premisser i frågorna för då får man bara kryptiska och konstiga svar. För barnen förstår inte.

- Hur kommer det sig att reportrarna blir förvånande över att du lyfter fram Ulf Elfving? undrar jag.

- Jag tror inte att dom ser honom som en journalist. Dom ser honom som ett slags lekledare, discjockey och allt möjligt.

'En identitetsfråga, alltså' konstaterar jag, och frågar Jon om det är viktigt att vara det ena eller andra. Är det viktigt att vara journalist, eller ekonomijournalist, för de anställda på Finanstidningen?

- Ja, jag tror att det är viktigt. Jag frågade en gång på ett möte: "*Hur många av er ser er som ekonomer och hur många av er ser er som journalister?*" Och

då var det fler som räckte upp handen för ekonomer, några räckte upp för journalister, några räckte upp på båda. Men dom flesta ser sig nog väldigt mycket som ekonomer. Därför att det är en ekonomkultur. Litet mer akademiskt.

Jon fortsätter att berätta om hur han försöker att träna reportrarna i konsten att ställa rätt frågor, och det han säger påminner mycket om det Thorbjörn Larsson lyfte fram som det kreativa ledarskapets A och O. 'Är jag måhända någonting på spåren här?'

- Jag försöker också att ge reportrarna kontinuerlig feedback på deras artiklar. Jag går fram till dom och säger: "*Vad sa han när du frågade det här?*" "*Ja, men det frågade jag inte.*" "*Ja, men det borde du ha gjort.*" Det är viktigt att man diskuterar utifrån det dom faktiskt har gjort. Eller bara en klapp i ryggen när man tycker att någon har gjort ett bra jobb.

- Den här konkretiseringen tror du att den är unik för det kreativa ledarskapet?

- Kreativitet är ett så diffust begrepp, så jag tror att det är svårt att få människor att utveckla sin kreativitet om man inte är någorlunda konkret och försöker visa vad det är man vill ha. Jag tror att det är jättesvårt att gå in i ett rum och säga: "*Nu ska vi vara kreativa och*", liksom, "*här är högt i tak. Låt oss göra vårt bästa och tänka ut riktigt smarta grejer.*" Risken är nog rätt stor att folk låser sig. Därför tror jag att det är väldigt bra och viktigt att ha just instrument för att kanalisera kreativiteten. Att man har ett morgonmöte.

- Jag tror att mycket av kreativiteten uppstår i morgonmötets-rummet när många människor samlas, när man har en diskussion och ger input direkt till varandra. Man kommer med olika idéer och genast får man feedback. Det blir en väldigt stimulerande miljö och jag tror att miljön och diskussionen lyfter människors kreativitet.

- I den kreativa processen för en dagstidning är det viktigt att man har en kritisk massa på redaktionen. Men jag tror också att man har mycket att vinna på att ha en någorlunda styrd process för hur det här samtalet ska gå till.

- Det är viktigt att vi har en redaktör som leder diskussionen, som lyssnar på vad reportern har att säga, och sen avgör om det är tillräckligt bra. Eller som tillför någon dimension som ingen har tänkt på. Och som sen drar ett streck i debatten när man tycker att man har tömt ut ett ämne, och som går vidare. Jag tror att med svaga redaktörer så tenderar diskussionen att bli för lång. Dom håller på för länge kring ett ämne och så går kreativiteten i stå. Det gäller att ha en viss struktur för den här diskussionen, det här kreativa samtalet, som morgonmötet utgör. Morgonmötet gör väldigt mycket tidningen, morgondagens tidning. Jag kan nästan ta fram en tidning och titta på den och säga om det var ett bra eller ett dåligt möte morgonen innan.

Kreativitet som en tratt

En sista fråga återstår, den om det kreativa ledarskapet. Vi har under samtalets gång flera gånger kommit in på frågeställningar som berör ledarskapets betydelse, och då explicit använt oss av begreppet kreativt ledarskap. Det tycks således som om vi har haft ett outtalat samförstånd mellan oss. Men hur ömsesidig är vår förståelse som vi har skapat under intervjun? Och hur stark är den? För att försäkra mig om att vi inte har talat förbi varandra, ber jag därför Jon att sammanfatta sin syn på det kreativa ledarskapet.

- Kreativt ledarskap, för mig, handlar väldigt mycket om att ge människor utrymme att använda sin kreativitet. Alltså, det är inte ledarens kreativitet som jag talar om i första hand, utan det är att utnyttja den kreativa potentialen hos medarbetarna. Att få dom att verkligen spela på hela registret. Att upptäcka nya sidor hos sig själva. Att inse att dom har förmågan att associera. Att träna människor som inte är duktiga på det här, av sig själva, att bli bättre på det.

Jag nickar bekräftande till Jon: 'OK. Jag har förstått.' Det är dags att runda av, men jag vill ge Jon en chans att få sista ordet ifall det är något som han tycker att vi inte tagit upp eller om det är något som han vill förtydliga.

- Innan vi började den här intervjun, så sa du att du hade tänkt litet kring kreativitet, säger jag.

- Hm... Jon tvekar litet grann.

- Hur tänkte du då?

- Jo, jag tror att det finns två nivåer av kreativitet på en tidning. Det är den dagliga kreativiteten som sker på morgonmötet, att göra en så bra tidning som möjligt till i morgon. Den operativa kreativiteten, så att säga. Den är hyggligt strukturerad. Jag brukar använda mig av en trattmodell för att visa hur jag menar.

- Ja, det finns ju trattmodeller för i stort sett allting, urskuldar sig Jon och börjar rita en tratt.

- Tänk dig en massa potentiella ämnen för artiklar som ligger här, säger Jon och pekar mot tratten. Du jobbar med dom, försöker förädla dom, och till slut så spruttar det ut artiklar härnere. En framgångsrik reporter med ett jämnt utflöde av artiklar ser till att ha en massa olika ämnen i bakhuvudet.

- Det här avsmalnande röret, säger jag och pekar mot trattmynningen. Är det skrivprocessen det?

Jon nickar instämmande, men jag måste erkänna för honom att jag inte riktigt hänger i hans resonemang.

- Menar du att det finns olika sorters kreativitet i skrivprocessen. För du indikerade två nivåer?

- Ja, och nej. Vad jag menar är att den operativa kreativiteten är rätt styrd. Men sen har du en strategisk kreativitet vad gäller utvecklingen av tidningen. Att förbättra tidningen, och att göra tidningen spännande på sikt. Att inte bara göra en bra tidning i morgon, utan att göra en bra tidning, en vettig tidning, *varenda* dag. Genom att lägga till, ta bort eller förädla saker vi gör. Kanske genom att jobba på nya sätt. Vad jag vill säga är att utvecklingen av produkten också är en kreativ process.

- När jag i början av intervjun gick igenom vad jag faktiskt gör så skulle jag ha sagt att jag också ägnar mig åt tidningsutveckling ungefär två dagar i veckan.

- Då funderar jag kring hur vi kan göra tidningen bättre. Kan vi lägga till saker i tidningen som vi inte har idag? Finns det saker vi har i tidningen idag som läsarna faktiskt inte bryr sig om och inte uppskattar? Finns det saker idag i tidningen som vi kan göra bättre på något sätt? Kan vi förbättra våra börssidor på något sätt? Finns det siffror som vi inte redovisar idag som människor kan vara intresserade av? Jag försöker hela tiden tänka i dom banorna och se om vi kan göra tidningen mer attraktiv, göra den mer användbar för läsaren. Det är dom utgångspunkterna och dom pusselbitarna vi har att spela med.

Kapitel 11

Kreativa ledartyper och det kreolska ledarskapet

"Creativity is our great need, but criticism, self-criticism, is the way to its release."
John Dewey

Fem ledare och deras tankar om kreativitet och kreativt ledarskap; fem ledtrådar till arbetslivets kreativisering och hur kreativitet konstrueras och organiseras. Men vilka subjektiverade och objektiverade meningar om kreativitet har de externaliserat i sina berättelser? Och i vilken utsträckning är dessa meningar delade?

Jag läser bandutskrifterna av intervjuerna om och om igen. Jag stryker under, antecknar, spekulerar; jag försöker att sätta mig in i de fem ledarnas liv, deras roller och positioner. Men. Till en början ser jag bara skillnader. De har använt sig av vitt skilda metaforer som att *"spela hockey på en bandyplan"*, *"att lägga pussel"*, *"att bygga in"* och de har ömsom liknat kreativitet vid ett timglas eller en tratt och ömsom menat att kreativitet är *"think out of the box"*. När jag sakteliga fjärmar mig från de självklara olikheterna och försöker att upprätta ett responsorium mellan mitt teoretiska själv och den klarvakna, naturliga attityd jag möter i texten sticker dock plötsligt en metafor ut. En metafor som i, och genom, sin poängrikedom säger mig mer än alla de andra tillsammans samtidigt som den inskärper min konstruktionistiska blick. Denna metafor synliggör de olika föreställningar om kreativitet som externaliserats av de kreativa ledarna, samtidigt som den kan användas som hävstång för att abstrahera fram det gemensamma meningsskapande som deras berättelser ger uttryck för. Den kan tolkas ordagrant, men det kan också ges ytterligare metaforiska innebörder. Den fungerar, inser jag, på en och samma gång som en rotmetafor och som ett s k *"sensitizing concept"* (jfr. Hoonard, 1997).

I de fem berättelserna, mer eller mindre explicit, beskrivs det kreativa ledarskapets 'essens' nämligen som 'att ge utrymme'. Vad betyder det? Vad är det som ges utrymme? Och vilket utrymme är det som ges?

Det demokreatiska utrymmet

Anders Malmfält säger det inte uttryckligen, men som jag ser det kan hans föreställningar om kreativitet och det kreativa ledarskapet i flera avseenden översättas i termer av 'utrymme' respektive 'att ge utrymme'. Hans beskrivningar av Göran Horwitz och den norske chefen för Levi's, via hans idéer om kontorets inredning, "*att spela hockey på en bandyplan*", "*think out of the box*", "*Biggest Failure of the Year Award*", till hans starka känslomässiga engagemang för "*diversity*" förmedlar var och en, och tillsammans, en tämligen sammanhängande bild av kreativitet som något som kräver å ena sidan ett väl definierat utrymme, och å andra sidan ett ifrågasättande av etablerade rumsliga normer. Låt mig lyfta fram ett par exempel på de utrymmen som Anders implicit teoretiserar över.

För det första. Anders omfamnar i sitt resonemang om hur säljkontor och jeansbutiker bör se ut en teori över det kreativa rummets fysiska struktur. Människor arbetar bättre, det vill säga de är mer kreativa, om arbetsplatsen utformas som ett 'showroom'; öppet, högt i tak, avskalat, men samtidigt kaotiskt. Hans ord, "*vi skulle ju kunna se ut som ett försäkringsbolag, men jag tror inte på det*", är härvid signifikativt. Å ena sidan avslöjar den Anders kreativa referensramar, hans uppfattningar om vilka som är kreativa och vilka som inte är kreativa; å andra sidan avslöjar den att Anders föreställningar om kreativitet bygger på motidentifikation. Inte för inte ligger det 'hippa' kontoret där det gör, högst upp i en klassiskt stilren byggnad med i övrigt högkonservativa hyresgäster. Det estetiska auktoritetskapital stilbrottet utgör är i så motto ett kreativt kapital som det, enligt Anders egen utsago, är den kreativa ledarens uppgift att tillhandahålla och ge "*folket*".

För det andra. Om det fysiska utrymmets struktur betraktas som en förutsättning för att kreativ kapitalbildning ska komma till stånd, relateras den kreativa kapitalbildningen till två mycket närbesläktade aspekter på utrymme, nämligen handlingsutrymme respektive idéutrymme. Precis som i ett 'showroom' ska det vara öppet, högt i tak, avskalat, men samtidigt kaotiskt. *Utrymme ses med andra ord som en förutsättning för utrymme.* Anders reflexiva tillbakablickande på sin kreativa karriär präglas härvid inte för inte av en frihet att vara litet galen, att pröva olika idéer, att ställas inför utmaningar, att testa gränserna, och att våga ha fel. Det gäller att stretcha; att i handling våga "*spela ishockey på en bandyplan*" och att idémässigt gå utanför ramarna. Det gäller att agera irrationellt, och om de irrationella idéerna inte går att bortförklara, "*ja, då ska vi fan göra dom!*" Intressant i sammanhanget är dock det tolkningsföreträde som tillskrivs de kreativa ledarskapet i termer av "*manage expectations*". Det är upp till ledaren att kommunicera vad för

slags frihet som går an; att formulera utmaningarna, att sätta upp gränserna och att definiera vad som är rätt och fel. Att inte ha några jeans i en jeansbutik eller att hänga upp en 501:a i Eiffeltornet; "*Det är kreativitet det!*", just därför att den kreativa ledaren säger så. Eller mer korrekt; det är kreativt därför att den kreativa ledaren tycker att det är *kul*. Vad som händer när den kreativa ledaren inte är kul, när den roliga kreativa ledaren möter en *annan* verklighet, gör Anders själv transparent i och med sin anekdot om det 'vita' kvalitetsutvecklingsmötet i Göteborg.

För det tredje. Inte bara kreativa idéer och handlingar tar utrymme i anspråk; i Anders kreativitetsteori problematiseras också de kreativa människornas plats, och existens, i rummet. Genom begreppet "*diversity*" externaliserar Anders en kreativitetskonstruktion som säger att olika människor med olika sätt att leva, olika sätt att *vara*, skapar kreativitet. Gänget kring Göran Horwitz kompletterade varandra, på samma sätt som de anställda på Levi's med "*olika bakgrunder, olika hudfärger och olika 'sexual interest'*" kompletterar varandra, och genom dessa komplementariteter speglas omvärlden på ett sätt som inte bara är ekonomiskt effektivt. Det är också, i termer av "*recognition*", demokratiskt respekt(in)givande. Men; får verkligen alla, likt den italienska mamman, rum i Anders utopi? Förmodligen inte. Det är de unga och de hungriga som här ges utrymme; de som gillar att "*ha någonting som dinglar framför dom*".

Jag kan därför inte annat än att citera Anders själv: "*Det är så in i helvete talande, alltså*". Det han upprättar med sin kreativitetsteori är ingenting annat än en marknadsekonomisk *demokreati*.

Känslorum och rumskänslor

Också Ingrid Lindström slår ett slag för den marknadsekonomiska demokreatin. Hon förespråkar "*democracy of ideas*" och ser på sin, och reklambranschens, uppgift utifrån en moralisk övertygelse som säger henne att man måste respektera uppdragsgivaren och uppdragsgivarens målgrupper. Gör man s k lysraketer tar man inte sitt demokreatiska ansvar och det kan i värsta fall leda till att "*folk får lämna sina jobb*".

Kanske allra tydligast ges Ingrids demokreatiska syn på kreativitet en rumslig bestämning när hon beskriver hur hon "*bygger in*" kreativitet i de s k think tanks-rummen. Uppdragen, inte uppdragsgivarna och ej heller de anställda, ges här ett eget utrymme; idéerna, de oförväntade idéerna, sägs här få en "*egen spelplan*". På denna plan tycks spelet gå ut på att copys, AD's och andra genom sin *känsla* för det oförväntade tillsammans vågar ta fram

"*känslobilder*" och förmår att konceptualisera dessa på ett sådant sätt att de i sin tur spelar på uppdragsgivarens känslor.

Till skillnad från hur välrenommerade kreatörer som Lars Hall, Jan Cederqvist och Bosse Rönnberg arbetar är den produktion (och konsumtion) av känslor Ingrid förespråkar planerad och kontrollerad. Ständigt återkommer Ingrid till hur viktigt det är med planning, att bygga kreativa plattformar och att ha en strategisk kompetens parad med kreativitet. Och, helt i linje med sin demokreatiska grundsyn, menar hon att ansvaret för denna frammanade känsloproduktion sträcker sig bra mycket längre än till att endast vara en fråga för "*killarna som har stått på podiet på Guldäggsfesten och vunnit det ena priset efter det andra*". Alla anställda på Ammirati Puris Lintas, inte bara receptionisten, är i Ingrids ögon "*Directors of First Impressions*".

Så långt tycks Ingrids syn på kreativitet gå stick i stäv mot den konservativa branschlogik hon menar premierar individuella prestationer samt upprättar låsta positioner mellan olika yrkeskategorier. "*Sorry du, jag är AD här, det är jag som kommer med idéerna*", "*bossiga*" chefstyper, snäva specialistroller och långa korridorer med rum utrustade med "*Stig-in*"-knappar tycks för Ingrid tala ett och samma språk: Makten och härlighetens. Och som känslospråk betraktat är hon övertygad om att "*det* inte *är speciellt kreativt!*" Men hur mycket Ingrid än försöker att värja sig från detta känslokalla språk kan hon inte annat än bejaka att det är ett språk som, i sina konsekvenser, talar till marknadens kreativa känselsprön. Efter att ha arbetat hela sitt liv med kommunikation vet Ingrid att detta signalspråk är högst effektivt när det gäller att förmedla en känsla av kreativ legitimitet. Bosse Rönnberg, till exempel, behöver inte skriva en kreativ brief därför att kunderna vet att "*han har det i ryggraden*". De vet att han har gått i Leon Nordins skola; de vet att han har haft de rätta uppdragen; de vet att han har kammat hem det ena Guldägget efter det andra; och de vet att han är gudabenådad. Och som grädde på moset bekräftas hans kreativa legitimitet av att hans namn står som garant för hela byrån. Sådana killar är det helt enkelt, som Ingrid uttrycker det, "*svårt att säga nej till*".

I termer av att 'ge utrymme för kreativitet' tycks härvid reklambyrå-världens legitimeringsprocesser fungera ömsesidigt förstärkande på varandra. Å ena sidan ges de kreatörer som framgångsrikt spelat med hela sitt känsloregister fortsatt förtroende att spela sitt spel och "*ta ut svängarna*" på alltmer prestigefulla uppdrag. De får med andra ord ökat handlingsutrymme att producera kreativa känslor. Å andra sidan tycks detta handlingsutrymme institutionaliseras på ett sådant sätt att utrymmet för kreativitet snarare fylls av kreatörerna själva än av deras känslobilder. De allra mest gudabenådade kreatörerna tillåts att "*skjuta från höften*", det vill säga de får handlings-

utrymme att producera känslobilder utan att de behöver legitimera sina handlingar genom att "*tratta ned*" all nödvändig informationen i en kreativ brief. För att Billy the Kid-kreatören ska få utrymme för kreativitet räcker det med att han – för det är uteslutande män Ingrid talar om – sätter sitt namn på dörren.

Även om Ingrids kreativitetsteori bygger på motidentifikation mot de stjärnkreatörer som gått i Leon Nordins skola, orienterar hon sig i ett viktigt avseenden mot desamma. För att åstadkomma en oförväntad och kreativ lösning måste man precis som de kreativa guruerna verkligen engagera sig och lägga ned hela sin själ i jobbet. Man får inte se det som ett hantverk, utan det handlar om att "*inspireras*" och att låta något "*uppstå*" i mötet människor emellan. Som en röd tråd genom Ingrids resonemang vävs så det kreativa rummets fysiska struktur samman med de kreativa människorna i en teori över hur man med känslan som ledstjärna (jfr. Alvesson och Köping, 1993) lyckas översätta rumskänslor till känslorum, och vice versa. Ingrids anekdoter om tillblivelsen av think tanks-rummen respektive hur hon kom i kontakt med scenografen på TV4 kan i detta sammanhang tjäna som illustrativa exempel. "*Den kom! Den kom!!*" utropar Ingrid med emfas när hon kommenterar varifrån hon hämtat idén om think tanks-rummen; "*Ja, visst! Det är ju precis. Så!*" lyder hennes reaktion på scenografens arbete.

Dessa självklara känsloyttringar döljer emellertid, ur konstruktionistisk synvinkel, en av Ingrid misskänd dimension av känslobildandet, nämligen att de kreativa idéerna och de kreativa mötena i stor utsträckning är regisserade av Ingrid själv tillsammans med andra kreativa ledare. Bakom varje kreativt utrymme, alltifrån de scenografiska kontoren via think tanks rummen till Guldäggsfesterna, står en kader kreativa ledare som dels fyller sina skapelser med normativa uppfattningar om hur känslobildandet bör gå till, dels i, och genom, sina skapelser attribuerar känslobildandet till specifika platser och människor. Här finner vi byggnadsingenjören som river väggar och tak, visionären som låter sig inspireras att se det andra inte kan se, pusselläggaren som "*skruvar, plockar bort, adderar till*", coachen som ger (spel)utrymme för den som är "*commitad*", och domarna som belönar de som excellerat i känslobildandets ädla konst.

Trivs du i det fyrkantiga, uppskattar du tjusiga möbler, ser du inte vad chefen ser, vill du inte reduceras till att vara en pusselbit och är du inte på samma våglängd som lagledaren – kort sagt, följer du inte känslobildandets spelregler – ja, "*då finns det bara ett enda svar: 'Då får du kliva av'*".

Den kreativa känslo*bildningen* tycks med andra ord utkräva fullständig lojalitet mot den kreativa känslo*bindningen*.

Det ego-istiska utrymmet

Den kreativa ledaren som iscensättare av kreativ känslobildning och känslobindning framträder kanske än mer tydligt i den kreativitetsteori tidningsmannen Thorbjörn Larsson externaliserar. Dock med en mycket viktig skillnad. Där Ingrid Lindström tonar ned sin, och det scenografiska utrymmets, betydelse för (re)produktionen av en känslans kreativa elit, tycks det mig som om Thorbjörn snarare vill lyfta fram det ego-istiska identitetsskapande som han anser karaktäriserar tidningsvärlden. Han är ytterst medveten om den kommersiella betydelsen av den status och de privilegier som stjärnskribenterna förlänas, men han tycks vara beredd att bära konsekvenserna av sin del i (det nödvändiga) konstruerandet av stjärnjournalisternas ego-istiska identiteter. Det är han som rollbesätter; det är han som väljer att "*inte göra en Strömstedt*"; det är han som är "*kreativ överstechef*"; det är han som bekräftar – men det är också han som "*testas*", som avvärjer "*inbördeskrig*" och som säger: "*Stopp! Nu räcker det*". Inte för inte är "*mod och tålamod*" hans motto: *Känsligheten*, inte känslan, bildar här ledstjärna.

Utgångspunkten för Thorbjörns resonemang är hans övertygelse om att journalister drivs av att de har någonting att säga. Av egen erfarenhet vet han vad det innebär att, som han uttrycker det, "*formulera saker och sen se att det får effekt*". Det ger en "*kick*"; fundamentala behov uppfylls, man får uppmärksamhet och vinner erkänsla. Översatt till tidningsjargong handlar det kreativa ledarskapet därför om, i all sin enkelhet, att ge journalisterna utrymme i tidningen. Det är i spalterna de blir sedda och det är där som de ges möjlighet att påverka sina läsare. När Thorbjörn talar om nödvändigheten av att ge journalisterna en "*scen*' och därefter beskriver själva tidningen som en "*huvudscen*" ger han dock, som jag ser det, utrymmesmetaforen en betydligt rikare innebörd.

I teaterns och konstens värld kan 'scen' associera till aktiviteter som bär litet olika konnotationer. På scenen kan något framföras, tolkas, uttryckas eller förklaras; men att tolka något är för den sakens skull inte liktydigt med att förklara detsamma. Att säga sig vilja ge journalisterna en scen kan därför ha en mängd betydelser. I Thorbjörns Larssons fall framgår det dock med all tydlighet vad det är han avser. Nycops Expressen och den journalistik han fann så tilltalande i början av sin karriär har i allt större utsträckning ersatts av "*kommersiella känslomedier*". Utrymmet för att förklara världen tycks, i Thorbjörns reflexiva ögon, ha blivit ett utrymme för journalister att uttrycka sig själva på.

Den nya journalistikens genomslag märks inte minst av att de "*kick*"-sökande journalisterna inte accepterar att agera på vilken scen som helst. Den måste vara 'rätt'. Och 'rätt' scen är en scen som journalister med stora egon väljer; en seriös tidning med en stor läsekrets. Det kreativa ledarskapet ser Thorbjörn följaktligen som en fråga om att tillhandahålla 'rätt' scen genom att å ena sidan balansera det kommersiella med det angelägna, och å andra sidan att besätta de olika rollerna i, och på, tidningen på ett sådant att medarbetarna känner stolthet och blir bekräftade, om än indirekt. De känsliga journalisterna vill nämligen inte bara synas på 'rätt scen', de vill också figurera i 'rätt' sällskap: "*Jaså, jobbar han där?!*" 'Guilt by association' på löpsedlarna; 'pride by association' bland kollegorna tycks så vara tidens melodi.

Men också vardagslunken på en tidning är för Thorbjörn en scen, *en inre scen*, på vilken journalisterna får sina stora egon bekräftade genom att spela psykologiska spel, "*hålla hov*", sjunga och skrika, och, åtminstone traditionellt sett, underhålla varandra genom politisk agitation. Här blir man sedd av sin jämlikar, här vinner man deras respekt genom att ta "*hårda formuleringar*", här "*växer man*", och här kan man förlora deras respekt genom att bli "*odräglig*" och "*meddela hur det står till*".

"*Förstoringssituationernas*" psykologi utgör härvid en fundamental aspekt av det dilemma som Thorbjörn förknippar med de stora egona: Du kan inte leva med dem, du kan inte leva utan dem. Ju större ego en journalist får, desto svårare får han – eller hon – att hantera de privilegier som följer av att vara någon på de inre och yttre scenerna, och desto svårare får medarbetarna att acceptera den egocentriske journalisten som går omkring och "*speglar sig*". För den kreativa ledaren gäller det därför i görligaste mån att antingen hålla de stora egona utanför organisationen och "*syssla*" med dem på distans, eller särbehandla de som redan befinner sig på plats inom tidningshusets väggar. Samt, kanske viktigast av allt; det gäller för den kreativa ledaren att hålla tillbaka sitt eget ego. "*Man ska inte tro att man själv är huvudsaken. Och även om man tycker det så kan man inte uppträda så*".

Vidare; när Thorbjörn riktar uppmärksamhet mot de problem som följer i stjärnjournalisten kölvatten, använder han sig i det närmaste av en revolutionär vokabulär. Ord som konkurrens, kamp, aggressivitet och mobbning talar sitt tydliga språk: Livet på en tidning kan förstås som en arena för klasskamp mellan journalister med små och stora egon, och där den rättvise ledaren försöker att undvika de värsta sammandrabbningarna genom att vara konkret och bestämd. För att använda en marxistisk terminologi är det ett materialistiskt ledarskap, men den kamp som utspelas är knappast revolutionär i marxistisk mening. Den syftar inte till ett i grunden omstörtande av de sociala institutioner som styr mänsklig samexistens, snarare tvärtom.

Vänsterradikala journalister med "*publish and be damned*"-ambitioner lade möjligen denna mening i sitt arbete en gång i tiden, men denna idealism har nu ersatts av den angelägna kommersialismen.

Istället handlar kampen om journalisternas rätt att få uttrycka sina identiteter. Och de identiteter som 'ges utrymme' och finner sitt uttryck är gamla 'beprövade' arketyper som "*artistens*", "*hjältens*", "*rebellens*" och "*faderns*".

Rum för inspiration och transpiration

Kreativitetens identitetsskapande är också för Frederik Rudbäck en central frågeställning. Å ena sidan ser han tidningens identitet som ett av "*tidningsmakeriets villkor*" såtillvida att man inte kan ha en tidning som "*svävar i tvivel om sin identitet*", och å andra sidan menar han att journalisternas identitetsskapande leder till att arbetet på redaktionerna blir "*svårstyrt*". I likhet med Thorbjörn Larsson menar han så att den inre och yttre scenens identitetsskapande är sammanflätade på ett sådant sätt att tidningens identitet är en av "*arbetsmiljöfaktorerna*" för journalisterna, och är det så att tidningen vacklar i sin publicistiska identitet, ja, då tar de sitt "*pick och pack*" och går. Journalisterna är i första hand lojala mot sig själva och sin yrkeskår.

Som VD för Finanstidningen ser dock Frederik också en annan identitetsproblematik, nämligen de motsättningar som, åtminstone traditionellt, funnits mellan redaktionerna och marknadsavdelningarna. Och på denna punkt skräder Frederik inte orden: I tidningsvärlden har journalisterna betraktats, båda av sig själva och andra, som "*överklass*" – en intellektuell elit som drivs av höga ideal, yrkesheder och en stor portion integritet – medan övriga tidningsmedarbetare har förpassats in under kategorin "*krämare*". "*Det är ju så att man är beroende av krämarna, men man föraktar dom. Så är det*", sammanfattar Frederik det synsätt som idag dock, enligt hans mening, är fullständigt förlegat. Numera "*är det andra typer av människor som jobbar under andra villkor*" och som till och med "*hälsar på varandra och så, som respekterade kollegor*". I idealismens ställe tycks Frederik mena att "*rationalism och pluralism*" har beretts utrymme, och passande nog är just detta också Finanstidningens credo.

Hur ser det då ut, det alternativa kreativa identitetsskapande som Frederik förespåkar i sin teori över tidningsmakeriets villkor? Jo, utifrån de föreställningar om kreativitet som Frederik externaliserar och hans syn på tidningsarbete vill jag, med hans egna ord, hävda att "*det är som att baka bröd*". Hans idéer om att *allt* arbete är 90% transpiration och 10% inspiration, att man "*måste ha ordning på transpirationsdelen*" så att den "*öppnar utrymme*

för inspiration", samt att kreativitet måste "*appliceras vid rätt tillfälle*" talar, som jag ser det, tillsammans med hans 'bak'-metafor, ett och samma språk. Kreativitet är ingenting mer, ingenting mindre, än en ingrediens i ett recept och som sådan måste den noggrant vägas, mätas och omsorgsfullt arbetas in i degen. Och receptet, ja, det ligger obönhörligen fast, det får man inte mixtra med – det är det kreativa ledarskapets uppgift att se till att "*det ser precis likadant ut varje dag*".

Den kreativa procedurrationalitet från 'ax till limpa' som Frederik ger uttryck för får, förstås, konsekvenser för vilka identiteter som ges utrymme på Finanstidningen. I den svettiga bagarstuga som centralredaktionen, och de andra rummen på tidningen, utgör menar Frederik att det återfinns människor som förväntar sig "*åsiktsbredd*", som har "*mindre hierarkiska värderingar*", som har ett visst sorts temperament – "*dom är inte typerna som skruvar och muttrar*" – och som inte ifrågasätter verksamhetens "*grundbultar*".

Kort sagt; det ges utrymme för 'nybakade' studenter och "*Finanstidnings-uppfostrade journalister*" som efter en tid i förskingringen lockats tillbaka med löften om ännu mer 'deg'.

Det rationella utrymmet

Det rationalistiska förhållningssätt till kreativitet som impregnerar bagarstugu-metaforen framträder än skarpare i den kreativitetsteori som Jon Åsberg externaliserar. Klart och tydligt relaterar han 'att ge utrymme för kreativitet' till utnyttjandet och utvecklingen av medarbetarnas kreativa potential. Utnyttjandet tycks handla om att få reportrarna att komma på bra idéer, medan utveckling av den kreativa potentialen syns vara en fråga om att genom träning få reportrarna att lära sig att upptäcka de bra idéer de bär inom sig. Kreativt ledarskap handlar om att få de anställda att "*verkligen spela på hela registret*". Det utrymme som Jon diskuterar skulle därför kunna preciseras till 'utrymme för, och upptäckande av, de bra idéer som reportrarna bär inom sig.'

Utrymme för upptäckande ges på de seminarier som hålls årligen. På dessa visar Jon vad det är han vill ha och vad han är ute efter. Det är ledarskap genom att vara "*konkret*". Seminarierna sägs gå ut på att lära reportrarna konsten att ställa rätt frågor, men bakom denna retorik lurar, som jag ser det, en rationalitet som snarare går ut på att lära sig att förstå vad Jon tycker kreativt. Reportrarnas inre upptäcksfärd begränsas så av att de förväntas orientera sig utåt i rummet; mot Jon. 'Att ge utrymme för upptäckande av de bra idéer som reportrarna bär inom sig' skulle därmed kunna tolkas som 'att hålla seminarier för upptäckande av vad Jon tycker är kreativt.'

Utrymme för bra idéer ges i första hand på morgonmötena. På dessa säger sig Jon leda det "*kreativa samtalet*" och sparra fram bra idéer genom att vara konkret i enlighet med "*top of the mind*"-modellen. Då Jon upplever det som nödvändigt att morgonmötena är strukturerade, skulle härvid 'att ge utrymme' kunna förstås som 'att strukturera morgonmöten för bra idéer.' En sådan tolkning blir emellertid något missvisande när man betänker det faktum att Jon har, och tar, tolkningsföreträdet när det gäller att avgöra vad som är, och vad som inte är, en bra idé. Det är han som har sista ordet vad gäller vad som är "*top of the mind*", det är han som "*pekar på föredömen*", det är han som visar vad han vill ha, och det är han som "*drar ett streck i debatten*". Mer korrekt är därför, som jag ser det, att tolka idéutrymmet som 'morgonmöten för idéer strukturerade utifrån vad redaktören tycker är bra.'

Enligt min mening indikerar härvid Jons syn på morgonmötena som ett viktigt "*instrument för att kanalisera kreativiteten*" mycket starkt vilken typ av kreativa arenor och aktörer som konstrueras på Finanstidningen. För det första relateras i "*top of the mind*"-modellen målet, de kreativa idéerna, till specifika medel, kreativa dialoger etc. Strukturen på morgonmötena bildar därmed ett regelrätt exempel på en instrumentell rationalitet med stora inslag av procedur-rationalitet (se t ex Sjöstrand 1997 för diskussion av dessa olika typer av rationaliteter). "*Top of the mind*"-modellens rationalistiska grund bekräftas ytterligare av dess reduktionistiska och psykologiska inspirationskällor: "*Vi utgår ifrån att en människa har ungefär tre saker överst i huvudet, det är väl nånting som vi har fått från någon psykologiprofessor nånstans*".

För det andra är det övergripande målet för modellen, liksom för chefredaktörsrollen, att maximera tidningens värde för läsarna. I detta avseende är modellen ett instrument för nyhetsvärdering, och Jon tycks mena att det dels finns objektiva nyhetsvärden, dels är möjligt att rangordna nyheter i termer av deras värde. Dessa två aspekter av nyhetsvärdering, tillsammans med föreställningen om att kreativitet objektivt kan mätas genom det antal toppnyheter en reporter har skrivit, ger vid handen en bild av den kreativa journalisten som en regelrätt *homo oeconomicus*.

Med tanke på att det är en chefredaktör för en affärstidning som uttalar sig, samt att majoriteten av reportrarna på denna tidning är ekonomer utan formell journalistisk utbildning, är det i det närmaste trivialt att tolka morgonmötena som rationalistiska arenor. Det gränsar också till det uppenbara att påstå att reportrarna internaliserar och externaliserar sig själva och varandra som ekonomiska och rationella aktörer. Det är till exempel ingen tillfällighet att reportrarna sägs referera till varandra som tillhörandes antingen "*mikro*" eller "*makro*", termer som normalt sett återfinns inom det

nationalekonomiska ämnet. Sätts detta ekonomistiska identitetsskapande in i ett interaktionistiskt sammanhang kompliceras dock bilden betydligt.

Återvänds till själva syftet med "*top of the mind*"-modellen kan det omformuleras i termer av att "*tillföra en dimension som ingen har tänkt på*". Tillsammans med modellens rationalistiska antaganden om homo oeconomicus korresponderar detta syfte mycket väl med den mening Marx attribuerade till arbete som "*pro-duction*", dvs tillförandet av något nytt till världen (jfr. Joas, 1996, sid 91). Och denna marxistiska metafor stämmer i sin tur väl överens med de identiteter som konstrueras på Finanstidningen.

När Jon porträtterar sig själv som produktionsledare, försätter han sig mänligen i motsatsställning till reportrarna, de ledda arbetarna. Och jämfört med dem är han verkligen i en annan position. För det första, i ljuset av hans kreativa tolkningsföreträde är han den ende som är i en sådan position att han fullt ut kan se frukterna av det arbete han har lagt ned i produktionen. För det andra är han den ende som fullt ut ansvarar för tidningen. Det är han, och bara han, som är tidningens ansikte utåt, och det är han, och bara han, som personligen tillskrivs tidningens framgång – eller misslyckande. I ett marxistiskt perspektiv går således expression och appropriering hand i hand. För reportrarna är situationen dock en annan. De ges endast 'utrymme' för en strikt strukturerad och kontrollerad pro-duktion, och det mervärde de genererar approprieras av tidningens läsare, det vill säga 'kapitalisterna' på finansmarknaderna. Och som jag ser det kan situationen mycket väl upplevas som alienerande och vara ett skäl till den höga personalomsättningen.

En annan väg än uppsägning ut ur alienationens dystra mörker ges dock: Befordran till en kreativ position. Tillträde till denna väg ges dock endast den lilla exklusiva skara utvalda som antingen besitter den kreativa förmågan från början eller tar det 'utrymme' som 'ges' i besittning, det vill säga lyckas lära sig att ställa de frågor som chefredaktören tycker är kreativa. Dessa kreativa reportrar tilldelas de uppdrag som leder ut ur alienation, och lämnar sina mindre kreativa kollegor att göra "*the bread and butter of the paper*".

De kreativa utrymmenas dialektik

De kreativa utrymmena går så i varandra. De olika subjektiverade meningar om kreativitet och det kreativa ledarskapets 'essens' som jag sett externaliseras i de fem ledarnas berättelser länkas samman till en intersubjektiv meningsrymd i vilken det demokreatiska utrymmet blir till ett rum för känslor; känslorummet en plats för ego-istisk scenografi; scenen ett utrymme för rationell inspiration och transpiration; och 'bagarstugan' en arena för kapitalistisk

demokreati. Cirkeln sluter sig, och i samma stund kan jag tentativt formulera en konstruktionistisk teori över de kreativa utrymmenas dialektik.

För det första kan jag konstatera att konstruktionen av den kreativa ledaren som 'givare' av utrymme förutsätter existensen av en konstruktion av de ledda som 'tagare' av utrymme. I de fem berättelserna spelas rollen som 'givare' av ledarna själva medan 'tagare' spelas av stretchande Levi'skillar, gudabenådade AD's och copys, journalister med stora egon och "*top of the mind*"-reportrar. Distinktionen mellan 'givare' och 'tagare' tycks vidare upprätthållas i, och genom, den ständigt pågående interaktionen aktörerna emellan som sker på de olika arenorna. Sett ur ett konstruktionistiskt perspektiv kan basen för de fem ledarnas konstruktion av det kreativa ledarskapet som att 'ge utrymme' därmed ses som de historiska och ömsesidiga typifieringar av olika aktörers rutinhandlingar som givit upphov till olika roller.

För det andra kan jag konstatera att insocialiseringen på de kreativa arenorna för med sig att kreativa roller och identiteter formas. Genom att bevista "*Excellent Awards Ceremonies*", "*think tanks*"-rum och Guldäggs-fester, morgonmöten för kreativa idéer och seminarier för att upptäcka kreativa idéer lär sig aktörerna vad det innebär att vara en kreativ ledare, en marknadskille som spelar hockey på en bandyplan, en AD som skjuter från höften, en journalist med ett stort ego, eller en reporter som gör tidningens "*bread and butter*". De identifierar sig med kreativa andra; de lär sig att ställa de rätta kreativa frågorna som krävs för att bli befordrade till en kreativ position; de inser att det är de kreativa som får framträda på de rätta kreativa scenerna; och de förstår att de till sist, om de sköter sina kort rätt, blir utnämnda till brand managers, reklambyrå-VD:ar, chefredaktörer eller styrelseordföranden. På de kreativa arenorna utkristalliseras så den kreativa karriärens vindlingar, men samtidigt sker där också en vändning mot dess krönta konungar; de kreativa ledarna själva i rollen som signifikanta andra. Och i lika stor utsträckning som dessa internaliseras av andra som om de vore del av en objektiv verklighet bestående av demokreater, guldäggsvinnare, kreativa överstechefer och produktionsledare internaliserar de sig själva som kreativa objekt. Därigenom erfar de såväl sär-skildhet som gemenskap; de vet att de skiljer sig från andra och de vet att de har något gemensamt med vissa. Kort sagt, de vet att de är kreativa ledare.

För det tredje kan jag konstatera att de utrymmen som ges av det kreativa ledarna samtidigt fungerar som arenor för (re)produktion av konstruktionen av det kreativa ledarskapet i termer av att 'ge utrymme'. När den kreativa ledarens identitet väl är utkristalliserad upprätthålls, modifieras eller ändras den av den sociala struktur som råder inom branschen och på företaget. Men eftersom alla stadier, alla de arenor som konstituerar transitionen från icke-

kreativ till kreativ ledare, tycks vara strukturerade av kreativa ledare kan det kreativa ledarskapet ses som förklarare eller legitimerare av den institutionaliserade ordning som den sociala strukturen är ett uttryck för. I dialektiken mellan kreativa arenor och kreativa aktörer framträder därför det kreativa ledarskapet på en och samma gång som produkt och producent. Genom att (re)producera föreställningar om det kreativa ledarskapet som att 'ge utrymme' (re)producerar de kreativa ledarna samtidigt sig själva som givare av utrymme.

Med dessa teoretiska reflektioner satta på pränt inser jag att de kreativa utrymmenas dialektik såväl förutsätter som skapar kreativa ledare. Men i så motto att de kreativa ledarna fungerar som (re)produktiva mediärer mellan kreativa aktörer och kreativa arenor, inser jag också att de kreativa ledarna i, och genom, sin till-världen-varo inte enbart objektiverar subjektiverade meningar om kreativitet. I lika stor utsträckning subjektiverar de objektiverade meningar om kreativitet. Så vad, förutom sig själva, (re)producerar de? Vilka objektiverade meningar om kreativitet gör de till sina? Vilka kreativitetskonstruktioner traderar de vidare? Och hur kan deras kreativa ledarskap förstås i ljuset av kreativitetens idéhistoria?

Ledtrådarna faller på plats

Jag lägger mina texter bredvid varandra för att lägga till ännu en tolkningsnivå. 'Är det nu möjligt', frågar jag mig, 'att relatera de subjektiverade meningar om kreativitet som jag läst in i de fem ledarnas berättelser till de olika objektiverade meningar om kreativitet som jag skrivit in i kreativitetens idéhistoria?' Det jakande svaret låter inte vänta på sig. Historiens vingslag ekar alltför högt i de kreativa utrymmena.

För att börja med det utrymme som framförallt Anders Malmfält och, i viss mån, Ingrid Lindström förespråkar, det demokreatiska rummet, vill jag påstå att det kan ses som en symbol för efterkrigstidens försök att i en och samma kropp förena marknadsekonomisk individualism med demokrati. Och liksom J.P. Guilford och många andra kreativitetsivrare stått ambivalenta inför uppgiften, vacklar också Anders och Ingrid i sina demokreatiska ambitioner för den kreativa människan. Dock framträder en viktig skillnad i jämförelsen mellan 'mina' demokreater och andra efterkrigstänkare. Det rationalistiska kreativitetstestandet lyser med sin frånvaro, och i dess ställe har humorn och känslan getts en plats i solen. För Anders har "*diversity*" så en begränsad räckvidd såtillvida att alla ges utrymme förutsatt att de är utpräglade individualister, gillar det utrymme som den kreativa ledaren tillhandahåller

"*folket*" och delar den kreativa ledarens sinne för humor. För Ingrid har "*democracy of ideas*" likaså en snäv definitionsram i och med att hon tillskriver kreativitet en i grunden individualistisk betydelse. "*Det är så motsättningsfullt, alltså*" kommenterar Ingrid den spänning hon identifierar mellan teamwork å ena sidan och kreativ känslobildning å andra sidan, för att i nästa andetag propagera för en fullständig lojalitet mot hur de kreativa känslorna binds och förkroppsligas i den gudabenådade kreatören. "*Democracy of ideas*" må vara hänt; när det gäller de kreativa känslorna råder här ingen demokrati.

En av orsakerna till att det demokreatiska projektet havererar när tanke övergår i handling kan mycket väl vara att det är arvet från Platon som spökar, och då närmast hans postulat som säger att det är gudarna som talar genom den kreativa människan. Inspirationen, om än i varierande utsträckning, 'rinner till' i var och en av de fem ledarnas berättelser; mellan Ingrid Lindströms självupplevda idéflöde, "*Den kom! Den kom!!*", hennes försäkran om att de mest framgångsrika byråerna "*inte ser det (läs: jobbet) som ett hantverk*", samt hennes i det närmaste deistiska syn på kreativitet som "*ett timglas*" och Frederik Rudbäcks explicita kreativitetsteori som säger honom att han är "*anti-kreativ*" i den meningen att han vet att 90 procent av allt arbete är transpiration, utbreder sig ett kontinua av idéhistoriskt möjliga förhållningssätt till inspiration. Och denna direktlinje till Gud är allt annat än jämlik.

Också i Thorbjörn Larssons berättelse – trots att han svär sig fri från alla som helst idéer om inspiration – glimtar inspirationen stundtals till. Men här är det, som jag ser det, varken gudarna eller Platon som talar genom den kreativa människan. "*Artisten*", "*hjälten*', "*rebellen*' och "*fadern*" uttrycker istället det som finns inom dem; likt Prometheus talar de, så att säga, i, och genom, sig själva och de förväntar sig att få åtnjuta suveränitet i sin expressionism. De ställer sig utanför, och över, samhället, de upphöjer sig själva till att utgöra den 'tredje statsmakten', och när 'drevet' går skapar de sig en ny värld där de regerar utifrån sina egna lagar.

Det är romantiskt så det förslår, och de romantiska konnotationerna förstärks ytterligare om man beaktar den revolutionära vokabulären, "*förstoringssituationernas*" psykologi, samt att journalistens värv faktiskt går ut på att *jaga nyheter*. Det "*febertillstånd på redaktionerna*" som Thorbjörn menar är nyhetsförmedlingens signum bär härvid romantikens prägel i mer än ett avseende. För det första kan febern ses som ett symptom på romantikens linjära tidsuppfattning samt den giriga koppling mellan tempo och pengar som alltmer börjar att göras gällande från 1800-talets början och framåt. För det andra indikerar febern den hetta som infinner sig på kinderna hos den som tror sig vara sanningen och skönheten på spåren. Och för det tredje kan den 'inre scenens' febertillstånd förstås som den (scen)skräck som drabbar den

känslige särlingen när han på flykt undan sina 'Weltschmerzen' tvingas in i heta politiska agitationer. Nog så talande är också att Aftonbladet, liksom den moderna kvällstidningsjournalistiken, såg världens ljus mitt under den romantiska erans höjdpunkt (jfr. Larsson, 1998).

Om de ego-istiska journalisterna på Aftonbladet i sina monologer över romantiken kan sägas framföra känslighetens, det sublimas, budskap, tycks "*top of the mind*"-reportrarna på Finanstidningen snarare föra dialog över förnuftets primat. Med avstamp i Aristoteles osentimentala idéer om *techne*, via upplysningens framstegstankar, blommar den rationalistiska tankefiguren som här är vägledande fullt ut i det moderna projektet som en besatthet av rationell pro-duktion. Inte för inte går kreativitet därför här att lära ut; inte för inte går kreativitet här att mäta; inte för inte görs här distinktion mellan de som är, och de som inte är, kreativa; och inte för inte har kreativitet här med personlighet att göra. Av Prometheus syns inga spår; är det någon som talar genom den kreativa människan så är det kreativitetens fader i egen hög person: J.P. Guilford. Och med detta sagt kan jag inte annat än undra om det inte är Guilford och hans *The Structure of Intellect* (1956) som spökar när tidningens chefredaktör säger att "*top of the mind*"-modellen är något som "*vi har fått från någon psykologiprofessor nånstans*".

Slumpen firar nog så ofta sina skördar på de kreativa arenorna. I *Kreativitetsmysteriet* betraktas dock slumpen inte som slump så länge ledtrådarna faller på plats.

Bland kreomantiker, kreationalister och demokreater

Med kreativitetens idéhistoria så inskriven i de fem ledarnas berättelser luckras samförståndet upp i min tentativa teori över de kreativa rummens dialektik. Allteftersom de fem ledarnas berättelser kläs i en objektiverad kreativ språkdräkt framstår det abstrakta och enhetliga 'cirkelresonemanget' alltmer som en synvilla. I, och genom, den idéhistoriska konkretiseringen genereras differentierande begrepp som säger mig att de olika utrymmen som ges av kreativa ledare förmodligen inte bildar *ett* meningsfullt sammanhang, utan flera. Under min konstruktionistiska lupp framträder, annorlunda uttryckt, 'typerna' i mitt intervjumaterial.

Först och främst är där nestorn bland de kreativa ledarna, *kreomantikern*. Mannen som i idealisten Herders anda ser som sin uppgift att hantera den 'Sturm und Drang' som han, utifrån egen erfarenhet, vet *nödvändigtvis* infinner sig på de kreativa scener han, av kommersiella skäl, är *nödd och tvungen* att ge sina ego-istiska Prometheutaner.

Sedan är där *kreationalisten*, uppstickaren bland de kreativa ledarna. Den moderne mannen som med räknestickan och tidtagaruret i högsta hugg vill förbättra världen genom att ersätta den hantverksmässiga pro-duktionens rationalitet med industrialismens.

Och sist men inte minst är där *demokreaten* som med känslan som ledstjärna förirrar ut sig på ett kreativitetens gungfly där alla sägs vara lika mycket värda, men där alla samtidigt rangordnas på basis av sin kreativitet. För den demokreatiska ledaren ställs förnuftet mot känslan, individen mot kollektivet. Men hur mycket hon än försöker att överbrygga dessa dikotomier styrs hennes inspirerade handlingar, i den sista analysen, liksom av en osynlig hand 'ovanifrån'.

Om denna trehövdade typologi över det kreativa ledarskapet och de kreativa utrymmenas dialektik vill jag nu påstå följande. För det första vill jag med stöd av Joas (1996) kreativitetsmetaforer hävda att var och en av mina tre idealtyper har olika ontologiska grunder vad gäller den syn på kreativitet som de representerar. I enlighet med Joas begrepp "*expression*" och "*production*" (ibid., sid 71) förlägger härvid kreomantikern kreativiteten till människans subjektivitet, medan kreationalisten å sin sida relaterar kreativiteten till den objektiva värld som är situerad utanför människan. Vidare; om den kreomantiska ontologin så är nominalistisk och kreationalisten så upprättar en realistisk ontologi, kan demokreatens ontologi sägas oscillera mellan dessa två förhållningssätt. Men, 'inifrån' och 'utifrån' räcker dock inte för att karaktärisera den demokreatiska synen på kreativitet. 'Ovanifrån' är nog så viktigt i demokreatens värld varför dennes ontologi också kan sägas vara kreatianistisk.

För det andra vill jag hävda att en av Joas (ibid.) kreativitetsmetaforer, 'kreativitet som revolution', lyser med sin frånvaro i mitt material. Hur mycket jag än välvilligt försöker att läsa in den marxistiska metaforen i de fem ledarnas berättelser lyckas jag inte renodla denna till något typiskt. Vad detta beror på kan jag bara spekulera i. *Möjligen* ligger de romantiska och revolutionära förhållningssätten alltför nära för att distinktion ska kunna göras mellan dem; *möjligen* kan det kreomantiska ledarskapet ha utvecklats ur ett revolutionärt förhållningssätt; *möjligen* har den revolutionära kreativiteten blivit omodern. Att jag inte ser något typiskt *krevolutionärt* i de fem ledarnas berättelser betyder således inte att denna typ på något sätt är omöjlig.

Snarare tyder det på att *krevolutionen* inte ligger i tiden för de fem ledare jag talat med.

För det tredje vill jag poängtera att dessa typer i sina renodlade former inte finner sina motsvarigheter i 'verkligheten'. Som idealtyper bör de istället ses som heuristiska instrument för beskrivande klassificeringar ämnade att

förmedla förståelse av kreativitet och det kreativa ledarskapet. Dessa kreativitetstyper, med dess olika innebörder och olika ontologiska förhållningssätt, ingår dock som en del av det sociala kunskapskapitalet. De kan ses som genom historien objektiverade konstruktioner av kreativitet som existerar sida vid sida inbäddade i kulturens trygga famn. Och i samma utsträckning som kunskap är socialt distribuerad i tid och rum (jfr. Berger och Luckmann, 1966/1991) är också dessa kreativitetskonstruktioner distribuerade mellan såväl institutionella subvärldar som typer av aktörer.

Med tanke på spridningen av, och den kraft som finns i kreativitetsdiskursen finns det dock anledning att tro att företagsledardiskursen om det kreativa ledarskapet transcenderar de institutionella subvärldarna, och det på ett sådant sätt att en mängd olika objektiverade meningar om kreativitet aktiveras när det talas om det kreativa ledarskapet. Utifrån ett konstruktionistiskt perspektiv kan det argumenteras för att företagsledardiskursen om det kreativa ledarskapet både är produkt och (re)producent av dessa institutionaliserade föreställningar om kreativitet. Men eftersom externaliseringen av företagsledardiskursen om det kreativa ledarskapet är grundat i de kreativa ledarnas identitets-konstruktioner, följer (re)produktionen av de institutionaliserade kreativitets-föreställningarna stratifieringen av de institutionaliserade subvärldarna. Detta betyder att kreativa ledare på olika arenor, som en följd av deras insocial-isering, och deras nuvarande upplevelser av kreativitet, *i olika utsträckning* (re)producerar olika föreställningar om kreativitet. Kreomantikern, krea-tionalisten och demokreaten existerar därför inte sida vid sida, de samexisterar i en och samma kropp, i termer av mer eller mindre.

I 'verkligheten' är vi därför, vill jag hävda, alla *kreoler* (jfr. Hannerz, 1996, sid 66 ff).

Det kreolska ledarskapets o(av)sedda konsekvenser

Hur kan då det kreativa, eller rättare sagt, det *kreolska* ledarskapet förstås i ljuset av kreativitetens idéhistoria?

Kontentan av det jag har försökt att säga är att det kreativa ledarskapet varken är deterministiskt eller voluntaristiskt i den meningen att kreativitet kommer 'ovanifrån', 'utifrån' eller 'inifrån' som så många i kreativitetens idéhistoria hävdat. Utifrån mitt sätt att se det är kreativa ledare varken födda eller gudomligt benådade att vara kreativa ledare – de har *blivit* kreativa ledare. Och genom att använda sina positioner till att upphöja sina undersåtar till kreativa positioner spelar de en aktiv roll i (re)produktionen av sina egna

identiteter. För att använda ett begrepp ofta använt av Bourdieu (se t ex 1988; 1998), är den kreativa tillblivelsen en form av (själv) konsekrering vars produkt är en identitet som inte bara differentierar den kreativa ledaren från andra ledare, utan också ger dem ett symboliskt kapital i form av legitimitet (se t ex Bourdieu 1984; 1988; 1998) som ger dem rätten att inte bara vara kreativa, utan också att definiera kreativitet.

Kapitaliseringen av detta *kreativa kapital* ger emellertid, som jag har försökt att visa, upphov till konsekvenser som går stick i stäv mot den kreativa ledarens intentioner. Istället för "*democracy of ideas*" och "*diversity*" upprättar den demokreatiska ledaren ett känslans och humorns diktatur där kreatörerna avkrävs fullständig lojalitet mot marknadens kreativa kapital-allokering. Istället för att ge reportrarna möjlighet att upptäcka och föra fram de idéer som finns inom dem, upptäcker den kreationalistiska ledaren endast sig själv och för fram den alienerande föreställningen om homo oeconomicus. Istället för att ge journalisterna scener att uttrycka sig själva på, tillhandahåller den kreomantiska ledaren en konfliktens arena på vilken 'artister', 'hjältar' eller 'rebeller' kämpar om att få spegla sig i varandras stjärnglanser. Andra 'typer' göre sig icke besvär.

De som gagnas utav dessa, det kreativa ledarskapets, o(av)sedda konsekvenser är de som fogar sig efter de objektiverade kreativitetsföreställningarna. Hos demokreaterna är det kreatören som har ett inspirerat känsloliv och som gillar att "*ha nånting som dinglar framför dom*" som får göra sin stämma hörd; på den kreationalistiska arenan är det reportern som ställer den rätta frågan som går segrande ur leken; i kreomantikernas värld är vinnaren den ödmjuke artisten med det största egot. Endast de som presenterar sig själva och sina handlingar på ett sätt som överensstämmer med de demokreatiska, kreationalistiska och kreomantiska idealen upplevs, bedöms och betecknas vara kreativa. Resten exkluderas, åtminstone i sinnevärlden, *a priori* från den kreativa arenan. (Inom parentes är det här hög tid att kommentera det faktum att kreativitetens idéhistoria är synnerligen könsmärkt. Föreställningar om kreativitet inbegriper, som jag ser det, konstruktioner av manlighet som gör att kvinnor *a priori* konstrueras som 'det andra könet'.)

Det kreativa ledarskapets 'rätta' ansikte uppenbarar sig så. Åtminstone kan jag säga vad det kreativa ledarskapet *inte* är. Det handlar *inte* om att vara egalitär (jfr. McCall, 1980). Det handlar *inte* om att opartiskt förse människor med lika villkor och möjligheter. Det handlar *inte* om att 'ge utrymme' till vad som helst, och än mindre till vem som helst. Istället handlar det kreativa ledarskapet om att göra *distinktion*. Det är en fråga om att ge eller förneka tillträde till den kreativa arenan – det är en fråga om att stödja eller att förkasta idéer, känslor och, i slutändan, människor.

Företagsledardiskursen om det kreativa ledarskapet undermineras så av den filosofi ur vilken den är sprungen och hämtar sin kraft. Istället för att 'ge utrymme' för den 'kreativitet' de värderar så högt, (re)produceras institutionaliserade föreställningar djupt rotade i västerlandets historiska och sociala strukturer. I sin mest extrema form kan företagsledardiskursen om det kreativa ledarskapet till och med ses som ett sofistikerat lurendrejeri på hög nivå för att upprätthålla *status quo* (jfr. Bennis, 1989).

Från Kreativa idealtyper... till I mikro och makro

Av de kreativa idealtyperna, det kreativa ledarskapet och dess o(av)sedda konsekvenser, följer att MacKinnons (1968) signalement över den kreativa människan i högsta grad är vilseledande. Hon låter sig inte fångas i en fast och beständig personlighet; hon bor i oss alla och vi är alla, mer eller mindre, tillsammans delaktiga i (re)produktionen av kreativitetens många olika personligheter. Hon låter sig ej heller förklaras utifrån teleologiska cirkelresonemang i vilka kreativitetens orsaker står att finna i dess kreativa konsekvenser, och vice versa; också *andra* orsaker och *andra* konsekvenser än kreativitet måste beaktas.

Med detta sagt är det hög tid att återvända till 'brottsplatserna', det vill säga till kreativiseringens arenor där myterna om den kreativa människan skapas och återskapas. Med ett utökat kreativt person(lighets)galleri och ett öga för kreativitetens o(av)sedda orsaker och konsekvenser frågar jag mig nu; 'Hur går det till när demokreater, kreationalister och kreomantiker skapar intersubjektivitet om vad som är kreativt? Hur ser interaktionsmönstren ut mellan dem? Och hur organiserar de sig?'

Kapitel 12

I mikro och makro

"För en tidningsman är människan en notis inslagen i hud."
Fred Allen

Mellan hägg och syren befinner jag mig så återigen på Kungsgatan 18 i Stockholm och Finanstidningen, som sedan sist jag var på besök har köpts upp av *Modern Times Group*. Jon Åsberg och jag har kommit överens om att jag ska få sitta med på ett par morgonmöten för att jag *in vivo* ska få en känsla för hur nyhetsarbetet och "*top of the mind*"-modellen fungerar. Och eftersom morgonmötena bygger på varandra och är del av ett ständigt pågående samtal, har vi beslutat att jag minst ska sitta med på ett par möten i rad.

Jag är tidig. Klockan visar inte mer än kvart över åtta, och varken Jon eller min andre informatör, avdelningschefen Stefan Schwartz, har kommit.

- Du kan väl sitta ned? undrar receptionisten och pekar menande mot de två röda besöksfåtöljer som är placerade i den smala korridor som leder från ytterdörren fram till receptionen och vidare in på redaktionen.

Jag nickar till svar, och bestämmer mig för att fördriva tiden med att ögna igenom morgonens nummer av Finanstidningen. Jag fastnar vid tre artiklar. Frilansjournalisten Mia Odabas (1998) har skrivit om entreprenörskapsutbildningen *eXcalibur* i Helsingborg och hennes artikel pryder hela mittuppslaget. 'Detta måste vara en "*idén bakom affären*"-artikel', konstaterar jag.

Den andra artikeln som fångar min uppmärksamhet är en krönika av Svante Folin, *Sam och kafferepet*, i vilken såväl Pierre Bourdieu som chefen för Sveriges Television, Sam Nilsson, anklagas för att vara elitister.

> "Den franske supermandarinen och kulturkapitalisten Pierre Bourdieu har nyligen (i svensk översättning) uttalat sitt anatema mot TV. Mediet är allmänt fördummande, en kulturkatastrof och ett hot mot demokratin. Det påpekades redan av den amerikanske historikern D J Boorstin i *The Image* (1961) och har upprepats otaliga gånger, men som vanligt är det först när en bamsig groda från vänstra stranden kväker som en banalitet lyfter till mediakarismatisk status." (Folin, 1998)

Jag låter mig imponeras av Folins mustiga språk, 'men vilka bisarra idéer han har', tänker jag. Bland annat menar han att den mänskliga hjärnan är förprogrammerad att hantera sociala relationer och att den därför kräver ett oavbrutet flöde av intriger och skvaller om "*vem som gör vad med vem och hur*". Dess optimala miljö är kafferepet, hävdar han för att därefter slå ett slag för TV-såporna som han betecknar som "*kvintessensen av mänsklig kultur*". 'Nåja', tänker jag, och bläddrar vidare till de s k "*efter börsen*"-sidorna där det enligt förstasidan ska finnas en intervju med TV4:s tillträdande VD Thorbjörn Larsson. Och mycket riktigt, under vinjetten "*På nattduksbordet*" ställs han mot väggen av Andreas Cervenka (1998b).

- Vad kan en gammal tidningskung som du om TV egentligen?

- Jag kan trycka på on och off knappen. Sedan tror jag att medier är släkt med varandra i det publicistiska förhållningssättet, som jag är hyggligt kompetent på.

- Vad kommer att bli viktigast för dig som VD, tittarna eller aktieägarna?

- Tittarna är naturligtvis viktigast, för om man lyckas där så kommer också aktieägarna att bli nöjda.

- Måste TV4 vara Sveriges största kanal?

- Nej, det måste den väl inte, men den är det nu, och jag är rätt van vid att tycka att storleken har betydelse, och jag har inte bytt åsikt.

Jag suckar, och kan inte annat än att undra vilka publicistiska ställningstaganden som ligger bakom valet att använda Larsson citat om att "*storleken har betydelse*" i rubriken. Jag lägger ifrån mig tidningen. I samma stund jäktar Jon Åsberg in på redaktionen.

- Häng med, uppmanar han mig, och det bär snabbt av in i mötesrummet där fyra journalister redan sitter samlade runt ett ovalt bord i ljust trä.

Medan Jon ordnar fram varsin kopp kaffe åt oss passar jag på att mycket snabbt presentera mig, min forskning och anledningen till varför jag ska sitta med. Jag sätter mig därefter vid sidan om det ovala bordet, och så fort Jon kommer in med fikat så kör mötet igång. Rakt på. Inga krusiduller.

Finansman dras in i knarkhärva

Ralf Edström tar ordet och börjar med att gå igenom Dagens Industri som toppar med rubriken "*Ger upp!*" – en artikel om IT-bolaget Prosolvia och nyheten om att de två huvudägarna lämnar sina poster som VD respektive vice VD. Finanstidningen har denna nyhet som andra nyhet på förstasidan.

- Mycket bra! Största skalpen i år, kommenterar Jon.

Joakim Björklund visar sig emellertid sitta inne med mer information om spelet bakom kulisserna i Prosolvia, och den föranleder en vild diskussion om hur man ska gå vidare.

- Det är ju kanon. Det kör vi idag, sammanfattar Jon och säger till Joakim att han kan ringa ett samtal till en höjdare för en kommentar.

- Jag har min puck på Prosolvia, konstaterar Joakim högt för sig själv.

Alla sitter tysta för en stund. Flitigt bläddras det i Dagens Industri och Finanstidningen. Artiklar jämförs.

- Där hade dom en bättre skrivning på Frontec, menar någon.

- Ja, men här var vi bättre, kontrar en annan.

- Vi måste skriva något om Volvo. Vi måste ha något varje dag, yttrar en tredje och alla nickar instämmande.

- Skriver inte Stefan Volvoanalys idag? undrar Bosse Larsson som just kommit in.

Hans fråga blir hängande i luften, och istället vänds blickarna mot den egna tidningen.

- Vår egen då? frågar Ralf.

Jon menar att 'ettan', om riksbankschefen Urban Bäckströms uttalande om ränteläget, "*var påpassligt*" och tilläger att alla exemplaren av tidningen var slutsålda i kiosken på Karlaplans T-banestation. Han får en rad ironiska kommentarer om hur han kan veta att de var slutsålda. Kanske säljs dom inte ens?

- Det var säkert Michel Lafis artikel på sid 12 som drog! kommenterar någon och yttrandet drar ned applåder.

Sidan som refereras till är en återkommande samlingsannons för företag som sponsrar olika idrottsevenemang, just idag är det cykling med anledning av Giro d'Italia och cyklisten Michel Lafis har skrivit en betraktelse över hur det är att vara proffscyklist. Haken är att annonsen är utformad som om den vore redaktionell text, och detta är något som väcker heta känslor.

- Den är bisarr! Varför ligger den där? riktar någon en fråga till Jon.

- Vet inte, svarar han kort.

Per Zetterberg, som kommit in sent, ursäktar sig om han tar upp något som redan är sagt, men han kan inte låta bli att säga att han tycker att artikeln om Prosolvia kommer för sent i tidningen.

- Det är vår bästa nyhet, men man tappar ju geisten när den ligger på sidan 14. Ralf håller med.

- Jo, det är för långt dit. Men det har att göra med IT-sidorna, och dom drar ju in annonser. Går det att ändra på? Ralf vänder sig till Jon.

- For the time being är det så. På lång sikt är inget självklart, slår Jon fast. Skämten haglar.

- Svenskan då? Är det någon som har läst den? Ralf Edström lägger ifrån sig Finanstidningen och plockar upp Svenska Dagbladet.

- SvD toppar också med Prosolvia, konstaterar Henrik Larsson.

- Har någon kommenterat att den nye VD:n för Prosolvia har varit på McKinsey? undrar Bosse Larsson. Är inte det viktigt?

Han får inget gehör för sin tanke. Istället poängterar Henrik att SvD inte har något eget.

- Bra! utbrister Jon.

- Trygg Hansa då? Fredrik Ljungberg springer upp och läser över axeln på Henrik. En stunds tystnad följer, varpå en livlig diskussion om försäkringsmarknaden tar vid mellan de två.

Laget runt

- Ja, vad ska vi göra idag då? Ralf Edström bryter diskussionen och far granskande med blicken runt bordet. Själv berättar han att han ska intervjua näringsminister Anders Sundström och han börjar att gå igenom de frågor han kommer att ställa.

- Men vad handlar det om? undrar någon.

Ralf Edström lägger tillsammans med Fredrik Ljungberg ut texten om socialdemokratisk politik och glesbygdsstöd. Jon sitter under tiden tyst och läser i en av morgontidningarna.

- Har du något annat? Ralf Edström vänder sig till Joakim.

- Nix.

- Per?

- Jag fortsätter med mitt. Jag jagar en höjdare, säger Per Zetterberg och verkar inte vilja avslöja några detaljer.

- Henrik?

Henrik Larsson förklarar att han tänker skriva om hur Prosolvia har säkrat sig med aktier.

- Nu hänger jag inte med?! Per har tappat tråden.

Henrik, Fredrik och Jon försöker tillsammans att reda ut begreppen och förklara motiven bakom Prosolvias agerande. Till sist lutar sig Jon tillbaka, placerar händerna bakom huvudet, och konstaterar;

- Så där gör dom. Det är inte späck. Det är en försäkring.

Ralf återvänder till Henrik och frågar om han har något nytt om Electrolux. Det har han inte, men det är det andra som har varför en vild diskussion om 'nya' Electrolux tar vid. Det pratas i mun på varandra och stämningen är hög.

- Bosse? Ralf försöker mitt i en skrattsalva att gå vidare.

- Jag skriver om X-skandalen, börjar han men blir avbruten av Per som vill ha mer information om Electrolux. Diskussionen tar ny fart, tills det att Ralf återigen försöker få reda på vad Bosse ska jobba med under dagen.

- Volvo då? frågar han uppfordrande.

- Nä, det är litet knepigt att komma åt. Experten på Handels är bortrest, så först i morgon kan det bli något. Så jag skriver om X. Och så ska ju Fiat byta VD. Jag tänkte att man kan skriva om att han är den förste utanför Agnelligruppen. Ja, eftersom det är många fordonsfusioner.

Ralf Edström försöker att spinna vidare på temat.

- Äger inte dom Alfa Romeo? undrar han, men ingen lyssnar. Jon och Per sitter och viskar till varandra, de övriga sitter böjda över sina tidningar.

- Fredrik? Ralf fortsätter att gå laget runt.

- Jag skriver en analys, konstaterar Fredrik Ljungberg.

- Lennart då? Vad gör han? Ralf Edström tittar sig uppfordrande omkring. Joakim Björklund berättar vad Lennart Skoglund har för sig.

Uppbrottet är nära, men Bosse har ett "schysst skvaller" som han tror kan vara något. En knarklangare har via Interpol spårats till en lägenhet på Östermalm där polisen vid sitt tillslag hittat 1 kg kokain och 20 personer med kriminellt förflutet.

- Jaha, och? undrar någon skeptiskt. Det är väl inget för Finanstidningen?

- Jo, förklarar Bosse, ägaren till lägenheten är... Han gör en konstpaus innan han nämner namnet på en mycket känd finansman. Det går ett sus genom konferensrummet.

- Och jag har det från en pålitlig källa, fnittrar Bosse triumferande och fyller på med mer bakgrundsinformation;

- Det är finansmannens två hushållerskor som har disponerat lägenheten, och den ene av dem har ett förhållande med en knarklangare.

- Det här är en super-nyhet! Det är Aftonbladet! utbrister Joakim.

- Jo, men det är 'guilt by association', skrockar Jon.

Stämningen är upprymd. Bosse förklarar vidare att finansmannen har anlitat en ytterst välrenommerad försvarsadvokat för att hantera den olustiga situation som har uppstått mellan honom och hans grannar till följd av att en massa poliser springer i trapporna.

- Är inte det en nyhet? undrar Per med adress till Jon.

Jon försöker avdramatisera det hela.

- Hade han varit där själv så hade det varit klockrent. Nu kommer väl det att drivas civilmål mot hushållerskan.

- Men det är ju ändå finansmannen!!! utbrister Per.

Jon håller med och menar att visst;

- "*Finansman stäms av arga grannar*" kan vi väl köra.

- Kan man inte? Kolla?! insisterar Per.
- Jo, det är nästan värt det... Jon nickar fundersamt.
- Men polisen utreder? Det måste du kolla upp! menar Henrik.
- Ja, vem ska kolla det här? Jag eller...? försöker Bosse, men får inget svar.
Henrik undrar om det har varit något i massmedia om detta.
- Nej! Det är nytt! utropar Bosse.
Per menar att man kan spela dum och oskyldig, men det tycker inte Jon.
- Vi ska vara schyssta. Vi ska inte insinuera att han är en skurk om han inte är det.
- Så vi lägger inte ut namnet? Henrik Larssons retoriska fråga får inget svar. Mötet är slut och som på kommando reser sig alla och lämnar rummet.

Eftersnack

Efter mötet dröjer jag mig kvar ett par minuter. Jag vill höra vad Jon har att säga om mötet, om sin egen roll och om vad som är dagens "*top of the mind*". Jon vill dock först veta mer om X-affären och haffar Bosse som förklarar att personalchefen hamnat i en sexskandal. Till sist, efter en lång diskussion dem emellan om, och i så fall hur, de ska gå vidare vänder sig Jon nyfiket mot mig.
- Nå, vad tyckte du?
Jag säger något om att det var förhållandevis svårt att hänga med i 'snacket', och att alla verkade väldigt samspelta och insatta i nyhetsflödet. Jon nickar bekräftande och menar att det brukar ta sex månader att komma in i gänget och sätta sig in i de såväl säsongs- som dagsaktuella ämnena.
- Per Zetterberg som är ny sitter därför mest med för att få en känsla för tidningen, förklarar han.
- Hur kommer det sig att du höll en så pass låg profil som du gjorde under mötet? undrar jag.
Till att börja med förklarar Jon sin roll som underordnad den redaktör som för dagen leder det operativa arbetet. Idag är det Ralf Edström som kommer att fungera som kontaktperson för de övriga journalisterna, och ansvara för de artiklar som ligger i pipeline. Det är också upp till honom att kritiskt läsa och granska de andras artiklar som om han vore en läsare. Men samtidigt medger Jon att han med avsikt försöker hålla en låg profil eftersom han är äldst i gänget och den med störst erfarenhet. Ingen på mötet, förutom Jon, har jobbat längre än två år som reportrar.
- Det blir mer så att jag fungerar som bollplank: "*Vad är möjligt? Vad är inte OK?*"
- Morgondagens 'top of the mind'-nyheter blir den nya ledningen för Prosolvia, börshaussen och Volvos nya bil. De är alla aspekter av de

säsongsaktuella ämnena; Prosolvias VR-center, börsen samt fordonsfusionerna, sammanfattar Jon morgondagens tidning.

- Vad händer med Bosses skvaller om finansmannen då? undrar jag nyfiket.

Jon tror att det blir något litet åt "*Finansman dras in i knarkhärva*"-hållet till. En diskret blänkare. Men Jon är litet tveksam.

- Det är inte vår grej. Det är mer Aftonbladet och Expressen. Vi ska inte låtsas. Men Dagens Industri skulle säkert kolla upp honom, säger Jon och plirar med ögonen.

Eftersom han själv kommit in på distinktionen mellan kvällstidnings- och affärstidningsjournalistik kan jag inte låta bli att fråga honom om hur han resonerade kring Finanstidningens uppmärksammade artikel om Wallenberg. I bakhuvudet hör jag Thorbjörn Larssons uttalanden om att Finanstidningen missat ett scoop, men att detta antagligen gjordes medvetet.

- Vi tänkte så här. Det är inte vår grej. Det är ett bra uttalande och vi skulle kunnat ha skapat en konflikt. Typ; "*Han snackar för mycket*" eller "*Pirre läxar upp Percy*". Men vi visste att det inte var det. Wallenberg sa det i en bisats. Känslan var inte konflikt. Det hade varit ohederligt att påstå att det var konflikt. Det är klart att det har ett underhållningsvärde, men det har inte ett *praktiskt* värde. Vi hade kompromissat med vårt intellekt om vi hade gjort ett scoop utav det. Vi hade låtsats om att något *är*.

Jon berättar vidare att han själv läste intervjun före publicering och att han tillsammans med artikelförfattaren fört en mycket kort diskussion om det var något att gå vidare med. Båda hade varit överens om att så inte var fallet.

- Det var en bra intervju, slår Jon fast.

Jon följer mig ut, men jag har en sista fråga.

- Hur förhåller det sig egentligen med eXcalibur-artikeln?

Det visar sig vara som jag trott. Den är en del av serien om "*idén bakom affären*", och Jon berättar att redaktören har ett stall om tio stycken frilansare som han lägger ut uppdrag på.

- Det är dock bättre att göra det in house, konstaterar Jon och förklarar att det är därför som Per Zetterberg anställts som ansvarig för sidorna.

Svenska stridsvagnar ägs av tyska staten

Till min förvåning toppas inte Finanstidningen dagen därpå av Joakim Björklunds "*top of the mind*"-nyhet om Prosolvia. På ettan möts jag istället av den nyhet som toppat nyhetssändningarna på morgonen och som jag med halvt öra lyssnat till. "*Svenska stridsvagnar ägs av tyska staten*". 'Ett scoop!' konstaterar jag.

Artikeln är skriven av Ralf Edström, börsredaktören som lett morgonmötet och haft det operativa ansvaret under gårdagen. 'Här måste något ha hänt', tänker jag, och drar mig till minnes att Ralf berättat att han skulle intervjua näringsminister Anders Sundström om glesbygdsstöd. Jag bläddrar vidare i tidningen och konstaterar att det ej heller finns något skrivet om den kände finansmannen.

Strax efter halv nio dyker Stefan Schwartz upp. Det är han som ska hålla dagens morgonmöte i mikro. Han slår sig ned bredvid mig där jag sitter i receptionen och förklarar att han själv måste iväg kring niotiden och att en del av staben har sjukskrivit sig. Han funderar därför på att ställa in mikromötet och föreslår att jag ska komma till tisdagsmötet nästa vecka istället.

- Det mötet blir mer representativt och ger väl dig mer än vad ett möte med ett decimerat gäng ger?

Jag håller med, och säger att jag gärna kommer förbi också nästa vecka.

- Men går det inte att sitta med idag ändå, när jag ändå är här? försöker jag.

- Jovisst, det är OK.

På väg in till Stefans rum frågar han mig vad jag tyckte om gårdagens möte.

- Lätt kaotiskt, svarar jag, och tar tillfället i akt att uttrycka min förvåning över innehållet i morgonens Finanstidning.

- Vad hände egentligen? Varifrån kom nyheten om försvaret?

Stefan förklarar att Ralf Edström är litet "*secret*" utav sig och att han inte brukar berätta vad han skriver om. Stefan och Jon kände till hans story, men inga andra.

Plötsligt slår det Stefan att jag kanske kan sitta med på samhällsredaktionens möte. Han haffar Martin Dahlin, ansvarig för ekonomi och politik, och frågar om det är OK att jag sitter med.

- Visst, kom med här! Vi ska precis till att börja, förklarar Martin och visar mig in ett litet konferensrum där sex journalister redan sitter och diskuterar morgonens tidningar. Jag hoppar rakt in, håller en kort presentation av mig själv, och min forskning.

- Kreativitet? Då har du kommit rätt! kommenterar Jonas Thern med självsäkra skratt som följd. Därefter sätter Martin bollen i spel.

- Det är onsdag idag. Ja, dagens tidning då, inleder han och vecklar upp morgonens Finanstidning. Det var ju faktiskt en rätt bra tidning totalt sett, får man säga.

- Citaten var ju fina, säger någon.

- Ja, häftiga, fläskiga citat på topp-storisarna. En vapentopp som jag tycker är den bästa, ja, i alla fall en av de bästa, vi har haft, konstaterar Martin.

- Den toppade Rapport va, eller hur var det?

- Ja. Och TV4.

- Sen så var det ju citat från Demoskop undersökningen också, fortsätter Martin och refererar till Kenneth Anderssons artikel om att trenden vänt för moderaterna.

- Det var kul att det var ett trendbrott. Då blir det ju intressant. Undersökning på undersökning är rätt trist, men när det är ett trendbrott så är det ju litet kul.

- Jag tycker att våra Demoskop prognoser går emot strömmen hela tiden, säger Tomas Brolin.

- Hm, instämmer Martin, kan det betyda att dom är dåliga?

Hans kommentar lockar till skratt.

- Demoskop är ju litet SAF, eller hur? provocerar Tomas som inte verkar tro på nyheten om att moderaterna ökar med tre procentenheter.

- Jo, det är någon sån där MUF-byrå, får Tomas medhåll av Jonas Thern.

- Jaså, det är det? Men de är i alla fall statistiker? undrar Martin och skrattar.

- Vad fan är det med grafiken då? undrar Gunnar Nordahl upprört.

- Är det inte ändå så att moderaterna... Tomas försöker än en gång att få gehör för vad han har att säga, men de andra har gått vidare.

- Jo, den är jävligt ful på ettan, tyvärr, beklagar Martin.

- Och det hänger ihop med att..? Kenneth som skrivit artikeln vill ha ett svar på varför grafiken inte fungerat.

Jag får ett intryck av att det inte är första gången som det är problem med inpassningen av färger. Men Kenneths fråga blir hängande i luften.

- Vi kanske kan jobba litet mer på grafiken? konstaterar Gunnar diplomatiskt och får medhåll från flera hörn av bordet.

- Absolut.

- Verkligen, helt klart.

- Hm. Det skulle hela tidningen behöva göra, säger Martin och ser fundersam ut.

Tystnaden lägger sig över rummet. Tomas bryter den genom att problematisera själva upplägget.

- Kan man inte ha blockdiagram så att man ser hur blocken utvecklas mot varandra? frågar han.

- På blocken? säger någon skeptiskt.

- Ja, det första man vill se är ju hur det går för det borgerliga blocket och så, va?

- Vilket borgerligt block? Finns det ett sådant?

Kommentaren lockar fram skratt.

- Tja, man skulle ju kunna ha olika, inflikar Martin. Tre borgerliga partier ihop, och så fyra...

- Ja, men vad känner ni själva då? undrar Tomas.

- Nä, nu kör vi vidare här, avbryter Martin.

- Men... insisterar Tomas.

- Jo, jag håller med, block-kör är skitkul, jag håller med... Du kanske inte hörde för att du var för upptagen med vad du sa, men jag höll med dig, jag tycker också det, utbrister Martin som har tappat tålamodet och vill gå vidare.

Men plötsligt tar även Gunnar upp frågan om hur Demoskop-undersökningarna ska presenteras och frågan diskuteras ännu ett varv. Till slut lyckas Martin bryta in och inrikta diskussionen på morgonens övriga nyheter.

- OK. Vi hoppar över till analysen, Martin vänder sig till Gunnar, som studsar till.

- Var den sen? undrar han oroligt.

- Närå, jag tycker inte att den var sen, lugnar Martin, men han ångrar sig. Jo, det var den.

- Fick vi böta? frågar Jonas.

- Nä, jag tror inte det? Jag tror faktiskt att allting klarade sig till sist. Det är samma situation idag. Vi är kort på desken, så vi måste vara tidiga.

- Mikro är alltid sena, menar Gunnar. Det har blivit en institution.

- Ja, fast varenda sida har sin egen tid, va? förklarar Martin.

- Ja, hursomhelst så blev det en väldigt intressant analys tycker jag. Så där instrumentell så att folk fattar att: "*Jag måste nog sätta mig in i det här, det är inte bara att sätta pengar i en Asienfond och tro att det ordnar sig.*"

- Ja, men hur långt ska vi gå? "*Hur man gör för att köpa aktier*", eller? provocerar Tomas i ett försök att problematisera tidningens målgrupp och strategi.

Inlägget väcker heta känslor som Martin får gå in och gjuta olja på vågorna.

- Nä, vi kör vidare. Hörni! Vi kör vidare här nu. Som sagt, vi har snackat om Demoskopen, och den är ju rätt kul i och med att det var trendbrott. Vi fick vara litet TT där...

Halvtid

Halvvägs in i mötet slås jag av att tonläget i detta gäng är mer uppskruvat än i mikrogruppen. Rösterna är både fler och högre, vilket gör att redaktören har problem att hålla i mötet. Martin Dahlin bekräftar det som sägs genom att nicka instämmande, men tvingas ibland gå in och styra upp mötet relativt bryskt.

Ur den kakafoni som stundtals råder har jag svårt att urskilja nyanserna, men jag uppfattar tydligt att en av journalisterna, Tomas Brolin, utmanar de andra genom att ställa obekväma frågor, ifrågasätta det som sägs och vilja gräva djupare i frågor som de andra redan betraktar som färdigdiskuterade. Snart blir det dessutom tydligt för mig att utrikesredaktören Gunnar Nordahl verkar ha ett mycket känsloladdat förhållande till sitt arbete. Han går snabbt i försvarställning när hans kunskapsområde ifrågasätts.

- Det är nästan Asien-uppslag här. Faktiskt riktigt bra! Martin pekar på artiklarna om valutaraset i Asien, baissen på Söulbörsen och det senaste ryska sparpaket.

Tomas vänder sig mot Gunnar.

- Vad händer i Ryssland nu? Håller det på att kajka ihop?

- Det står ju i kommentaren, svarar Gunnar kort.

En vild diskussion bryter ut om vad som står, eller inte står i Gunnar Nordahls artikel. Kenneth Andersson lägger sig också i diskussionen och det pratas i mun på varandra. Till sist lyckas Tomas ta ordet.

- Alltså, om man kollar på... Han blir återigen avbruten och tvingas lägga ned rösten för att få mer tyngd bakom orden.

- Om man kollar på NBE, CNN och allt vad dom heter, så snackar dom bara om Ryssland, Ryssland, Ryssland. Krisen där och vad som händer. Ska inte vi också skriva om det?

- Jo, absolut! Men det har vi gjort också? utropar någon.

- Skojar du med oss? Gunnar är upprörd.

- Nä, jag skojar inte. Alltså, vad *innebär* en Rysslandskris.

- Ja, men vi hade ju en artikel om det! försvarar sig Gunnar.

- Du har inte skrivit *någonting* om det.

- Jo!

- Snack. Vi har skrivit liksom 248 tusen artiklar om Asienkrisen, men inte vad en Rysslandskris *innebär*. Det är ju jävligt spännande.

Stefan som suttit tyst, ger sig plötsligt in i hetluften och tar Tomass parti.

- Gunnar, den skriver du. Det är inte bara guld och gröna skogar i Ryssland. Vi förstår att du tycker att det är inte någon bra långsiktig kommentar.

- Nä, OK, jag håller med om det. Jag förstår, men... försöker Gunnar påbörja sitt försvar.

- Ja, vad skulle hända? undrar Martin.

- Jag kan hålla med om att det vore intressant att utforska vad en Rysslandskris skulle innebära. Men vi har faktiskt ett visst ansvar att utifrån alla fakta säga det vi *uppriktigt* kan se och tro. Det är liksom inte det att jag

älskar Ryssland. Jag har många gånger skrivit ner Ryssland. Men den här gången så finns det *ingen substans* i det här. Det går inte!

- Det fortsätter ju att falla, konstaterar Martin.

En lång diskussion om vad som faktiskt föreligger följer. Just när den är som livligast inflikar Gunnar i en bisats att Finanstidningen missat att rapportera om utvecklingen i Tyskland och utnämningen av Schröder. Oron sprider sig i rummet.

- Försvann den artikeln? Martin ögnar febrilt igenom tidningen. Nä, jävlar den försvann!

- Oh good! utbrister någon. Den hade vi ju.

- Financial Times? undrar någon.

- Nä, säger Gunnar som har gått igenom morgonens Financial Times.

- Inte ens dom?!

Efter en lång palaver kommer killarna runt bordet fram till att det måste skrivas en ny artikel om Tyskland.

- Är det någon som känner sig hågad? undrar Gunnar.

- Tomas är en stjärna, försöker Martin, men Tomas är motvillig.

- Jag drar ju sen.

- Ja, det gör du ja.

- Vi måste bestämma det, menar Gunnar, det blir ju aldrig några beslut fattade annars, vi är ju såna.

Gunnar farhågor besannas. Inget beslut fattas om vem som ska skriva om inrikespolitiken i Tyskland. Istället börjar Martin att gå igenom de olika artikelidéer som finns. Jonas har en vinkel på att en tredjedel av de svenska företagen förväntas gå över till Euro inom ett år enligt en enkätundersökning. Hans tanke är att detta kan komma att påverka den svenska kronkursen, men han får genast mothugg av sina kollegor som kommer med teoretiska motargument. Till sist enas de om att det trots allt kan bli en bra nyhet.

- Vi har storyn, slår Martin fast. Sen har vi toppstoryn som vi ställde igår eftersom den här stridsvagnsliraren kom fram.

Skratten haglar.

- Han mejade ner oss...

- Det är alltså Tomas grej om företagsledarlöner och undersökningen som visar att svenska företagsledare tjänar minst i hela världen.

- Den är helt suverän.

- Toppdirektörer, rättar Tomas.

Gunnar är dock skeptisk till att ta in artikeln dagen efter det att Finanstidningen haft ett scoop.

- Jag blir nästan rädd. Vi kan inte toppa Rapport två dagar i rad.

- Jodå, bestämmer Martin.

- Äh! utbrister Gunnar.

- Jodå. Du vet, imorgon är det en annan snubbe som sitter på Rapport och ska kolla, kontrar Tomas.

- TV4 vågade inte säga något två gånger. Demoskop fick vi ingen kredit för på TV4.

Tomas lugnar Gunnar.

- Men alltså, den här kanske inte är riktigt lika het. Och därför tror jag att det är viktigt att vi inte ringer runt till Industriförbundet och får det att se ut som om det vore planterat.

- Nä, just det! Det är riktigt! instämmer Martin ivrigt.

Efter en stunds bollande med förslag på namn som kan tänkas kommentera undersökningen bestämmer man sig för att höra hur kulturminister Marita Ulvskog och författaren Göran Greider reagerar. Båda har tidigare gjort kraftfulla utspel mot de höga lönerna i näringslivet, och kan förväntas komma med kritiska och säljande kommentarer.

Mötet börjar att lida mot sitt slut. Men Gunnar vill annat.

- Ska vi inte göra uppföljningen? Stopp och belägg! Ska vi inte göra uppföljningen på stridsvagnarna?

- Jo, men låt Ralf ta det, menar Jonas och får för en gång skull medhåll av Tomas.

- Ja, jag tycker att det är Ralfs grej.

- Vem är det som ska gå på Åsbrink imorgon? Martin försöker att planera litet i förväg.

- Jag kan ta det, säger Jonas.

- OK. Göran Persson är uppe och steppar två gånger idag. Kan vara bra att hålla ett öga på, påminner Martin.

- Imorgon blir en bra tidning! utropar Jonas och reser sig upp. Han får sällskap av de andra.

- Men det låter som om vi har mycket, inflikar Jonas. Men det är bra för då kan vi ställa grejer.

- Det är oerhört bra, säger Martin och får dämed sista ordet innan gruppen skingras.

Dagen efter toppas Finanstidningen av Tomas Brolin artikel om de svenska VD-lönerna. Nyheten blev inte citerad i någon av de stora radio- och TV-sändningarna. Toppnyheten där var istället att den ryska centralbanken höjt styrräntan från 50 till 150 procent och att Moskvabörsen fallit handlöst med 10,5%. Denna nyhet hade också Finanstidningen med, men artikeln "*Full panik i Moskva*" placerades som nummer fyra på förstasidan. Gunnar Nordahl skrev.

Stora och Enso störst i världen

Morgonmöte Mikro. Dags att lägga upp veckans arbete. Stefan Schwartz leder mötet och börjar direkt med att rikta sig till Bosse Larsson.

- Vad skrev DI?

Bosse, som denna morgon ansvarar för att ha läst Dagens Industri, kommenterar deras artikel om Ratos och otillbörlig kursmanipulation. En livlig diskussion följer mellan i första hand Bosse och Stefan, varpå Stefan vänder sig till Henrik Larsson.

- Henrik, du håller koll på Ratos, medan Bosse tar hand om Stora.

Bosse fortsätter genomgången av Dagens Industri och under tiden som han gör sin dragning sitter Fredrik Ljungberg och Henrik Larsson och viskar förtroligt till varandra.

- Skärpning! ryter Stefan och knackar samtidigt uppfordrande i bordet. Det är dags att gå igenom morgonens Finanstidning, och han tar själv ordet.

- "*Kronan kvar på börsen*" är dagens huvudnyhet. Helt rätt, konstaterar han. "*Grönt ljus för dubbla valutor på fondbörsen*", sid 3, är också helt rätt, liksom artikeln om Ratos på sid 4.

Han hoppar till sidan 16 och artikeln "*Tjäna på krisen i Ryssland!*"

- Den är OK, men vad man vill veta är vad nyckelhändelsen är. Vad blir startskottet? Vad är det alla går och väntar på?

Fredrik Ljungberg opponerar sig. Han tycker att artikeln är bra som den är. Men Stefan insisterar att den ändå inte når ända fram i att ge läsaren mervärde. Ljungbergs analys av "*Varumärket i Centrum*" på sista sidan berömmer han dock rakt igenom.

- Bra på så kort tid! blir Stefans sammanfattande omdöme, och Henrik Larsson fyller på i hyllningskören.

- Bra timing!

- Är det någon som har läst SvD? fortsätter Stefan.

En av de nytillkomna journalisterna svarar jakande och börjar berätta om SvD's artikel om bilföretag.

- Är det nytt? avbryter Bosse honom efter en stund.

- Nä, det är det inte, svarar Stefan kort. Men det är fortfarande kul att läsa. Det är fortfarande 'top of the mind'.

Stefan Schwartz reser sig och går fram till konferensrummets whiteboard.

- Stora och Enso är 'top of the mind'. Jag föreslår att Bosse är chef för huvudskrivningen. Och så måste vi ha en analys. Vad betyder detta? Det är ju 'super-top of the mind'!

- Går dom ihop så behöver vi fler artiklar, konstaterar Bosse.

- Ja, vad behöver vi då? frågar Stefan, och skriver samtidigt orden nyhet, fakta och analys på tavlan.

- Vi måste ha grafik på det här! utbrister Bosse.

- Jag tycker att vi siktar på att göra en analys. Och sen behöver vi dom andra bolagen. Eventuellt blir det ytterligare händer på det, spekulerar Stefan.

Tempot stegras. Stefan går raskt över till punkt två på dagordningen: Ratos.

- Det är väl litet svagt, menar Stefan, men Bosse har hittat en möjlig vinkel i Dagens Nyheter.

- Det verkar som om bröderna Söderberg är ovänner, börjar han varpå en livlig diskussion om hur Söderbergarna fungerar följer. Bosse blir ivrig och menar att Finanstidningen måste berätta bakgrundsfakta.

- Det måste vara konflikt i styrelserummet på Ratos, utbrister någon.

- Hm. Det måste ringas på detta, hävdar en annan.

Bosse har dock redan försökt ringa en gång tidigare och är skeptisk.

- Har du snackat med Urban då? undrar Roland Sandberg och går i klinch med Bosse om huruvida den avgående VD:n har något att säga eller inte. De kommer överens om att det kan löna sig att försöka.

Stefan Schwartz skriver på tavlan: "*Ratos - Varför?*"

Klockan har nu hunnit bli 9.00 och Jon kommer in. Han sätter sig på Stefans plats.

- Har vi några fler 'top of the mind'? Stefan vänder sig om och tittar uppmanande på sina kollegor.

- Ryssland, säger Bosse, och alla nickar instämmande.

- OK. Vi låter Gunnar ta hand om det. För det är ändå rationellt. Har vi några heta nyheter som vi behöver driva? Något smågodis? Vad händer idag?

Bosse Larsson och Fredrik Ljungberg tar upp VW och ännu en möjlig bilfusion.

- Fusionshysterin måste bli 'top of the mind' nummer 4, konstaterar Stefan varpå ännu ett fusionsrykte kommer upp; Svenska Dagbladet.

- Vad hände egentligen med Thorbjörn Larsson och Schibsteds övertagande, undrar Stefan och frågar Fredrik Ljungberg om han är intresserad av att rota litet i det. Fredrik nickar.

- Electrolux, är det något att skriva om Ralf?

Ralf Edström tvekar, och störs något i sin utläggning av att Jonas Thern från makro kommer in. Jonas sätter sig bredvid mig, något bakom de andra som sitter runt bordet.

- Hur är det med IT-sidan?

Stefan vänder sig till Joakim Björklund och Magnus Hedman. Magnus svarar med att referera till rykten om att Ericsson och Bay ska gå ihop, varpå Stefan skriver "*Ericsson + Bay = Sant?*" på tavlan.

- Vad gör Bay egentligen? undrar Stefan.

Tillsammans förklarar Magnus och Joakim, och när Stefan fått bakgrunden klar för sig utbrister han:

- Har ni snackat med Ericsson? Det är ju en häftig grej! Det är ju efterlyst!

Henrik Larsson menar att man borde göra något på Astras stora kassa som bara ligger och vilar. Han får medhåll av Jon.

- Det är en bra story!

Ralf är dock tveksam.

- Vi vet inte om Astra letar efter något speciellt.

- Är det en nyhet eller analys, undrar Stefan.

Jon ser en nyhet, medan Fredrik Ljungberg är skeptisk.

- Alltså, Ericsson och Astra hänger inte med i fusionsrallyt, summerar Stefan. Det låter mer som en baksidesanalys än en nyhetspuck.

- Kan man inte försöka få ett uttalande på det och göra en nyhet av uttalandet, undrar Bosse.

En viss förvirring uppstår. Jonas Thern tar tillfället i akt och frågar Stefan om han inte kan redogöra för vad som kommer på Stora. Den summering som Stefan ger faller honom dock inte i smaken.

- Ja, men då har vi väldigt litet mervärde till i morgon. Vi är redan 24 timmar sena. Vad kan vi göra? En rundringning?

Stefan är dock skeptisk.

- Det jag tror läsaren vill ha är en skrivning först och främst. Mervärdet blir analysen. Och bakgrunden. Vi får inte bli för breda.

Jonas ser missnöjd ut.

- Varför läcker alltid finnarna? undrar någon.

- Det är ju därför att det är politiker. Dom är ju statliga, Meritas och Enso.

Stefan tystar diskussionen, och tittar uppfordrande på Magnus och Joakim.

- Vi gör något, säger de båda i kör.

- Bra. Henrik du gör Ratos? checkar Stefan och får nickande bifall.

- OK. Henrik Ratos. Bosse är 'skogsmulle', sammanfattar Stefan, och undrar samtidigt om det är någon som har något mer.

Jon säger sig ha ytterligare en grej på Stora som "*bara kommer att komma*", och medan han förklarar lämnar Jonas rummet. Stefan vinkar åt honom, gör tecken.

- Vi snackar sen, viskar han.

- Bra! sammanfattar Stefan diskussionen om Stora som nu börjar att ta ny fart. Något mer?

- Jag tyckte att Matteus var en bra grej! Det kanske kan vara något för Fredrik? säger Jon och blåser liv i en ny diskussion.

Men Fredrik är allvarlig när han tvekar.

- Jag kan inte skriva positivt, jag kan bara skriva negativt. Jag kommer att ligga vaken med dåligt samvete om jag skriver bra om något som inte är bra.

- Vill du hellre skriva om Volvo? frågar Stefan retoriskt.

- What's cooking? Stefan vänder sig till Ralf Edström som mumlande svarar något kryptiskt om "*Kongo*".

- Bra, bra, bra... Då kör vi!

Dagen efter

Micromöte 8.30. Jag ser att Stefan Schwartz redan har kommit så jag går in till honom direkt.

- Det var en bra tidning igår, förklarar han och jag kan inte annat än att notera att han talar i perfekt om morgonens tidning, och inte presens.

Och detta trots att gårdagen blivit jäktig. Storas presskonferens hölls först kl 16.00, så med lämning kl 18.00 fick journalisterna slita som djur för att få med de senaste turerna i Stora Enso affären. Som en följd därav hann man inte med att läsa korrektur och layouten blev inte så genomarbetad som den borde ha varit. Totalt sett fick man ihop tre sidor nyheter och en sida analys om Stora.

- Bra jobbat, enligt Stefan, som berättar att man fick gå upp i sidantal, från 28 till 36, för att få med storyn.

- Men de många annonserna spelade nog in där också, konstaterar Stefan och hävdar att han aldrig sett så många annonser i tidningen förut.

Under samtalets gång har vi rört oss mot konferensrummet som ännu dock står tomt. Stefan förklarar att många nog är sena med tanke på gårdagens tuffa arbete.

- Det är 'dagen efter' helt enkelt.

Stefan verkar jäktad och upplyser mig om att han måste försvinna iväg på ett möte 8.45, och att Roland Sandberg därför kommer att leda morgonmötet. Stefan springer vidare och jag sätter mig ned i konferensrummet för att invänta journalisterna.

8.40 tittar Jonas Thern förbi. Han frågar mig hur det går och jag säger som sig bör att "*det går bra*". Jag tillägger att det verkar gå bra för Finanstidningen också, och hänvisar till Storajobbet. Jonas Thern förklarar att det var en konsekvens av ett bra samarbete mellan mikro och makro.

- Är det vanligt att ni jobbar över gränserna? undrar jag.

- Nej. Det är mycket ovanligt. Det är jag som tar initiativet till det. Det finns en insikt från ledningens sida, men vi är litet rädda för varandra, säger Jonas och hastar vidare till makromötet.

8.45. Ett fåtal journalister har infunnit sig, men mötet börjar ändå.

- Jag kommer nu att avveckla mig själv här, och ge plats för nya konstellationer, inleder Stefan Schwartz mötet med hänvisning till att Roland Sandberg går in och vikarierar för honom.

- Får jag bara först utbringa en stor eloge till alla som såg till att tidningen igår blev så bra. Det var helt fantastiskt att vi klarade en 32-sidig tidning med fyra sidor om Stora Enso med en presskonferens klockan fyra. Det har varit nästan helt orealistiskt bra. Så ta till er! Det var verkligen en bra bevakning, tycker jag.

- Nog om detta, säger en generad Bosse Larsson som stått som ansvarig för bevakningen av Stora-affären.

- Nog om detta. Ny dag, nickar Stefan instämmande.

Det märks att det är dagen efter. Den första kvarten ägnas mest åt att diskutera gårdagens arbete och att skvallra om Stora-affären. Stefan, som tydligen glömt bort såväl sitt möte som att det är en "*ny dag*", fortsätter att ösa beröm över sina medarbetare.

- Vi hade ju inte ett enda rent uppslag i tidningen, så att säga, för annonser fanns ju överallt. Men det blev bra. Det finns ju någonting för alla här. Och jättebra faktaruta av Rio-Kalle också. Han är en mästare på att göra dom här. Dom är fantastiskt bra! Dom är exakt så kärnfulla som dom ska vara. Och verkligen lätta att komma in i.

- Sen tycker jag att det var kul med den här litet makroinspirerade artikeln av Jonas.

- Och Henriks artikel var ju kanon.

Då och då lägger Stefan ut trevare om eventuella uppföljningar, men få orkar uppbringa den entusiasm som jag tidigare bevittnat i rummet och efter det att Stefan sent omsider lämnar konferensrummet är det som om luften går ur de övriga. Plikttroget försöker man gå igenom vad konkurrenterna har skrivit, men få verkar ha haft tid att sätta sig in i nyhetsflödet. Några eftersläntrare tittar in, men lämnar strax rummet för att inte komma tillbaka. 'En trötthetssignal om något', tänker jag.

Snart utkristalliserar sig morgondagens tidning. Stor samstämmighet råder om vad som behöver göras. Framförallt ska det ringas runt till de övriga företagen inom skogsindustrin för kommentarer.

- OK. Jag ringer Bo Berggren, säger Bosse Larsson, och hör vad han har att säga om hur de framtida ägarkonstruktionerna kommer att se ut.

Mitt i Bosses mening kommer Jon Åsberg in i konferensrummet, och som på given signal ökar aktivitetsnivån i rummet.

- Vem då? undrar han, och börjar direkt att skämta om Stora-affären när han får klart för sig att Bosse tänker ringa till Bo Berggren.

9.15. De trötta journalisterna som suttit ihopsjunkna i sina fåtöljer rätar plötsligt upp sig, lutar sig fram över konferensbordet och lyssnar spänt till Jon som verkar ha hur många uppslag som helst på uppföljningar.

- Jag vill ha en Wallenbergvinkel och se Percy som fusionernas man. ABB, SE-banken och Trygg Hansa. Vad är nästa grej? frågar han och tittar uppfordrande på sina kollegor.

Alla väntar andäktigt.

- SKF! utbrister Jon triumferande. *Det* är en kul grej!

Efter en stunds tysnad opponerar sig Fredrik Ljungberg.

- Jag tycker att idén är bra, men jag läste den för en vecka sen.

- Det må vara hänt, men det är nu som den är aktuell, kontrar Jon.

Jon börjar att upprätta en lista över företag som han tror kommer att fusionera, eller tas över, inom kort. Svenska Dagbladet, Ericsson och Bay, Volkswagen...

- Jag tycker att SKF är hetast, säger Roland Sandberg och nickar instämmande mot Jon. Det kör vi.

Jon är dock redan på väg in i en diskussion med Fredrik Ljungberg om inlösningsprogrammet på Ratos. Fredrik har svårt att se någon nyhet, men Jon försöker övertyga honom att så faktiskt är fallet.

- Vad pratar ni om, undrar Roland.

- Om aktiespararna. Det skulle vara mycket intressant att veta vad dom tycker, förklarar Jon.

Efter mycket dividerande slår Jon fast att det *finns* en story och att den ska skrivas.

- Vad är läget? Vad får det för effekter? sammanfattar Jon.

- Ja, men det är ju en helt annan story, påpekar Roland.

- Det är storyn! utbrister Jon och som för att sätta punkt för diskussionen lutar han sig tillbaka i stolen och placerar händerna bakom huvudet. Flera av journalisterna gör honom sällskap.

9.45 och Roland Sandberg börjar att gå laget runt. Mötet börjar nu att dra ut på tiden och en viss oro börjar sprida sig i gruppen. Några ursäktar sig och förklarar att dom måste iväg, men Jon fortsätter att komma med uppslag för var och en att gräva vidare i. Till sist är det bara Ralf Edström kvar.

- Ralf. En topp nu. Vad skriver du? Jag vill ha Skandia och tobaksaktier, säger Roland.

- Ja, det är bra, kommenterar Jon.

- Jag tänkte mig Pharmacia istället, säger Ralf och ser ut som om han inte tänker ge sig.

- Ja! ropar Jon. Det är ju klockrent! Jon slår ut med händerna. *Det* vill jag läsa i morgon.

Efterord

Strax efter att dessa episoder utspelar sig kommer rapporter från TS att Finanstidningen ökar mest bland svenska dagstidningar. I samma veva hårdlanseras tidningen i en stor annonskampanj såväl i TV som i dagspress, och Jon Åsberg får agera tidningens ansikte utåt.

Kort tid därefter blir Fredrik Ljungberg utsedd till årets bästa ekonomijournalist i svensk press av ett fristående analytikerföretag. I den egna tidningen kommenterar han utmärkelsen;

- Det är naturligtvis jätteroligt att uppmärksammas på det här sättet. Jag märker i dialogen med läsarna att de verkligen uppskattar vår satsning på kvalitet och på genomarbetade analyser.

Drygt ett år senare kablar TT (991129) ut nyheten om att "*Finanstidningen byter VD och chefredaktör*".

- Vad som har hänt är att MTG har klagat på artiklarna och vi har behandlat dem som vilket företag som helst, förklarar den avgående Frederik Rudbäck kort.

Enligt vad Svenska Dagbladet (Nordström, 1999) erfar är detta dock inte hela sanningen. Jon Åsberg lär ha kommit ihop sig med Jan Stenbeck, Modern Times Groups och Kinneviks ägare, som krävt att Finanstidningen skulle tillsätta en speciell Kinnevik-reporter för att odla de goda kontakterna med företagets styrelse.

- Vi tycker att det är bättre att ha branschreportrar. Någon hovreporter som skulle röka cigarr och dricka konjak med styrelsen var det aldrig tal om, kommenterar Jon händelsen, men förnekar att han skulle ha avgått i vredesmod.

Jon Åsbergs och Frederik Rudbäcks avgångar är dock bara toppen på ett isberg. Under året som gått har i princip hela redaktionen bytts ut och endast två reportrar jobbar kvar i mikro och makro; Jonas Thern och Per Zetterberg. Resten har värvats till andra tidningar, TV-bolag och konsultföretag (Holmkvist, 1999c).

Diasporan fortsätter, med andra ord.

Kapitel 13

Organiserad och organiserande kreativitet

"How can I know what I think till I see what I say?"
Graham Wallas

Efter att så ha suttit med på några av Finanstidningens morgonmöten hyser jag inga som helst tvivel över att det jag bevistat "*I mikro och makro*" kan ses som två utpräglade kreationalistiska arenor. De aktörer som jag sett interagera med varandra har gett distinkta uttryck för typiska kreationalistiska roller och identiteter, och den kreativitet som jag sett externaliseras har, helt i linje med 'top of the mind'-modellen, burit lika tydliga rationalistiska förtecken. Det kreationalistiska förhållningssättet framstår som en institution på Finanstidningen; det utgör en extern och tvingande makt över aktörernas identitetsskapande, deras tankar och handlingar.

Den kreationalistiska hegemoni som genomsyrar tidningsredaktionen står dock inte outmanad. Ständigt gör sig kreomantiska och demokreatiska röster hörda som kritiskt ifrågasätter institutionens giltighet. Och lika ofta som den utmanas tas den i försvar av signifikanta aktörer som gång på gång försöker att förklara dess mening och i handling bevisa dess effektivitet och legitimitet. Att utfallet av dessa 'förhandlingar', liksom själva formerna för 'förhandlingarna', varierar framgår inte minst av de kritiska händelser som jag blivit vittne till.

Vad händer om jag drar i dessa ledtrådar? Vart för de mig teoretiskt?

Kreativ intersubjektivitet I

Den första ledtråden till hur kreativ intersubjektivitet (re)produceras utgörs, enligt min mening, av "*Finansman dras in i knarkhärva*". Före det att Bosse Larsson säger sig ha ett "*schysst skvaller*" har morgonmötet i mikro förflutit utan några större överraskningar. På mer än ett sätt har det varit 'business as usual'; fokus ligger på det som har praktiskt värde ur ett företagsekonomiskt

perspektiv, 'top of the mind'-modellen följs mer eller mindre slaviskt och i rationalitetens och pluralismens namn ges stort utrymme för att diskutera, förklara och förtydliga de olika ämnena och därigenom hitta nya infallsvinklar. Om denna 'naturliga attityd' kan emellertid följande konstateras.

För det första tycks det som om 'top of the mind'-modellen är så pass internaliserad av aktörerna att de inte tycks medvetna om att den ligger till grund för deras arbete. Den är till och med så pass starkt subjektiverad att de inte ens reflekterar över vad som är 'top of the mind'. "*Vi måste skriva något om Volvo. Vi måste ha något varje dag*", säger en av aktörerna och de andra nickar instämmande i tyst samförstånd. Den internaliserade kreationalismen sätter på så vis käppar i hjulet för den rationella och pluralistiska kreativa dialogen.

För det andra är det meningstalande som karaktäriserar mötet på intet sätt jämlikt. Formellt sett är det Ralf Edström som ska fördela ordet, men informellt är det Jon som intar funktionen som huvudtalare, och det framförallt när det gäller frågor som har att göra med vad som är att betrakta som en nyhet. Det är Jon som fäller värdeomdömen om vad som är "*Mycket bra. Största skalpen i år*" och "*påpassligt*", och det är Jon som "*drar ett streck i debatten*" med ett resolut "*Det är ju kanon. Det kör vi idag.*" Mot Jons tolkningsföreträde är det, som jag ser det, ingen som opponerar sig. Tvärtom tycks reportrarna orientera sig mot Jon på ett sådant sätt att de till och med förväntar sig att han ska sitta inne med svaren på deras frågor. "*Är inte det en nyhet*" frågar de honom, och såtillvida verkar den kreativa dialogen i mångt och mycket fungera som ett ömsesidigt typifierat *meningsgivande* och *meningstagande* mellan ledare och ledda.

För det tredje verkar det som om detta meningsgivande och meningstagande är sammanlänkat med aktörernas identitetsskapande. I ilskan över att Giro d'Italia-annonsen är utformad som om den vore redaktionell text, "*Den är bisarr!*", vänder sig en av de meningssökande reportrarna till Jon för att få sin egen identitet bekräftad genom att befästa den gamla 'förlegade' distinktionen mellan krämare och idealister. Och inte för inte vänder Per Zetterberg sin frustration, "*man tappar ju geisten*", över krämarnas intrång på den journalistiska integriteten mot Jon. Den kreativa intersubjektiviteten, liksom den kreativa identiteten, är hotad och förväntas nu upprättas av den kreativa ledaren.

Som jag ser det ställs emellertid alla dessa tre aspekter av mikrorummets kreationalistiska intersubjektivitet på sin spets i och med att Bosse Larsson berättar om den kände finansmannens klammeri med rättvisan. Som på en given signal går nu drevet; plötsligt stjälps 'top of the mind'-modellen och den kreationalistiska identiteten över ända. "*Det här är en super-nyhet! Det är*

Aftonbladet", "*Men det är ju ändå Finansmannen!!!*" och "*Nej! Det är nytt!*" talar i sammanhanget sitt tydliga språk. 'Räknenissen' har fått lämna plats för journalistikens 'hjältar' och 'rebeller', det 'bättre vetandet' har ersatts av den "*katastrofbetonade journalistiken*" och tidningen har med ens blivit en scen för "*guilt by association*". Och detta för att kreomantikerna i dem, för ett kort, kort ögonblick har gett sig till känna, t o m hos Jon som ryckts med i den kreomantiska euforin och erkänner att en publicering nästan vore "*värt det*".

Nu dröjer det dock inte länge förrän Jon besinnar sig, och återbördar meningstalandet till kreationalismens domäner med orden; "*Vi ska vara schyssta. Vi ska inte insinuera att han är en skurk om han inte är det*". I eftertankens kranka blekhet medger han också att; "*Det är inte vår grej. Det är mer Aftonbladet och Expressen. Vi ska inte låtsas.*"

Som kreationalistisk meningsgivare gör Jon här, som jag ser det, det som förväntas av honom. Men att det inte enbart är kreativ intersubjektivitet som på detta sätt upprättas varseblir den reporter som ihärdigast driver den kreomantiska linjen på mötet, och som gång på gång vänder sig till Jon för att ena sekunden få vägledning, "*Är inte det en nyhet?*", å andra sekunden nästan vädja om en publicering, "*Kan man inte? Kolla?!*" För denna ännu inte fullfjädrade kreationalist måste insocialiseringen få göra sitt. Och gör det också genom Jons försorg. Inte för inte blir det inte en rad i Finanstidningen om "*Finansman dras in i knarkhärva*". Att denna reporter sedan är Per Zetterberg, mannen som precis anställts för att ansvara för "*idén bakom affären*"-sidorna och som, enligt Jon, mest sitter "*med för att få en känsla för tidningen*", är knappast någon tillfällighet.

Kreativitetens identitetsskapande sker i, och genom, (re)produktionen av kreativ intersubjektivitet.

Kreativ intersubjektivitet II

Som andra ledtråd till (re)produktionen av kreativa intersubjektiviteter vill jag problematisera Ralf Edströms roll på redaktionen eftersom han så tydligt avviker från de övrigas kreationalistiska identitetsskapande. Visst, som *spelfördelare* på mikromötet följer han den upplagda kreationalistiska taktiken, men som *lagspelare* bryter han mot flera av de regler som man kollektivt arbetar efter.

För det första tycks det mig som om Ralf, genom att vara litet "*secret*" av sig, bryter mot Finanstidningens kreationalistiska policy om åsiktsbredd i termer av rationalistisk pluralism. Dels leder hans hemlighetsmakeri till att det kreativa samtalet, det meningsgivande och meningstagande som enligt

chefredaktören är så viktigt att få till på morgonmötena, obstrueras; dels sätter han sig själv, genom att enbart orientera sig mot de kreativa ledarna, i en 'von oben'-position relativt sina kollegor som klart och tydligt indikerar att 'alla (åsikter) minsann inte är lika mycket värda'. Hans agerande skulle härvid mycket väl kunna förstås som en stark förnekelse av allt vad demokreati heter, men han skulle lika gärna kunna tolkas som varandes den cyniske demokreaten personifierad. Så länge det gynnar honom själv spelar Ralf med i det demokreatiska och rationalistiska spelet, men i slutändan tycks det som om han agerar utifrån sin kunskap om att det ändå är den individuella prestationen i form av flest antal 'toppar' som premieras.

För det andra tycks det som om Ralf med sin artikel om "*Svenska stridsvagnar ägs av tyska staten*" har gått utanför såväl sin organisatoriska kunskapsdomän som den kreativa rollidentitet han objektivt sett tilldelas av sina kollegor. Detta tydliggörs inte minst under makromötet när Gunnar Nordahl i affekt utbrister: "*Ska vi inte göra uppföljningen? Stopp och belägg! Ska vi inte göra uppföljningen på stridsvagnarna?*" Underförstått, 'Ralf Edström är en 'mikro', och som sådan *ska* han inte skriva om 'makro'' Att detta utspel från Gunnars sida är kreationalistiskt legitimt framgår inte minst av det parallella identitetsskapande som står att finna i Stefan Schwartz kommentar till Bosse Larsson och hans förslag på mikromötet om att Ryssland är 'top of the mind': "*Vi låter Gunnar ta hand om det. För det är ändå rationellt.*"

Det som är kreationalistiskt legitimt för Gunnar och Stefan tycks däremot inte vara giltigt ur makromännen Jonas Therns och Tomas Brolins perspektiv. Deras "*Jo, men låt Ralf ta det*" respektive "*Ja, jag tycker att det är Ralfs grej*" indikerar att de är villiga att göra ett undantag från sitt kreationalistiska credo och ge Ralf Edström fritt spelrum: Han får, så att säga, lägga sitt eget "*pussel*", och det utan att, för att tala med demokreaten Ingrid Lindström, någon "*fårhund*" ser till att han rättar in sig i ledet.

Hur kan det komma sig att Ralf Edström på detta sätt får gå sin 'egen' väg? Och vad är det egentligen för väg han beträder?

Kreativ intersubjektivitet III

Jag vill påstå att den kreativa intersubjektivitet som låter Ralf Edström gå sin egen väg tydligast kan förstås utifrån det identitetsskapande som sker i makrorummet. Ledtrådar jag i de identiteter som här externaliseras framträder *inom* kreationalismen nämligen en nog så betydande kreomantik.

I makrorummet avviker två aktörer mycket tydligt från det kreationalistiska mönster som i övrigt dominerar på Finanstidningen.

Arketypiskt kan de sägas personifiera rebellen respektive artisten. Tomas Brolin utmanar, ifrågasätter och problematiserar själva den pragmatiska meningen bakom arbetet så till den grad att han till sist bryskt åthutas för att vara för egocentrisk; och Gunnar Nordahl anklagas av de andra för att i sin uppriktighet, i sin känsla för vad som är rätt och fel, svika läsarnas behov av rationella konsekvensana-lyser. Dessa två person(lighet)er utgör dock bara toppen på ett kreomantiskt isberg. Sammantaget är den kreativa självmedvetenheten, liksom de kreativa egona, betydligt större i makro än i mikro, "*Kreativitet? Då har du kommit rätt!*"; aktörernas intresse är i högre utsträckning riktat mot den 'yttre scenen' och det genomslag de får där, "*Citaten var ju fina*"; man är mer angelägna om att 'scendekoren' är den 'rätta', "*Vad fan är det med grafiken då?*"; man vill hellre uttrycka det man har att säga också på den 'inre scenen', "*Du kanske inte hörde det för att du var för upptagen med vad du sa*"; och man tycks inteckna ett större känslomässigt engagemang i sitt arbete.

Som grupp betraktat kan makroaktörerna vidare sägas ha ett kreomantiskt 'tyckmycke'. Man verkar hellre vilja ta för sig och ta hårda formuleringar än enas kring vad som är kreativt. En rad frågor, alltifrån demoskopundersökningen till vad en Rysslandskris skulle innebära, diskuteras därför länge och väl, men det utan att någon egentlig konsensus nås. Det kreationalistiska meningstalandet och meningsgivandet får i makrorummet så lämna plats för ett kreomantiskt menings*sägande* som ger upphov till en synnerligen bräcklig intersubjektivitet, och som i sina yttersta konsekvenser t o m verkar handlingsförlamande. "*Det blir ju aldrig några beslut fattade*". "*Vi är ju såna.*"

Med detta sagt håller jag det inte alltför otroligt att aktörerna i makrorummet konstruerar Ralf Edström utifrån sin egen romantiskt färgade förståelse av kreativitet. När rebellen Tomas anser att uppföljningen på stridsvagnarna är "*Ralfs grej*" bejakar han Ralf Edströms *existentiella* (upphovs)rättigheter att å ena sidan få skörda frukterna av sitt arbete, och å andra sidan få sina fundamentala behov av att synas, att få uppmärksamhet och att få erkänsla uppfyllda. Genom att behandla Ralf som han själv skulle vilja bli behandlad, bekräftar han därmed också sig själv.

Om Tomas så ser Ralf som sin jämlike, är detta också sant för artisten Gunnar. För när Gunnar ifrågasätter rationaliteten bakom uppföljningen av Ralf Edströms 'scoop' gör han det inte enbart utifrån kreationalistiska grunder. I hans ego-istiska makrovärld snurrar jorden kring honom själv, och han känner sig nu överkörd, 'nermejad', av Ralf som har speglat sig i den spegel Gunnar brukar spegla sig i.

Och i spegelbilden ser nu Gunnar sig själv. 'Varför inte jag?', lyder hans kreomantiska vädjan om att få bli sedd och bekräftad.

Kreativ intersubjektivitet IV

Ralf Edström går så, vill jag hävda, knappast sin 'egen' väg. Den kreomantiska väg han beträder är redan upptrampad av andra, och dessa kreationalistiska kreomantiker fortsätter att trampa upp den åt honom med kraftfulla kliv. För att inte störa honom i hans inspiration låter hans chefer och kollegor honom att vara litet "*secret*" av sig och de låter honom ta åt sig i äran över att ha producerat ett 'scoop' som ligger utanför hans organisatoriska kunskapsdomän. Och allt detta sker, som jag ser det, utan hans egen medverkan ansikte mot ansikte med sina kollegor. Och utan att han på något sätt behöver externalisera sig själv som kreomantiker. Det kreomantiska utrymmet tycks ge sig av sig själv.

Nu finns det dock flera ledtrådar som pekar på att det kreomantiska utrymme som ges på tidningen trots allt är tämligen begränsat. Den kreationalistiska 'naturliga attityd' som vägleder reportrarna under arbetet med "*Stora och Enso störst i världen*", den 'receptbelagda' produktionen där varje sida har sin speciella lämningstid och där reportrarna får "*böta*" om de är sena, samt Jonas Therns försäkran om att det är "*mycket ovanligt*" med samarbete över gränserna talar för att kreomantiken hålls tillbaka i såväl tid som rum. För att travestera Frederik Rudbäcks ord tycks det som om man är överens om att kreomantiken endast bör 'appliceras vid rätt tillfälle' och att 'rätt tillfälle' i sammanhanget är knutet till vissa kreativa identiteter (Ralf Edström), roller (rebeller/artister) och positioner (makroreporter). Det är med andra ord inte vem som helst förunnat att få vara "*litet secret*" av sig, hemlighetsmakeriet går inte an var som helst, och meningssägandet fungerar inte överallt.

Som jag ser det kan det mycket väl vara dessa kreativa distinktioner mellan aktörer och arenor som gör att 'mikro' och 'makro', i Jonas Therns ord, "*är litet rädda för varandra*". De olika kreativa identiteterna leder till olika uppfattningar om alltifrån vad som är 'top of the mind,' via vad som ger "*mervärde*", till vad som är tidningens *raison d'etre*. Där kreationalisten i det närmaste har nyhetsvärderingen internaliserad i ryggmärgen, definierar mervärde i termer av "*bakgrund*" och "*analys*", samt gillar den företagsekonomiska pragmatismen, vill kreomantikern i oändlighet debattera nyheter för debattens egen skull, ser mervärde mer som en fråga om 'scenografi', samt ifrågasätter själva den pragmatiska grundbulten, "*Ja, men hur långt ska vi gå? 'Hur man gör för att köpa aktier', eller?*"

Möjligen är det just dessa skillnader som kreationalisten Frederik Rudbäck sätter fingret på när han menar att problematisk kreativitet uppstår när man börjar ifrågasätta tidningens mål och vision. Inte för inte tycks det råda en outtalad kreationalistisk intersubjektivitet om att kreomantiken gör kreationalismen till "*grus i maskineriet snarare än ett trollspö*".

Kreativ intersubjektivitet V

Om kreomantiken, inom ramen för en dominerande kreationalism, så kan sägas vara socialt stratifierat gäller detta i högsta grad också hur demokreatin organiseras på Finanstidningen. Men för att se detta krävs, paradoxalt nog, en ytterligare renodling, och förstärkning, av det redan starkt kreationalistiska. Och det ges i ledtråd nummer fem till (re)produktionen av kreativa intersubjektiviteter; Stefan Schwartz, eller rättare sagt vad som händer i det tomrum Stefan Schwartz lämnar efter sig när han tvingas att avveckla sig själv och "*ge plats för nya konstellationer*".

Under Schwartz ledarskap i "*Stora och Enso störst i världen*" tronar kreationalismen i ensam majestät. 'Top of the mind'-modellen är helt genomskinlig, den följs uttryckligen till punkt och pricka, och satt på högvarv uppvisar den högsta effektivitet. Mikroreportrarna presterar "*orealistiskt bra*" och till och med Jonas Thern från den kreomantiska makroarenan inordnas i det instrumentella betraktelsesättet, vilket *Dagen efter* uppskattas stort av Stefan som menar att "*det var kul med den här litet makroinspirerade artikeln av Jonas*". Vad som är orsak och konsekvens spelar i sammanhanget mindre roll, men en sak är jag tämligen säker på, nämligen att det så långt varken finns plats eller tid för, från den kreationalistiska normen, avvikande kreativiteter.

Vad händer då när superkreationalisten Stefan *Dagen efter* lämnar över talarstolen till Roland Sandberg? Jo, till en början praktiskt taget ingenting. Den kreativa intersubjektiviteten tycks redan vara framförhandlad och ingen verkar känna sig manad att ifrågasätta den lista över 'top of the mind'-ämnen som redan ligger. Men, så precis när reportrarna är på väg att bryta upp, träder chefredaktören in i rummet, och med honom på plats får sig den kreativa intersubjektiviteten en rejäl genomkörare. Med känslan för vad som gör en 'riktig' nyhet som ledstjärna ändrar Jon riktning på samtalet, han lanserar nya vinklingar på 'top of the mind'-ämnena och han är ytterst bestämd i sin uppfattning om vad som är att betrakta som 'top of the mind'. Och han delar verkligen inte sina kollegors uppfattning.

Av *kreationalisten* Jon syns dock nu få, om några, spår. Den utilitaristiska vokabulären är som bortblåst, meningstalandet har blivit till en monolog; och det tidigare meningsgivandet har blivit till ett menings*äskande*. "*Det är en kul grej!*", "*Det är storyn!*", "*Det vill jag läsa i morgon!*" Det är, med andra ord, en 'nygammal' kreativ gestalt som externaliseras: Kreomantikern. Men inte enbart, väl? Hörs inte också demokreatens röst tala genom Jon? Han som söker det roliga? Han som vill se det oförväntade? Han som vill "*spela hockey på en bandyplan*" och som unnar alla andra att göra detsamma? Han som låter intutionen ta över förnuftet, men som inte låter intuitionen ta över över

honom själv? Jo, jag vill hävda att så faktiskt är fallet. I det kreationalistiska vakuumet, när kreationalismen har gjort sitt, träder demokreaten in för att ingjuta nytt engagemang hos reportrarna. Och jag vill till och med hävda, på ontologiska grunder, att demokreaten i Jon klart och tydligt överröstar kreomantikern i honom. Han argumenterar helt enkelt inte som en kreomantiker gör, 'inifrån' och i egen sak; utan så som en sann demokreat för fram sin mening, 'ovanifrån' och av *övertygelse*. Och det han ser upp till, och låter sig övertygas av, är inte i första hand sig själv, utan marknadens osynliga hand.

Detta är, som jag ser det, den kreativa intersubjektiviteten i ett nötskal. Kreativitetens olika uttrycksformer varierar i en och samma person – och mellan personer – beroende på tid, plats och sammanhang.

Att skapa mening och att skapa kreativitet

Under min konstruktionistiska blick börjar så några distinkta mönster över den kreativa intersubjektiviteten på Finanstidningen att skönjas. Mest skarpt framträder betydelsen av kreativa andra och den kreativa insocialiseringen; tilldelning och appropriering av kreativ legitimitet och makt; typifieringen och institutionaliseringen av olika kreativa roller; samt dialektiken mellan kreativt identitetsskapande och kreativ intersubjektivitet. Men vad händer om jag låter översätta dessa teman i termer av 'meningsskapande i organisationer', eller *Sensemaking in Organizations* så som den konstruktionistiske organisationsteoretikern Karl Weick (1995) uttrycker det. Kanske kan jag då tentativt säga något om hur det går till när demokreater, kreationalister och kreomantiker skapar mening i sin vardag? Och kanske kan jag bidra till att, om inte lösa så åtminstone, luckra upp organisationsteorins kreativitetsparadoxer?

Om meningsskapandets olika uttryck och kreativitetssystemet

Att de kreativa ledarna fungerar som signifikanta andra på Finanstidningen hyser jag inga som helst tvivel över. Det görs också tämligen transparent av Jon själv som öppet deklarerar att han sitter med på morgonmötena för att han är den mest erfarne. Hans uppgift är helt enkelt att lära nykomlingar som Per Zetterberg vad det innebär att arbeta på Finanstidningen och tilldela dem en objektiverad (roll)identitet som överensstämmer med den dominerande kreationalismen.

Som meningsgivare betraktat fungerar dock inte ledarna på Finanstidningen så som Weick (1995) och, framförallt, Thayer (1988) gärna beskriver ledarskapets meningsskapande 'essens'. För dessa två är ledaren någon...

"... who alters or guides the manner in which his followers "mind" the world by giving it a compelling "face". A leader at work is one who gives others a different sense of the *meaning* of that which they do by recreating it in a different form, a different "face", in the same way that a pivotal painter or sculptor or poet gives those who follow him (or her) a different way of "seeing" – and therefore saying and doing and knowing in the world. A leader does not tell it "as it is"; he tells it as it *might* be, giving what "is" thereby a different "face". [...] The leader is a sense-*giver*. The leader always *embodies* the possibilities of escape from what might otherwise appear to us to be incomprehensible, or from what might otherwise appear to us to be a chaotic, indifferent, or incorrigible world – one over which we have no ultimate control." (ibid., sidorna 250 och 254)

Det meningsgivande som här skymtar mellan raderna har, som jag ser det, mycket litet gemensamt med det absoluta tolkningsföreträde som Jon Åsberg, och även Thorbjörn Larsson, omfamnar i sin teori över det "*konkreta*" ledarskapet. Är det något Jon förfäktar så är det en objektivistisk epistemologi, och som kreationalist lämnar han mycket litet utrymme för det 'som skulle kunna vara' kreativt. Säger han att något är kreativt, ja, då *är* det också kreativt. Men, eftersom den kreativa meningen redan är inskriven i aktörernas identiteter behöver han allt som oftast inte åberopa sitt tolkningsföreträde och agera meningsgivare. Det behöver han, som jag har visat, endast göra vid vissa kreativt kritiska händelser. Mer om dessa strax.

Inom ramen för den institutionaliserade och hegemoniska kreationalismen på Finanstidningen, och den för-givet-tagna meningsreproduktionen, uppträder dock några smärre, men viktiga, skillnader. För det första tycks det mig som om ledaren på de mer kreomantiska arenorna i, och genom, aktörernas subjektivistiska orientering har det betydligt svårare än sina utpräglade kreationalistiska kollegor att vara konkret och bestämd i sitt ledarskap. För att citera Thorbjörn Larsson är det praktiskt taget omöjligt att här "*meddela hur det står till*". Det motstånd han, för det är oftast en man, möter från sina underställda i termer av ego-istiskt menings*sägande* kan till och med bli så stort att han inte ens ges möjlighet att uttrycka 'vad som skulle kunna vara'. För det andra verkar det som om demokreatens tolknings-utrymme vida överskrider kreationalistens i termer av dogmatism, men det först när kreationalismen gått i stå och den självklare kreationalistiske ledaren abdikerat från sin absoluta tro(n).

I ljuset av dessa två iakttagelser vill jag påstå att den roll som meningsgivare Weick (1995) och Thayer (1988) tillskriver ledare är högst diskutabel. Meningsgivandets karaktär varierar över såväl tid som rum, och tycks vara intrikat sammanflätat med det identitets- och meningsskapande som sker i dialektiken mellan ledare och ledda. På Finanstidningen sker till

exempel kreationalistiskt menings*givande* med automatik i mikro, den är starkt internaliserad av aktörerna, 'inbyggd' i arbetsprocessen och (re)aktiveras kraftfullt av ledaren vid kreativt kritiska händelser; medan kreomantiskt respektive demokreatiskt meningsgivande rent av framstår som något av oxymoroner i sammanhanget. De kreomantiska intersubjektiviteterna, företrädesvis i makro, nås istället via ett djupt internaliserat menings*sägande*, och demokreatiskt meningsskapande uppträder i mikro i form av menings*äskande* först när den kreativa ledaren ej längre finner det rationellt att vara rationell.

Med detta sagt synliggörs också den strukturerande maktordning mellan kreationalister, kreomantiker och demokreater som tycks operera på Finanstidningen; det kreativitetssystem som, i likhet med genussystemet, bygger på isärhållandets och hierarkiseringens principer. Å ena sidan postuleras att olika kreativiteter bör hållas åtskiljda i tid och rum; å andra sidan bedrivs arbetet utifrån en kreationalistisk normering.

Med andra ord: Meningsskapande genererar maktförhållanden; och maktförhållanden skapar mening.

Om meningsskapandets makt och maktens meningsskapande

Om Weicks (1995) teori om hur meningskapande går till i organisationer kan mycket sägas. Att påstå att han författat en teori över meningsskapandets makt och maktens meningsskapande vore dock att göra sig skyldig till en grov överdrift. Som katten kring het gröt tassar han försiktigt, försiktigt i maktens korridorer och lyckas med konststycket att reducera makt till att enbart vara en fråga om å ena sidan olika *vokabulärer*, vilket jag tolkar som synonymt med olika former av diskursiv makt (ibid., sid 106 ff), och å andra sidan *föreställningsdrivna argumentationer,* vilket han (ibid., sid 138 ff), med referens till Brockriede (1974), menar kan beskrivas av fem generella egenskaper:

> "(1) an inferential leap from existing beliefs (this is why arguing is said to be belief driven) to the adoption of a new belief or the reinforecement of an old one; (2) a perceived rationale to jusitify that leap; (3) a choice among two or more competing claims; (4) a regulation of uncertainty in relation to the selected claim – since someone has made an inferential leap, certainty can be neither zero or total; and (5) a willingness to risk a confrontation of that claim with one's peers." (ibid., sid 166)

Människor, förklarar Weick (1995) vidare, vet nämligen med sig att deras tolkningar och deras förståelse av världen är flyktig. De vet att de ständigt utsätts för nya erfarenheter och de vet att den mening de skapat när som helst kan kollapsa och måste komma att ersättas av en ny. Som en konsekvens därav

'checkar' människor ständigt av sina värderingar och meningskonstruktioner med varandra för att uppnå någon form av intersubjektivitet. De argumenterar så med varandra, och ibland övergår deras meningsskapande i konfliktfylld debatt. Detta eftersom människan, av naturen, ogärna överger det hon tror på.

Som huvudsaklig referenspunkt för hur människor, ansikte-mot-ansikte, skapar mening sinsemellan framstår Weicks argument för argumentationen, i detta kreativa sammanhang, som synnerligen viktigt. Men, av två skäl, också som synnerligen problematiskt.

För det första tycks Weick betrakta argumentationen som ett *medel* för meningsskapande utan att ta hänsyn till att själva argumentet också kan vara av betydelse för aktörerna. En kreationalist som Jon Åsberg skulle förmodligen finna sig väl tillrätta med en beskrivning av det kreativa samtalet som argumentation, men inför sådana argument skulle förmodligen en kreomantiker som Tomas Brolin slå bakut. För honom är den konfliktfyllda argumentationen snarare att betrakta som *mål* än som medel, samtidigt som det ego-istiska argumentet, det vill säga det han har att säga, är ett medel för honom att (re)producera sin kreomantiska identitet.

För det andra verkar Weick ta för givet att de argumenterande är jämbördiga med varandra, att de är "*peers*". Detta är dock, som jag ser det, ett antagande som i de kreativas värld endast äger giltighet, och en tämligen begränsad sådan, bland kreomantikerna. I deras meningssägande är allas röster lika mycket värda; det vill säga, på en och samma gång, allt och inget. 'Jag hör vad du säger, men respekterar inte vad du säger om du inte delar min mening' tycks vara deras entoniga melodi, och denna inställning leder in dem i ett sorts argumentationens limbo där alla behandlas som sina egna herrar (mål) – men samtidigt görs till varandras slavar (medel). De kreationalistiska och demokreatiska ledarna däremot, hur mycket de än förfäktar "*pluralism*" och "*democracy of ideas*", argumenterar knappast med sina underställda på ett jämlikt sätt; i sina respektive meningsgivanden och meningsäskanden talar de uteslutande till dem 'ovanifrån'. Och, vad än mer intressant är; de förväntas bli talade till på detta sätt.

Utifrån dessa mina inblickar i hur kreativ intersubjektivitet skapas på Finanstidningen vill jag så hävda att Weicks argumentationsargument faller. Att påstå, eller än värre att förutsätta, att det råder maktsymmetri mellan argumenterande människor är att blunda för att var och en av de aspekter av meningsskapande som Weick (ibid., sid 17) själv för fram – temporaliteten, socialiteten, retrospektionen, interaktionerna, relativismen, identitetsskapandet och intentionaliteten – uttrycker, och är uttryck för, makt i en eller annan form. Genom att 'tänka bort' det faktum att meningsskapande, och framförallt ledarskapets meningsgivande, inte sker i relationell maktlöshet vill jag

dessutom påstå att Weick ignorerar en av de mera centrala aspekterna av meningsskapande, nämligen att 'givandet' av mening, liksom 'givandet' av utrymme, alltid har en specifik adressat, samt att denna 'mottagande' part inte nödvändigtvis behöver vara mottaglig för 'rationella' argument vare sig diskursivt eller ansikte-mot-ansikte.

Meningskapandets makt och maktens meningsskapande behöver följaktligen inte vara symmetrisk. De kan lika gärna vara asymmetriska.

Om de kritiska händelsernas kreativa meningsskapande

Hur meningsskapandets makt och maktens meningsskapande får sina olika uttryck tydliggörs, som jag tidigare antydde, vid vissa kreativt kritiska händelser. Ett exempel på en sådan händelse på Finanstidningen utgörs av Bosse Larssons skvaller; ett annat exempel utgörs av Tomas Brolins kreomantiska ifrågasättande. För att tala med Weick (1995, sid 85) måste man inför kritiska händelser som dessa ställa sig utanför livsvärlden, distansera sig till fenomenet och försöka att relatera fenomenet till sina tidigare erfarenheter och till de förväntningar man har om framtiden. De är, med andra ord, tillfällen som manar till eftertanke och meningsskapande. Men det är inte enbart meningsskapande som triggas av dessa fenomen. Som jag ser det för de kritiska händelsena också med sig andra, av Weick o(av)sedda, konsekvenser.

För kreationalisterna i mikrorummet tycks det som om fenomenet "*Finansman dras in i knarkhärva*" är otydligt och osäkert. De har svårt att sätta in det i ett meningsfullt sammanhang, de kan inte relatera det till sina egna erfarenheter och de hyser liten tilltro till sina tolkningar av fenomenet. De har, milt uttryckt, svårt att avgöra om det verkligen är en nyhet de har framför sig. Och om det är en nyhet; vad för slags nyhet är det? Och för vem? För att återigen åberopa Weick kan denna osäkerhet som reportrarna ger uttryck för vara ett tecken på att de är svaga i sina kreationalistiska identiteter, och ett omen om att de nu tillsammans måste förankra sina subjektiverade meningar hos någon som uppbär kreativ legitimitet och externaliserar sig som varandes expert. Kort sagt, reportrarna måste vända sig till den kreativa ledaren, eller andra mer erfarna och i sina identiteter mer säkra person(lighet)er, för att få acceptans, ett socialt bevis – inte på att deras meningsskapande fungerar – utan på att de skapar 'rätt' mening. Och det som är 'rätt' är med stor sannolikhet det som tidigare har fungerat. *Man vet således inte vad det är man ser förrän man talar med experten om vad man tänker, och det man till sist vet är att det man ser är det man sett förut.* Inte för inte tar i dessa fall det kreativa meningsskapandet skepnaden av en automatisk (re)produktionsprocess där den

kreationalistiska ledaren tilldelas makt att tolka världen, och direkt återinvesterar sitt förtroendekapital i gamla beprövade identiteter.

För kreomantikerna i makrorummet tycks det dock som om det kreativa meningsskapandet föranleder en annan slags 'automatik'. Avståndet mellan deras upplevelser av fenomenet Tomas Brolins ifrågasättande och deras erfarenheter tycks härvid vara litet och fenomenets horisont tycks sammanfalla med deras egen förståelsehorisont. De 'känner' fenomenet och de vet därför vad de talar om. *De ser sig själva som experter och de vet vad de ser när de ser det.* Den kreomantiska kreativiteten bottnar härvid i första hand i deras identiteter, men är samtidigt väl förankrade i deras handlingar och förväntningar på ett sådant sätt att deras kreativitetskonstruerande, som i fallet Ralf Edström, kan leda till s k självuppfyllande profetior. I, och genom, de kreomantiska förväntningar de externaliserar gentemot sina kollegor, internaliserar de kreomantiken som del av en objektiv verklighet, vilket i sin tur gör att de externaliserar sig på ett sådant sätt att deras förväntningar infrias.

Om det kreativa meningsskapandets makt och den kreativa maktens meningsskapande kan nu följande konstateras.

För det första. Det kreationalistiska och det demokreatiska meningsskapandet vid kreativa kritiska händelser såväl förutsätter som ger upphov till makt*asymmetrier* mellan ledare och ledda på ett sådant sätt att den kreationalistiska ledaren objektivt tilldelas, och subjektivt approprierar, en (roll)identitet som meningsgivare, och de kreationalistiska reportrarna konstruerar sig själva som meningstagare.

För det andra. Det kreomantiska meningsskapandet vid kreativa kritiska händelser såväl förutsätter som ger upphov till makt*symmetrier* mellan ledare och ledda på ett sådant sätt att den kreomantiska ledaren och de kreomantiska reportrarna ömsesidigt konstruerar varandra som experter med rätt att säga sin mening.

Och för det tredje. Bägge dessa två former av menings- och identitetsskapande förutsätter, och ger upphov till, en övergripande kreativ makt*asymmetri* mellan de som befinner sig på de olika 'scenerna' och utanför desamma. Idealister och krämare, chefredaktörer och reportrar, mikros och makros, kreationalister och kreomantiker står på intet sätt maktlösa inför varandra – och ej heller inför de kreativt sett kritiska händelserna. De har makt att skapa kreativ mening, men den kreativa mening de skapar leder samtidigt till de olika kreativiteternas underordning och överordning.

Som jag ser det utgör så de kritiska händelserna inte enbart tillfällen för meningsskapande. De utgör också tillfällen för organiserat, och organiserande, maktspel: Kreativa kontrakt mellan aktörer, och olika grupper av aktörer, upprättas, befästs eller omförhandlas.

Den organiserade kreativitetens o(av)sedda konsekvenser

Att meningsskapande, handling och organisering går hand i hand är något av grundpelarna i Weicks (1995; se även 1979) teoribygge. Han ser, för att använda Löwstedts (1995) ord, organisering som en slags *"handlingens grammatik"* såtillvida *"att den utgör en grund för de regler och konventioner genom vilka handlingar sammanflätas till sådana sociala processer som gör dem begripliga för dess aktörer"* (ibid., sid 29), och han menar att organisering och meningsskapande bildar ett och samma mönster;

> "To organize is to impose order, counteract deviations, simplify, and connect, and the same holds true when people try tro make sense. Organizing and sensemaking have much in common." (Weick, 1995, sid 82)

Till skillnad från de många kreativitetsmystiker som hävdar att 'organiserad kreativitet' inte går att förstå, och till skillnad från de många kreativitetsteoretiker som menar att 'organiserad kreativitet' utgör en svårförklarad anomali, vill jag med stöd av Weick (ibid.) och mina kreativa ledtrådar så påstå att kreativitet, som meningsskapande aktivitet betraktat, i allra högsta grad har med organisering att göra.

Kreativitet, liksom organisering, kommer inte 'inifrån', 'utifrån' eller 'ovanifrån'. Basen för kreativitet, liksom för organisering, står istället att finna i människors olika identiteter och uppstår i, och genom, deras återblickande, ständigt pågående, sociala interaktionsprocesser som triggas av vissa fenomen och som sätter rimlighet före exakthet (jfr. ibid., sid 17 ff). Dessa meningsskapande processer är emellertid, som jag har försökt att visa, på intet sätt jämlika. På basis av ömsesidig typifiering i olika rollidentiteter och stabila handlingsmönster mellan olika aktörer utvecklas de på ett sådant sätt att vissa 'identitetsstarka' aktörer, s k experter, ges tolkningsföreträde, makt och kontroll över kunskapsdomänerna. Dessa hålls i sin tur därigenom åtskiljda i tid och rum. Att kreativitetens olika kunskapsdomäner på Finanstidningen är socialt stratifierade framgår härvid med all tydlighet; inom ramen för kreativitetssystemet föreligger en mer eller mindre strikt arbetsdelning mellan olika typer av kreativitetsexperter, samt en kreationalistisk, normerande samordning. Kreativiteten är, med andra ord, *organiserad.*

Om kreativ mening kan sägas skapas av 'kreativitetsteoretiska' eliter, ges verksamheter organisatorisk mening av 'organisationsteoretiska' eliter. Men lika litet som de olika kreativa kunskapsdomänerna och 'eliterna' är ömsesidigt uteslutande (vi är ju alla kreoler) kan typer som 'kreatörer' och 'organisatörer' sägas bilda vattentäta skott mellan sig. Tvärtom överlappar de kreativa och organisatoriska kunskapsdomänerna varandra på ett sådant sätt att

de olika aktörerna sammanflätas i komplexa maktrelationer. I takt med att aktörerna får nya erfarenheter, utvecklar de nya meningar dels om vad kreativitet är och borde vara, dels om hur organisationer fungerar och hur de borde fungera. Vissa är nöjda som det är, medan andra, som Tomas Brolin, ifrågasätter meningen bakom makt- och organisationsstrukturerna, kallar till 'omförhandling' och, till sist, kanske, som den avgångne Jon Åsberg, väljer att frånsäga sig fortsatt deltagade i det kreativa och organisatoriska meningsskapandet.

Vad jag således försöker att föra fram är idén om att kreativitet inte bara är en fråga om kreativitet, och att organisering inte bara handlar om organisering. Hur kreativitet konstrueras har betydelse för hur kreativitet organiseras, och vice versa. Varje kreativitetskonstruktion säger något om hur kreativitet bör organiseras; varje organisationsteori säger något om hur kreativitet kan, eller inte kan, organiseras.

Kreativitet är därför inte bara organiserad; kreativitet är också o(av)sett *organiserande*.

Från Organiserad... till Gossekungen på Marieberg

Den intersubjektiva kreativiteten verkar genom sina organiserade och organiserande aspekter medierande mellan objektiverade och subjektiverade meningar om kreativitet. I, och genom, aktörerna på Finanstidningen externaliseras å ena sidan kreativitetens idéhistoria, å andra sidan de kreativa identiteter som de objektivt tilldelats och subjektivt approprierat inom ramen för den maktstruktur som kreativitetssystemet utgör. Mitt ledtrådande i hur kreativitet konstrueras och organiseras börjar så att bära frukt, men alltjämt har jag ledtrådsstrategier kvar att följa, och ständigt uppkommer nya frågor att ta ställning till. Hur stark är t ex den organiserade och organiserande kreativiteten? Hur konstrueras och organiseras kreativitetssystemet? Hur pass genomgripande är det? Och vem eller vilka är det som besitter makten över det kreativa (tanke)systemet?

Med frågor som dessa för ögonen, och med en tentativ förståelse av hur kreativ intersubjektivitet skapas på Finanstidningen, vänder jag så, i linje med ledtrådsstrategierna 2 b) och 1 b), återigen min konstruktionistiska blick mot hur kreativitet legitimeras, institutionaliseras och objektiveras. Och vad är det jag ser? Jo, det är framförallt två fenomen som hamnar i mitt blickfång och blir till meningsfulla ledtrådar till hur kreativitet konstrueras och organiseras. Å ena sidan vill jag veta mer om den kreativa institution som jag tydligast sett externaliseras framför mina kritiska blickar, nämligen chefredaktörsskapet. Å

andra sidan känner jag det angeläget att fortsätta mitt ledtrådande där jag började, det vill säga i hur kreativitet och kreativa ledare skildras i media. Min förförståelse säger mig nämligen att dessa två fenomen är exempel på institutioner i samhället som härbärgerar och (re)producerar olika former av kunskap om kreativitet som livsvärldens aktörer använder sig av för att skapa kreativ intersubjektivitet, men den säger mig också att dessa två institutioner knappast kan sägas stå i ett neutralt förhållande till varandra. Chefred*aktörs-skapet* och media*arenan* konstituerar varandra på ett sådant sätt att chefredaktörens kreativa röst skulle tala för döva öron om inte mediet fanns att tala i, och genom.

Att ledtråda vidare i *endera* av de två institutionerna 'chefredaktörsskap' och 'media', inser jag därför, är mindre fruktbart. Konstruktionistiskt sett vore det att föredra ett simultant ledtrådande. Men hur låter detta sig göras? Är det överhuvudtaget möjligt att inom ramen för *Kreativitetsmysteriet* studera hur de två institutionerna interagerar med varandra? Eller blir det en helt annan avhandling?

Efter en längre tids överväganden kommer jag fram till en slags 'meta'-lösning på mitt problem: Genom att ledtråda i hur signifikanta (chefred)-aktörer skildras i media kan jag, så att säga, slå två flugor i en smäll. Jag kan dels problematisera de två institutionernas objektiverande kreativa krafter, dels relatera de två institutionerna till hur kreativa intersubjektiviteter skapas.

Så, vilken bild förmedlar media av chefredaktören för Dagens Nyheter, Sveriges största morgontidning? Och vad säger mig denna konstruktion om hur kreativitet konstrueras och organiseras?

Kapitel 14

Gossekungen på Marieberg

"Tidningar gör man inte med hjärnan
utan med hjärtat och testiklarna."
Gustaf von Platen

Första gången *Joachim Berners* namn ges en framskjuten plats i nyhetsflödet är i Dagens Industri den 17:e augusti 1993. I en artikel om *Peter Hjörne* och hans steg från VD-rummet på *Göteborgs-Postens* ägarbolag *Stampen* till chefredaktörsstolen på samma tidning omnämns Berner som ansvarig för utvecklingsfrågor och ledare av det s k *Garcia-projektet* vars syfte är att skapa en mer nyhetsinriktad tidning (Larsson, 1993). Nu är det dock inte Hjörnes eller Berners förändringsambitioner som står i fokus för Dagens Industris intresse, utan snarare det faktum att "*etablissemanget i Stockholm*" sägs vara upprört över att ägarinflytandet alltmer knappar in på makten över det skrivna ordet. Att Berners roll på tidning är betydelsefull understryks dock inte minst av den nye chefredaktörens programförklaring:

- Jag vill att Göteborgs-Posten ska bli mer nyhetsinriktad för att vända den nedåtgående utvecklingen. Mycket lokalt material och utökad ekonomisk bevakning av regionens närinsgliv ska det också bli.

Därefter är det förhållandevis tyst om Joachim Berner, förutom att han med jämna mellanrum figurerar i *Veckans Affärer* där han sitter med i den s k *Mediepanelen*, en samling makthavare inom journalistik och reklam som med jämna mellanrum får tycka till om alltifrån papperstidningens vara eller inte vara (Österlund, 1994b) till presentationen av den nya pensionsreformen (Österlund, 1994a). Och om ledarskap. I mediepanelen den 30:e januari 1995 konstateras det att det ställs andra krav på en medie-VD jämfört med andra företag: "*Det är inte medieerfarenhet som är viktigast, utan strategisk förmåga, känsla för personalfrågor, visionärt tänkande och kreativitet.*" Ledarkvaliteter som administrativ förmåga, förmåga att kunna räkna och delegera räknas i sammanhanget som mindre viktiga, och ingen av de tillfrågade anser att det är viktigt med en "*bred kontaktyta*".

Bland medlemmarna i Mediapanelen märks, förutom Berner, journalisterna Per Afrell, Dagens Nyheter; Edgar Antonsson, Expressen; Mats Edman, Nyhetsbyrån Direkt; Lennart Ekdahl, TV4; Lars Engqvist, Arbetet; Anders Jonsson, Ekot; Ernst Klein, Östgöta Correspondenten; Thorbjörn Larsson, Aftonbladet; Gunnar Ljunggren, A-ekonomi; Bo Lundström, Svenska Dagbladet; Stefan Mehr, Månadsjournalen; Hasse Olsson, Dagens Industri; Göran Rosenberg, Moderna Tider; Jan Wifstrand, Sydsvenska Dagbladet; samt reklamarna Sven-Olof Bodenfors, Joachim Jonason, och Bo Rönnberg.

En "*fast shooter*"

Den första juni 1995 riktas strålkastarna emellertid mot Joachim Berner själv. Efter att ha drivit omvandlingen av G-P har han, blott 30 år, blivit befordrad till redaktionschef och dessutom erbjudits plats i Stampens och GP:s styrelser. Det massmediala intresset är stort. Det är första gången i Sverige som en redaktionschef valts in i en större tidningskoncerns styrelse, och i Resumé (Tobiasson, 1995) publiceras en artikel som utgår ifrån de förmodade etiska och publicistiska dilemman som uppstår när redaktionschefen på detta sätt sätter sig på "*två stolar*". Berner ombeds kommentera detta.

- I styrelserummet företräder jag dels redaktionen och ska se till att den får de resurser som krävs för att bedriva bra journalistik, dels har jag ett ansvar för hela koncernen.

- Oberoende journalistik kräver en tidning med oberoende ekonomi. Men skulle det uppstå en större åsiktsklyfta mellan mig och styrelsen får jag väl lämna uppdraget.

Resumés reporter levererar därefter en radda skarpa frågor.

- Rykten vill ha det till att du styrs av Peter Hjörne. Är du hans torped?

- Nej, men jag och Peter har en nära dialog och yrkesrelation här på G-P. Det är alltid samma rykten, men jag kan tyvärr inte hjälpa att jag är född i överklassen, är ung och ekonom. Mitt enda sätt att motbevisa olika spekulationer är genom att göra ett bra jobb.

- Vad vill du åstadkomma med G-P?

- Det kan låta högtravande, men jag vill göra en tidning som vänder sig till alla och inte till ett två tredjedelssamhälle.

- Hur?

- Jag försöker riva ned de tjocka tidningsväggarna så att reportrarna kommer närmare läsarna och samhället de beskriver. Direktnumren i tidningen till reportrarna är ett sätt att nå ut. I framtiden kanske vi har lokalredaktioner i Göteborg. Vi får se.

Vad tillför du?

- Mogna branscher, som tidningsbranschen, blir ofta lite grå och lata av sin ohotade position. Jag försöker få in mer lust, glädje och jävlar anamma i tidningen.

Resumés reporter ber därefter Berner att betygsätta stockholmstidningarna.

- Svenskan känns vaken och pigg. Den tidningen vill säga någonting till sina läsare. DN lunkar på. Det händer inte så mycket.

- Är Stockholm nästa anhalt för dig?

- Jag planerar inte mitt liv så. Jag har en flerårig överenskommelse med Peter som jag tänker fullfölja. Vad som händer sedan vet jag ingenting om.

- Vad tycker du som liberal om Hjörnes mediedominans, TV4:s lokalfönster, Radio Rix, GT och G-P, i Västsverige?

- Vet inte om dominansen är så stor. Medieutvecklingen sker snabbt och konkurrensen växer i form av nya radiostationer, lokala telefonkataloger, gratistidningar och IT-medier.

I den faktaruta som ackompanjerar artikeln får man bl a veta att Berner, samtidigt som han gick i gymnasiet, skrev nöjesartiklar för Göteborgs-Posten och Arbetet, och att det därefter följde anställningar på Nya Wermlandstidningen, Radio Värmland och Radio Göteborg. Parallellt med journalistjobben läste han in en fil.mag. på Handels, han blev chef för G-P:s ekonomisidor, gick till Privata Affärer i Stockholm, för att återvända till Göteborg där han blev chef för Radio Rix. Faktarutan avslutas med upplysningen; "*Tidningsgurun Mario Garcia kallar Joachim Berner för en fast shooter.*"

Artikeln illustreras med en bild på Berner, till vilken en förklarande text lagts till:

- Jag försöker vara oerhört öppen och delge information. Sedan ger jag snabba och klara besked. I den sämsta av världar råder otydlighet.

Berner till Dagens Nyheter

Sju månader efter intervjun i Resumé kablar TT ut nyheten: "*Berner till Dagens Nyheter*" (TT, 1996). Det korta meddelandet lyder; "*Joachim Berner tillträder i sommar en tjänst som redaktionschef och ställföreträdande ansvarig utgivare på Dagens Nyheter. Berner är sedan 1993 redaktionschef på Göteborgs-Posten.*"

Ett par dagar senare intervjas Berner återigen av Resumé, denna gång av Acke Fröberg (1996a) som förundras över att Berner lämnar G-P strax efter att ha blivit uppgraderad till vice VD. Berner förklarar att det handlar om en journalistisk utmaning att gå till Dagens Nyheter.

- Det är journalistik jag sysslar med. Det där med att vara vice VD är en helt annan sak än att vara VD i ett företag.

- Du har haft en viktig roll i det förändringsarbete som gjort att GP numera anses som den mest professionellt gjorda tidningen i landet. Ska du göra samma sak på DN nu?

- Det vore förmätet att säga något om vad jag konkret vill göra innan jag blivit varm i kläderna på nya jobbet.

- Men du har tidigare sagt i Resumé att DN är en tidning som lunkar på, ska det bli ändring på det nu?

- Det var korrekt citerat och jag är ingen lunkare.

- Jag tolkar det som att DN är en bra tidning i och för sig men att den behöver förändringar och du är en person som gillar att arbeta med förändringar.

- Så tolkar jag det också.

Fröberg byter därefter ämne. Under våren 1996 har tidningarna Resumé och Bizniz nämligen granskat journalist- och massmediaelitens ekonomiska förehavanden. I Resumé (Wadendal och Albinsson, 1996) har man sammanställt en lista över de 20 mest betalda inom massmedia, och i Bizniz (1996) har man noterat att journalister är den tjänstemannagrupp som höjt sina löner mest på 90-talet. De tidigare dominerande flacka 15 års trapporna som tog hänsyn till ålder och antal tjänsteår har övergivits till förmån för marknadslöner. 'Fifflandet' med dolda löneförmåner som resor och representation har rensats ut och "*duktiga yrkesmän betalas bra samt erbjuds saftiga morötter i form av bonuslön, optioner och vinstandelar*" (ibid.). Som en följd har lönespridningen ökat markant mellan olika företag, men framförallt mellan Stockholm och övriga delar av landet. Som exempel anförs att Aftonbladets Thorbjörn Larsson har miljonlön och kan tjäna 6 miljoner på ägarna LO:s frikostiga optioner, men att ledarredaktören Rolf Alsing, får 'nöja sig' med 4 miljoner.

> "Expressen som räknade Mona Sahlins Toblerone, gav två toppchefer livslön till en kostnad av 45 MKr, och den sparkade chefredaktören Olle Wästberg fick en fallskärm värd 8 MKr. Två av Mediasveriges tyngsta makthavare, Expressens chefredaktör Christina Jutterström och hennes man, redaktören på Rapport Ingemar Odlander, har vid sidan av sina ordinarie arbeten företag värda 15 Mkr som drar in 2,5 MKr om året i hyror och statsstöd."

> "Journalistikens chefer och stjärnor i Stockholm kan liknas vid ett litet bättre samhälle i storstaden. De känner varandra och umgås på stans bättre krogar (dock ej Pressklubben, den är för ombudsmän och lantisar), är till och från gifta med varandra, bor i stora villor i Bromma (DN och Expressen) och Saltsjö-Duvnäs eller dyra bostadsrätter på Söder (Aftonbladet) och Östermalm (radio och TV). Det är en social elit som leder granskningen av landets övriga makthavare." (ibid.)

Ur skattemyndighetens taxeringsregister hämtas därefter de uppgifter som ligger till grund för följande lönelista;

Namn	Media	Månadsinkomst 1994
Peter Hjörne	Göteborgsposten	309 178:-
Robert Aschberg	TV3	279 532:-
Hasse Olsson	Dagens Industri	125 723:-
Christina Jutterström	Expressen	110 716:-
Thorbjörn Larsson	Aftonbladet	88 788:-
Jan Wifstrand	Sydsvenska Dagbladet	87 123:-
Britt-Marie Mattsson	Göteborgsposten	83 278:-
Mats Svegfors	Svenska Dagbladet	78 005:-

Joachim Berner återfinns på 17:e plats med en månadslön på 52.959:-, och det påpekas också att han sitter i styrelen för familjens holdingbolag *Christian Berner Invest* med 200 anställda.

Artiklar som dessa föranleder nu Fröberg (1996a) att undra om det blir ännu mer för Berner i plånboken?

- Lönen är inte så intressant för mig, utom att jag tycker att jag gjort mig förtjänt av den lön jag fått. Lönefrågan var inget problem från någondera sidan vid förhandlingarna med DN.

- Nu måste du flytta till Stockholm, hur känns det?

- Låt mig säga så här. Två gånger har jag bott i Stockholm. Först för att jag ville spela i ett popband som leddes av Mona Sahlins bror. Sedan för att jag ville skriva i Magnus Briggerts tidningar.

- Nu är det första gången som någon, i detta fall Anders Mellbourn, vänt sig till mig och bett mig flytta upp.

Även SvD uppmärksammar att värste konkurrenten får en ny redaktionschef. I ett porträtt av Berner i Svenskans näringslivsdel den 10:e mars konstateras att Berners flytt från G-P till DN kommit som en stor överraskning eftersom han för många fått *"personifiera GP:s förvandling från en ganska trist regiontidning till en modern och tuff, både i form och innehåll"* (Beck-Friis, 1996). Att dessutom överge en säker och tung post som redaktionschef, ställföreträdande ansvarig utgivare och vice VD inför en osäker plats i DN-skrapan? Berner ges chans att kommentera varför han lämnar G-P.

- Jag fick ett erbjudande i höstas från DN som jag funderade mycket över, men tackade nej.

På en skidresa i Norge kom han dock på andra tankar.

- Jag kände plötsligt att det var dags att byta. Och eftersom jag inte längre var säker på att jag ville vara kvar på GP var jag heller inte längre bra för tidningen.

När han väl bestämt sig gick det hela mycket snabbt. Inom en vecka hade han sagt upp sig och skrivit under kontraktet med DN. Enligt artikelförfattaren Ulrika Beck-Friis är detta helt i linje med vad som sägs om honom – och vad han själv säger: Att han är bestämd och handlingskraftig. Beck-Friis skriver: "*Om Joachim Berner sägs det att han är ung, driftig och inte drar sig för att vända upp och ned på saker och ting. Alla som träffat honom har en åsikt om hans person, inte alltid positiv, men enigheten om hans kompetens är stor.*" På frågan om det stämmer att han är kaxig, svarar Berner.

- När jag blir osäker kan jag ibland bli arrogant, det är inget sympatiskt drag. Men ibland kan jag också provocera för att få igång en process.

I artikeln fokuseras på Berners ledarskap. Han säger sig vara missnöjd med sin ekonomutbildning vilken han anser inte innehållit "*en enda bokstav om beteendevetenskap*". Lyssna, delegera och fråga de mer erfarna kollegorna om hur man ska göra är Berners recept. Sitt eget ledarskap kommenterar han på följande sätt.

- En redaktion är inte en demokrati utan en arbetsplats med demokratiska inslag. Därför måste det finnas samförstånd om vad man vill göra.

Förändringar för förändringens skull?

Även Svenska Dagbladets reporter ifrågasätter Berners journalistiska integritet. Hans inblandning i familjeföretaget *Christian Berner Invest* föranleder henne att problematisera den kluvenhet som han står inför vad gäller att samtidigt vara en del av det näringsliv han är satt att granska. Vad skulle han göra om han tvingades att välja? Berner tvekar.

- Ja... nej, det handlar om en så viktig del av mitt liv att jag inte kan svara så lätt.

Också Berners lön, som nu stigit till 75 000 i månaden, tas upp. Det konstateras att han ligger på en lönenivå som är mycket hög för att vara inom journalistiken. Berner får frågan om det finns några risker med högavlönade journalister, och besvarar den med en motfråga.

- Du menar för att man inte ser effekterna av minskade barnbidrag och liknande.

SvD-skribenten gör en poäng av att han funderar en stund, innan han fortsätter.

- Min flickvän Elisabet är socialsekreterare på ett hem för grava missbrukare. Ibland säger hon till mig att nu har du helt spårat ut, du vet inte vad du talar om, åk ut och åk spårvagn. Hon har helt rätt, det finns så tydligt en annan verklighet som det är viktigt att röra sig i.

I faktarutan får läsaren kompletterande information om Joachim Berner. Bland annat delger han läsarna sin syn på makt, varför det är kul att vara chef och vad han anser om tidningsekonomi.

> "Makt: - Ointressant i sig om man inte vet vad man vill göra med den. För mig är makt viktigt för att försöka skapa en journalistik som fungerar som en tredje statsmakt.
> Kul med att vara chef: - Skapa en kreativ miljö och få en kick när det fungerar.
> Tidningsekonomi: - En god ekonomi ger förutsättningar för en oberoende journalistik." (Beck-Friis, 1996)

Enligt de uppgifter som framkommer i massmedia ska Joachim Berner tillträda som redaktionschef på Dagens Nyheter den 1:a juni, informellt efter semestern. Den 18:e april meddelar emellertid Resumé (Holmkvist, 1996) att Berner redan är på plats. Han ska leda det stundande förändringsarbete som initierats på Dagens Nyheter för att möta konkurrensen från gratistidningen Metro.

- Ja, det är ju ingen idé att gå och vänta, då blir allt bara upphaussat, kommenterar Berner situationen.

Tidningen ska bantas ned på vardagar, bli fylligare på helgerna och få ett modernare utseende. "*Läsvänlighet*" är ledordet, enligt Resumé, och det förutspås att Dagens Nyheter minskar antalet delar från fyra till tre i Storstockholm, och från fyra till två i de övriga delarna av landet. Således en återgång till det format som tidningen hade före det att Christina Jutterström 1990, trots stora protester från läsare, annonsörer och medarbetare, gjorde om tidningen till fem delar.

- Jag kan ju inte komma hit med några definitiva uppfattningar om hur DN ska se ut, men jag kan fungera som katalysator och få igång processen, menar Berner.

En kreativ katt bland hermelinerna?

Så långt kommen i mitt ledtrådande i *Affärsdatas tidningsarkiv* slås jag av hur Joachim Berner om och om igen tvingas stå till svars av sina 'kollegor', framförallt av de som jobbar för *Resumé*. I artiklarna om honom ventilerar de, om än implicit, en rad bestämda uppfattningar om alltifrån hur en person i hans ställning bör agera, via vilken bakgrund han eller hon bör ha, till vilka egenskaper han eller hon ska besitta. Och på få punkter verkar Berner möta deras granskande och förväntansfulla ögon. Genom att vara en bestämd ung man med handlingskraft, utbildad Handelsekonom, komma från överklassen,

ha en bra inkomst, ha vissa kontakter inom näringslivet och förfäkta liberala åsikter tycks Joachim Berner fundamentalt bryta mot det journalistiska 'credo' som, för att tala med Thorbjörn Larsson, säger "*att man ska ha någon sorts gallergrind mellan ord och siffror, och att journalister tillhör någon slags ras som är finare än alla andra*".

Det kreativitetssystem som externaliseras i mediabilden av Joachim Berner är så, vill jag hävda, kreomantiskt normerat. Och som avvikande från normen *måste* han förklara sig och legitimera sin närvaro, det är den avvikandes lott i livet. Att Berner inte tycks vara särdeles tillfreds med den kreationalistiska (roll)identitet som han objektivt tilldelas inom ramen för det kreomantiska kreativitetssystemet framgår med all önskvärd tydlighet. Gång på gång försöker han att svära sig fri från det stereotypa beteendemönster som hans kollegor vill sortera in honom i, och gång på gång försöker han att motbevisa det identitetsskapande som sker över hans huvud. Att deklarera sitt missnöje över sin utbildning, liksom att hävda att "*(d)et är journalistik jag sysslar med*"; "*jag vill göra en tidning som vänder sig till alla och inte ett två tredjedelssamhälle*" respektive "*jag kan tyvärr inte hjälpa att jag är född i överklassen, ung och ekonom*" räcker dock föga till för att sätta stopp för den kreationalistiska objektifiering som media utsätter honom för. Och ej heller lyckas han att legitimera sitt icke-kreationalistiska vara genom att åberopa att han har en flickvän som är socialsekreterare och att han spelat pop tillsammans med Mona Sahlins bror. Förmodligen är det som Joachim Berner själv säger, att hans enda chans att "*motbevisa olika spekulationer*", om hans 'rätta' jag, "*är genom att göra ett bra jobb*".

'Men', frågar jag mig, 'varför det är så viktigt för honom att inordna sig i det icke-kreationalistiska ledet? Och varför är det så viktigt för Resumés reportrar att framställa Berner som en kreationalist? På Finanstidningen, och i det kreationalistiska normsystem som där opererar, fann de avvikande kreomantikerna ju sig tämligen väl tillrätta...'

Ned i arkivet igen. Kanske kan jag finna svaren på mina frågor där?

Berner håller i yxan

Efter det att Joachim Berner tillträtt som redaktionschef blir det tyst om honom och Dagens Nyheters s k omgörning, ett begrepp han tagit med sig från tiden på G-P, ända tills den 10:e augusti. Dagens Nyheter går då ut med uppgiften att företaget har tuffa sparkrav att vänta till hösten (Nachemson-Ekvall, 1996). I ingressen till artikeln förkunnas att ett "*kraftfullt besparingsprogram*" kommer att vidtas, att besparingarna kommer att medföra en total

översyn av tidningsproduktionen, samt att personalneddragningar inte kan uteslutas. I artikeln beskrivs ett kärvt ekonomiskt läge med å ena sidan problematisk kostnadsstruktur, å andra sidan en utsatt konkurrenssituation. Joachim Berner ger ledningens bild av läget.

- Resultatet för DN har försämrats kraftigt under våren, bland annat som en följd av konjunkturnedgången. Därför måste vi se över kostnaderna. Det rör allt från papperskonsumtion, hur arbetet är organiserat, datorsystemen och personalen.

Artikeln förtäljer också att ett större möte för personalen ska hållas inom en vecka.

I ett TT-telegram daterat den 14:e augusti (Lindström, 1996) preciseras sparkraven på Dagens Nyheter. 200 tjänster ska försvinna, och lika många miljoner ska sparas – minst. Redaktionen drabbas hårdast. 100 redaktionella tjänster ska bort, varav 40 journalistjobb. I telegrammet förklarar Berner att besparingsprogrammet är ett led i en omläggning av hela tidningen.

- I tid handlar det om ett par år.

TT lyckas dock inte få svar på frågan hur redaktionen ska klara nedskärningarna utan försämrad kvalitet. Anders Mellbourn, tidningens chefredaktör och ansvarige utgivare, menar dock att tekniska förbättringar kommer att leda till en mer rationell tidning med ett litet personalbehov.

Dagen efter hakar Resumé på nyheten om neddragningarna på DN (Holmkvist, 1996c). "*Berner håller i yxan när DN hårdbantar*" lyder nyheten i Resumés tolkning, och reportern Leif Holmqvist ställer Joachim Berner och Thomas Axén, tidningens VD, mot väggen. Berner anför motiven bakom sparpaketet...

- Det handlar om att jobba smartare, mer grupporienterat. Jag tror att det finns en bred insikt om att DN kan göras bättre och på ett bättre sätt.

- Givetvis kan det sparas ett antal tjänster, även om det aldrig är kul att minska personal. Men det handlar om att skapa utrymme för att utveckla tidningen.

... medan Axén försöker lugna.

- Det är ingen kris, vi tjänar fortfarande pengar. Vi sparar för att utveckla produkten. Det är en offensiv åtgärd.

Resumés reporter påminner Axén om att DN några år tidigare bantat sin personalstyrka genom mycket generösa avgångsvederlag, men så långt kan Axén inte sträcka sig denna gång.

- Även denna gång vill vi gå frivillighetens väg. Men det är tveksamt om erbjudandena kan bli lika frikostiga. Vi skulle bli mycket sårbara om vi följde lagens turordningsregler.

Om DN-ledningens analys av läget pekar på ett besvärligt läge, talar *Affärsvärldens* analys av läget på Dagens Nyheter i allmänhet, och inom moderbolaget Marieberg i synnerhet, daterad den 4:e september emellertid ett annat språk. Där heter det att tidningskrisen är överdriven och att Mariebergsledningen utnyttjar myten om krisen för att göra nödvändiga kostnadsnedskärningar. "*Å vilken härlig kris*", är Affärsvärldens översättning av Joachim Berners uttalande i Dagens Nyheter den 10:e augusti (Affärsvärlden, 1996).

Storm i ett vattenglas?

Den 12 september är Berner återigen rubrikernas man i Resumé (Fröberg, 1996b). En arg och upprörd Joachim Berner läser formligen lusen av Svenska Dagbladets chefredaktör, åtminstone om man får tro rubriksättaren.

- Vad i helvete sysslar Mats Svegfors med egentligen? Hur kan Tidningsutgivarnas ordförande bete sig så här?

Orsaken till Berners ilska står att finna i en artikel publicerad på SvD's förstasida i vilken chefredaktör Svegfors filosoferar kring tidningars förgänglighet och dialektiken mellan det publicistiska och det kommersiella. Svegfors utgångspunkt är ett öppet brev som ett par privatpersoner skickat till bl a DN, Svenskan, och den förre kulturministern. I skrivelsen finns, enligt Resumé...

> "...*en mängd* angrepp på Joachim Berner och den bernerska redaktionella regin. Berner är inplockad från Göteborgs-Posten och har ingen förankring på DN. Han tillhör de parasitära lycksökare som nästlat sig in på DN-redaktionen som gjort tidningen grovt språkligt förenklad, sensationssökande, nyhetssnuttifierande, visuellt effektsökande, ohämmat kopieringslysten och omfångsmässigt uttunnad. Hans strategi, som han uttryckt den bland annat i Resumé, är fullständigt absurd. Berner är en halvfigur... En karriärist från Göteborgs-Posten."

Och, som om inte dessa okvädningsord vore nog, formulerar brevskrivarna ett krav; "*Vi kräver att ledningen för Tidnings AB Marieberg (...) snarast avlägsnar den otäcka antiintellektuella och krämaraktiga Gyllenhammargruppering som nästlat sig in och fått märkligt stort inflytande på DN:s redaktion. En investering i en enkel biljett till Göteborg (480 kronor med SJ andra klass) för Joachim Berner och hans politruker skulle därför generera Tidnings AB Marieberg och Bonniergruppen en astronomisk avkastning såväl real-ekonomiskt som goodwillmässigt*" (ibid.).

- Vi kände det som vår plikt att slå larm när den stora nationella tidningen DN håller på att förstöras och bli som Metro. Nu hoppas åtminstone jag på Svenska Dagbladet, att den blir en riktig kvalitetstidning och att den helst tar

bort moderatstämpeln, eftersom jag inte är moderat, säger en av författarna till brevet som Resumé lyckats spåra.

Själv har Berner inte så mycket att säga om angreppet som sådant, det som stör honom är Mats Svegfors agerande.

- Sådana där utfall och stolligheter är förstås normalt ingenting att bry sig om. Kanske är det någon vikarie som vi har haft på GP som inte fick förlängt, eller någon annan som är sur på mig, som ligger bakom. Men sedan flög jag i taket när Mats Svegfors tar skiten på fullt allvar och skriver en kolumnn om det på Svenskans förstasida.

Enligt Resumé ångrar Mats Svegfors inte att han skrev sin kolumn. Han liknar brevet vid de hemliga skrifter som cirkulerade uppkopierade i censurens Sovjetunionen, s k samisdatskrifter. Till Resumé säger Svegfors;

- Att jag är ordförande i TU hindrar väl inte att jag skriver det jag tror på. Mycket av vad som sägs i skriften tål att fundera över.

Resuméartikeln får ett genmäle. En vecka senare replikerar Mats Svegfors själv i Resumé.

> "Enligt förra veckans nummer av Resumé rasar Dagens Nyheters redaktionschef Joachim Berner mot mig. Möjligen är det så. Och säger Resumés Acke Fröberg att det är så utgår jag ifrån att det är sant. Joachim Berner har dock i skrivande ögonblick inte rasat till mig personligen. Däremot är det så att jag inte rasar - eller gör någonting annat heller för den delen - mot Berner. Och detta behöver förtydligas eftersom Resumé i en bildtext skrev: Mats Svegfors bedömde att angreppet på Joachim Berner var så intressant att han spann vidare i sin kolumn på Svenska Dagbladets förstasida.
>
> Jag nämnde inte Berner i min kolumn. Och det var inte ett försök att försticka kritik av DN:s dynamiske redaktionschef. Det var helt enkelt så att Berner överhuvudtaget inte upptog mina tankar när jag skrev kolumnen. Mitt resonemang kretsade krig tidningsutveckling, inte kring en enskild medarbetare i en av Stockholms båda morgontidningar. Precis som jag skrev kände jag mig också träffad av en kritik mot journalistkåren för självbespegling och en förytligande kommersialisering." (Svegfors, 1996)

En lektion i ledarskapets fällor

Det dröjer inte längre än en vecka innan Resumé åter får anledning att vända blickarna mot Marieberg och intrigerna i tidningskvarteren. Denne gång är det Anders Mellbourn, statsvetaren som blev ledarskribent på Dagens Nyheter och sedermera i all hast kallades in som chefredaktör sedan Christina Jutterström lämnat DN-skrapan för att vända upplageraset på Expressen, som står i blickfånget. "*Mellbourn, vart tog du vägen?*" frågar sig Leif Holmqvist (1996b) i

Resumé med det förklarande tillägget att "*den nye redaktionschefen Joachim Berner härjar så att DN:s timide chefredaktör verkar ha försvunnit i hanteringen.*" "*Är det Berner som styr Dagens Nyheter?*" frågar han lätt ironiskt.

- Haha, när han gör det så är det på mitt uppdrag. Jag har tagit hit Joachim Berner och en vinst med det är att vi får upp tempot i det dagliga arbetet. Joachim är en mycket strukturerad person som måste få ta plats.

- Men hur ser rollfördelningen ut er emellan?

- Som ansvarig utgivare och en av tidningens chefredaktörer ansvarar jag för tidningens långsiktiga profil. Det löpande arbetet tar Joachim mer och mer över. Men jag kommer att gå in i det dagliga idéarbetet mer.

Veckan därpå, den 25:e september, får Berner själv komma till tals om chefsskap i tidningen *Chef* (Isaksson, 1996). Artikeln är vinklad utifrån Berners tankar om hur man undviker den s k andre-chefens fällan.

- Andre-chefen är ofta den som ska görat, menar han.

- Men för att kunna åstadkomma någonting måste han/hon förankra sina idéer både hos sin chef och sina egna medarbetare. Annars springer du in i väggen.

- För att fungera som andre chef måste du skaffa dig auktorisation både från din chef och från dem längre ned i organisationen. Agerar du enbart på order uppifrån förvandlas du snabbt till handgången man som bara utför order; hämtar du allt stöd underifrån drivs du mot en revolutionär situation.

Förutom nödvändigheten av att skaffa auktorisation ger Berner Chefs läsare ett par råd. Att vara ärlig och öppen, samt att ta chefsrollen på allvar. Att vara chef är ett yrke i sig, hävdar han och baserar det på egen erfarenhet;

- När jag kom till Göteborgs-Posten såg nog många mig som en förmögen snorvalp som fått jobbet för att jag var bekant med Peter Hjörne. För att jag skulle kunna genomföra förändringar var jag tvungen att börja med att lyssna till redaktionen och få dem med i förändringsarbetet.

Berner skriver presshistoria

Den 14:e mars 1997 är Joachim Berner återigen med om att skapa presshistoria. Kl 12.27 kablar *Nyhetsbyrån Direkt* ut den sensationella nyheten att Anders Mellbourn efter mindre än två år lämnar sitt uppdrag som chefredaktör för Dagens Nyheter, liksom rollen som chef för allmänna redaktionen och ansvarig utgivare, för att helt övergå till skrivande uppgifter.

- Även om tidpunkten kom betydligt tidigare än vad jag ursprungligen tänkt mig vill jag inför de nya krav som de allt snabbare förändringarna i omvärlden ställer, redan nu lämna över ansvaret för utvecklingen till en ny

ledning, kommenterar Anders Mellbourn med tydlig adress till Joachim Berner som, rekordung, utsetts till ny ansvarig utgivare.

TT går också ut med ett telegram i vilket Mellbourn förtydligar sitt ställningstagande (Kerpner, 1997).

- Jag har vitaliserat verksamheten, gjort om produkten och fått in en ny ledning. Samtidigt återstår det förnyelsearbete, men det görs bättre av den ledning som jag nu har fått hit.

Enligt TT tolkar Mellbourns kollegor på Dagens Nyheter hans avgång som att han i själva verket har tröttnat på Mariebergskoncernens tuffa sparkrav, och att han gärna överlåter dem till andra.

I TT's telegram betonas att Anders Mellbourns avgång innebär att antalet chefredaktörer minskas från tre till två. Ledarredaktionens chef Hans Bergström och kulturredaktionens chef Arne Ruth sitter orubbat kvar som chefredaktörer, medan Joachim Berner som nyutnämnd ansvarig utgivare och chef för allmänna redaktionen inte ges titeln chefredaktör. För svenska tidningsförhållanden är ledarkonstruktionen unik – och något som väcker starka känslor, inte minst på DN's allmänredaktion. Journalistfackets talesman Malin Holmquist menar att beslutet har utlöst en förtroendekris bland de anställda gentemot styrelsen som ändrar organisationen utan att samråda med facket, men framförallt gentemot Berner vars ställning starkt ifrågasätts.

- Det främsta skälet till att allmänna redaktionen har en egen chefredaktör är att nyhetsarbetet ska vara skilt från det opinionsbildande arbetet med vattentäta skott. Det handlar om trovärdighet gentemot våra läsare.

I ett brev till Mariebergs styrelse hotar journalistklubben med att, "*i enlighet med en lång DN-tradition, hålla en förtroendeomröstning om redaktionschefen Joachim Berner.*"

Idén om att splittra upp den klassiska ledartrojkan uppges vara Anders Mellbourns egen. Till TT säger han att han tror att "*det kommer att skapa en större tydlighet kring de olika befattningarna*", samt att risken för att nyhetsredaktionens arbete blandas ihop med tidningens politiska linje därmed kommer att minska.

- Även bildade och engagerade människor, som läser mycket tidningar, tror ofta att det är jag som skriver ledarna. Med den här titulärförändringen klargörs en hel del, hävdar Mellbourn, som dock inte räknat med reaktionerna från facket.

- Där känner jag sorg. Jag ville inte skada tidningen och skapa en kris- och konfliktstämpel. Jag hoppas att det blåser över snabbt.

Föremålet för de starka känslorna, Joachim Berner själv, tar det hela med en nypa salt.

- Jag känner mig helt trygg med mitt mandat uppifrån styrelsen, och tror inte att det blir några problem att hävda redaktionens integritet gentemot de andra avdelningarna.

Dagen därpå är stormen i DN-huset förstasidesstoff i landets tidningar. I Sydsvenska Dagbladet (Widing, 1997) får fackklubbens Malin Holmquist återigen ventilera journalisternas missnöje.

- Självklart skall allmänna nyhetsredaktionens ledare – oavsett vem personen är – vara chefredaktör. Det här är en oroande markering och en försvagning av den allmänna redaktionens ställning. Det har gått bra tidigare med tre chefredaktörer.

- Vi har blivit överkörda och framför nu vårt missnöje till styrelsen. Den har frångått praxis genom att inte ens konferera med klubben. I dag har vi inte diskuterat namnfrågor, men vad vi absolut inte kan acceptera är att politiska redaktionen skaffar sig inflytande över nyhetsarbetet.

Holmquist salva föranleder Sydsvenskans reporter att skyndsamt förklara att ledarredaktionens chef Hans Bergström "*påstås vilja expandera och få en större roll*".

Sydsvenskans Hans Widing riktar därefter intresset mot "*tidningsbranschens underbarn, en västkustkomet som gjort blixtkarriär*". Berner beskrivs av Widing som den nya generationens nya offensiva ledartyp.

> "Han har blivit allmänt respekterad, vilket inte är alltför vanligt i massmedievärlden. Ingen förnekar hans journalistiska handlag även om några stöts av en viss förment arrogans. De törnar som Berner fått under klättringen har trots allt varit överkomliga. Att bli kallad Peter Hjörnes hantlangare och torped går att leva med. De flesta betvivlar f ö att han låter sig styras av någon. Han brukar säga att journalistikens övergripande mål är att stenhårt granska makten. Men för egen del har han bränt mycket krut på tidningsdesign och hävdat som sin vision att bild, text, grafik och layout bättre skall integreras. Det är inte nödvändigt att alltid utgå från texten." (ibid.)

I Svenska Dagbladet (Amster, 1997) samma dag konstateras att anledningen till Anders Mellbourns avgång är att "*det går för fort*". Mellbourn pressas här på sin syn på Joachim Berner.

- Vi har alltid varit överens om journalistiken men vi har olika tempo. Vårt sätt att lösa frågor är olika. Där har vi haft en del motsättningar.

- Jag kan ibland känna att med min mer analytiska läggning, min ålder, min kunskap så är det kanske inte självklart att jag är den mest idealiske chefen inför de så kallade utmaningar som kommer.

Även Malin Holmqvist får en direkt fråga om hur fackklubbens ser på Joachim Berner.

- Vi har inte tagit ställning till det. Han har inte visat vad han går för journalistiskt än. Det kan tänkas att han kan mer än vad han fått visa. Stämningen är förvirrad på redaktionen.

Svenska Dagbladets Harry Amster ställer också Joachim Berner till svars. DN's nye redaktionschef säger sig inte vara överraskad över sin företrädares beslut att gå.

- Men var det inte ett krismöte för en tid sedan där ett chefredaktörsbyte diskuterades? prövar Amster.

- Det känner jag inte till. Redaktionsledningen var i Trosa på konferens eftersom tidningen befinner sig i en förändringsperiod.

- Varför blir du inte chefredaktör?

- Anders Mellbourn föreslog den här lösningen och styrelsen anammade den.

- Har du någon kommentar till spekulationer om att detta är en övergångslösning?

- Så jag är inte övergången då? Jag känner mig inte så. Titulaturen är inte avgörande för mig.

- Har det funnits några samarbetssvårigheter mellan dig och Anders Mellbourn?

- Absolut inte.

- Ni ska inte göra en Expressen med ständigt byte av chefredaktörer?

- I mitt fall blir frågan knepig eftersom jag inte blir chefredaktör. Men jag ser inte den risken.

- Finns det skarpa motsättningar på redaktionen om vilken tidning DN ska göra?

- Jag uppfattar det som om de allra flesta vill göra en bred tidning, både en lokal och en rikstidning.

- Du är inte typen som blir nervös av att bli ansvarig utgivare?

- Jo, jag kan känna... Jag känner respekt för den stora uppgiften.

Identitetskris

'Nej', konstaterar jag, 'titulaturen har nog inte så värst mycket betydelse för Berner. Det han är bekymrad över är sin identitet.' Och det är också hans medarbetare. Malin Holmqvists vittnesbörd om att "*stämningen är förvirrad på redaktionen*" och att Berner inte har "*visat vad han går för journalistiskt än*", samt fackklubbens krav om förtroendeomröstning, tyder på, liksom ustpelet mot Svenska Dagbladets Mats Svegfors, att Berner genomlider, om inte en 'inre', så åtminstone en 'yttre identitetskris'. Människor i hans omgivning

lyckas helt enkelt inte skapa mening i vad de ser när de granskar honom. Vad betyder det att Berner har den bakgrund han har? Vad betyder det att han "*går med yxan*" och samtidigt säger sig vilja "*skapa utrymme för att utveckla tidningen*"? Och hur ska man förstå det faktum att Berner blir ansvarig utgivare men inte chefredaktör?

I avvägningen mellan att bli handgången man med ansvar för rationalistiska nedskärningar eller att driva sig själv mot en revolutionär situation där ordets makt står oantastligt har Berner, så vitt jag ser det, inte nog tydligt lyckats visa upp det "*trälhavens Janusansikte*" som journalistikprofessorn Mats Ekdahl (1996, sid 73) menar karaktäriserar den tidningsmakande chefredaktören: Att i en och samma kropp förena "*konstnärssjälen*" med produktivitetens "*offerväsen*". Eller, i kreativa termer, att i en och samma kreolska kropp härbärgera både kreomantik och kreationalism (och förmodligen även demokreati.

Berners sociala och ekonomiska kapital har, tycks det mig, förlänat honom ett kreationalistiskt mandat 'uppifrån' som är så pass iögonfallande att hans kollegor inte förmår se konstnärssjälen i honom. Hans socio-ekonomiska kapitalbildningen gör honom, mer eller mindre automatiskt, kreomantiskt illegitim 'nerifrån', och det han nu måste göra är att vikta om sin kapitalportfölj på ett sådant sätt att han skaffar sig "*auktorisation*" även från journalisterna. För talar man inte journalisternas kreomantik, ja, då blir man helt enkelt inte chefredaktör, om man inte som Peter Hjörne äger tidningen, förstås.

Och månne är detta skälet till varför media objektifierar honom som kreationalist: Journalisternas kreomantiska identitetsskapande vore halvt om de inte hade 'räknenissar' som Joachim Berner att identifiera sig mot. I en värld av enkla dikotomier segrar den som är 'antingen eller', inte 'både och'.

Frågan är dock om Joachim Berner är förmögen att spela spelet? Och om framgångssagan får ett lyckligt slut?

Den gråtande entreprenören

Joachim Berner tillträder sin nya befattning den 1:a april 1997. Därefter rider stormen i DN-huset ut. Åtminstone för stunden. Journalistklubben på DN håller en förtroendeomröstning om den nye utgivaren, men den går relativt obemärkt förbi i nyhetsflödet. Kanske p g a att utslaget av omröstningen inte blir det förväntade. Mot alla odds förklarar 83% av journalisterna att de har förtroende för Berner, ett bevis om något att man aldrig ska underskatta "*blonda 34-åringar i jeans. Underskatta heller aldrig kritiska och självständiga journalisterns behov av att få veta var skåpet ska stå.*"

Orden är Per Svenssons, författare och stjärnskribent på Expressen, och han fäller dem i ett porträtt av Berner i trendkänsliga *Månadsjournalens* septembernummer samma höst (Svensson, 1997). Berner pryder inte bara tidningens omslag, inne i tidningen ges Per Svenssons artikel inte mindre än åtta sidors utrymme. Tre sidor utgörs av stiliserade foton av "*Gossekungen på Marieberg*" som han kallas, i en rad allvarsamma poser.

Att detta *inte* är ett kreationalistiskt porträtt inser jag från första stund. Artikeln andas konstnärlig seriositet i såväl innehåll som stil, och som yttersta garant för trovärdighet står artikelförfattaren själv. Jag kan inte annat än slås av hur lika de två är till utseendet, och att närbilden av Berner på sidan 33 är i det närmaste identisk med Per Svenssons bildbyline i Expressen. 'Kreomantisk homosocialitet och identitetsskapande på hög nivå', hinner jag konstatera innan jag läser vidare.

De bilder Svensson förmedlar av Berner spänner från tidiga ungdomssynder "*med tuperat hår nere på Café Opera*" som popstjärna i JAPOP via turerna kring Mellbourns avhopp till barndomshemmet i exklusiva Hindås. Fram träder nyanserna. Ryktet som "*redaktionsledarnas Billy the Kid*" kontrasteras mot den sportige, "*gråtande entreprenören – tidningsmogulen som ung popmusiker*". Och för att förankra dessa nyanser har Svensson pratat med Tony Manieri, gitarrist i JAPOP;

- Han var en otroligt mjuk och känslig ung man som hade lätt för tårar. Känslig och känslosam. Snäll och mjuk. Men energisk! När vi hade varit på turné sammanställde han en jättemapp med allt som skrivits om oss och kopierade upp var sitt exemplar till alla i bandet.

Den Berner Svensson möter förefaller honom "*betryggande präktig*" och "*liksom DN-mässig*", klippt och skuren för sitt uppdrag, långt ifrån det "*elaka lilla direktörsvirus, inplanterat för att förstöra fina gamla DN*" som många, inte minst på DN, ville ha honom till i början. Men nu accepteras han. Han behandlas till och med respektfullt, slår Svensson fast. "*Man kan om man vill*", skriver han, "*få höra att Joachim Berner undergrävde Mellbourns ställning. Tidningar är som gjorda för konspirationsteorier. Men medan Expressen, för att ta ett exempel, är som en teater där folk sticker kniven i varandra inför öppen ridå är DN som Vatikanen eller Kreml. Svårt för utomstående att få kläm på vad som egentligen försiggår bakom murarna.*" Men när Svensson lyssnar runt bland journalisterna på DN, hörs nu idel berömmade röster.

- Han är en chef som är synlig, han plockar upp alla konflikter på bordet och kan vara väldigt tuff att ha att göra med, enligt en av medarbetarna.

Men en del av ryktet finner Svensson är sant. Berner kommer från en förmögen familj. Om det vittnar familjens kombinerade sommarnöje/kontor/representation i Hindås dit Svensson begett sig för att intervjua Berner. "*Det*

är stort och vitt och herrskapsmässigt. I rabatterna kuckilurar små lätt ekivoka statyer. Man väntar sig att Jeeves i vilket ögonblick som helst ska dyka upp med förfriskningar", skriver han, och tillägger, med hänsyftning till att familjeföretaget Christian Berner Invest AB årsomsätter 300 miljoner kronor: "*Inte underligt att han är självsäker. Med den bakgrunden.*" Å andra sidan bedyrar Berner att en drivkraft hos honom har varit att klara sig själv, att "*inte bli en pappas pojke*", och *en passant* nämner Svensson att Berner tjänar 85000 kronor i månaden, vilket får tjäna som bevis för att han lyckas stå på egna ben. Det där som ligger i lönekuvertet antyds dock vara en problematisk fråga. Dels är det "*viktigt för honom att ha en lön som han kan stå för, som han inte frestas hymla med.*" Dels upplever han det som ett problem om journalister tappar känslan för hur 'vanliga' människor har det.

Att Berner är medveten om sitt privilegium lyser igenom i artikeln. "*När Berner berättade för sin Elisabet att han skulle intervjuas för MånadsJournalen i Hindås, sa hon åt honom att han inte fick spatsera omkring på gräsmattorna som en annan lord.*" Svensson intervjuar därför Berner på verandan – och det utan punsch! är Svensson noga med att poängtera.

Sitt yrkesval, som Svensson med tanke på Berners bakgrund ställer sig litet undrande inför, kommenterar Berner;

- Pappa är direktör. Mamma är journalist. Vill man vara freudiansk är väl det här mitt sätt att tillfredsställa båda.

Propplösaren Berner

Svensson vinklar så sin artikel mot att Berner personifierar det generationsskifte som pågår inom massmedia, såväl på DN som på andra institutioner. "*Det finns något av kaustiksoda över Joachim Berner*", skriver han och tillägger, "*jätteproppen är på väg att lösas upp*" med hänsyftning till det stora antal 'fyrtiotalister' som besitter många toppositioner i näringslivet. Svensson prövar sina tankar på Berner som håller med om att han kommit att stå symbol för själva ordet "*generationsskifte*". Han säger sig dock tycka illa om åldersfascism och slår fast att det finns 67-åringar han gärna skulle vilja behålla som skribenter, medan det finns 40-åringar som är "*bedrövligt trötta*". Men vad händer med DN när de gamla trotjänarna försvinner? undrar Svensson. Vilka ska då skriva i tidningen?

- Ja, alltså, man får skilja mellan granar och tallar. Det är svårt att växa under en gran. En del goda skribenter kan skymma andra goda skribenter. Sedan är det inte svårt att hitta människor man vill anställa på Dagens Nyheter, lyder Berners svar.

- Kommer det att födas nya Joloar och nya Bangar? Jag tror att det kommer att födas lika goda skribenter, men inte med samma genomslag. Stjärnstatusen är reserverad för programledare i TV4.

Generationsskiftet på DN – "*Slaget om DN*" som det så effektfullt formulerats på Månadsjournalens förstasida – handlar inte minst om att hänga med den nya tidens föränderliga vindar. Det handlar om, som Per Svensson uttrycker det, att hantera "*mer djupgående förändringar av svenskarnas sätt att se på sig själva, samhället och framtiden.*" För Berner är det en fråga om att förändra både internt – och externt.

- Det första året på DN har varit ett stålbad för mig internt, för att få auktoriteten och möjligheten att göra det jag vill göra. Det kommande året blir ett stålbad externt. Ta Jan Guillou. Den där typen av påhopp fick jag kanske internt förut, men det är lättare att få dem utifrån. Mycket lättare. En yttre fiende enar ju som bekant, påminner Berner och refererar till ett utspel från författaren och journalisten Jan Guillou som kallat Berner för "*högerhalva*", omogen sitt uppdrag och med 'fel' partitillhörighet.

Joachim Berners vision om det framtida Dagens Nyheter är en mer dynamisk tidning som inte lägger sig tryggt i mitten, som inte nöjer sig med att vara bäst i Mälardalen, som upprättar sin riksbevakning utan att för den skull överge den lokala förankringen. Han betonar vikten av att tidningen snarare blir billigare än höjer sitt pris, och leker med tanken på *DN on Sunday*, en självständigt producerad tidning i tidningen efter utländska förebilder. Att som tidigare vara en tidning för de breda folklagren, den 'Madame Andersson' DN's grundare Rudolf Wall skapade, håller inte längre enligt Berner. Underförstått måste en tidning, liksom andra medier, allt mer definiera sin målgrupp och konsekvent hålla sig till den. 'Kreti och pleti', Wall's målgrupp en gång i tiden, är förbi.

- Orden stämmer inte på vår samtid, menar Berner.

Och hur blir det då med chefredaktörsskapet? Svensson kan inte undgå frågan. Varför föreslog Anders Mellbourn att Berner inte skulle få titeln chefredaktör? "*En godbit att tugga på för DN-kremlologer*", som Svensson uttrycker det.

- Är det Berner som står på tillväxt? Eller är det någon annan? frågar han sig.

- Jag sitter i DN:s styrelse, jag rapporterar till styrelsen, jag är utgivare. Hierarkiskt och praktiskt har det där ingen betydelse.

- Nej, men just därför? pressar Svensson.

- Ja, men var ligger skillnaden då? Att en chefredaktör är ett ansikte utåt. Då kan man säga att jag inte ska vara ett ansikte utåt. Right! Men nu kanske det kommer att bli så ändå.

Vid vägs ände?

Joachim Berner får rätt i sin profetia. Den 25 juni 1998, d v s nästan ett år efter det att Per Svensson författat sin artikel, kablar TT (Björkman, 1998) ut nyheten om att "*Berner blir chefredaktör på DN*". Av telegrammet framgår att det är facket som kämpat för att Berner ska få bära chefredaktörs titel. Några större förändringar handlar det dock inte om för Berners del.

- Jag kommer att arbeta ungefär som förut, men kanske något mer utåtriktat.

- Har du själv fått kämpa för att det ska bli så här?

- Nej, men jag har påtalat att den här ordningen där jag har varit ansvarig utgivare, men inte chefredaktör, har varit svår att förklara utåt.

Sagan om "*Gossekungen på Marieberg*" får så sitt lyckliga slut. Kreomantiskt konsekrerad av självaste Per Svensson i Månadsjournalen och med nyvunnen auktorisation från fackklubben på Dagens Nyheter lyckas freudianen Berner till sist att tillfredsställa inte bara pappa, utan också mamma. Den kreolska verklighet han som barn internaliserat från dessa signifikanta andra, och som format hans identitet, lyckas han nu externalisera på ett sådant sätt att hans subjektiverade, kreativa 'jag' står i samklang med det kreativa 'jag' som objektivt tilldelats honom av generaliserande andra. Han *är* chefredaktör såväl i sina egna som i andras ögon; socio-ekonomiskt överensstämmer hans kreativa kapitalbindning nu bättre med hans kreativa kapitalbildning.

Nåväl. Utifrån denna sedelärande historia tycks det som att de två institutionerna 'media' och 'chefredaktörsskap' interagerar på ett sådant sätt att deras respektive objektiverande kreativa krafter gemensamt upprättar ett kreativitetssystem som dels hierarkiskt ordnar kreationalismen över kreomantiken, dels tillskriver chefredaktörsrollen kreolska funktioner och krafter. Av chefredaktören förväntas det att han eller hon, genom att gå in och ut ur kreativiteterna, ska agera förbindelselänk mellan de två kreativa 'världarna'.

Denna kreativitetens pyramid, liksom chefredaktörens kreolska janusansikte, ställs dock på ända i offentlighetens ljus. På mediaarenan, förutom den utpräglat rationalistiska del som Finanstidningen verkar på, tycks kreomantiken vara lag och journalisterna dess enväldiga uttolkare. Här förnekas chefredaktörsskapets kreolska dimensioner och de som ger uttryck för ett kreationalistiskt 'vara' blir sedda med oblida ögon. Så pass oblida att man inför det kreomantiskt avvikande är villig att, som i fallet Joachim Berner, även på den inre arenan bryta mot den journalistiska praxis som säger att den ansvarige utgivaren för en tidning också ska vara dess chefredaktör.

Att Joachim Berners väg ut ur den kreativa återvändsgränd han gått in i, är att med full kraft (re)producera det existerande kreativitetssystemet säger

något om dess styrka. I såväl dess organiserade som organiserande aspekter är det, som jag ser det, självförstärkande. Och så pass genomgripande är det att det kreomantiska utrymmet i medierna tycks ge sig av sig själv. Det jag tidigare noterat på Finanstidningen, hur Ralf Edström med automatik ges kreomantiskt handlingsutrymme, gäller också i allra högsta grad det utrymme som Joachim Berner ges. Dock med en viktig skillnad. I systemet är man kreomantiker tills annat är bevisat; förlorar man sin kreomantiska aura döms man till ett ändlöst kreomantiskt meningssägande inför döva öron. O(av)sett vilket befästs den kreomantiska normen.

Inför en fråga står jag dock ännu svarslös: Vem eller vilka är det som står bakom kreativitetssystemet?

Kapitel 15

Meta-TV

"Steg för steg blir televisionen, som utger sig för att vara ett instrument för återgivning av verkligheten, ett instrument som istället skapar den."
"Denna skytteltrafik mellan speglar som återspeglar varandra ger ett intryck av oerhörd instängdhet och mental avskärmning."
Pierre Bourdieu

När jag på morgonen den 28:e september min vana trogen ögnar igenom Svenskan fastnar min blick vid kvällens TV-tablå. Bland alla *Skilda Världar*, *Vita Lögner* och *Vänner & Fiender* har ett namn som på något sätt inte hör till det normala programutbudet fladdrat förbi och fångat min uppmärksamhet. Joachim Berner, visar det sig, ska tillsammans med den förre TV4-direktören Lars Weiss och Dramatenchefen Ingrid Dahlberg, diskutera ledarskap i programmet *Centrum*. Av den kortfattade annonsen förstår jag att debatten ska handla om Sam Nilsson som i början av året meddelat att han efter 17 år som VD för Sveriges Television ämnar lämna sin post till årsskiftet, och att frågan som ska diskuteras är hur hans efterträdare ska vara. 'Detta måste jag bara se!' utbrister jag. 'Vilken chans att få en bättre känsla för vem Joachim Berner är, vad han står för och hur han uttrycker sig!' Det faktum *att* han ska delta finner jag i sammanhanget vara minst lika intressant, liksom ämnet för själva debatten. 'Hur kommer det sig att han är med i just denna debatt?'

I det ständigt pågående mediabruset har jag pejlat in att Sam Nilssons beslut väl inte direkt kommit som en överraskning. Det massmediala intresset hade dock tilltagit allteftersom tiden gick utan att någon efterträdare till Nilsson blivit utsedd. Med endast tre månader kvar på Nilssons kontrakt grasserade nu ryktena om vem som skulle få den eftertraktade posten, och det spekulerades vilt i varför rekryteringen drog ut så på tiden. 'Finns det inte någon lämplig efterträdare, eller är det ingen som vill ta över den kanske mäktigaste positionen i svensk media?' tycktes en vetgirig journalistkår unisont fråga sig – inte minst på SVT där diskussionerna gick heta om vem man ville se som ny VD. Mellan raderna kunde jag i nyhetsrapporteringen från TV-huset på

Gärdet ana en djup oenighet inför frågan. En rad namn hade föreslagits, men de hade lika snabbt förkastats.

I dessa spekulationer visste jag att Joachim Berner tidigt hade varit ett av de hetare namnen. I Dagens Industri den 20 februari 1998 (Hermele, 1998) bedömdes han vara "*runner up*" efter Anders Wijkman som hoppat av det biträdande chefsskapet på FN-organet UNDP. Wijkman uppgavs hårdlanseras av det norska rekryteringsföretaget Odi som getts uppdraget att hitta lämpliga VD-kandidater, men enligt DI:s Bernt Hermele var det Berner som hade flest anhängare som ny VD. "*Berner är inte känd för att låta någon mossa växa på stenarna och har sagt sig vara intresserad av jobbet*", hade Hermele skrivit och tillfogat slutsatsen att om blir Berner tillfrågad, ja, då tar han jobbet. 'Förmodligen är det ryktesspridningen kring Berners person', konstaterar jag, 'som motiverar hans närvaro i programmet. Liksom hans kometkarriär gör honom intressant som uttolkare av händelser inom mediavärlden.'

Min spontana reaktion inför den stundande debatten i Centrum är annars att frågan visst äger ett stort allmänintresse utifrån den statliga televisionens viktiga roll i samhället, men att kvällens program i stor utsträckning också bör ses som ett uttryck för inom SVT, och den övriga mediavärlden, politiska intresen. 'TV om, och för, TV alltså', nickar jag igenkännande inför fenomenet 'meta-media' som så länge förbryllat och fascinerat mig, och som jag utifrån ett konstruktionistiskt perspektiv tolkat som en konsekvens av medias dubbla roll som både arena och aktör. Massmedierna fungerar å ena sidan som smältdeglar i vilka olika föreställningar om världen ges möjlighet att komma till uttryck och interagera med varandra för att legeras samman i mer eller mindre gemensamma och stabila konstruktioner. Å andra sidan fungerar medierna som medskapare i dessa sociala konstruktionsprocesser genom att tillhandahålla, och reglera tillträdet till, arenorna och sätta dess agendor. Med tanke på TV-mediets omedelbara och stora genomslag torde STV som aktör betraktat vara en av de starkare verklighetskonstruktörerna i samhället.

Min teoretiska förförståelse säger mig så att kvällens program kan bli till högintressant empiri. 'I Centrum', resonerar jag, 'kommer förmodligen olika föreställningar om det kreativa ledarskapet att externaliseras och objektiveras. Berners närvaro borgar för det. Samtidigt säger *sammanhanget* en hel del om hur kreativitet konstrueras och organiseras. Vilka är det som är där? Varför är dom där? Vad får dom diskutera? Och vad får dom *inte* diskutera?' Kort sagt, vad kan detta program säga mig om kreativitetssystemet?'

För att kunna få ut så mycket som möjligt av kvällens program bestämmer jag mig för att göra litet efterforskningar. Återigen konsulterar jag Affärsdatas Tidningsdatabas, men denna gång med siktet inställt på Berners två meddebattörer; Lars Weiss och Ingrid Dahlberg.

I

Ryktena kring Sam Nilssons efterträdare snurrar igång på allvar i och med att SVT den 11:e juni formellt utlyser posten genom att annonsera efter ny VD i tidningar över hela landet. I Resumé, samma dag, menar Johan Såthe (1998a) att rekryteringsförfarandet och annonsen är näst intill löjeväckande. Jobbet som VD för SVT är knappast av en sådan karaktär att man söker det, slår han fast. Man blir tillfrågad. På denna punkt får han dock mothugg av SVT:s styrelseordföranden Anna-Greta Leijon som tar annonseringen i försvar.

- Det är inte alls löjligt. Även om personen som får jobbet inte har sökt jobbet via annonsen är det en viktig markering om vilken sorts person vi söker.

På Såthes fråga vill Leijon emellertid inte kommentera hur den nye VD ska vara, men hon förklarar att Odi har intervjuat samtliga styrelsemedlemmar om vilka egenskaper de tycker att den nye VD:n ska ha, samt intervjuat ett antal externa personer. Leijon betonar att Odi inte använts som ett headhuntingföretag och att inga kontakter med tänkbara kandidater ännu har tagits.

Sam Nilsson är, i samma artikel, betydligt mer öppen om hur han ser på sin efterträdare:

- Det ska vara en publicist med stor integritet som ska kunna handskas med de inte helt okomplicerade mediefrågorna, samt kunna hantera den politiska miljön.

Mannen från vidderna

Johan Såthe delger därefter sina läsare 'inside information' om hur 'snacket' går bland de anställda på SVT. Lars Weiss, eller Cowboy-Weiss som han kallas efter sin vana trogen att alltid bära boots, sägs ha flest anhängare. Hans erfarenhet från såväl SVT och Ekot som kommersiell TV gör att många ser honom som klippt och skuren för uppdraget. Dessutom lär han också vara Sam Nilssons personliga favorit. Arbetets chefredaktör Lars Engqvist, som även han anses kunna både statlig och kommersiell TV, uppges vara första alternativ till Weiss om Weiss inte visar sig ha "*ork och lust att ta sig an kolossen SVT*".

Joachim Berners namn nämns på tredje plats. Hans goda publicistiska sinne beskrivs som meriterande, liksom hans positiva inställning till posten. Många uppges dock se honom mer som en "*påläggskalv*" än som ny VD för SVT.

Efter Berner följer en rad namn som mer eller mindre sägs ha avfärdats i korridorerna på SVT. Journalistikprofessorn Erik Fichtelius har litet internt stöd och anses vara för kontroversiell. Hans Bonnevier, planeringschef på SVT, beskrivs som en "*dinosarie från en annan tid som inte kommer att*

avancera ytterligare". Ove Joanson, kulturråd i Washington och f d chef för Sveriges Radio, diskvalificeras för att drivas av en alltför stor karriärslystnad. Så också Anders Wijkman vars avhopp från moderaterna till kristdemokraterna visar på en alltför "*opportun inställning*" till toppjobb. Mats Svegfors, Svenska Dagbladets chefredaktör, dras med en för stark "*moderat framtoning*" och är, liksom kulturminister Marita Ulvskog, för politiskt laddad. Sveriges Radio-chefen Lisa Söderberg beskrivs som en "*långvägare*" som vet hur koncernen fungerar. Christina Jutterström var omtyckt som Eko- och Rapportchef men anses efter totalhaveriet på Expressen vara "*förbrukad*". Margot Wallström är ett "*bra namn som dock troligen vill stanna inom politiken*". Och så slutligen Anna-Greta Leijon, styrelseordföranden som trots att hon själv förnekar det lär vara mycket intresserad av tjänsten.

Förhandstipsen pekar således i riktning mot Lars Weiss, TV-profilen som bytt direktörsstolen på TV4 mot professors d:o i praktisk journalistik (familjen Hjörnes professur) vid Göteborgs Universitet. Från att ha varit reporter på Aftonbladet via posten som STV:s utrikeskorrespondent i Paris och Washington, till chefsskapet för Aktuellt har han gjort sig ett namn som en seriös och hårt arbetande journalist som sällan förfaller till skjutjärnsjournalistik. Och det trots en ganska tuff framtoning. Som framgångssaga betraktat har Weiss väg mot toppen har, så vitt jag kan se, dock inte varit 'top of the mind' på samma sätt som Berners varit för löpsedelsredaktörerna. Förutom då möjligen när han i slutet av 80-talet lämnade SVT för att vara med om att starta upp konkurrenten TV4 och bli ytterst ansvarig för nyhetsprogrammet *Nyheterna*.

Drama på Dramaten I

Ingrid Dahlberg, Centrums tredje debattör, kände jag sedan tidigare till som prisbelönad chef för *SVT 1 Drama* och som Lars Löfgrens efterträdare som chef för *Kungliga Dramatiska Teatern*. Jag kände också till att hon som ny i kvarteren kring Nybroplan mottagits med en hel del skepsis och att hennes roll som Dramatenchef allt sedan tillsättningen varit starkt ifrågasatt. Inte för intet hade Thorbjörn Larsson refererat till Ingrid Dahlberg och Dramaten för att visa på de problem som är förknippade med det kreativa ledarskapet. Men vad var då bakgrunden till Ingrid Dahlbergs utsatthet? En titt bakåt i nyhetsflödet gav mig viktiga ledtrådar i *Kreativitetsmysteriet*.

När Dramatenstyrelsens ordförande Michael Sohlman i slutet av januari 1996 informerade fackklubbarna på teatern om att Ingrid Dahlberg skulle förordas som ny chef för teatern sägs "*luften ha gått ur personalen*" (Alpzén,

1996). Skådespelerskan Bibi Andersson agerar talesman för ensemblen och förklarar i en intervju för TT att personalen blivit överkörd (ibid.).

- Det finns en känsla av hopplöshet på Dramaten just nu. Efter styrelsens beslut på torsdagen att föreslå Ingrid Dahlberg till ny chef känns det minst sagt en aning snopet.

- Det har säkert gått både korrekt och oklanderligt till när styrelsen föreslog Dahlberg. Men jag är för dialog. Någon sådan har inte förekommit. Det här är en signal för hur saker och ting går till i samhället. Varför skall fotfolket anstränga sig när ingen bryr sig?

Upprinnelsen till Anderssons upprördhet är att en grupp anställda på Dramaten utsetts för att arbeta med att ta fram en kandidat till posten efter Lars Löfgren. Nu kunde man dock inte ena sig om en enda kandidat, men efter långa diskussioner med intressanta och intresserade personer hade man efter en omröstning julen 1995 bland de anställda enats kring författaren P O Enquist. Han hade fått 37% av rösterna, följd av Peter Langdahl, Björn Granath och Bibi Andersson.

P O Enquist hade emellertid avfärdats av styrelsen med den något kryptiska motiveringen att "*han är för gammal om sex år*", och istället fört fram Ingrid Dahlberg som sin kandidat. Ingrid Dahlberg hade tidigt förklarat sig ovillig att kandidera, men i det tysta hade styrelsen nu uppvaktat henne och medelst operation övertalning fått henne på andra tankar.

- Därmed upphörde den goda demokrati som vi ville ha. Ingrid Dahlberg hade varit på semester och blivit så uppvaktad av styrelsen att hon hade tänkt om. P O Enquist har hängt i luften sedan oktober förra året, då han kontaktades av oss, skriver Bibi Andersson i ett upprört debattinlägg i Svenska Dagbladet samma dag, och fortsätter.

- Personalen bad styrelsen att vänta med sitt förslag tills en ny omröstning kunde äga rum. Det ville inte styrelsen. Det här är så ruttet och så otrevligt att det bara finns en lösning för att vi ska få lusten tillbaka. Byt ut styrelsen och ta dit människor som vill prata med teaterns folk. På golvet, i rummet och inte på hemliga möten eller med en och en som utnämner sig till talesman,

För TT motiverar styrelsen sitt val den 31:a januari med att referera till Ingrid Dahlbergs breda erfarenhet som regissör, dramatiker och författare. Hon anförs dessutom vara van vid att ha ansvar för stora personalgrupper och hon anses kunna ekonomi och administration. Med Ingrid Dahlberg som chef hoppas styrelsen vidare att kontakterna mellan teatern och televisionen kommer att utvecklas till fromma för Dramaten.

Bibi Andersson delar styrelsen uppfattning om Ingrid Dahlberg och är noga med att poängtera för TT att hennes, och hennes kollegors, kritik inte riktar sig mot Dahlberg som person, utan mot den odemokratiska rekryterings-

processen. Härvid får hon stöd av Lars Lindberg, ordförande i Teaterförbundets avdelning 2, som meddelar att fackets representant i styrelsen vid slutjusteringen av styrelseprotokollet kommer att reservera sig mot ärendets handläggning, men inte mot själva beslutet.

Om Ingrid Dahlberg tycks annars bara gott finnas att säga. Den bortröstade Björn Granath är stor i nederlaget och erkänner för TT att han inte tror att "*någon i artistklubben är av annan mening än att Ingrid Dahlberg blir en utmärkt Dramatenchef*". Och för Sif Ruud, Teaterns *Grand Old Lady*, sedan 1953 uppburen Dramatenskådis, framstår styrelsens val som välgrundat.

- Jag tycker att det är mycket roligt och jag tror att det är många i ensemblen som önskar henne väldigt välkommen. Det är många av oss på Dramaten som känner Ingrid Dahlberg, därför att vi har arbetat på TV.

I den TT-profil som kablas ut den 31:a januari (TT Nyhetsbanken, 1996a) förstärks bilden av Ingrid Dahlberg som en omtyckt och mycket kompetent chef. 32 år på Sveriges Television, varav merparten i olika chefsbefattningar anses tala sitt tydliga språk. Till hennes "*omvittnade talanger hör fallenhet för organisation, förmåga att entusiasmera och avsaknad av konflikträdsla*" heter det, och "*om ett manus inte håller säger hon det utan omsvep*".

Efter att först ha arbetat som skripta och sedermera producent för samhälls-redaktionen med uppmärksammade program om narkotika, Enbomaffären och skatteflyktingar på meritlistan, blev hon 1983 chef för TV1-teatern, numera *SVT Drama*. På denna post blev hon snabbt känd som "*den svenska tvål-operans urmoder*" – och kritiserad. Hennes föregångare på Dramaten, Lars Löfgren, gick flertalet gånger till angrepp mot de lättillgängliga serier som *Varuhuset* och *Rederiet* hon var med om att lansera. "*Vart har TV-teatern tagit vägen*", undrade han uppgivet, varpå Dahlberg försvarade sig med att tvåloperorna med sina stora publika framgångar skapade utrymme för smalare produktioner som t ex Norénuppsättningar och satsningar på opera. Hennes största framgångar kom också i den mer seriösa genren som ytterst ansvarig för Ingmar Bergmans *Den goda viljan* som sändes julen 1991 och den Prix Italia belönade Stravinskij-operan *Rucklarens Väg* som sändes 1995.

Inför dessa storproduktioner gjorde hon sig också känd för att kunna skrapa ihop pengar. Hon lyckades till exempel övertala de största TV-bolagen i åtta europeiska länder att satsa 40 av de 67 miljoner som Bergmans epos kostade att spela in. Denna förmåga tror TT kommer att komma väl till pass på Dramaten som fått utstå kritik för dyra uppsättningar och dåliga finanser.

I TT-profilen avslöjas också att Ingrid Dahlberg ända sedan 1990 varit på tal som "*Lars Löfgrens kronprinsessa*" på Dramaten, men att hon först de senaste veckorna varit tillfrågad och intresserad.

Drama på Dramaten II

Bibi Anderssons, och hennes kollegors, ilska över Dramatenstyrelsens arbetsmetoder tycks gå över i och med att Dahlberg tillträder under våren 1996. Lugnet lägger sig åter över Dramaten – åtminstone utåt sett. Inga upprörda debattartiklar skrivs och mediabevakningen fokuseras kring teaterns reportoar.

I oktober avslöjar Dagens Nyheter emellertid att Dramaten hotas av konkurs (TT Nyhetsbanken, 1996b). Teaterns underskott uppges vara så pass stort att det finns en överhängande risk för att de anställda inte skall få ut sina löner. För att reda ut situationen måste 45 personer sägas upp före årets slut. I ett TT-telegram (ibid.) meddelas att Ingrid Dahlberg i personliga samtal redan har informerat de regissörer, scenografer och dramaturger som berörs.

Uppsägningarna avlöper utan större kommentarer i massmedia. Liksom Dramatens övriga effektiviseringar. Bland annat omplaceras ett 25 miljoners lån från *Östgöta Enskilda Bank* till *Riksgäldskontoret*, något som sänker räntekostnaderna med mellan 800 000 och en miljon kronor (Sundblad och Andersson, 1997). Snart nog visar det sig emellertid att Dahlbergs ansträngningar inte räcker till. I november tvingas kulturminister Marita Ulvskog att ge fem miljoner kronor i s k akutstöd till Dramaten, och i samband med att en ny styrelse tillträder i december framkommer att Dramatens ekonomiska situation är mycket allvarlig. I mars 1997 är konkurs ej längre ett hot, utan mycket nära. Hälften av aktiekapitalet är förbrukat, kontrollbalansräkning har upprättats och den inplanerade bolagsstämman uppskjuten (ibid.).

Den nye styrelseordföranden, den f d kulturministern och landshövdingen Jan-Erik Wikström, kritiserar sina företrädare för den uppkomna situationen och överväger huruvida den gamla styrelsen kan beviljas ansvarsfrihet för åren 1995-96 eller inte. Försummelserna härrör sig till periodiseringar om 20 miljoner kronor som det inte finns något underlag för. Produktionskostnader som har uppkommit ett år har slagits ut på flera år med förhoppningen om att uppsättningarna ska generera biljettintäkter även i framtiden. När så inte har skett och pjäserna lagts ned, har ett "*hål uppstått*", enligt Jan-Erik Wikström.

Bolagsstämman var bokad till den 19:e mars. I samband med att handlingarna skulle skickas ut veckan innan kom dock signaler till kulturdepartementet om att Dramaten ville flytta fram stämman till den 14:e april.

- Det som pågår just nu på Dramaten är att man arbetar med bokslutet. Egentligen är det svårt för mig att gå in på enskildheter förrän bokslutet föreligger, förklarar Marita Ulvskog till Ekoredaktionen.

Ingrid Dahlberg låter hälsa till TT att hon inte vill göra några kommentarer före den 14:e april (ibid.). Dagen för bolagsstämman är det därför Jan-Erik Wikström och Marita Ulvskog som i första hand får komma till tals i mass-

media. De har slutit en i många avseenden sensationell uppgörelse som får stor uppmärksamhet. Nyheten om att "*Staten räddar Dramaten från konkurs*" (Sundblad, 1997) toppar såväl tidningarnas förstasidor som TV- och radiosändningarna. För TT förklarar kulturministern det något märkliga i att staten går in och räddar sin egen teater.

- Det finns ingen annan helstatlig teater. Dramaten har konstnärligt varit mycket framgångsrik. Det vi nu gör är vad kommuner och landsting tidigare har fått göra för att rädda sina teatrar.

TT (ibid.) låter vidare meddela att det enligt den kontrollbalansräkning som upprättats för Dramaten fattas 24 miljoner kronor för att tillgångarna ska matcha skulderna. Och för att avvärja en förestående konkurs uppges staten ta över det lån på 25 miljoner kronor som Ingrid Dahlberg under hösten placerat i riksgälden. Statens villkor är att Dramaten återbetalar skulden från och med 1999 med kommande vinstmedel, och att så verkligen kommer att ske borgar, menar Ulvskog, den nya styrelsen och teaterchefen för.

- Gör de inte det skulle vi tvingas att ta från andra institutioner för att amortera Dramatens kvarvarande skuld. Det tror jag skulle skapa väldiga konflikter inom kulturlivet.

Ingrid Dahlbergs kommentar till uppgörelsen är att hon kallt räknar med att de redan genomförda personalneddragningarna är tillräckliga för att framgent hålla en vinstnivå som gör det möjligt att betala tillbaka. Hon uttrycker också en förhoppning om att få lägga de ekomomiska frågorna åt sidan.

Även Marita Ulvskog vill se Dramatens ekonomiska kris som ett avslutat kapitel. Den tidigare ledningen för teatern har inte skött ekonomin så som regeringen hade önskat men därifrån, menar hon, är steget långt ifrån att inte bevilja ansvarsfrihet, och därmed är saken utagerad.

- Vi har nu avvärjt en akut ekonomisk kris. Nu hoppas jag att Dramaten ska kunna ägna sig åt att spela teater och få rubriker för det de gör på scenen.

Varken Dahlbergs eller Ulvskogs förhoppningar infrias dock. Bakom kulisserna har ett missnöje med Dahlbergs ledarstil börjat att sprida sig bland de anställda, och snart nog figurerar Dramaten återigen på löpsedlarna.

Drama på Dramaten III

- Dramaten måste få en ny chef. Ingrid Dahlberg klarar varken av att vara arbetsledare eller att ta konstnärliga beslut.

Orden är fackets Lars Lindberg, och han fäller dem till TT (Sundblad, 1998) i slutet av september 1998 med anledning av den medlemsenkät som

Teaterfacket gjort om arbetsklimatet vid teatern. I denna kommer det fram att hälften av de svarande menar att de behandlats godtyckligt av ledningen, samt att endast två personer av 108 tillfrågade anser att et finns en dialog mellan ledning och anställda.

- Det förs inte längre någon konstnärlig diskussion. På Dramaten spelar vi exakt samma pjäser som gick på Stockholms teatrar när Ingrid Dahlberg var ung, fortsätter Lindberg agitatoriskt och pekar på Dahlbergs brister som arbetsledare. Hon är enväldig i sina beslut, hon anställer chefer utan kompetens och anställda flyttas runt utan att facket får vara med och förhandla. En anonym källa ger Lindberg rätt i sin kritik.

- Det handlar om mobbning. Här förekommer rena maffiametoder för att få folk att sluta.

Ingrid Dahlberg själv tar kritiken på allvar, men säger sig inte vara beredd att avgå.

- Varför skulle jag avgå som chef för en verksamhet som går bra? Äntligen är ekonomin i balans och vi är mitt i en omorganisation.

- Det är bara Lars Lindberg som kräver min avgång. Han är en av 300 medarbetare. Det missnöje som framgår av enkäten kommer trots allt bara från en dryg tredjedel av teaterns anställda.

Hon menar dessutom att den stora publiktillströmningen och de fina recensioner teaterns uppsättningar fått av kritikerkåren går stick i stäv mot Lars Lindbergs kritik. Men hon kan förstå varför kritiken kommer.

- Många har fått jobba hårt i samband med neddragningarna förra året. Då förstår jag att man kan bli missnöjd.

På TT:s förfrågan uppger Jan-Erik Wikström att Ingrid Dahlberg har styrelsens fulla förtroende, och att ingen kritik har framförts av personalens styrelserepresentant.

- Hon gör ett jättefint jobb. Vi har en stor publik och har fått bra kritik för föreställningarna under de senaste året.

II

Klockan är så tio minuter över tio på kvällen. Det är tisdag, sent i september, och mörkret har på allvar åter börjat att breda ut sig över land och stad efter en osedvanligt regntung sommar. För många är det en omöjlig tid för TV-tittande, vargtimmen mellan *Aktuellt* och sena *Rapport* som många ägnar åt att förbereda sig på inför ännu en arbetsdag. För andra är det i det närmaste *prime time*.

Centrum, TV2 1998-09-28, kl 22.10-23.00

Till tonerna av *Billy Cobhams* funkjazzinfluerade *Spectrum* rullar vinjetten till Centrum i gång. Korta bildsekvenser av bara magar, Sergels Torg, och tunnelbanetåg som åker in i Skanstullstunneln flimmrar förbi, för att gång på gång återkomma, och tillsammans bilda ett fragmentariskt collage som förmodligen är ämnat att anspela på olika betydelser som kan läggas i begreppet 'centrum'. Efter vinjetten ett snabbt klipp till en TV-studio. I bakgrunden kastar den nyrenoverade glasobelisken sitt sken över ett öde Sergels Torg. Allt för att TV-tittaren ska förstå att programmet spelas in 'live' i Stockholms Centrum, närmare bestämt i *Kulturhuset*.

Programmet inleds så med att skådespelaren Maria Lundqvist och författaren Göran Hägg låtsas ge programledaren Eva Beckman instruktioner hur hon ska bete sig. De nojsar omkring, de uppmanar Eva Beckman att knäppa upp några knappar i sin grå kavaj, de instruerar henne hur hon ska stå.

- Fumla gärna litet grann, så att vi får sympati för dig.

Göran Häggs råd gör att de alla skrattar, och i samma stund påbörjar Eva Beckman en rörelse mot TV-kameran och tittarna. Precis när hon vänder sig mot kameran utbrister Maria Lundqvist;

- Och så håll blicken still!

Närbild på en leende Eva Beckman som hälsar välkommen.

- Det är alltså så att skådespelaren Maria Lundqvist och författaren Göran Hägg kommer tillbaka. Då ska det handla om hur man bäst manipulerar sin omgivning, något som fler än Göran Persson kan behöva grubbla litet över så här efter valet. Vi ska också tala om alla tomma chefsstolar i kultur och medievärlden, bl a söker Sveriges Television en ny VD och vi ska prata med Dramatenchefen Ingrid Dahlberg, journalistikprofessorn Lars Weiss och Dagens Nyheters Joachim Berner. Men först ska det handla om tvål.

Eva Beckman rör sig åt vänster och försvinner för ett ögonblick ut ur bild. Producenten lägger ut en vinjett; återigen snabba klipp med Stockholmsmotiv ackompanjerade av Billy Cobham. Orden "*Debatt i*" följs av Centrumlogotypen, och därpå passerar en mängd snabba klipp ur olika TV-serier revy.

- Ja, såpåkriget har det kallats och kampen om tittarna pågår som bäst. Eva Beckman står nu vid ett högt, runt bord tillsammans med två män; den ena klädd med uppknäppt blå skjorta, vit T-shirt, mörka byxor, den andre, kortsnaggad, skäggstubb, i brun kostym.

Debatten ska stå mellan Göran Everdahl, författare till boken *Tvål* och Henrik Tideman, frilansskribent och nytillträdd dramaturg på TV4. Men debatten uteblir. Beckman försöker provocera fram en motsättning mellan de två, men misslyckas.

- Nu har ju du hårdstuderat genren, Eva Beckman vänder sig till Göran Everdahl, och man brukar ju säga att populärkulturen är väldigt bra på att berätta något om den tid den tillkommer i. Du som liksom tittat på såpor, vad tycker du att man kan lära sig om 90-talet? När man tittar?

- Det är söndagsskolelitteratur, säger Everdahl och får oväntat medhåll av Tideman.

- Håller med!

Enda gången det riktigt hettar till är när Everdahl hävdar att såporna är vår tids mest betydelsefulla dramatik. Sådana uttalande säger sig Tideman få gåshud av och förklarar att han som dramaturg på TV4 har till uppgift att "*meka med rören*", men att det inte betyder att han älskar det som rinner i dem.

När VD'n själv får välja

10:56 in i programmet avtackar Eva Beckman de två 'debattörerna' och tittar åter in i kameran.

- I förra Centrum kunde vi se rapparen Petter och skådespelaren Anna Petterson göra några centrala val, och i kväll har turen kommit till Sam Nilsson, avgående VD på Sveriges Television.

Som ytterligare påannons en kort vinjett vilken förmedlar texten;

Namn:	Sam Nilsson
Titel:	VD för SVT
Merit:	Goda kökskunskaper
Aktuell:	Äldst som TV-chef i Europa

I bild plötsligt ett par blå seglarskor; en man går uppför en trätrappa. I bakgrunden hörs den isländska sångerskan Björks *Human Behaviour*. Klipp. Mannen går in i vad som tycks vara ett vardagsrum, han frågar: "*Är Curry här?*" Klipp. En röd katt ligger och gosar i en fåtölj, husse kliar henne bakom örena. Mannen utbrister;

- Här har du en bra kompis! Curry, säg hej!

Katten spinner. Mannen förklarar;

- Den föddes på Mark Levengoods mage en gång i världen, för två år sedan.

Återigen ett snabbt klipp. Texten "*Välj ett konstverk*" läggs ut samtidigt som kattens fuktiga nos zoomas in. Klipp igen, närbild på mannen, som tydligen är Sam Nilsson själv. Han står nu i köket. Mörk skjorta, knäppt till sista knappen, glasögon, allvarlig blick. Han säger;

- Jag var på Island och kom till Isafjördur och såg den konstruktion som man gjort för att skydda människorna i Isafjördur ifrån nya ras. Och det är en konstruktion, ett slags konstverk i sig. Att se den livsviljan uppe i denna ödemark, det var djupt gripande.

Musiken tonas upp, och ett par snabba bildsekvenser följer. Nilsson brygger kaffe. Närbild på Nilsson som försiktigt smuttar på sitt kaffe. En kvinna skymtar i bakgrunden. Klipp. Närbild igen.

- Alltså jag har ju en hustru som är konstnär...

Kameran panorerar till hans hustru skymtar i bakgrunden, hon lagar mat.

- ... så jag skulle kunna gå ut i hennes studio och titta varje dag och möjligen hitta något konstverk.

Klipp. Nilsson går runt i huset, han pekar på en tavla föreställande ett ansikte med drag av den utanför konstvärlden annars så omöjliga kombinationen Mick Jagger och Che Guevara.

- Där har du ett. Det är litet svårt, i den här belysningen.

Han pekar, men denna gång hinner kameramannen inte riktigt med.

- Det där lammet, det där fåret där, förtydligar Nilsson.

Musiken tonar upp, tavlan med fåret zoomas in. Klipp till vardagsrummet där Sam går omkring med sänkt blick. Texten "*Välj ett beslut*" läggs ut i rutan. Återigen närbild på Sam Nilsson som nu sitter i sin soffa.

- Det är ju så oerhört många beslut som jag har varit med om, men det som kanske var mest fascinerande och spännande, det var väl i samband med att jag var nyhetschef på Aktuellt, jag var med om Norrmalmstorgsdramat med alla dom händelser, när den gamle kungen dog och den nye tillträdde, det var en dramatik som naturligtvis innehöll många moment. Och det tror jag är den mest händelserika och lärorika tiden i mitt liv på Sveriges Television.

Musiken ökar återigen i styrka. Klipp. Sam Nilsson står nu ute på en altan. Kameramannen zoomar in en bukett blommor. Texten "*Välj ett ord*" läggs ut i rutan. Klipp. Nilsson är nu mycket allvarlig där han sitter i sin soffa.

- Statstelevisionen. Det är det ord som jag hatar mest. Vi är en fri, självständig television i allmänhetens tjänst och det är långt ifrån en statstelevision.

Hur ska chefen vara?

13:40 minuter in i programmet är det dags för nästa inslag. Detta markeras med en ny vinjett. Under denna fladdrar texterna; "*Centrum*", "*?*", "*Hur ska chefen vara?*" förbi. Klipp. Eva Beckman sitter nu ned, hon har knäppt upp kavajen och ger ett litet ledigare intryck. Det verkar som om hon tagit till sig de råd hon fick i början av programmet. Hon tittar allvarligt in i kameran;

- Ja, hur ska chefen vara?

Hon betonar ordet "*vara*" som om det vore av sprödaste kristall, och fortsätter;

- Något att fundera över när flera viktiga chefsstolar står tomma i kultur- och medievärlden. Spekulationerna om vem som blir Sam Nilsson efterträdare, d v s VD för Sveriges Television, pågår som bäst. Det här är några namn som har nämnts.

Ett bildcollage på fyra personer klipps in. Beckman kommenterar;

- Vi ser Hans Dahlgren, nu FN-ambassadör, kulturminister Marita Ulvskog, Ove Joanson, kulturattaché, f d Sveriges Radio-chef, eller kanske landshövding Björn Rosengren.

Eva Beckman i närbild igen.

- Och flera chefer sökes. Sydsvenskan söker chefredaktör, radions P1 söker ny chef, och det skvallras om vem som ska bli ny kulturchef på Dagens Nyheter, kanske någon av de här personerna?

En ny fyrklöver läggs ut i bild.

- Frilansreportern Per Svensson, Ingrid Elam kulturchef på GP, den interna kandidaten Ingela Lind eller kanske Göran Rosenberg, chefredaktör på Moderna Tider.

- Och hur ska då chefen vara?

Beckman i bild igen.

- En konstnär kanske? En stridsbar publicist, d v s ett litet finare ord för journalister som går ut och tycker i viktiga frågor, eller kanske en managementdrillad ledartyp som är bra på att hålla i pengarna? Vi på redaktionen funderade litet grann på vad man ska tänka på när man ska tillsätta en chef. Och vi sammanställde den här checklistan.

En checklista läggs ut i bild.

- Här ser ni själva några viktiga egenskaper. 'Publicistisk cred', det betyder trovärdighet. 'Akademisk bildning', 'social smidighet', 'tumme med makthavare', 'administrativ talang', och 'hög kändisfaktor'.

Checklistan ligger kvar i bild för ett kort ögonblick innan producenten väljer att återgå till studion. I bild framträder en mycket sammanbiten ung man klädd i mörk tröja med vit uppknäppt skjorta inunder. Eva Beckman tar åter till orda;

- Välkommen Joachim Berner, ansvarig utgivare på Dagens Nyheter, tillika chefredaktör.

Joachim Berner nickar instämmande. Det ser ut som han säger "*tack*", men det sker i så fall ljudlöst.

Kameran panorerar över till en kvinna i grå kavaj, vit blus, till vänster om Joachim Berner.

- Ingrid Dahlberg, chef på Dramaten, tidigare chef för SV...

Beckman rättar sig snabbt.

-... eller kanal 1 Drama som det hette då.

Kameran fortsätter sin panorering åt vänster till en skäggprydd man i brun kavaj, uppknäppt vit skjorta som också presenteras.

- Och så Lars Weiss, professor i journalistik, tidigare programchef på TV4.

Klipp till Eva Beckman.

- Välkomna hit allesammans. Ni såg ju den här listan, jag tror att vi kan få se den igen.

Checklistan läggs ut i bild.

- Vilka utav de här egenskaperna tycker du är viktigast för en chef idag, Joachim Berner?

- Alltså, ska man leda en publicistisk verksamhet så måste man ha en publicistisk ide, en publicistisk vilja. Sen om det är 'cred', om det ens finns på ens meritlista, det vet jag inte om det är nödvändigast. Det viktigaste är att man vill skapa...

Producenten lägger ut en bild som visar alla fyra. Berner snurrar nervöst på en penna, hoppar nervöst med ena benet. Dahlberg ser samlad ut. Weiss sitter tillbakalutad, det ena benet över det andra avslöjar att han bär boots.

- ... en journalistik, eller en verksamhet, som man brinner för och älskar. Jag tror att om man är chef för en bilfabrik så är det bra om man gillar bilar, likväl, va. Det som, i den här listan...

Närbild Berner.

-... som jag har svårt att förstå varför det står där, det är att man ska ha tumme med makthavare. Att man som journalist har ett kritiskt förhållningssätt, tycker jag snarare är väldigt viktigt. Så det förstår jag inte varifrån det kommer riktigt.

- Den tar vi bort?

Eva Beckman kontrollerar om hon förstått Berner rätt.

- Ta bort den.

Ett förlösande skratt från Beckmans sida.

Inspirerade räknenissar...

- Ingrid Dahlberg, var det någonting du fastnade för eller vill lägga till, kanske?

Klipp till gruppbild.

- Jag håller nog med om den där 'publicistiska creden'.

Närbild Ingrid Dahlberg.

- Och sen tycker jag att man ska ha näsa för talang hos andra människor.

- Lars Weiss då? Är det...

Eva Beckman fullbordar inte sin fråga.

- Jo, det blir så självklart. Det är klart att det måste finnas.

Närbild Weiss.

- Nu kan man möjligen fundera över om det är ett absolut måste på alla dom här typerna av jobb. Om Sveriges Televisions verkställande direktör nödvändigtvis måste vara en journalist, alltså, det finns ju en sån tradition i Sverige. Men bortsett från det så tror jag att *inspiratör* och *coach* är två egenskaper som chefer måste ha.

Beckman nöjd med svaret, går vidare i checklistan.

- Det här med akademisk bildning, är det någonting som är viktigt idag?

Frågan är riktad till till alla, men Weiss tar ordet.

- Jag tror att det har betydelse, och det är aldrig någon nackdel. Men det är inte säkert att det i varje situation på varje typ av sånt här jobb är en fördel. Det är klart, ska du vara kulturchef på Dagens Nyheter så är det rimligt att tänka sig en viss nivå av bildning, annars tror jag att 'creden' blir lidande på det om inte annat.

- Det påstås ibland att vi håller på att få en ny typ av chefer i kultur- och medievärlden. Man talar nostalgiskt om publicister som Olof Lagerqrantz eller Herbert Tingsten, eller en poet som Karl Wennberg, en poet som Hjalmar Guillberg som var chef på radion till exempel. Är det så? Ser vi en ny typ av chefer i chefsrummen idag? Vad säger du om det Ingrid Dahlberg?

- Ja, det tror jag. Men samtidigt så finns det exempel på såna som kommer tillbaka, till exempel inom teaterområdet. Jevtjenko Selimovic och Lars Norén inom teatrarna till exempel.

- Philip Zandén i Göteborg? föreslår Beckman.

Ingrid Dahlberg nickar instämmande.

- Till exempel.

Beckman fortsätter:

- Och där har man ju ändå klagat mycket över att räknenissarna tagit över teatrarna?

- Samtidigt så har dom ju räknenissar vid sin sida.

Ingrid Dahlbergs kommentar får alla att skratta.

... och räknenissande inspiratörer

Eva Beckman fortsätter på den inslagna vägen.

- Ja, hur är det för dig Joachim Berner? Du...

Beckman blir avbruten av en måttligt road Berner som torrt konstaterar;

- Som är en räknenisse?

Producenten lägger ut en bild på alla fyra. Weiss och Dahlberg skrattar litet besvärat. Hur ska Beckman hantera detta 'påhopp'?

- Nja, du har en examen från Handelshögskolan åtminstone. Du började som journalist men blev tidigt chef. Kan du känna hur Lagerkrantz eller Tingsten liksom flåsar i nacken när du ska skriva en artikel i tidningen?

- Nä, jag vet inte om de flåsar mig i nacken, snarare kan jag känna mig inspirerad av dem och deras verk. Jag tror att det litet grann beror på den tidning, eller den verksamhet, som man är satt att leda, var den befinner sig, vad det är man ska göra med den. Och jag tror att, om man pratar om tidningar, det händer väldigt mycket i tidningarnas omvärld, det ställs rätt tuffa krav på en förändring och en utveckling av tidningarna för att dom ska kunna behålla sina läsare. Och då är det väl fint om man kan tänka kloka tankar, skriva bra texter, men det gäller också att kunna förflytta en organisation mot att klara av att lösa nya utmaningar. Jag tycker det är viktigt med en kvalificerad press som når många läsare. Jag vill göra en tidning som lockar många läsare, men då måste jag kanske förändra den här organisationen och få den att hantera omvärlden mer öppet. Jag tror inte att det bara räcker att vara stor journalist, där håller jag med dig Lasse, man kanske måste kunna räkna, man måste förstå sig på, litet grann, hur man förflyttar en grupp människor åt något håll. Men det har ingenting med det här räknenisseriet att göra. Det där tycker jag är litet gammaldags. Jag menar, om man leder en hyfsat stor verksamhet, en tidningsredaktion som DN's på 300-400 personer, så är det klart att man måste lära sig att hålla en budget och ta det ansvar som man är satt att hålla. Det behöver man vara räknenisse för att klara av. Jag tycker det är litet slappt, alltså, att man ska leda en verksamhet utan att ta alla dess konsekvenser. Jag *vill* ha det ansvaret. Jag är satt att ta det ansvaret, och jag vill gärna ha det. Helheten, va? Och *det* kanske är nytt möjligen.

En återvändsgränd. Eva Beckman försöker ändå hålla liv i frågan.

- Hm. Har du någonting där Lars Weiss?

- Nä, alltså räknenisseriet, det har ju blivit ett sånt där populärt begrepp som man nu använder ofta. Men jag tror, jag håller med Joachim i det att det inte är ett problem så särskilt ofta, tror jag, i den här typen av jobb som vi diskuterar nu. Däremot så kan den här typen av jobb som vi har haft, eller har, möjligen drabbas av räknenisseriet om de företag vi arbetar för blir så besatta av att bara titta på sista radien i bokslutet att ägarna slutar att intressera sig för att utveckla produkten, det vill säga inte låter starka redaktörer fortsätta att göra det jobbet. *Då* är räknenisseriet ett problem.

Eva Beckman försöker att komma in i diskussionen, men blir avbruten av Joachim Berner.

- Jag tror att det där straffar sig i längden. På kort sikt kan man säkert skruva ut mer pengar ur de flesta verksamheter. Men över tid – jag pratar om tidningar – om inte tidningar har en publicistisk idé så straffar det sig ekonomiskt. En tidning som inte drivs publicistiskt över tid det går inte, det funkar inte. Då tjänar man inga pengar. På kort tid så kan man säkert tjäna mer pengar på de flesta tidningar, men det är väldigt kortsiktigt tänkt.

Eva Beckman byter ämne.

- I helgen, Ingrid Dahlberg, så publicerades en undersökning, en enkät som var gjord bland Dramatens personal, som visade att förtroendet för dig, eller för ledningen, var väldigt, väldigt lågt. Jag tror att på frågan om ledningen besatt dom kunskaper om teaterverksamheten som krävdes, så var det två som svarade ja, och 108 som svarade nej. Kan du känna att det hade varit annorlunda om du kom från något annat håll, alltså om du var Lars Norén till exempel, möjligen en sämre chef, men... Kan det hänga ihop med såna saker?

- Nä, det tror jag inte alls. Det hänger ihop med helt andra faktorer. Vi har haft en rekonstruktion av ekonomin som innebar att folk fick jobba mycket mera, från att ha varit mycket mindre i antal. Det beror på helt andra saker, så det kan jag inte säga.

- Men det är ju otroliga siffror. Kan du... Känner du att du kan sitta kvar som chef under såna omständigheter?

Ingrid Dahlberg ser pressad ut.

- Jag tror att man kan det, om man har en plan. Anledningen till att det känns oroligt just nu, är också att vi försöker att genomföra en omorganisation som är till för att man ska kunna klara av den här mycket mindre kostymen som det är i och med att vi har, så att säga, en annan ekonomi att rätta oss efter. Och då känns det otrevligt när man har jobbat väldigt hårt. Oorganisationen har inte satt sig, och då får man ta en sån här situation, och man får också ha ett eget engagemang som gör att man står ut med en sån här sak och leder det åt rätt håll inom en hyfsad tidsrymd. Så är det.

'Vänster höger om' eller 'att gå emot strömmen'?

En återvändsgränd igen, alltså. Men Beckman vill inte släppa greppet.

- Hur viktigt är det, Lars Weiss, att chefen kan verksamheten lika bra, eller bättre, som dom som jobbar under honom eller henne, om du förstår vad jag menar. Alltså, sånt där, att en tidningschef kan sätta rubriker, att en teaterchef kan regissera, eller vad det nu kan vara för något. Ja, det har ju du gjort?

- Ja, teater vågar jag inte uttala mig om.

Weiss försöker komma undan frågan. Beckman lirkar;

- Ja, men för en tidning, eller...

- Jag tror att i publicistisk verksamhet, så är det min erfarenhet, och den är ju bara min så den behöver ju inte vara allmängiltig, men jag tror... Jag har egentligen aldrig varit med om något fall där en ansvarig avdelningschef, eller för den delen en chef på kanske den nivå där jag var, inte har behövt gå in och stampa i golvet på nyhetsredaktionen och få en sorts trovärdighet även där. Alltså, att man kan hantverket och förstår på något sätt de olika momenten i en sån här verksamhet tror jag är rätt så centralt. Jag har svårt att se att journalister skulle kunna acceptera något annat. Jag har egentligen aldrig sett något exempel där det har fungerat.

- Men jag tänker, med den komplikation som tidnings- eller mediamarknaden har idag, finns det någon avgörande skillnad, Joachim Berner, på att vara chef för ett företag av DN's storlek och till exempel Ericsson eller Asea Brown Boveri? Skulle du kunna gå in och göra det lika bra, eller...?

- Jag har ingen aning. Jag har bara jobbat på tidningar, så jag vet inte det.

- Men vad tror du den avg... alltså, är chefsegenskaperna ungefär desamma?

- Jag kan tänka mig att många andra företag har rätt mycket att lära utav, kan man tycka, rätt stökiga tidningsredaktioner, säkert också teatrar. För det är en debatt som pågår, alltså idéer som möts, det är mycket mer en kreativ process. När man väl har diskuterat klart så blir det rätt välförankrat. Det är inte demokrati, men det finns rätt starka demokratiska inslag som jag tror är rätt bra i ett förändringsarbete. Du kan inte beordra fram förändringar på tidningar, det är min erfarenhet, det är ett samtal som pågår. Och där tror jag att andra organisationer också skulle kunna tänka sig att jobba mer på det sättet, det gör dom säkert, men det här med 'vänster höger om', det tror jag inte fungerar. Sen tror jag att det här med, om jag får säga en sak om det här med undersökningar, alltså, över en viss tid, eller en förändringsprocess, så kan man nog ha ett väldigt stort motstånd, men *över tid* så tror jag inte att det går att jobba *mot* en organisation. Du kan inte ha dem emot dig i fem, tio år, men just när det är ett dramatiskt ögonblick och man har en idé eller plan...

Berner vänder sig till Ingrid Dahlberg.

... då kan det gå, men just på fem år att ha det på det sättet det tror jag inte går. Likväl som du inte kan vara chef om du inte har auktoriteten uppifrån, alltså att dom som tillsatt dig tror att du inte kan lösa ditt jobb, det går inte heller va? Då åker du ut.

Beckman försöker att vinkla frågan annorlunda.

- Men det jag också tycker är intressant, när man tittar på de här tomma chefsstolarna... ja, för all del, ni befinner er alla på toppnivåer också, men det är som ett slags nollsummespel kan jag tycka. Det är ungefär samma chefsnamn som cirkulerar på alla dom här posterna. Är ni i den positionen så att ni liksom skulle kunna i stort sett byta jobb med varandra i morgon?

Weiss reagerar blixtsnabbt.

- Jag kan inte ta över Dramaten, det kan jag definitivt säga.

Beckman lika snabbt tillbaka.

- Men Dagens Nyheter skulle du kunna ta över?

- Ja, alltså rent kompetensmässigt så tror jag att både Joachim och jag skulle kunna byta plats. Nu har jag i och för sig dragit mig tillbaka, det måste vi komma ihåg. Nu är jag journalistikprofessor och ägnar mig inte åt chefsarbete längre. Men alltså, rent kompetensmässigt så tror jag *i och för sig* att vi skulle kunna göra det. Men det är ju en sak. Det är ju också så att har du haft den här typen av jobb ett tag, och inte blivit utsparkad, för det händer ju också då och då, det vill säga, om man har lyckats någorlunda hyggligt med verksamheten, så hamnar man på alla sådana där listor eftersom vi är ett litet land, och det är ungefär samma gäng hela tiden. Så det är liksom inte så konstigt.

- Vi talade med förre Expressenredaktören Bo Strömstedt och han berättade att när Expressen startade så var det alltså av Ivar Harrie, Carl Adam Nycop och Sigge Ågren, och det är en sådan där konstellation som skulle få vilken konsultfirma som helst att vråla av fasa. Alla hade de olika bakgrunder, och alla liksom brann för helt olika saker. Och han påstod att det var väldigt fruktbart att ha en sådan oslimmad tidningsledning. Håller det på att bli för likriktad idag, tycker ni, i toppen idag av mediaföretagen?

Weiss drar en lång suck.

- Ja. Det är ju väldigt svårt att uttala sig om det för en som har hållit på med det i femton år.

Sucken har nu övergått i ett hjärtligt skratt. Han fortsätter;

- Men jag tror att det finns en sådan risk för att strömningar på något sätt går åt samma håll. Göran Rosenberg, som du visade en bild på här förut, sa ganska nyligen, att det finns ett problem med konformismen i svensk journalistik överhuvudtaget. Det vill säga att det är för litet som går på tvärs. Det är för sällan man ser någon som går emot strömmen, och så. Det gäller inom journalistiken i stort, och det gäller säkert på chefsområdet också.

Att ha 'tumme med makthavare' eller att skapa ett 'Napoleonsystem'

Eva Beckman ska just till att ge ordet till Joachim Berner när hon uppfattar att också Ingrid Dahlberg vill ha ett ord med i laget.

- Joachim... Ja! Ingrid Dahlberg.

- Ja, jag tycker att det behövs mer 'på tvärs' överallt.

Beckman opponerar sig.

- Men era namn har ju nämnts vad gäller VD-posten för Sveriges Television. Om vi återvänder litet grann till den posten, ska det då vara,

tycker ni, en generaldirektör eller en publicist som sitter på en sån viktig post. Alltså, ska det vara gamle SJ-chefen Stig Larsson eller poeten Stig Larsson om man hårddrar det. Vad tycker ni är viktigt på en sådan post?

Lars Weiss tar ordet.

- Alltså det finns ju ett problem med just det där jobbet och det är att det också är en politisk tjänst i hög utsträckning. Inte så att den är politiskt tillsatt, men den kräver att en person på något sätt har rätt så goda politiska kontakter, och ett intresse för att leva i den politiska miljön.

- Tumme med makthavare? försöker Eva Beckman.

- Ja, jag tror det. Alltså, just när det gäller att vara VD för SVT.

- Vi tar in det på listan igen! konstaterar Beckman glatt.

- Jag tror att det måste vara där, när det gäller just det jobbet. Jag tror att Sams sjutton år på det där jobbet oändliga gånger har bevisat att han får saker och ting gjorda just på grund av det. Så det kan man inte bortse från. Men sen är det ju inte säkert att man i framtiden ska göra på det sättet. Nu talar dom om att man vill ha en *publisher*, det vill säga en person som kombinerar alla dom här egenskaperna *i sig*.

De sista två orden artikulerar Lars Weiss mycket tydligt.

- TV4's konstruktion? Eva Beckman lägger ut en trevare för att få Lars Weiss att relatera till sina erfarenheter från TV4.

- Nä, jag är inte säker på att det fungerar.

Joachim Berner, som har suttit tyst en stund, hakar på.

- Jag tror att det finns någonting annat i den här konformismen. Jag vill bara säga det, att en chef som har varit chef länge och haft en framgång under lång tid skapar ett slags Napoleonsystem. Det finns inga som vågar säga nej. Alltså, en chef som har varit framgångsrik i sjutton eller tjugo år, det tror jag finns en fara i: Att man blir sig själv nock. Att man inte vågar ta in människor som utmanar en, och då kan det bli en farlig konformism. Det tror jag att man kan se exempel på. Det är inte så kul att efterträda en sådan, om man så säger.

- Nä. Men det här med SVT-posten, att ni alla är påtänkta. Vill ni ha jobbet?

Berner replikerar snabbast på Beckmans provokation.

- Jag är nöjd på Dagens Nyheter.

- Rent hypotetiskt, om ni fick jobbet, vad skulle ni göra då?

Lars Weiss ser i det närmaste besvärad ut.

- Ja, jag har faktiskt inget som helst intresse av det. Jag slutade ett jobb som inte är riktigt så stort som Sams jobb, men som ligger snäppet under, ganska nyligen, och jag tycker att jag gjorde det i sex, sju år. Jag var rätt nöjd med det, alltså.

Även Ingrid Dahlberg avfärdar tanken.

- Jag har fullt sjå som ni redan vet, där jag har det, och trivs dessutom bra på Dramaten.

- Men om vi tar och drar bort till DN, som kanske är lättare att prata om.

Beckman försöker göra frågeställningen mer konkret.

- Kulturchefsposten, Joachim Berner, den är ju också ledig nu, det är ju också en viktig post. Tycker du det förresten? Hur viktig är den posten för en tidning som Dagens Nyheter.

- Oerhört central.

Joachim Berner ser återigen besvärad ut. Han förtydligar.

- Alltså, kulturen på Dagens Nyheter *är, skall och skall även framgent vara* ledande i svensk press.

- Ska tidningenss kulturchef, precis som Arne Ruth, också vara chefredaktör?

- Det är inte min fråga. Det är en styrelsefråga. Jag tänker inte sitta här i TV och uttala mig om min uppfattning i den frågan. Det är en styrelsefråga. Det är inte jag som utser kulturchefen.

Det är dags att avrunda och Beckman återför diskussionen till temat: Hur ska chefen vara?

- Om ni tittar runt omkring er, avslutningsvis. Vilka utav dagens problem kommer att bli viktiga i framtiden att ta itu med, att klara av som chef på er nivå, på de här nivåerna som vi har pratat om. Vad säger du Ingrid Dahlberg?

- Vilka utav dagens problem? Ja, i stort sett allting. Alltså, jag menar att man inte kan hitta alla egenskaper hos en person, och inte alla kunskaper heller. Utan man måste, ju mer komplicerad en organisation är, ha en konstellation av människor och chefer som förmår att omge sig med sådana konstellationer. Alltså, man kan inte förlita sig på en man ensam, utan det måste finnas ett oändligt stöd runt omkring. Kulturchefsposter kan ibland vara sådana, och då måste man se till att det finns flera som kan sina saker.

- Lars Weiss?

- Ja, det ligger ju mycket i vad Ingrid säger. Alltså det är ju så, ska man naturligtvis påminna sig om: Det behövs kunskaper i ekonomi, det behövs kunskaper i organisation och administration och sånt. Men jag tror fortfarande på det jag sa inledningsvis, att det är inspiratören, alltså idémänniskan, visionären för att uttrycka sig fint, som ändå är det som på något sätt bryter igenom i behovsskalorna här. Det är också coachen, den som på något sätt kan få folk att växa, att få folk att gå i takt och åt samma håll. Det tror jag är de centrala egenskaper som man, i alla de här typerna av jobb, behöver söka.

- Joachim Berner.

- Svårt att säga någonting mer efter det här.

Berner skrattar, och nickar menande åt Lars Weiss till.

- Han nämnde det mesta. Men jag tror också att det är viktigt att förstå att de här olika institutionerna och 'klumparna' måste utveckla sig för sina läsare, för sina tittare, för sina besökare, alltså att vara i takt med tiden. Det tror jag är oerhört viktigt för framtidens chefer på de här jobben. Att våga utveckla, och se till att dom här institutionerna och tidningarna, kommer att vara starka framgent. Jag tror att dom är viktiga för Sverige.

- Det får bli sista ordet. Tack för att ni kom hit.

För övrigt anser Centrum att...

Eva Beckman reser sig upp, går ifrån soffgruppen och tittar in i kameran.

- Förmågan att kunna övertyga sin omgivning är ett klart plus, och inte alls bara för chefer. Vi ska prata om det om en liten stund, men först ska vi se vad som obönhörligen är på väg in i centrum den här veckan.

En kort jingle ackomanjerar texten "*På väg in i Centrum*" och utan kommentarer rullar orden "*Sapfo*", "*Dan Ekborg*", "*Riksrevisionverket*", "*Francois Truffaut*", och "*Svenska Kyrkan*" fram.

33.40 minuter in i programmet har Eva Beckman förflyttat sig till en ny soffgrupp där hon nu sitter med Göran Hägg och Maria Lundqvist, de två som i början av programmet gav henne råd hur hon skulle föra sig i rutan. I ljuset av riksdagsvalet veckan innan diskuterar, och analyserar, de utifrån Göran Häggs best-seller *Praktisk Retorik* (Hägg, 1998) valets vinnare; vänsterpartiets Gudrun Schyman och statsminister Göran Persson.

Programmet avslutas därefter med inslaget "*Minnet i Centrum*". En skiva till förmån för Amnesty har spelats in, och redaktionen minns tillbaka på hur det såg ut 1985 när Mikael Wiehe och Björn Afzelius samlade popeliten kring ANC-låten *Berg är till för att flyttas*.

46:26 minuter in i Centrum tackar Eva Beckman för denna gång.

- Så där lät det 1985, och Centrum är slut för ikväll, men missa inte Nike på måndag. Då kan ni bl a se en exklusiv intervju med den amerikanske författaren Philip Ross, vi kommer också att få träffa Kirsten Bakis som hyllas för sin roman *Monsterhundarna* som kommer på svenska i höst. Centrum är tillbaka om två veckor, se oss då.

Eva Beckman går ur bild, signaturmelodin tonar upp, producenten klipper över till soffan där trion Lars Weiss, Ingrid Dahlberg och Joachim Berner sitter kvar. Strålkastarna släcks och, samtidigt som Eva Beckman sällar sig till sällskapet i soffan för att återuppta debatten om hur chefen ska vara, rullar eftertexten igång. Den avslutas med orden; "*för övrigt anser Centrum att hyllningarna av 60-talsarkitekturen har gått för långt*".

Från Gossekungen på Marieberg till Grabbgänget

Med fjärrkontrollen slår jag av TV'n, och förblir sittande i mörkret. 'Vad är det *egentligen* jag har bevittnat?'

Konstruktionistiskt sett hyser jag inga som helst tvivel. Följer man den röda tråd som jag låtit (re)produktionen av kreativitetssystemet utgöra framträder i det sedda ett distinkt mönster. 'Gossekungen på Marieberg', 'Mannen från Vidderna', 'Dramerna på Dramaten', Centrumgestaltningen av Sam Nilsson, och debatten om hur chefen ska vara illustrerar Berger och Luckmanns (1966/1991) begrepp 'objektivering av andra ordningen'. Kreativitetssystemet talar i, och genom, aktörerna på ett sådant sätt att kreoler som Lars Weiss, Joachim Berner och Ingrid Dahlberg försöker att meningstala sig fram till en kreativ intersubjektivitet som går "*på tvärs*" emot det kreomantiska tolkningsföreträde som programledaren Eva Beckman, och tillika de anställda på Dramaten, monopoliserat. Som symboliskt universum betraktat tillhandahåller så kreativitetssystemet 'meningen med meningen' – en övergripande kreativ hegemoni – och denna mening underhålls av, och i, media genom dess dubbla roll som 'konceptuellt maskineri' och normaliserande 'social organisation'.

Längre än så sträcker sig emellertid inte mitt konstruktionistiska seende; längre än så verkar jag inte att komma i mitt ledtrådande. Hur jag än försöker att generera nya kreativa meningsfullheter lyckas jag inte se annat än disparata detaljer. Händelserna och människorna i Centrum passerar revy och det utan att jag riktigt förmår tolka deras kreativa innebörder, problematisera dem och ge dem en plats i *Kreativitetsmysteriet*. Allt, och därigenom inget, har jag gjort till kreativitet och det, inser jag, är en ledtrådsstrategi som är på väg att spåra ur. Ledtrådarna leder mig inte vidare, och i eftertankens kranka blekhet kan jag inte annat än att tycka att den väg jag följt, från Levi's, via Finanstidningen, till Centrum, nu ter sig tämligen långsökt. Jag har fått svar på mina konstruktionistiska frågor; jag har visat hur kreativitet konstrueras och organiseras, men jag kan inte frigöra mig från en smygande, obehaglig känsla av att det är något som jag *förbi*sett. Mitt mysterium, anar jag, handlar inte längre enbart om hur kreativitet konstrueras och organiseras, det handlar också om någonting annat. Men *vad*? Vad är det för något, *utöver det kreativa*, som förenar debattörerna i Centrumsoffan med Anders Malmfält, Ingrid Lindström, Thorbjörn Larsson och de anställda på Finanstidningen? Vad är det som döljer sig bakom mina ledtrådar, mitt ledtrådande och mitt intrigmakande?

Med stor tvekan bestämmer jag mig för att vandra vidare på den inslagna vägen och också berätta slutet på historien om hur det gick till när Sveriges Television fick en ny VD. Vem vet, kanske finner jag i denna intrig o(av)sett en *annan* intrig? En intrig som gör att jag ser igenom *Kreativitetsmysteriet*?

Kapitel 16

Grabbgänget

"Samhället tål inte hur mycket kreativitet som helst."
Torsten Hägerstrand

Den 1:a oktober, fyra dagar efter det att Berner, Weiss och Dahlberg i kör förnekat i TV att de skulle vara intresserade av att efterträda Sam Nilsson, gör Resumé en uppföljare på artikeln om vem som ska axla *"Sams mantel"* (Holmkvist, 1998). Anledningen är att SVT dagarna innan har hållit styrelsemöte i Geneve och rykten nu gör gällande att listan över lämpliga kandidater har reducerats till tre, kanske fyra, namn. Sedan toppnamnet Lars Weiss tackat nej och styrelsen misslyckats med att övertala radions Lisa Söderberg spekulerar Resumé i om SVT kan komma att följa TV4:s ledarskapskonstruktion i form av ett *"dubbelkommando"* med en VD och en stark programdirektör arbetandes sida vid sida. Bråttom börjar det hur som helst bli, menar Resumés Leif Holmkvist som förutspår att ett beslut väntas inom två veckor.

Bland de som bedöms vara ute ur diskussionen märks först och främst Marita Ulvskog. Hon sägs falla på den oskrivna regeln om att public serviceföretagen inte ska användas som *"dumpningsplats för begagnade politiker"*. Den f d radiomannen Ove Joansson anses ha gjort bort sig genom att förhandla med Kinneviks starke man Jan Stenbeck om att leda gratistidningen Metros internationella expansion. Också Joachim Berner och Ingrid Dahlberg avskrivs för gott. Berner uppges sakna den nödvändiga erfarenheten, liksom det politiska kontaktnät som krävs; Dahlberg får räkna med att stanna kvar på Dramaten och lösa de personalproblem som hon där dras med.

Trots att Lars Weiss och Lisa Söderberg bestämt tackat nej menar Holmkvist att de ännu ingår i den trojka som kvalat in till finalomgången. Sydsvenskans chefredaktör Jan Wifstrand och Björn Rosengren kompletterar fyrklövern. Om Wifstrand skrivs att han är en mycket kompetent tidningsmakare som inspirerar personalen och kan jobba hårdare än de flesta. Till Rosengrens favör talar att han tidigare varit ordförande för SR-koncernen och att han kan det politiska spelet bättre än de flesta. Enda plumpen på 'meritlistan' är det famösa porrklubbsbesöket som gjorde att han fick lämna TCO.

Frihjulsspekulerandet fortsätter

Två veckor senare gör Peppe Engberg ett mycket kritiskt inlägg i SVT-debatten i Veckans Affärer (Engberg, 1998). *"Det är fullständigt barockt"*, skriver han som kommentar till att spekulationerna om Sam Nilsson efterträdare mer handlar om vem det ska bli än i vilken riktning public service TV bör utvecklas. *"Finns det överhuvudtaget någon vision om SVT:s framtid?"* frågar han sig. *"När det gäller efterträdaren har det vanliga mediala frihjulsspekulerandet snurrat ett tag kring Erik Fichtelius och andra lätt-runkade kandidater. I övrigt försiggår hela beslutsprocessen under största möjliga tystnad, dold bakom stiftelsens komplicerade regler. Och där någon-stans i dunklet rycker nygamla regeringsmedlemmar i trådarna."*

Engberg menar vidare att SVT som den politiskt styrda mediepolitikens viktigaste institution gör VD-rekryteringen till en angelägenhet för hela det svenska folket och som sådan kan, och *bör*, den inte genomföras utan att sakfrågorna sätts i första rummet.

> "Kanske har jag fel. Men just nu hemligstämplar någon debatten om framtiden för public service genom att diskutera Sam Nilssons efterträdare bakom lyckta dörrar. SVT kommer att utvecklas olika om Lasse Weiss, Ingrid Dahlberg, Claes Elfsberg, Janne Wifstrand eller dramachefen Maria Curman (vårt tips!) blir ny VD. Särskilt om någon sitter till år 2015."

Engbergs utspel verkar emellertid ha litet inverkan på 'frihjulsspekulerandet', och allra minst gehör tycks han få på sin förra arbetsplats, tidningen Resumé, där bevakningen av SVT-styrelsens förehavanden nu verkar ha fått högsta prioritet. Efter november månads extra styrelsemöte i SVT-ledningen avslöjar Resumé (Holmkvist, Såthe och Sundling, 1998) att facket under hösten sagt blankt nej till Ingrid Dahlberg, samt att förhandlingar därefter förts med Jan Wifstrand men att dessa spruckit strax innan styrelsemötet. Och nu står styrelsen utan namn.

Resumé presenterar därefter fler detaljer kring rekryteringsprocessen. Enligt det stora antal källor Resumés reportrar säger sig ha varit i kontakt med är rekryteringen på väg att haverera av två skäl. För det första anses kraven på kandidaten vara orimligt höga. Den nye VD:n ska komma utifrån, kunna leda ett 3,5 miljarders företag, vara en meriterad och skarp publicist och helst vara kvinna. Hur detta senare krav går ihop med att den rekryteringsprofil som tagits fram uppges ha varit utställd på Lars Weiss kommenteras dock inte. För det andra menar Resumé att *"otydliga ägare har utsett en svag styrelse som genomfört en dålig rekrytering"*.

Rekryteringen beskrivs som en två-stegs process. Efter det att rekryterarna på Odi tagit fram en kravlista gav styrelsen ordföranden Anna-Greta Leijon och vice ordföranden Gustaf Douglas uppdraget att på egen hand sålla fram en kandidat. Till styrelsemötet den 29:e september presenterade de i en första runda 10 förslag på namn som efter de följande diskussionerna i styrelsen reducerades till att bestå av Jan Wifstrand, Ingrid Dahlberg och, möjligen, någon till. Av dessa lär Ingrid Dahlberg ha varit Sam Nilsson personliga favorit, men hennes *debacle* med teaterfacket på Dramaten hade fått facken på SVT att dra öronen åt sig. Anna-Greta Leijon, pressad att kommentera läget, menar att det bara är bra att ärendet drar ut på tiden så att Sam Nilsson slipper bli "*lame duck*" under tiden som den tillträdande VD:n installeras.

I den faktaruta som ackomanjerar artikeln återberättas turerna kring de olika namn som någon gång varit aktuella under rekryteringen. Några nya namn tillkommer härvid till den redan långa listan över möjliga kandidater; diplomaten Jan Eliasson, förläggaren Svante Weyler och tidskriften Moderna Tiders Göran Rosenberg. Alla tre anses dock vara för lättviktiga jämfört med Lars Weiss som dock hårdnackat svär sig fri från alla som helst aspirationer i frågan. Avslutningsvis noteras det att Weiss framfört sina åsikter om uppdraget i ett otal sammanhang och då låtit ungefär som en headhunter: "*Det har han gjort dels för att markera att han inte vill komma i fråga, men också för att kittla sin fåfänga och bygga sitt varumärke som mediekonsult*".

Vid det här laget har frågan om SVT:s nye VD blivit ett stående inslag i Resumé. Veckan därpå kommer nya uppgifter om att styrelsen i hemlighet spelat ett dubbelspel och parallellt med förhandlingarna med Wifstrand också varit i kontakt med Svante Stockselius, nöjeschef för region Stockholm på SVT och med en gedigen journalistisk bakgrund på Expressen och programchefskap på kommersiella TV3 i bagaget (Såthe, 1998b). Meningen var att Stockselius skulle ha presenterats på det extrainsatta styrelsemötet den 11:e november, men dessa planer hade gått om intet då Stockselius i sista stund begärt förlängd betänketid, och därefter definitivt tackat nej.

Huvudjägarna Leijon och Douglas skulle därmed vara tillbaka på ruta ett, och tiden börja att rinna iväg. Nästa styrelsemöte är satt till den 8:e december, vilket ger Leijon och Douglar elva dagar på sig att vaska fram Nilssons efterträdare. Kvar återstår, i Resumés Johan Såthes ögon, endast tre alternativ för styrelsen: Gå igenom listan med ratade kandidater igen, tillsätta en interims-VD under det att man letar vidare, eller förmå Sam Nilsson att sitta kvar ytterligare en tid. Det sista alternativet bedömer Såthe dock som osannolikt eftersom ryktet säger att Sam Nilsson rejält ledsnat på jobbet och ingenting hellre vill än att dra sig tillbaka ut på Svartsjölandet.

Johan Såthe kunde inte ha mer fel.

SVT:s nye VD gör entré

Det medieuppbåd som samlats i TV-huset i Stockholm för att närvara vid den presskonferens som annonserats direkt efter SVT:s styrelsemöte den 8:e december möts av en smärre sensation. På svajig ljudförbindelse med en studio i Göteborg presenterar sig nämligen Sveriges Televisions nye VD.

- Det här är det mest spännande jobb man kan ha under 2000-talet, hör de en välbekant röst förkunna på klingande dalmål (Pedersen, 1998).

Det går ett sus genom salen. "*Cowboy-Weiss*" har alltså till sist låtit sig övertalas. Och dagen till ära har han lämnat jeansen hängande till förmån för grå kostym och slips (ibid.).

Sitt tidigare beslut att tacka nej till VD-posten förklarar Weiss nu med att han sett det som problematiskt att SVT:s VD är högste ansvarig för både det ekonomiska och det publicistiska. Han säger sig ha varit villig att dela på ledarskapet och ta sig an programverksamheten, så som han var van vid från tiden på TV4, men att denna konstruktion inte hade accepterats av Anna-Greta Leijon. Till TT (ibid.) förklarar hon nu varför.

- Då skulle de ekonomiska frågeställningarna ha styrt i slutändan och så vill vi inte ha det, menar hon och tilläger att det står en enig styrelse bakom denna uppfattning.

När Anna-Greta Leijon i november återkommit med en andra förfrågan till Weiss, hade saken emellertid kommit i ett annat läge för honom – om han under 1999 bara fick tid med sina åtaganden som gästprofessor vid Göteborgs Universitet samt möjlighet att avsluta två bokprojekt så...

- Jag pratade igenom det här noga med familjen. Jag kom fram till att när det kommande året är slut var det risk för att jag skulle få tråkigt, förklarar Weiss till TT:s utsände (ibid.).

Leijon hade så gått tillbaka till sin styrelse med Weiss önskemål, och tillsammans med Sam Nilsson hade nu en lösning utarbetats som innebär att Weiss tillträder först år 2000, och att Nilsson kör vidare fram till dess.

- Det här är en ytterst bra lösning och jag kände en skyldighet att ställa upp, säger Sam Nilsson till TT (ibid.) och i detta får han också medhåll av Anna-Greta Leijon som på styrelsens vägnar uttrycker en stor glädje över att Weiss ändrat sig.

När tumultet lagt sig efter presskonferensen får Svenska Dagbladets Ulrika Beck-Friis Weiss (1998) att kommentera uppgörelsen.

- För mig är det bra. För Sam är det bra. Men det är klart att för organisationen är det inte riktigt bra, men det har jag bestämt mig för att det inte är mitt problem.

Framgångsfällan

Utnämningen av Lars Weiss som ny VD för SVT är inte desto mindre förvånande med tanke på den självbiografiska bok som han precis gett ut, *Framgångsfällan* (Weiss, 1998). I denna beskriver han det veritabla helvete av alltifrån depression, panikångest och problem med magen, till torgskräck, klaustrofobi och psykisk förlamning som han, helt oförklarligt, drabbas av mitt i livet och chefskarriären på TV4. I förordet skriver han;

> "Det här är inte en bok som i första hand handlar om mitt medialiv eller min tid som TV-chef, även om titeln kan antyda det. Den beskriver snarare framgångens pris. I den här historien spelar jobbet en viktig, men undanskymd roll; som kuliss, dekorelement och bakgrundsberättare.
>
> Jag har skrivit en bok om lidande – i avsikt att lindra andras lidande eller åtminstone göra det möjligt för andra att bättre förstå vari lidandet består. Och att det går att uthärda.
>
> Jag har lärt mig att *mitt* lidande sannolikt varit lindrigt jämfört med många andras. Den kunskapen hjälper inte. När man faller i ett mörkt schakt är det svårt att bedöma avståndet till botten. Jag har också förstått att lidandet i hög grad är självförvållat. Det hjälper inte heller. När det gör ont räcker det inte att utnämna sig till självplågare. Den här boken blir av nödvändighet historien om två skilda liv - ett yttre och ett inre. Det yttre flyter på till synes normalt. I det inre råder kaos. Själsförmörkelse.
>
> Jag är ingen expert på vare sig utbrändhet, stress eller ångest, men jag har kämpat hårt för att tvinna samman mina egna splittrade liv. Det är till slut där man hamnar. I ensamhet. En ensam, överjävlig, uttorkande inre kamp, där den egna kroppen ofta uppfattas som fiende och det egna förståndet i bästa fall känns otillräckligt.
>
> En sak bör tilläggas. Det jag skriver om och som jag i boken kallar för tillståndet, pågick mer eller mindre under ett års tid för sex år sedan. Få vet om det. Utåt syns det ju inte. En del av det här materialet skrev jag under slutfasen av lidandet, i terapeutiskt syfte, och visade för en vän i förlagsbranschen.
>
> Han läste och blev allvarlig.
>
> - Du kan inte ge ut det här så länge du är chef, sa han. Dina medarbetare behöver bevara bilden av sin chef som stark och framgångsrik.
>
> Nu är jag inte chef längre." (ibid., sid 7-8)

"*Man lär sig av allt*," konstaterar Weiss (ibid., sid 188) väl fri från sitt "*tillstånd*". "*Man går vidare*" – och blir chef igen, skulle han kunna tillägga. Frågan är dock vart han nu är på väg?

In i ännu en 'framgångsfälla'?

Kritiska röster höjs

Reaktionerna på utnämningen av Weiss låter inte vänta på sig. När den första förvåningen lagt sig börjar kritiska röster göra gällande att tillsättningen av Weiss, oaktat hans stora erfarenhet och kompetens, har stora brister. Det man framförallt vänder sig emot är att Sam Nilssons förordnande förlängts ett år och att det tunga anvaret att föra in SVT i den digitala teknikens tidevarv nu ligger på den omotiverade Nilsson, istället för på Weiss. Bo Hedin, chefredaktör för Resumé och en av de mer högljudda kritikerna av uppgörelsen mellan SVT och Weiss, kräver i en ledare den 12:e december att styrelsen borde ompröva sitt beslut.

> "Sällan har väl en utnämning fått så mycket positiva reaktioner: Det är ingen måtta på alla vackra ord som nu sägs om den nye SVT-chefen Lars Weiss. Han har en bred erfarenhet från kvällstidning, radio, public service-TV, kommersiell TV, han har arbetat som reporter, redaktionell chef, administrativ chef, han är journalistikprofessor, han har erfarenhet av fackligt arbete, hans kompetens lindrigt sagt är väldokumenterad, han har brutit samman, skrivit en bok om detta och arbetar nu med ett golf & matprojekt tillsammans med sin fru.
>
> Det låter nästan för bra för att vara sant. Vore han kvinna vore han perfekt. Dessutom är han Sam Nilssons favoritkandidat, den avgående chefen utsåg offentligt Weiss till sin kronprins vid Resumédagarna i Åre i vintras. Det man kan spekulera i är varför hans nej i somras blev ett ja först sedan andra kandidater tackat nej. Vad har styrelseordförande Anna-Greta Leijon kunnat locka med i december som inte fanns eller fungerade i somras?
>
> Det jobb Weiss nu tackat ja till är Sveriges kanske viktigaste mediejobb men samtidigt också ett av de svåraste. Att kombinera VD-skapet med det publicistiska ansvaret är inte okomplicerat. En TV4-modell med delat ansvar har diskuterats, frågan är om inte det hade varit bättre även för SVT. Eller är Weiss den övermänniska som han framstår som? SVT står nu inför stora utmaningar: En ny medievärld växer fram, den innehåller ny teknik som digital-TV och internet, den kommer att blanda medieformer, det kommer snart inte längre att vara självklart vad som är TV och vad som är nåt annat sorts mediedjur.
>
> Den kommersiella världen tränger sig på, även här blir gränserna mer flytande, vilken är public service-TV:s roll här då? När reklam, sponsring, handel, transaktioner, köp & sälj fyller rymden blir SVT:s roll viktigare men mycket svårare. Det finns till exempel en del som talar för att en av SVT:s kanaler förr eller senare blir reklamfinansierad.
>
> Världen trycker också på: EG har åsikter om allt från barnreklam till public service, vad kommer det att betyda för SVT? 1999 blir på många sätt ett oerhört viktigt år för SVT, fullt av strategiska vägval. Att under det året låta företaget ledas av en person som sedan länge bestämt sig för att hoppa av verkar rent ut sagt omdömeslöst. Att låta den övermänniska man utsett till efterträdare undervisa studenter i Göteborg, skriva krönikor i Resumé (idag på sidan 45) och författa böcker om mat och utvandrare känns oförsvarligt.

Är det nån som tror att Sam Nilsson på väg ut kommer att vara den starka ledare företaget behöver? Att hans personal och underchefer kommer att känna sig trygga och modiga på sina jobb? Att Lars Weiss därute på golfkrogen kommer att må bra av att inte få kasta sig över sitt yrkeslivs största uppgift? Från utbränd till avtänd, risken finns.

Styrelsen och Anna-Greta Leijon borde ompröva sitt beslut. Inte det att utse Weiss till chef utan det att utse honom till chef först år 2000. SVT är Sveriges kanske viktigaste medieföretag. SVT står mitt i en medievärld i rasande snabb förändring. SVT behöver sin nye chef nu." (Hedin, 1998)

Bo Hedin skulle få anledning att återkomma till turerna kring SVT:s nye VD.

"*Lite kul projekt*"

Veckan efter Bo Hedins utspel mot SVT:s ledarskapskonstruktion publicerar Vision (Forsström, 1998) en liten blänkare om "*grabbgänget*" som skulle varva ned, men som nu istället styr media-Sverige. För mig är artikeln högintressant: Weiss uppges nämligen tillsammans med kompisarna Thorbjörn Larsson och Björn Nordstrand, vice styrelseordförande för TV4, sedan drygt ett år tillbaka ha haft ett diskret kontor på Hamngatan i syfte att gemensamt ägna sig åt konsultverksamhet och "*lite kul projekt*". Jag visste sedan min intervju med Larsson att han hade ett "*kontor på stan*" och att han kände Lars Weiss, men att de stod varandra så nära hade jag inte kunnat ana. Jag studsar inför tanken på det osannolika att Thorbjörn Larsson i princip efterträtt polarn Lasse Weiss på TV4, och att de två efter Weiss utnämning till VD för SVT kommer att stå på varsin sida i kampen om TV-tittarna.

- Det är klart att man inte vill förlora mot en kompis, kommenterar Thorbjörn Larsson den uppkomna situationen till Vision.

'Det låter som en dålig såpa', min tanke hinner knappt formuleras innan den får något metaforiskt över sig. 'Vänner & Fiender' var onekligen träffande, men också 'Vita Lögner' hade sin bäring – i alla fall enligt artikeln i Vision som vinklats efter Lars Weiss dubbelspel gentemot vännerna på Hamngatan.

- Jag lovar, jag gör ingen Göran Persson och mörkar, hade Weiss ihärdigt förklarat för Larsson och Nordstrand, och de hade trott på honom.

Thorbjörn Larsson, som rådfrågat Weiss när han blivit tillfrågad om att bli VD för Sveriges Radio och fått uppmaningen att tacka nej eftersom han, enligt Weiss, aldrig skulle orka med all personalhantering, uppges ha blivit litet "*stött*" när Weiss på morgonen den 8:e december ringde för att tala om att han tagit jobbet som VD för SVT. Och Nordstrand uttrycker stor förvåning, på gränsen till besvikelse.

- Jag fattar det inte. Om Lasse Weiss velat bli VD hade han väl kunnat bli det på TV4? Men på SVT. Jag fattar det inte, lär en uppgiven Björn Nordstrand ha suckat till Visions utsände strax efter det att nyheten om Weiss utnämning kablats ut.

"*Glöm julfesterna på Hamngatan. Nu är det match igen*" (ibid.).

Många frågor. För många?

Den 21:a januari 1999 publicerar både Dagens Industri (Hermele, 1999a) och Resumé (Såthe, 1999a) artiklar om de villkor under vilka Lars Weiss har lämnat sin post som programdirektör på TV4. Det är MTGroup, delägare i TV4, som kräver att det fallskärmsavtal som ingåtts mellan Erik Belfrage, f d styrelseordförande i TV4, och Lars Weiss öppet ska redovisas. Rykten gör nämligen gällande att Weiss agerar under en konkurrensklausul och att denna är skälet till att Weiss vill vänta med att tillträda som VD för SVT.

- Jag har haft ett konsultavtal med TV4 som nu är avslutat. Villkoren i mitt anställningskontrakt med TV4 vill jag inte diskutera, säger Lars Weiss till Dagens Industris Bernt Hermele (1999a), som dock kan avslöja att Weiss fått ett "*avgångsvederlag motsvarande fyra årslöner, inklusive pensionsinbetalningar, på mellan 6-8 MKr*".

Detta avgångsvederlag skulle dock vid en omförhandling mellan Belfrage och Weiss ha omvandlats till ett konsultuppdrag. Bl a genomförde Weiss under våren en kartläggning av den finländska TV-marknaden för TV4-ledningens räkning. Genom att dessa uppdrag fakturerats Weiss bolag, *L. Weiss Media AB*, har helt lagligt, sägs det, skatt på mellan 3,4 och 4,4 MKr skjutits upp.

I Resumé (Såthe, 1999a) preciseras siffrorna, samtidigt som VD-frågan på SVT ställs på sin spets. Lars Weiss uppges härvid ha fått 7.4 miljoner för att inte börja på SVT, vilket dock är något han själv förnekar. Han upprepar det han redan sagt till Dagens Industri, att han inte ser någon anledning till att diskutera frågan, och han vänder sig skarpt mot bilden av att han skulle "*ligga i väntläge för att vilja ha stålar*".

- Jag känner inget något annat skäl till att Weiss vill vänta ett år med sitt nya jobb än de som han tidigare redovisat, kommenterar Anna-Greta Leijon de nya uppgifterna.

Enligt vad Dagens Industri (Hermele, 1999a) erfar har uppgifterna om Weiss konkurrensklausul dock bedömts vara så pass allvarliga att de kommer att tas upp på nästa styrelsemöte i SVT bokat till den 25:e januari.

När Johan Såthe (1999a) får tag på Erik Belfrage medger han att det har skrivits ett avtal med Weiss. *Vad* som skrivits kommer han dock inte ihåg.

- Jag kommer inte ihåg villkoren eller detaljerna, bekänner han, men han medger att en konkurrensklausul vore legio om han idag skulle skriva ett kontrakt med en person som är vice VD och programchef på TV4.

Enligt Resumé (ibid.) är Belfrages uttalande anmärkningsvärt. Skulle inte en styrelseordförande för ett företag med skrala finanser komma ihåg om det har utbetalats miljoner eller inte i avgångsvederlag till en av cheferna? Nej. Slutsatsen måste bli att det är 'locket på'.

Till Resumé (ibid.) säger Weiss att han reglerat sitt avtal med TV4 i samband med att han tackat ja till posten som VD för SVT. Denna uppgift föranleder Resumés Johan Såthe att vända blickarna mot TV4 och VD:n Thorbjörn Larsson som, visar det sig, stått som Weiss motpart i förhandlingen. Såthe konstaterar att förutsättningarna för att Weiss skulle komma överens med kompisen Larsson verkar ha varit rätt bra, och tillägger, något syrligt, "*återstod några frågetecken kring kontraktet kanske dessa rätades ut över en drink under Weiss och Larssons gemensamma julsemester i Langkawi i Malaysia.*"

På Johan Såthes förfrågan bekräftar Larsson att han skött omförhandlingen av Weiss gamla konsultavtal, men frågan om det fanns en konkurrensklausul, eller inte, vill han inte svara på. Han medger dock att Matti Packlén, TV4:s nye ordförande, hade kunnat vara en alternativ förhandlingspart med Weiss.

- Men det var mest praktiskt att jag skötte det. Jag tvingas ibland att föra förhandlingar med folk jag känner, förklarar Larsson som, noterar Resumé, befinner sig mitt uppe i en tvist med sin förre arbetsgivare Schibsted efter att ha brutit mot en *egen* konkurrensklausul. Vad händer *om* Weiss har en sådan inskriven i sitt kontrakt, och redan under 1999 för diskussioner med Sam Nilsson om stora och för SVT viktiga beslut? Kommer TV4 att agera då? Nej. Detta värjer sig Thorbjörn Larsson dock för.

- Det vore mig fjärran att agera rättsligt mot Lasse. Jag tror inte att det går att hålla någon kvar på en arbetsplats mot dennes vilja, förklarar han.

På ledarplats samma dag formulerar Resumés chefredaktör Bo Hedin (1999) tio frågor om Weiss och Larsson – frågor som blåser nytt liv i spekulationerna kring VD-posten på SVT, och vars svar en ivrig journalistkår under de närmast följande dagarna ger sig den på att finna.

> "1. Om det är som Weiss säger, varför kan han inte lägga åtminstone några fler kort på bordet? Jobbet på SVT är inte vilket jobb som helst, det är ett av Sveriges viktigaste uppdrag och kunde vara värt lite extra okonventionell öppenhet.
>
> 2. Sover SVT:s styrelseordförande Anna-Greta Leijon gott på nätterna trots de återkommande uppgifterna om att det kan finnas dolda skäl till att Weiss inte tillträder sitt nya jobb nu? Är hon övertygad om att Weiss sagt henne hela sanningen?

3. Varför svarar förre styrelseordföranden Erik Belfrage så korkat på Resumés frågor om han minns eller inte minns ett mångmiljonavtal? Är uppgiften sann minns han förstås! Och vare sig den är sann eller osann vore det smartare av honom att vägra kommentera frågan?

4. Noterar Sam Nilsson att han själv ofta talar om att under 1999 samarbeta med Weiss medan Weiss hela tiden glider förbi den typen av frågor?

5. Varför insåg inte nya TV4-chefen Thorbjörn Larsson det olämpliga i att personligen förhandla om det viktiga avtalet med Weiss när de är så nära vänner? Varför överlät han inte den detaljen på till exempel styrelseordföranden Matti Packalén?

6. Skulle Larsson ha agerat annorlunda i förhandlingarna med Weiss om han a) inte varit mitt inne i en egen besläktad avtalsstrid med Schibsted? b) inte varit kompis med Weiss?

7. Verkar det inte – som Resumé tidigare frågat – konstigt att Weiss avvaktar med att tillträda just det här jobbet med motiveringen att han ska vikariera som professor och skriva ett par böcker?

8. Hur kan Anna-Greta Leijon acceptera att det stora och viktiga SVT riskerar att hamna i beslutsångest under ett år av de skäl Weiss anger?

9. Hur kan Weiss säga till Resumés reporter att han som journalistprofessor inte förstår vilket allmänintresse det här har? Det handlar ju om ett jobb av nationellt intresse.

10. Till sist: Varför blir erfarna journalister som i många år lärt sig hur mediesvängen fungerar – och att öppenhet från makthavare alltid lönar sig – så ofta så dåliga på att själva hantera besvärliga situationer? Många frågor. För många?" (ibid., 1999)

Konkurrensklausuler och fallskärmar

I ett försök att förekomma det massmediala drevet träder Lars Weiss fram i Rapport kvällen före SVT:s styrelsemöte och berättar om sitt avtal med TV4. Han berättar att avtalet från början var värt 6,9 miljoner, men att det förhandlats ned till 5,4 miljoner när det stått klart att han skulle bli ny VD för SVT. Weiss betonar samtidigt att han diskuterat avtalet med styrelsens representanter Anna-Greta Leijon och Gustaf Douglas.

- Konsekvensen av omförhandlingen blev att jag fick betala en och en halv miljon för att börja på Sveriges Television, förtydligar han och fortsätter;

- Man måste säga som det är, annars kan det tära på min trovärdighet som person, TV 4:s anseende och kanske också på Sveriges Televisions.

Weiss TV-framträdande lyckas emellertid inte lugna vare sig journalister eller de upprörda TV4-aktieägare som krävt pappren på bordet. Istället för att komma med svar väcker hans öppenhet än fler frågor. Hur ska pengarna utbetalas? Har lön förvandlats till konsultarvode? Vad händer om Weiss arbetar för SVT redan i år? Och hur räknades summan 6,9 ner till 5,4 miljoner kronor? Dessa frågor får Resumé (Såthe och Holmkvist, 1999; Såthe, 1999b) att fortsätta med sitt grävande i "*Weissaffären*", som det nu heter. På torsdagen efter intervjun med Weiss i Rapport ägnar Resumé ett mittuppslag åt nyheterna om att TV4-avtalet från början gällde även år 2000 respektive att Weiss förnekat kontraktet inför SVT-ledningen.

I den ena av artiklarna (Såthe, 1999b) har Matti Packalén, TV4:s styrelseordförande, gett vika för trycket från Resumés reportrar och tagit bladet från munnen. Han säger nu att han känt till att Thorbjörn Larsson omförhandlat det kontrakt Weiss upprättat med Erik Belfrage, och att detta kontrakt sträckte sig fram till halvårsskiftet år 2000, då TV4 tidigast kunde säga upp det. Därefter hade Weiss tre månaders uppsägningstid, vilket i praktiken gjorde att avtalet löpte till oktober 2000. Omförhandlingen som resulterade i att avtalstiden kortades till 1:a januari 2000 och beloppsmässigt reducerades från 6,9 till 5,4 miljoner, bedömer Packalén som "*acceptabelt*". Några papper får Resumé dock inte ta del av. Weiss och TV4 har slutit en överenskommelse om att redovisa endast de viktigaste delarna.

Men vad händer om Weiss redan under 1999 börjar på SVT?

- Det är ren spekulation. Då får vi väl omförhandla avtalet. Vi kan inte skriva slavavtal. Weiss vill börja om ett år, menar Packalén och därmed har han sagt sitt.

I den andra artikeln (Såthe och Holmkvist, 1999) avslöjas att en person i SVT:s ledningsgrupp dagen efter Weiss utnämning fått ett nekande svar från Weiss på frågan om det fanns något avtal med TV4 som hindrade honom från att ta jobbet omedelbart. "*Sanningen - att han har ett avtal med TV4 som ger honom 5,4 miljoner för att hålla sig borta från en konkurrerande kanal – höll han inne med*", skriver Resumé och tillägger, "*den informationen fick bara SVT:s styrelseordförande, Anna-Greta Leijon, och vice styrelseordföranden Gustaf Douglas ta del av.*"

En av styrelseledamöterna berättar anonymt för Resumé;

- Vi frågade om Weiss anställning på TV4 påverkade hans relationer till SVT, men Leijon svarade nej. Vi måste ju lita på hennes omdöme.

- Så här i efterhand kan man konstatera att vi skulle ha krävt att få se avtalet.

Också Anna-Greta Leijon ges möjlighet att kommentera nyheten om att avtalet mörkats för styrelsen.

- Varför informerade du inte styrelsen om att Weiss hade ett avtal med TV4?

- Det var inte relevant för SVT:s styrelse.

- Har Weiss något avgångsvederlag i sitt nya kontrakt med SVT?

- Det kontraktet är inte färdig ännu. Vad det innehåller kommer vi att redovisa i årsredovisningen. Vi får se om vi kommer att redovisa det även på annat sätt.

Under våren fortsätter Resumé och Dagens Industri att presentera fler detaljer kring Weissaffären. Bl a framkommer att TV4 och Lars Weiss riskerar rejäla skattesmällar eftersom avtalskonstruktionen inte ses med blida ögon på skattemyndigheten – konsultarvodena måste betraktas som ett förtäckt avgångsvederlag i syfte att undgå inkomstskatt för Weiss och sociala avgifter för TV4 (Holmkvist, 1999a); TV4:s styrelse synar Weiss avtal (Holmkvist, 1999b); TV4-personalen är upprörd över Weiss avtal och på styrelsemötet riktar skarp kritik mot att Weiss konsultarvode drabbar personalens vinstandelsstiftelse med 100.000 kronor (Hermele, 1999b); samt TV4 fortsätter att mörka avtalet (Såthe, 1999c).

Styrelsen för SVT bestämmer sig så till sist för att, i samband med den ordinarie bolagsstämman den 8:e mars, offentliggöra den blivande VD:ns anställningsavtal. Weiss får 160.000 kronor i månaden, tjänstepension, tjänstebil, avgångsvederlag på två årslöner om han skulle sparkas, samt en fallskärm om nära fyra miljoner om han skulle gå självmant. Avgångsvederlaget utvecklas dock inte om han skulle gå över till ett konkurrerande företag (Leijonhufvud, 1999).

Dagen efter SVT:s bolagsstämma riktar kulturminister Marita Ulvskog skarp kritik mot Weiss förmåner (Amster, 1999). Framförallt är det den s k självutlösningsklausulen som upprör henne.

- Mycket märkligt och verkligen inget att rekommendera. Sånt här förekommer säkert inom det privata näringslivet, men det är ingen god förebild.

Också inom SVT höjs flera kritiska röster, varav samhällsredaktionens stjärnreporter Janne Josefssons hörs allra tydligast.

- Förbannat stötande, lyder hans kommentar till avtalet (ibid., 1999).

Och på onsdagen är det statsminister Göran Perssons tur att ventilera sitt missnöje över hur Weissaffären skötts.

- Det tyder på en brist på känslighet med tanke på debatten om förmåner och fallskärmar. Man förväntar sig ett annat beteende av ett public serviceföretag. Jag finner det utomordentligt förvånande, säger han till TT (Pedersen, 1999).

Efter Göran Persson inlägg i debatten tar Weiss kontakt med SR's VD Lisa Söderberg, vars kontrakt legat till grund för konstruktionen av Weiss avtal och som sedan många år innehåller en liknande självutlösningsklausul värd 2,6 miljoner. Tillsammans kommer de överens om att avstå från sina fallskärmar.

- Vi kom fram till att vi inte behöver den där självutlösningsmodellen, säger Weiss i en intervju till TT (ibid.).

- Jag orkar inte hålla på att prata om mina ekonomiska villkor vecka in och vecka ut, det är inte därför jag har tagit jobbet på SVT. Och då är det lika bra att rensa bort sådant som kan väcka kritik.

- Har Göran Perssons utspel spelat in?

- Ja, det är klart att det har betydelse eftersom det gör att alla ställer frågorna i ännu större utsträckning.

- Tycker du att medias intresse för dina villkor är orimligt?

- Nej absolut inte, det är fullkomligt rimligt.

Sin lön försvarar han dock. VD:n för SVT bör ha en månadslön på 160.000 kronor anser han, och han motiverar varför.

- Den är bara obetydligt högre än den jag hade som vice VD på TV4.

Anna-Greta Leijon, som fram till en timme före Weiss och Söderbergs avsteg från självutlösningsklausulen försvarat avtalet i sin helhet, vill inte kommentera Ulvskogs och Perssons svidande kritik. Men hon förstår Weiss beslut att ge upp förmånen.

- Det blir en hopplös diskussion när allt handlar om pengar och en hopplös situation för en enskild människa. Det allra viktigaste diskuteras inte, nämligen att Weiss blir en utmärkt chef som bara vill gå in och göra ett bra jobb (ibid.).

En TV-chefs uppgång och fall

Den 28:e september, på dagen ett år efter det att Lars Weiss suttit i TV-soffan i Centrum och debatterat hur chefen för SVT, det vill säga hur han själv, ska vara, avslöjar kvällstidningen *Expressen* att det företag Lars Weiss fått sitt avgångsvederlag från TV4 utbetalat till, *L Weiss Media AB*, förekommer i en skalbolagshärva som omfattar uppemot ett 100-tal bolag. Skalbolagskarusellen ska ha startat i och med att Weiss sålt sitt bolag för 4,8 miljoner, vilket motsvarade ca 85% av värdet av bolagets obeskattade medel, till *Terrnium förvaltningsbolag* (Pettersson, 1999) – "*en välkänd skalbolagsföreträdare*" (Eriksson, 1999) – för att därefter under det nya namnet *Oidanten Konsult AB* snurra vidare till Ryssland och göra märkliga inköp och försäljningar av Tupolevplan och datorprogram (Resumé Online, 1999). Och enligt Dagens Nyheter utreder nu skattemyndigheten huruvida Weiss försökt att undandra sig

skatt, samt huruvida TV4 ska tvingas betala 1,8 miljoner i arbetsgivaravgift och 350.000 i straffavgifter för sin del skatteupplägget (Pettersson, 1998).

De nya uppgifterna rör upp ännu en känslostorm (jfr. Såthe och Holmkvist, 1999b; Holmkvist, 1999d; TT Nyhetsbanken, 1999), och det inte minst politiskt. Socialdemokraternas partisekreterare Lars Stjernqvist kräver inte direkt Weiss avgång, men däremot att han själv drar sina egna slutsatser;

- Tveksamheterna har staplats på varandra. Allt ger intryck av en stötande girighet, säger han till FLT:s utsände (Eriksson, 1999).

Och i Rapport den 14:e oktober skruvar Stjernqvist upp tonläget ytterligare;

- Oförblommerad girighet där man trots väldigt höga inkomster gör väldigt halsbrytande övningar för att komma undan en blygsam skatt. Jag tror att väldigt många människor upplever sådant som stötande och det reagerar man emot. Det är klart att det också påverkar det jobb som man sedan ska göra.

I Aktuellt samma kväll får Weiss en chans att försvara sig;

- Jag måste säga att jag känner mig oerhört kränkt av att en ledande företrädare för vårt största politiska parti på lösa grunder fäller de här omdömena om min person och mitt handlande.

Kritiken mot Weiss växer sig dock nu allt starkare; först kräver Bo Bergnéhr, ledamot i SVT:s förvaltningsstyrelse och ordförande i ABF Weiss avgång (Olsson och Helte, 1999) och strax därefter gör centerledaren Lennart Daléus "*Weissaffären*" till en regeringsfråga när han i riksdagens frågestund den 21:a oktober ställer statsminister Göran Persson till svars om lämpligheten i att ha Lars Weiss som SVT-chef. Göran Persson svarar med att poängtera att han har fullt förtroende för SVT:s styrelse och deras val av ny VD (Nyhetsbanken, 1999b).

Att SVT:s styrelse inte har förtroende för Lars Weiss framkommer dock på det extra styrelsemöte som hålls på fredagkvällen den 22:a oktober. Två av ledamöterna, författaren Theodor Kallifatides, utsedd av regeringen, och informationsdirektör Tomas Rudin, utsedd av ägarstiftelsen, reserverar sig nu mot den övriga styrelsens beslut att stå fast vid sitt val av Lars Weiss.

- Det var ett enormt svårt beslut, och det var med tungt hjärta vi kom fram till detta. Vi tycker att den här processen skadar företaget och vi tycker att det här företaget inte ska kopplas ihop med affärer av den här typen. Det är väldigt viktigt att hålla företagets integritet och höga standard, och i det läget tyckte vi att vi borde fatta det beslut vi fattade, säger Theodor Kallifatides i SVT:s Aktuellt (ibid.).

Tre dagar senare, kl 12.09 på måndagen den 25 oktober, låter TT så meddela att "*Lars Weiss säger nej till jobbet som VD för Sveriges Television*" (TT Nyhetsbanken, 1999c).

Från Grabbgänget till Det kreativa fältet...

Historien om Lars Weiss skulle kunna vara slut där. Jag skulle nu kunna göra hans öde till en berättelse om hur kreomantiska journalister, demokreatiska politiker, kreationalistiska debattörer och andra kreativa dignitärer kämpar för att upprätthålla den symboliska och moraliska ordningen i de kreativa leden; jag skulle nu kunna göra min konstruktionistiska intrig till en fråga om kreomantiskt intrigmakande och kreolsk kapitalbildning; och jag skulle nu kunna författa en betraktelse över kreativitetssystemet, dess offer och gärningsmän.

Men, just som jag ska till att än en gång driva hem mina teoretiska poänger och presentera min tolkning av hur kreativitet konstrueras och organiseras, inträffar något ytterst märkligt – något som gör att jag för ett ögonblick inte tror mina konstruktionistiska ögon: Lars Weiss gör i början av april 2000 oväntad comeback som chefredaktör för den nya gratistidningen *Stockholm News* (TT Nyhetsbanken, 2000). Och som redaktionschef och ansvarig utgivare får han ingen mindre än Finanstidningens förre chefredaktör Jon Åsberg, och i kulisserna figurerar, som tidningens styrelseordförande och delägare, Weiss gamle vapendragare Björn Nordstrand från TV4 (ibid., Såthe, 2000; Sieradzki, 2000; Leijonhufvud, 2000).

Tanken svindlar. Vad betyder detta? Att vännerna Nordstrand och Weiss återigen arbetar ihop i ett "*kul projekt*" är väl föga förvånande. Men att Jon Åsberg nu strålar samman med Lars Weiss och Björn Nordstrand och på detta sätt 'knyter ihop' min 'empiri'... Det kan väl knappast vara någonting annat än ett egendomligt sammanträffande? Eller? Bildar mina ledtrådar måhända ett mönster? Och i så fall vilket?

På spaning efter fler 'knutpunkter' i *Kreativitetsmysteriet* öppnar sig en 'ny värld' för mig – en värld av relationer där de signifikanta kreativa aktörerna känner varandra från TV-sofforna (jfr. Joachim Berner, Ingrid Dahlberg och Lars Weiss); har arbetat, eller arbetar, med varandra (jfr. Thorbjörn Larsson, Amelia Adamo, Lars Weiss och Bo Hedin på Aftonbladet; Lars Weiss och Björn Nordstrand på TV4; Peter Hjörne och Joachim Berner på G-P; Jon Åsberg, Björn Nordstrand och Lars Weiss på Stockholm News); figurerar i varandras tidningar och böcker (jfr. bevakningen av kreativa ledare i Bo Hedins Resumé och i Jon Åsbergs Finanstidningen; Lars Weiss skriver i Bo Hedins Resumé; Björn Nordstrand porträtteras av Lars Weiss i Framgångsfällan (1998); Joakim Berner, Thorbjörn Larsson och Amelia Adamo ges utrymme i Stefan Mehrs Månadsjournalen); bråkar med varandra (jfr. Joachim Berners utspel mot Mats Svegfors); ingår i formella och informella nätverk (jfr. Veckans Affärers Mediepanel i vilken Thorbjörn Larsson, Joakim Berner, Stefan Mehr och Bosse Rönnberg medverkar respektive

'grabbgänget på Hamngatan'); refererar till, och orienterar sig mot, varandra (jfr. Thorbjörn Larsson visavi Ingrid Dahlberg och Jon Åsberg; Jon Åsberg visavi Thorbjörn Larsson; Ingrid Lindström visavi Bosse Rönnberg); skriver tillsammans (jfr. Mats Svegfors, Bo Hedin och Thorbjörn Larsson i Lindskog (1998)); umgås privat (jfr. grabbgängets julfester på Hamngatan och gemensamma semesterresor); förhandlar, och ingår avtal, med varandra (jfr. Thorbjörn Larsson och Lars Weiss; Lars Weiss och Jon Åsberg med Björn Nordstrand); ger varandra hedersutmärkelser (jfr. Lars Weiss på familjen Hjörnes professur i journalistik); och är gifta med varandra (jfr. Amelia Adamo och Thorbjörn Larsson).

Med ens inser jag att det är detta jag förbisett; att de kreativa aktörernas rörelser i tid och rum är underlagda starka restriktioner. Deras kreativa tidrum utgör en ordnad värld.

Kapitel 17

Det kreativa fältet & kreativitetskapitalisterna

"Det är mycket svårt att bedöma denna ansökan.
Det faktum att ansökan inte går att förstå motiverar ett avstyrkande."
Utdrag ur protokoll, HSFR, Programgruppen för Arbetsmarknadsforskning om projektet
Organiserad kreativitet – En socialkonstruktionistisk ansats

Hur pass ordnad den kreativa världen är skulle jag inte komma att inse förrän jag, av en tillfällighet (?), en gråkulen höstdag bläddrar i Sören Blankings memoarbok *Guldägg & Beska droppar* (1996). I denna beskriver Blanking hur det gick till när han 1962 slutade som journalist för att istället bli reklamskribent...

> "... Det var alltså inte lustan att med pennans hjälp sälja som fick mig att byta sida från de sjabbiga redaktionslokalerna ovanpå Tennstopet på Vattugatan i Klarakvarteren till reklamens mer fashionabla Kungsgatan 18. Det var, det kanske låter övermodigt, men det handlade om ett slags missionsiver. [...]
> Svenska Telegrambyrån, STB, var på 60-talet Skandinaviens största reklambyrå med kontor i alla Nordens huvudstäder och under 60-talet skulle man också, utöver Stockholm, Göteborg och Malmö, öppna kontor i Linköping, Västerås, Karlstad och Helsingborg. Man hade över tvåhundra anställda och på huvudkontoret på Kungsgatan 18 måste vi ha varit minst ett hundratal, spridda i oändliga korridorer på två, tre plan runt Kungsgatan och Regeringsgatan. [...]
> Jag anställdes av STB Stockholms chef, Sten Robin, en liten rund man med små köttiga fingrar som alltid höll i en reservoirpenna som alltid skrev siffror. Han hade kritstrecksrandig kostym med väst om den mäktiga magen; han hade säkert skräddare. Hans rum vette mot Kungsgatan, alla cheferna satt mot Kungsgatan och de var till antalet lika många som fönstren mot Kungsgatan. Ju längre ned på skalan man stod, desto längre in i huskroppen kröp man. Jag fick ett avdelat rum mot en bakgata som jag inte minns namnet på." (ibid., sid 25 till 27).

Kungsgatan 18. 'Det är ju samma adress som Finanstidningen har', hinner jag knappt tänka förrän jag inser vidden av min serendippiska upptäckt.

Med febriga fingrar greppar jag tag om *Gula Sidorna* som står i min bokhylla och bläddrar mig fram till delen med kartor över Stockholm. 'Nu

ska vi se. Kungsgatan har vi där', jag följer gatan med pekfingret på kartan, 'Stureplan där, och så Birger Jarlsgatan fram till Nybroplan, Hamngatan västerut fram till Sergels Torg och så Sveavägen i nordvästlig riktning fram till Kungsgatan igen.' Längs med vägen kan jag en efter en pricka in de olika platser dit mitt ledtrådande fört mig. Från Finanstidningen på Kungsgatan 18, Levi's och Ammirati Puris Lintas vid Stureplan, via Dramaten vid Nybroplan och 'grabbgängets' kontor på Hamngatan, till Kulturhuset varifrån Centrum sänds.

Jag kan inte annat än att fascineras. Inte nog med att de kreativa aktörerna på ett eller annat sätt relaterar till varandra. Många av dem rör sig dessutom inom ett mycket snävt begränsat geografiskt område med historiskt sett kreativa anor. Och inte mindre fascinerande är att detta geografiska område antar formen av en kvadrat.

'I detta kvadratiska fält, i denna *kreativa kvadrat*,' konstaterar jag, 'konstrueras och organiseras kreativitet.

Det är här som *Kreativitetsmysteriet* börjar; det är här det måste få sin upplösning'.

I

I Pierre Bourdieus skrifter ges begreppet *(socialt) fält*, tillsammans med begrepp som habitus och symboliskt kapital, en mycket central ställning (se t ex Bourdieu 1984; 1994; 1996; 1998). Med fält definierat som ett strukturerat, och strukturerande, system av objektiva relationer mellan objektivt sett dominerade och dominerande positioner, där varje position innehas av specialiserade aktörer eller institutioner som var och en är utrustade med specifika (kapital)tillgångar, existerar enligt Bourdieu ett socialt fält om en i tid och rum avgränsad grupp av aktörer och institutioner strider om något för dem gemensamt och de i denna strid gör specifika investeringar, utarbetar specifika strategier samt åtnjuter specifika vinster.

Som begreppsapparat betraktat är, vilket Donald Broady (1989, sid 40) påpekar, Bourdieus fältteori inget abstrakt eller "*formaliserat bygge*"; den får mening först när den, likt en uppsättning redskap i 'sociologens hantverk', sätts i användning att utforska de krafter som stärker eller försvagar fältet. 'Vilken mening', frågar jag mig så, 'får *Kreativitetsmysteriet* om jag ser den kreativa kvadraten som ett socialt fält?

Vad kan jag då säga om (re)produktionen av kreativitetssystemet?'

Kreativitetssystemets autonomi

Jag vill påstå att jag i många avseenden redan har konstruerat kreativitetssystemet som ett fält. Jag har till exempel talat om kreativiteternas olika uttrycksformer som former av symboliskt kapital som ger de kreativa ledarna rätt att inte bara vara kreativa, utan också att definiera kreativitet; jag har argumenterat för vikten av att följa vinnande kreativa strategier och betydelsen av att presentera sig själv i överensstämmelse med vissa objektiverade meningar om kreativitet för att appropriera, och förmera, detta symboliska kapital; jag har visat på olika kreativa strategier och förhållningssätt och indikerat hur dessa olika strategier korresponderar mot specifika positioner; och jag har illustrerat hur dessa positioner segregeras och ordnas hierarkiskt. I kreativitetssystemet har jag med andra ord förbundit de kreativa aktörerna och deras positioner med varandra; särskiljt de dominerande från de dominerade; knutit olika tillgångar till olika kreativa positioner; urskiljt insatser och strategier; samt tecknat förhållandet mellan olika kreativa dispositioner. Jag har nu dessutom lokaliserat och avgränsat kreativitetssystemet och dess aktörer tidsgeografiskt till ett kvadratiskt område i Stockholms innerstad.

Dessa olika 'egenskaper' jag gett kreativitetssystemet räcker dock inte för att det ska kvalificera för ett *socialt* fält i Bourdieusk mening. För att kunna uttolkas som ett socialt fält krävs dessutom att det åtnjuter en viss grad av *autonomi* visavi andra fält i så motto att det (jfr. Broady, 1998, sid 19-20) besitter en för fältet särskild kapitalbildning; har utvecklat en polariserad grundstruktur mellan intellektuella och kommersiella värden; har en egen rumslig uppsättning av positioner (ett 'rum av möjligheter') som är homologt med den symboliska värdepolariseringen; en "*omvänd ekonomi*" (ibid., sid 20) i vilken det för fältet specifika kapitalet värderas högre än det ekonomiska kapitalet; har egna inträdesbarriärer, insatser och vinster; omfattas av en egen doktrin (doxa) och därtill kopplade värdehierarkier, drivkrafter och intressen (illusio); har egna institutioner som konsekrerar aktörerna och deras handlingar; samt har en "*förmåga att översätta utifrån kommande problem, diskurser och teman till fältets egen logik: såsom när fenomen som har med klasskonflikter att göra transponeras till estetiska problem när de importeras till ett litterärt fält, eller till frågor om undervisningsmetoder när de införes till ett pedagogiskt fält*" (Broady, 1989, sidorna 41-42).

Frågan är således om jag med dessa kriterier för ögonen verkligen kan betrakta kreativitetssystemet som ett socialt fält.

Kreativitetssystemets särskilda och omvända kapitalstruktur

Att kreativitet utgör en särskild form av symboliskt kapital framgår inte minst av de kreativa ledarnas uppkomster – och fall. Deras kreativa kamper handlar å ena sidan om att vinna erkännande i termer av "*publicistisk cred*" som Eva Beckman i Centrum så träffande benämner den kreativa (eller kreolska) kapitalformen, å andra sidan om att bibehålla den kreativa kapitalbildningens exklusivitet och inte låta andra kapitalformer devalvera det symbolvärde som finns inskriven i kreativiteten och dess idéhistoria.

Joachim Berners 'klassresa' skulle därmed kunna förstås som ett tvåfronts-krig där han försöker vinna kreolsk tro-värdighet samtidigt som han kämpar för att nedvärdera betydelsen av sin ekonomiska kapitalbildning, medan Lars Weiss turer på SVT skulle kunna ses som en postmodern moralitet över hur det går när man låter det sociala och det ekonomiska kapitalet inkränkta på det kreativa kapitalet.

Att Berner i slutändan blir till en kreativ vinnare, och Lars Weiss till en kreativitetens förlorare, förklaras av att de i sitt agerande o(av)sett följer olika kreativa strategier. Där Berner bidrar till att upprätta det kreativa fältets autonomi, leder Weiss vänskap med Thorbjörn Larsson, hans höga löner, avgångsvederlag och fallskärmar, samt hans förmodade kännedom om skatte-systemet och dess luckor, helt enkelt till ett försvagande av fältets autonomi.

Med anledning av denna 'omvända ekonomi' vill jag hävda att kreativitetens framgångsfälla inte stavas utbrändhet; den stavas vänskap och pengar.

Kreativitetssystemets polariserade grundstruktur

Att Frederik Rudbäck möts av ilska när han säger till reklamare och journalister att det inte är någon större skillnad att jobba på en tidning eller på en reklambyrå eftersom kreativitet *til syvende og sidst* handlar om 10 procent inspiration och 90 procent transpiration är utifrån ett fältperspektiv inte förvånande. Inte nog med att han i sitt uttalande förringar fältets och det kreativa kapitalets särart; han förnekar dessutom den polariserade struktur mellan intellektuella (kreomantiska och demokreatiska) och kommersiella (kreationalistiska) värden som råder på fältet och som djupt internaliserats av aktörerna.

Frederik Rudbecks förnekande av själva basen för kreativitetssystemet och misskännande av kreomantikernas gamla beprövade teser om individuell och gudomlig inspiration diskvalificerar honom dock på intet sätt från det kreativa fältet. Tvärtom kan hans agerande ses som ganska typiskt för hur dynamik uppstår på ett socialt fält. Som kreationalist är han nämligen att betrakta som en 'nykomling' som försöker att etablera sig på det kreativa fältet och

appropriera de kreomantiska konsekreationsvinster som där ackumulerats och nedlagrats (jfr. Bourdieu, 1993, sid 168). Med Bourdieus ord (ibid. sid 167 ff) är han en "*predentent*", någon som ifrågasätter själva grundvalen för de dominerandes maktställning, men som i, och genom, sitt agerande, samtidigt bekräftar denna grundval.

> "I den relation som konstituerar de båda grupperna (dominerande och pretendenter, min anmärkning) kommer initiativet till kamp från de nya pretendenterna på makt, de väljer till och med terräng där striden skall föras; det är ju de som bryter mot doxa, det är de som bryter tystnaden och ifrågasätter (i verklig mening) det självklara med de dominerandes bekymmerslöa tillvaro. Och vad de dominerade beträffar så har de bara en chans att hävda sig på marknaden: de måste tillämpa subversiva strategier som på lång sikt ger dem sådana vinster som de nu förvägras, men de enda strategier som kan lyckas med detta är sådana som vänder upp och ned på fältets hierarki men absolut inte ruckar på de principer som är grundvalen för själva fältet. På så sätt är de dömda att genomföra partiella revolutioner, som flyttar censurens gränser och överskrider konventionerna – men gör det i namn av just de principer som konventionerna åberopar sig på." (ibid., sid 173-174).

Som fältstrategi betraktad är "*10 procent inspiration*" med andra ord varken unik eller revolutionerande. Den är ett sätt för den dominerade att också få ta del av kakan, men det utan att kakan försvinner.

Kreativitetssystemets rum av möjligheter

Om en 2-dimensionell graf skulle tecknas över det kreativa fältet så som det här framträder skulle den, helt i linje med Bourdieus (2000) tolkning av det franska litterära fältet i slutet av 1800-talet, kunna utgå från bipolariteterna mellan å ena sida intellektuella och kommersiella värden, och å andra sidan hög och låg grad av konsekration.

På den intellektuella planhalvan skulle kreomantikerna kunna placeras in. De stora egona, de som tävlar om att vinna kollegial uppskattning på kreativitetens 'inre scener', de som håller hov på redaktionerna, de som gör lysraketer för att vinna Guldägg och de som pryder omslagen till Månadsjournalen. Med andra ord, här återfinns mediafolket som hyllar det för fältet specifika kapitalet och är kreativa för kreativitetens egen skull.

På den andra planhalvan, den kommersiella, skulle kreationalisterna kunna placeras in. De som frånskriver kreativitet ett inre värde och ser till dess yttre, praktiska nytta, de som inte bara hyser övertygelsen om att kreativitet går att "*applicera*", utan också tror på att kreativiteten väntar på "*rätt tillfälle*" och de som aspirerar på att vinna legitimitet också utanför det kreativa fältet.

På den övre planhalvan spelar de redan konsekrerade, de som "*skjuter från höften*" och "*spelar hockey på en bandyplan*"; på den undre planhalvan väntar de ännu inte upphöjda, "*bread and butter*"-reportrarna och "*krämarna*", på att få komma in i matchen; och som spelfördelare, i mitten av spelplanen, på den demokreatiska mittcirkeln, tronar de kreolska ledarna.

Om denna schematiska graf över det kreativa fältet kan nu följande konstateras.

För det första. Den kreativitet som står den konsekrerade kreomantikern till buds skiljer sig markant från den kreativitet som den profane kreationalisten kan ägna sig åt. Lika litet som det till exempel ankommer en kreationalist att elevera en kreomantisk pretendent, faller det på en kreomantisk guru att agera räknenisse. I så motto såväl begränsar som möjliggör positionen i fältet de kreativa aktörernas handlingsutrymme.

För det andra. Ingen aktör på fältet undslipper de andra aktörernas närvaro. Kreativiteten är, som jag tidigare argumenterat för, organiserad och organiserande på ett sådant sätt att aktörernas identitetsskapande sker i, och genom, (re)produktionen av kreativ intersubjektivitet. Översatt till fältteorins vokabulär innebär detta att tagandet av en position alltid sker i relation till andra positioner. Mot varje koordinatposition korresponderar därför inte bara en specifik uppsättning handlingsalternativ, utan också en specifik uppsättning orienteringspunkter.

Med andra ord; ett särskilt rum av möjligheter är kopplat till det sociala fält som kreativitetssystemet utgör.

Kreativitetssystemets översättningsförmåga

Att kreativitetssystemet och dess rum av möjligheter rymmer positionsspecifika trosföreställningar, inträdesbarriärer, drivkrafter, insatser och vinster torde så långt stå tämligen klart. Det torde även framgå att systemets (dis)positionerande kraft till och med är så stark att aktörernas särarter kan spåras till ontologiska olikheter (se kapitel 11). Ett bokslut över kreativitetssystemet skulle därmed ge vid handen att det som fält betraktat uppvisar en distinkt autonomi. Återstår så frågan om fältets översättningsförmåga. Vad kan sägas om den?

Som jag ser det faller ansvaret för översättning mellan olika fält i första hand på de kreolska ledarna. Det är de som till fältet importerar frågor som etnisk mångfald (jfr. Anders Malmfälts engagemang för "*diversity*"), inredningsarkitektur och affärsetik (jfr. Ingrid Lindströms resonemang om "*miljö*" och "*scenografi*" respektive "*lysraketer*"), teknikutveckling (jfr. Thorbjörn Larssons intresse för Internet) och affärsmannaskap (jfr. Finanstidningens

artikelserie om "*idén bakom affären*"), och det är de som omformulerar dessa frågor i termer av kreativitet. Detta översättningsarbete blir dessutom, från min utkikspunkt, genom medias försorg dubbelriktat på så sätt att de kreolska ledarna ges möjlighet att i affärspress och i TV-sofforna agera *exportörer* av idéer till andra fält. "*Hur ska chefen vara?*", en fråga som i företagsekonomiska kretsar besvaras utifrån ledarskapsteori, omformuleras på det kreativa fältet så till en fråga om 'Hur vinner chefen kreativ legitimitet?', för att, i 'Centrum', därefter återföras till det företagsekonomiska fältet där den konkretiseras till frågan 'Hur blir chefen kreativ?'

Mediainstitutionen, och de kreolska ledarna, utgör så inte bara konsekreationsinstanser. I rollen som översättare mellan olika fält fungerar de också, vill jag påstå, på en och samma gång som kreativiseringens huvudarena och huvudaktörer.

II

Media i symbios med de kreolska ledarna bidrar så till arbetslivets kreativisering. Konstruktionistiskt sett kan detta bidrag ses som en o(av)sedd konsekvens av att de kreolska ledarna och de massmediala kreomantikerna i eget intresse verkar för att stärka det kreativa fältet, liksom det finns konstruktionistiska argument som talar för att deras bidrag också o(av)sett 'slår tillbaka' på dess huvudaktörer och huvudarenor.

Så, givet att det inom den kreativa kvadraten upprättade kreativitetssystemet i Bourdieusk mening utgör ett autonomt socialt fält, hur kan jag nu förstå kreativiseringens avsedda och o(av)sedda konsekvenser?

Kreativiseringens avsedda konsekvenser

Med kreativitetens idéhistoria i minne vill jag hävda att arbetslivets kreativisering hämtar legitimerande kraft ur alltifrån religiösa skaparmyter, via geniets och konstnärens gestaltningar i historieskrivningen, till forskning om och kring kreativitet. Trots att det rör sig om distinkta diskurser aktiveras i och genom dessa kreativitetsteorier, tvärtemot vad till exempel postmodern epistemologi förutsäger, ett tämligen universellt och 'hårt' subjekt. MacKinnons (1968) porträtt av den kreativa människan kan sägas utgöra ett slags kondens av en tämligen heterogen idévärld som skär tvärs igenom en mängd olika diskurser. Det tankekapital som kommer till uttryck i detta porträtt består å ena sidan av ett egenskapsperspektiv på kreativitet, och å

andra sidan av en uppsättning normativa idéer om vilka attribut som följer med den kreativa egenskapen. Från att ha betraktats som en egenskap förunnad den Gudomlige, därefter approprierats av en exklusiv, utvald skara konstnärliga genier under romantikens *Sturm und Drang*, och så småningom rationaliserats, sekulariserats och populariserats, menar jag att detta tankekapital har kommit att institutionaliseras för att, med Liedmans (1997) ord, finnas *"i var mans huvud"*. Så också i företagsledares.

I var mans huvud återfinns även föreställningen om att kreativitet, och därmed den kreativa människan, utgör en *nödvändighet* för utveckling och, i förlängningen, överlevnad i en värld av ständig förändring. Denna föreställning upphöjer egenskapen till något av det mest önskvärda och eftersträvansvärda vår kultur känner, och placerar det jämsides med begrepp som 'frihet', 'lycka' och 'demokrati', värden vars negationer på ett sätt är 'otänkbara'. Som dygd betraktat står kreativitet därvid i skarp kontrast mot sin anti-tes, *acedian*, detta *"själslivets kollaps"*, *"tankens öken"*, *"känslans galla"*, *"viljans tomma intet"*, *"landsflykten från livets verklighet"*, *"mjältsjukans bitterhet"* och *"den totala indifferensen"* som Lagerborg (1918, sid 89) så poetiskt fångat det själsliga tillstånd som sedan antikens dagar företrädesvis ansetts drabba intellektuella och konstnärer.

Med utgångspunkt i att acedian tillhör livets mest förbjudna menar Sörbom (1990) att det kan finnas skäl att fråga sig hur begreppet kreativitet har fått den värdeladdning det har.

> "När vi vrider och vänder på 'kreativiteten' och dess motsats finns det all anledning att minnas att de som diskuterar dessa begrepp och deras underliggande orsaker i de allra flesta fall själva bör räknas till kategorin 'kreativa' eller åtminstone står den mycket nära." (ibid. sid 146)

Sörboms iakttagelse riktar uppmärksamheten mot de kreativa som kategori, men gör det även angeläget att också fråga sig vad den positiva värdeladdningen gör med de kreativa och, inte minst, vad de kreativa gör med laddningen. Kreativitet kan sägas 'bara' vara ett ord, men det är ett ord som på ett ytterst effektivt sätt utskiljer bäraren av epitetet från den 'grå massan'.

Det, i var mans huvud, cartesianska egenskapsperspektivet och den ur nödvändigheten sprungna positiva värdeladdningen verkar härvid, vill jag påstå, ömsesidigt förstärkande på varandra så att de tillsammans bildar en kreativiseringens ideologiska kärna, så självklar att den på ett spontant axiomatiskt sätt uppfattas och artikuleras som i sig riktig och sann. Jag vill också hävda att dess bas utgörs av principen om 'rätt man på rätt plats' och att kreativiseringen i tayloristisk anda utgår ifrån en differentierad och hierarkisk

människosyn som bygger på över- och underordning mellan de som *har* den kreativa förmågan och de som *inte har* den kreativa förmågan.

Kreativiseringens syfte, dess *avsedda* konsekvens, är utifrån denna *doxa* att göra distinktion (jfr. Bourdieu, 1984); att definiera människors innan- och utanförskap; att systematiskt stänga ute vissa grupper från de delar av arbetsmarknaden som omfattas av det kreativa fältet; samt att upprätthålla kreativa distinktioner inne på arenorna genom att ge vissa, de redan konsekrerade, förutsättningar som gör att de systematiskt kan vara mer 'kreativa' än de ofrälse (se även Stein, 1996).

Som övergripande fältstrategi betraktat kan kreativiseringen därför sägas förstärka det kreativa fältets polariserade grundstruktur samtidigt som den stärker fältet visavi andra fält.

Kreativitetskapitalisterna

Om kreativiseringen verkar differentierande mellan människor med den kreativa människan som norm kan man fråga sig vad de kreativa människorna gör med de värden som tilldelas dem respektive hur de förvaltar sitt pund?

Utifrån ett konstruktionistiskt perspektiv innefattar kreativiseringen processer som vi alla äger delaktighet i, men som vi inte står maktjämlika inför. Härvid har jag visat hur kreativitet konstrueras och organiseras i, och genom, sociala interaktionsprocesser och internalisering av i kulturen inbäddade föreställningar om kreativitet, samt argumenterat för att det är de kreolska ledarna som genom att upphöja sina undersåtar till kreativa positioner spelar en aktiv, och central, roll i (re)produktionen av kreativa identiteter. Jag talade i sammanhanget om den kreativa identiteten och dess tillblivelse som en form av (själv)konsekrering (se Bourdieu 1988, 1998) genom vilken ledaren tillskriver sig själv, och genom andra tilldelas, ett symboliskt kapital som inte enbart ger 'innehavaren' rätt att vara kreativ, utan också rätten att definiera kreativitet. Detta kapital, hävdar jag nu, ger såväl symbolisk som ekonomisk avkastning.

Den symboliska avkastningen består i friheten att leva efter, de i var mans huvud situerade, föreställningarna om den kreativa människan. Eller som Sörbom så träffande uttryckt det; "*stadens konstnärer får uppträda egendomligt på Stadshotellet, man vet ju hur konstnärer är*" (Sörbom, sid 146). Den kreativa personlighetens spelrum innefattar frihetsgrader vad gäller spontanitet, frispråkighet, aggressivitet, asocialitet, anpassning, och, inte minst, självständighet att definiera och kontrollera det egna arbetet (jfr. beskrivningen i MacKinnon, 1968). I arbetsrelaterade termer inbegriper den

symboliska kapitaliseringen med andra ord förmånen av att få agera kreativ ledare och/eller arbeta i kreativa organisationer under kreativa ledare. I vissa, exceptionella fall inbegriper kapitaliseringen friheten att få "*sitta i bushen och skriva sina kolumner på sin skrivmaskin*".

Den ekonomiska avkastningen följer i första hand ur rättigheterna att definiera kreativitet, vem som är kreativ respektive vem som inte är det. Genom att upprätta 'kreativa' personalidéer, kräva genomgångna 'kreativa' utbildningar, och använda kreativitetstester som grund för anställning hålls utbudet av 'kreativa' människor i arbetslivet tillbaka, samtidigt som efterfrågan på dem ökar genom den kreativa exponering som arbetslivet diskursivt utsätts för. Ur den vinna-vinna situation som härvid uppstår mellan *definierare* och *definierad* finns monopolvinster att hämta hem – men bara för dem som följer kreativiseringens spelregler och externaliserar en kreativ personlighet. Då spelreglerna är symboliskt definierade skulle man härvid kunna tala om en samtidig kapitalomvandling från symboliskt till ekonomiskt kapital på sådant sätt att endast den som 'är' kreativ blir sedd som kreativ, ges tillåtelse att vara kreativ och får möjlighet att kapitalisera på sin 'förmåga'. Lars Weiss kunde därför, så länge han 'spelade spelet', hämta hem de konsekreationsvinster som ackumulerats på fältet. Men, i samma stund han bröt mot fältets spelregler och dess inneboende kapitallogik ifrågasattes, och förnekades, hans 'spelarlicens'.

Kreativitetens kapital*bildning*, och den därpå följande kapital*bindningen*, skulle mycket väl kunna ses som ett uttryck för de förändringar i maktbalansen skett mellan olika grupper i samhället under 70- och 80-talen (jfr. Featherstone, 1994). Kreativiseringen skulle därvid vara driven av ett ökat antal konstnärer och universitetsutbildade, samt understödd av framväxten av "*de nya kulturförmedlarna*", människor som arbetar inom symbolisk produktion och terapeutiska yrken, och deras aktiva spridande av 'nya' livsstilar. Detta är, som jag ser det, en postmodern förklaring som dock brister i ett viktigt avseende: Ingen hänsyn tas till att det inte är dessa kulturarbetare som i första hand skördar kreativiseringens frukter. Såväl bildning som bindning av kreativt kapital tycks huvudsakligen ske i näringslivet, närmare bestämt den del som konstitueras av, och konstituterar, de signifikanta aktörerna inom det kreativa fältet. Det vill säga de kreolska ledarna och massmedierna.

Arbetslivets kreativisering kan så ses som en kreativ och medial företagarelits mer eller mindre medvetna strävanden efter att finna ännu icke exploaterade symboliska värden att appropriera, förmera och, i förlängningen, omvandla till ekonomiskt kapital. Det är dessa *kreativitetskapitalister* som o(av)sett bygger den mur av självklarhet som omgärdar arbetslivets kreativisering, och de gör det o(av)sett för att värna de ekonomiska och symboliska värden som är förbundna med det kreativa kapitalet.

Kreativiseringens o(av)sedda konsekvenser

Som ideologi betraktat kan kreativiseringen knappast betecknas som en slumrande idévärld. Den frekvens med vilken den förekommer i företagsledardiskursen, och den effektivitet den uppvisar i (re)produktionen av kreativa identiteter och kreativt kapital, talar snarare för att det är en 'het' ideologi med stark korrelation mellan intention och handling, än att det är en frusen ideologi.

Genom att låta denna heta ideologi materialiseras i strukturer och arbetsvillkor anpassade för den kreativa människan, det vill säga, låta kreativiseringens differentierade människosyn bli differentierande i organisationsstrukturer, kulturer och ledarskap, tillhandahåller de kreativa företagsledarna inom media o(av)sett en politisk lösning på den postmoderna situationen. Det politiska ligger i att kreativiseringen i sina konsekvenser innebär skapandet, och fyllandet, av privilegierade positioner, medan det o(av)sedda ligger i att det ur kreativiseringen springer en privilegierad *kreativ klass* som aktivt verkar för en ökad kreativisering, och därmed ökad differentiering och stratifiering, av arbetslivet.

I de rum där det samtalas om företagande och företagsledning hör jag därför Matteusprincipen eka bakom de postmoderna och humanistiska slagorden om att 'ge utrymme för kreativitet'.

Åt dem som har skall varda givet.

III

Åt dem som har skall varda givet. Med hörseln så på spänn efter subtila och finstilta strategier inskrivna i kreativitetsdiskursen är det hög tid att också lyssna 'inåt'. Vad är det som jag har? Och vad är det som ges mig? I vilket förhållande står jag egentligen själv till det kreativa fält och de kreativitetskapitalister jag nyss tecknat konturerna av? Tänk om jag själv är en del av detta fält?

Om forskarens egen betydelse för bedrivandet av fältstudier skriver Donald Broady (1989) att det finns två sätt för forskare att hantera tvivel över huruvida de själva är inplacerade i ett visst socialt fält eller inte;

> "Antingen gör man sig naiv. Man övertygar sig själv och andra om att man gör det man tror på, utan sidoblickar, att man står över eller vid sidan av dominansförhållandena på de intellektuella fälten. När det gäller de projekt som ligger oss allra mest varmt om hjärtat kanske vi alla tänker så. Den andra vägen är självreflexionens. Genom att analysera det fält där jag själv vistas, reglerna för hur

nya pretendenter upptas i gemenskapen, de investeringar och insatser som krävs för deltagande i spelet, de orienteringsinriktningar som står till buds, de värden som står på spel och de symboliska och materiella vinster som finns att hämta – genom kunskap om allt detta, och om mina egna dispositioner och min egen placering i fältet, har jag en chans att i någon mån värja mig mot att bli fältets fånge, att säga just det som fältet tilldelar mig att säga och inget annat." (ibid., sid 48)

Så, för att kasta naivitetens fångbojor överbord, vad ser jag om jag för ett ögonblick ägnar mig åt 'social psykoanalys' (jfr. Bourdieu, 1984)?

Självbekännelser

För det första kan jag konstatera att många av de punkter jag navigerat efter i mina kreativitetsmysterier står i ens med de kreolska ledarnas. Alltifrån det jag medvetet lagt i öppen dager till det jag, lika medvetet, skrivit mellan raderna. Vilken betydelse har det t ex för *Kreativitetsmysteriets* tillblivelse att jag har erfarenheter av vad det innebär att vara "*krämare*" i tidningsbranschen? Vad betyder det att jag har samma utbildningsbakgrund som Jon Åsberg, Joachim Berner och många av reportrarna på Finanstidningen? Och vad betyder en sådan serendippisk omständighet som att Berner spelat pop i samma band som Tony Manieri; mannen som i Månadsjournalen användes för att leda i bevis att Berner inte bara är räknenisse, utan också en "*känslig och känslosam*" kreomantiker med "*lätt för tårar*"; mannen vars *Ståkkålms-Ringo* satte namn på, och däreigenom konsekrerade, mina egna popstjärnedrömmar?

Om dessa betydelser kan jag bara spekulera, men en inte alltför våghalsig gissning är att *Kreativitetsmysteriet* svårligen hade kunnat författas från någon annan position än en inom det kreativa fältet. Inte för inte lät jag till exempel min 'empiri' definiera sig själv: Mina kreativitetsmysterier saknar praktisk relevans för den som inte är aktiv på det kreativa fältet.

För det andra kan jag konstatera att *Kreativitetsmysteriet* hade blivit mer eller mindre poänglöst om jag i mitt skrivande inte hade tagit till mig det kreativa fältets polariserade grundstruktur mellan kreomantik och kreationalism. Utan denna struktur och, det med strukturen homologa, rummet av möjligheter och positioner, hade jag inte haft något att förhålla mig till; jag hade inte haft något att berätta om och ej heller något att göra myteri mot. Bakom mitt emancipatoriska intrigmakande döljer sig därför en pretendents subversiva strategi; en fältaktörs försök att vända upp och ned på kreativitetssystemet utan att för den skull förkasta dess grundvalar. Istället för att spela ut mina motspelare har jag därför spelat med dem.

Jag inser så min roll på det kreativa fältet, men också på det akademiska; "*att mot de dominerande vända just de vapen i vilkas namn dessa en gång påtvingade sitt välde: i första hand askes, djärvhet, hetta, stränghet, oegennytta*" (Bourdieu, 1993, sid 174). Just detta är för pretendenten, skriver Bourdieu (ibid, sid 174), "*den mest omhuldade strategin: den bestämmer alla kätterska omstörtningar*". Som akademisk pretendent valde jag, liksom pretendenterna på det litterära fältet (ibid.,), att dels "*gå till källorna*", dels ställa upp stränga krav på teoretisk stringens.

Att konstruktionismen varit mitt tillhygge på det akademiska fältet står så klart. Och har så länge gjort; det var i en medvetet pretentiös anda av 'vetenskaplighet' som jag i de inledande kapitlena öppet deklarerade min stränga ståndpunkt – att inte bara tänka och forska konstruktionistiskt, utan också skriva konstruktionistiskt. Nu inser jag emellertid att min metateoretiska positionering inte enbart kan ses som ett uttryck för, av mig, internaliserade krav från det akademiska fältet att som doktorand presentera mitt 'spelupplägg'. Som subversiv spelstrategi betraktat har min konstruktionistiska tro också stått i opposition mot doktrinen på det kreativa fältet.

Denna min närvaro på det kreativa fältet ställer, som jag ser det, *Kreativitetsmysteriets* intrig på ända. Arbetslivets kreativisering är en komplott, men en skenbar sådan.

För att se igenom denna chimär måste dock först och främst konstruktionismens filosofiska rötter en gång för alla skrivas in i kreativitetens idéhistoria. Inte för inte kallade Mead (1934) den skapande människan för just det "*kreativa subjektet*": Hermeneutiken, fenomenologin och pragmatismen är inte bara att betrakta som teorier om ontologi och epistemologi, de är också teorier över den kreativa människan. Och det är som sådana de väglett mig i mitt ledtrådande.

Lägg därtill en omläsning i vilken författarens kreativa subjekt identifieras som en möjlig, och sannolik, position på det kreativa fältet – en omläsning i vilken *konstruktionisten* ges samma idealtypiska status som kreomantikern, kreationalisten, demokreaten och kreolen har tilldelats – ja, då framträder mysteriets verkliga gärningsman. *Jag*.

Som konstruktionistisk intrigmakare har jag i mitt ledtrådande så till sist funnit 'sanningen' – i mig själv. Det är jag som skenbarligen har konstruerat intrigen; det är jag som har skapat 'arbetslivets kreativisering'; och det är jag som, utifrån en konstruktionistisk förståelse av kreativitet, har konstruerat och organiserat kreativitet som en fråga om hur kreativitet konstrueras och organiseras.

I mig själv finner jag också *Kreativitetsmysteriets* verkliga offer. Det akademiska och det kreativa fältens fånge, dömd till skrivandets metafysik.

I kunskapens och kreativitetens labyrinter

Det syns mig så som om jag villat in mig i en labyrint varifrån jag inte kan ta mig ut. Men kanske är sanningen och kunskapen om kreativiteten så beskaffad: Är man i sin 'kreativitet' *för* slug eller *för* våghalsig offrar man sig själv. Detta visste redan de gamla grekerna, och jag borde, utifrån kreativitetens idéhistoria, ha kunnat lista ut vad som händer när man låter vägleda sig själv, och andra, av ledtrådar i kunskapens och kreativitetens labyrinter.

I Ovidius (1998) texter berättas om hur kung Minos av Kreta belägrar Aten för att hämnas sin son Androgeos som omkommit i staden, och hur hans hustru Pasiphae, ensam och övergiven kvar på Kreta, samtidigt förälskar sig i en stilig djur. När Minos bedrövad återvänder till Kreta möts han så inte av folkets hyllningar, utan av den största av grekiska skymfer: Hans hustru Pasiphae har inte bara bedragit honom, hon har också framfött ett monster som bevis på sin otrohet. För att tillfredsställa sina djuriska lustar har hon tagit hjälp av Daidalos, en framstående atensk uppfinnare och konstnär, som åt henne byggt en ko av trä, täckt av skinn i vilken hon ostört kunnat para sig med tjuren och föda vidundret Minotaurus, till hälften tjur, till hälften människa.

För att skona sig från vanäran och smärtan av att behöva se denna skam i vitögat ber kung Minos Daidalos om hjälp att gömma undan monstret. Den sluge Daidalos låter så uppföra labyrinten på Kreta, ett byggnadsverk så konstruerat att det till monstrets bostad förs ett så invecklat system av irrgångar att ingen som tar sig in i det hittar ut igen. Till minnet av sin son, och som hämnd för de oförätter han utsatts för, ålägger därefter kung Minos atenarna att betala en årlig tribut om sju jungfrur och sju ynglingar att offras åt odjuret.

När den tredje tributen ska betalas faller lotten på Theseus, son till kung Aegeus. Minos dotter Ariadne, som förälskat sig i den unge prinsen, bestämmer sig emellertid för att rädda sin älskade och ger honom, på inrådan av Daidalos, ett garnnystan att ta med sig in i labyrinten. Hon uppmanar Theseus att fästa ena änden av detta garnnystan vid ingången till labyrinten, för att därefter veckla ut garntråden allteftersom han förirrar in sig i Minotaurens gömställe. Väl inne i labyrintens innersta lyckas Theseus nedkämpa monstret, och kan därefter med hjälp av den utvecklade garntråden nysta sig ut från labyrinten.

Tillsammans med Ariadne och hennes yngre syster Phaedra flyr så Theseus Kreta med seglen satta mot Naxos. Väl där glömmer han i sin triumfartade glädje över att ha undsluppit döden dock snabbt bort Ariadne och lämnar henne sovande kvar. Med kursen satt mot fädernehemmet i Aten glömmer han

också bort det löfte han givit sin far, nämligen att, om han levande slapp ut ur labyrinten, strax före sin återkomst byta ut sitt skepps svarta segel mot vita. I åsynen av sin sons fartyg och dess svarta hissade segel, kastar sig Aegeus förtvivlad i havet.

På Kreta har under tiden kung Minos kommit till insikt om Daidalos svek, och hämndlysten gör han nu också Daidalos och hans son Ikarus till labyrintens fångar. Den händige Daidalos lyckas emellertid förfärdiga varsitt par fjädervingar åt sig och sin son, och med dem fästade med vax vid sina kroppar undkommer även de det öde kung Minos beseglat dem i labyrinten. Den våghalsige Ikarus tar dock inte sin faders varning om att inte flyga för nära solen i beaktande, varför han handlöst störtar ned i det avgrundslika havet då vaxet på hans vingar smälter.

Den kreativa sens moralen kan, som jag ser det, inte tydligare utskrivas än i denna myt: Den kreativa människan är inte, och får inte, vara sig själv nog. *Den kreativa slugheten och våghalsigheten måste balanseras med omdöme*. Om detta omdöme sedan kommer från gudarna, från kungarna, från kyrkan eller från kreolska ledare kan kvitta lika. Huvudsaken är att det alltid finns någon vid den kreativa människans sida; någon vars uppgift är att återföra kreatören till livsvärlden; någon som bryter mot kreativitetens självklarheter och vågar se bortom det redan sedda; någon som ser till kreativitetens o(av)sedda konsekvenser.

Daidalos, Theseus och Ariadnes symboliska betydelser för *Kreativitetsmysteriet* går så knappast att underskatta. Här finner jag i Daidalos mytiska gestalt mig själv som intrigmakande konstruktionist; i Theseus hjältefigur speglas min önskan om metafysisk emancipation; och i Ariadne och hennes garnnystan förkroppsligas min forskningsstrategi – utan hennes 'Ariadnetrådar' vore där, inte ens etymologiskt, alls några 'ledtrådar' att följa.

Såväl ontologiskt som epistemologiskt döljer sig bakom *Kreativitetsmysteriet* så en från antiken känd kreativitetsfilosofi; den tradition som säger att ordning och kaos, förändring och stabilitet, konflikt och samverkan är två sidor av samma mynt; den *förlorade* tradition i vilken den kreativa människan uppstår i dialektikerna mellan det objektiva och det subjektiva, mellan det approprierade och det tilldelade, mellan det definierade och det definierande.

Det är den teori som vågar påstå att kreativitet 'är' *mellan dig och mig*.

I rakt nedstigande led från den grekiska mytologin står med andra ord mitt ledtrådande i opposition mot den bibliska kreativiteten; den kreativitet som sägs komma 'ovanifrån'; den kreativitet som du och jag inte kan påverka. Ironiskt nog är det just denna kreativitet som finns inskriven i mitt hebreiska, gammaltestamentliga förnamn.

Daniel; Gud är min domare.

Kapitel 18

Sakta vi gå genom sta'n

"Förbrytare och arkitekter återvänder till platsen för brottet."
Peter Ustinov

Vänta. Det finns en historia till att berätta. En historia utan vare sig början eller slut; en historia där allt och inget prydligt faller på plats; en historia om det förgångna, om nuet och om framtiden.

Det är *Sagan om Staden och den Moderna Människan.*

I

Ännu åren kring 1850 var Stockholm i många avseenden en småstad. Eller rättare sagt, flera småstäder. Befolkningen hade, krig och koleraepidemier till trots, visserligen passerat hundra tusen strecket, men Stockholmarna levde, bokstavligen talat, i öar isolerade från varandra, beskurna av Mälarens vatten i väster och Saltsjön i öster. Och som inte det vore nog, besvärades stadslivet, framkomligheten och handeln, av den mäktiga Brunkebergsåsen. "*Det finns en gammal karta*", skriver Stockholmskännaren Staffan Tjerneld (1949-1950/1996, sid 7), "*där de områden av staden som inte kunde nås med hästskjuts är utmärkta med brun färg. Och det är stora bruna områden på kartan.*"

Som färg betraktat var brunt en ganska träffande beskrivning av Stockholm vid den här tidpunkten. Åtminstone den del av staden som bredde ut sig kring det åliknande vattendrag som förband Nybroviken med Brunnsviken. Här, vid Nybrovikens inre delar, det så kallade Katthavet, och strax norrut, vid Träsket, ett område "*inkilat mellan de branta sluttningarna från Johannes Kyrka och Eriksbergsområdets höjder*" (ibid., sid 17), hade latrintömningen i slutet av 30-talet kommit att centraliseras. Och här, vid Träsktorget, levde och arbetade stadens renhållningshjon, de flesta kvinnor, i den mest eländiga misär man kan tänka sig. Komna från samhällets absoluta bottenskick, straffade och socialt avsigkomna, och därtill ofta gravt alkoholiserade, framlevde de sina

dagar i baracker belägna vid det stinkande Träskets kant, för att om nätterna bege sig ut på sitt djupt föraktade värv.

> "Att nu försöka föreställa sig det liv som dessa människor levde är nästan omöjligt. För att inte tala om de interiörer som baracken vid Träsktorget måste ha erbjudit. Det sista världskrigets koncentrationsläger är väl det enda som kan tänkas i någon mån påminna om dem." (ibid., sid 20).

När staden 1863 får kommunalt självstyre står så, inte för inte, två frågor högst upp på dagordningen. Framkomligheten och den sociala misären. Redan på det första mötet i stadsfullmäktige fattas därför beslut om att tillsätta en stadsplanekommitté under ledning av revisionssekreterare Albert Lindhagen.

Kommittén skrider omedelbart till verket, och som för att orientera sig om förhållandena i staden beger sig Lindhagen tillsammans med sina kollegor ut på oändliga stadsvandringar. När de, från en punkt högt uppe på Brunkebergsåsen, blickar ut över Träsket stannar Lindhagen upp. Han ritar en rak linje med sin käpp och fäller de bevingade orden:

> "Här mina herrar, skall en av de stora boulevarderna gå" (ibid., sid 21)

Boulevarden han åsyftade skulle komma att bli Birger Jarlsgatan.

Esplanadsystemet och dess boulevarder

Att det är det franska esplanadssystemet som inspirerat Lindhagenkommittén råder inga som helst tvivel om (ibid., sid 23). Studeras det förslag som kommittén lägger fram 1866 är gyttret kring Träsket och de övriga delarna av Norrmalm och Ladugårdsgärdet ersatt av breda, stora stråk arrangerade på så sätt att de bildar ett rätlinjigt rutmönster. Två huvudstråk planeras i nord-sydlig riktning, två i öst-västlig, och parallellt med dessa har ett antal mindre gator lagts sida vid sida.

Som stadsplan betraktat visar kommittéförslaget, enligt Tjerneld (ibid., sid 23), "*en förbluffande framsynthet*:"

> "Att i 60-talets lilla och lantliga Stockholm kunna se visioner med boulevarder och avenyer från den ena delen av staden till den andra och istället för den långsamma, bullersamma dragkärrstrafiken på ojämn gatubeläggning kunna tänka sig en snabbt framglidande storstadstrafik, tyder på mindre vanlig fantasi. Förslaget måste ha varit något av en chock för stockholmarna." (ibid., sid 23).

Trots den förbluffande framsyntheten, eller kanske tack vare, skulle Lindhagens plan emellertid komma att stöta på patrull. Markägare visade sig vara synnerligen ovilliga att släppa ifrån sig den nu åtråvärda marken, och politiker reserverade sig, inkom med motförslag och debatterade i oändlighet esplanadernas dragningar. Visionen om Birger Jarlsgatan som boulevard skulle därför inte komma att realiseras förrän drygt 50 år senare – och då med en betydligt krokigare sträckning än vad som föresvävat Lindhagen.

Snobbrännan

För Stureplans räkning godtogs emellertid kommitteförslaget mer eller mindre rätt upp och ned, och vid mitten av 80-talet sattes de första spadtagen i jorden. Här skulle Staden visa sig från sin bästa sida. Det ståtliga *Anglais* och det än mer präliga *Bångska huset* uppförs så i snabb takt, och får snart sällskap av Stockholms första affärs- och kontorsbyggnad, *Birger Jarls Bazaar* (Tjerneld, 1949-1950, sid 29), i hörnet Smålandsgatan/Birger Jarlsgatan, *Hallwylska palatset* i hörnet av Hamngatan och, så småningom, *Dramaten* vid Nybroplan. "*Den nya tiden*" var, för att tala med Tjerneld (ibid., sid 8), inne:

> "Då de sista rucklen försvann vid Nybroplan och Birgerjarlsgatan öppnades var det i bokstavlig mening som om fördämningarna brustit. Trafiken rann fritt fram och på några år förvandlades stråket Sturegatan-Stureplan-Birgerjarlsgatan-Nybroplan till det som ibland brukade kallas "snobbrännan" och ibland "ströget". Och det var med en nästan barnslig förtjusning som stockholmarna tog sin nya mötesplats i besittning. Där fanns allt man behövde, en underbar utsikt över vattnet, fina affärer och uppe i de vackra husen – ja, man var full av beundran inför byggnadskonsten – bodde stadens förnämsta familjer.
>
> Alla träffades här. Om man läser Hjalmar Söderbergs "Förvillelser" som kom ut 1895, bara några år efter det att "snobbrännan" låg där komplett, finner man, att bokens huvudperson Tomas Weber inte kan gå många steg i denna del av staden utan att träffa en bekant eller känna igen någon som passerar i vagn eller med hästspårvagn. Ja, han går faktiskt och letar efter sin älskade, Märta Brehm. Att slutet av 90-talet och tiden efter sekelskiftet blev flanörens speciella epok hade många skäl. Ett av dem var att det fanns en ny stimulerande plats att flanera på." (ibid., sid 32).

Vid sekelskiftet tar Stockholm ännu ett steg i den påbörjade internationaliseringen. "*Snobbrännan*" kompletteras, och görs än mer exklusivt, i och med att ett stort varuhus byggs på tomten mellan Biblioteksgatan och Birger Jarlsgatan. Byggnadsherren, K.M. Lundberg, låter sig härvid inspireras av de parisiska etablissemangen *Au Bon Marché* och *Printemps* och slår 1902, tillsammans med Joseph Leja, upp portarna för *Nordiska Kompaniet.*

De forna träskmarkerna och de miserabla levnadsförhållande i området var därmed ett minne blott. Där en gång kloakstanken legat tung, tyngdes nu istället luften av dyra parfymer; där en gång "*skitbärarkärringarna*" (ibid., sid 20) halkat omkring i leran, spatserade nu "*damer med getingmidjor, skönt svarvade kroppar och luftigt fladdrande strutsboor kring halsen*" (Tjerneld, 1949-1950/1996, sid 32). Politikernas bekymmer över stadens sociala problem var så ej längre överhängande, men vad gäller framkomligheten återstod, i dubbel bemärkelse, en lång väg att vandra. Brunkebergsåsens branta backar tedde sig oövervinneliga, och spärrade effektivt förbindelsen mellan öst och väst; mellan Stureplan och Hötorget; och mellan den nya stadsdelen Östermalm och Centralstationen.

Kungsgatan

Kungsgatans genombrytning av åsen skulle dock låta vänta på sig. Inte förrän hösten 1904, efter decennier av politiska palavrar, kunde arbetet med att gräva ut och forsla bort rullstensåsens jordmassor påbörjas, och inte förrän den 24 november 1911 stod det nya stråket klart (ibid., sid 498). Minuterna efter invigningshögtidligheten myllrade gatan av människor, de första spårvagnarna kom farande och lyckliga över att staden nu äntligen fått sin efterlängtade Kungsväg kunde stadspolitikerna dinera på Anglais där "*genombrytnings-middag*" dukades upp (ibid., sid 500).

Så mycket till paradgata var dock Kungsgatan ännu inte. På grund av att stadens politiker medvetet dragit ut på tomtförsäljningen för att invänta stigande priser inramades gatan länge "*av skräpiga grusslänter där kardborrsnåren växte tätt*" (ibid., sid 500). Och när väl byggherrarna i mitten av 10-talet fick tillgång till de åtråvärda tomterna försenades gatans utbyggnad dessutom ytterligare av krigsutbrottet.

Under det byggstopp som råder under det första världskriget läggs en rad förslag fram för Kungsgatans ordnande. Det som skulle komma att få störst betydelse var författat av arkitekten Sven Wallander.

I Wallanders vision var Kungsgatan "*Staden förkroppsligad. En riktig gata i en riktig stad. En sån som man kunde uppleva i Chicago eller New York. En gata i asfalt och betong, med trafikbröl och avgaser och ett oändligt myller av människor. En gata som lever dygnet runt, som aldrig sover. Med neon och utan träd – absolut inga fåniga träd*" (Norbelie, 1997, sid 72). Framför sig såg Wallander långa arkader, gigantiska skulpturkrönta pelare och romantiskt utformade "*raviner*" varigenom vatten skulle ledas ned från Malmskillnads-gatan och utmynna i sex olika kaskader.

Till denna prålighet ställde sig Stadsplanemyndigheterna i mångt och mycket tveksamma. Det mest väsentliga, och kanske det mest karakteristiska, i Wallanders förslag tog man emellertid fasta på, idén om att gatan skulle krönas av två skyskrapor (Tjerneld, 1949-1950/1996, sid 501). Stockholms, och tillika Europas, första skyskrapa, det norra Kungstornet, stod så färdig 1923, och några år senare kompletterades stadens nya silhuett med tvillingtornet i söder. Därefter gick utbyggnaden av Kungsgatan i en rasande takt. På några få år stod gatan färdig, och snart uppfyllde den stockholmarnas högt ställda förväntningar.

> "Den var ämnad som en verklig huvudåder i trafiknätet och alla kalkyler stämde; 1939 flöt i Kungsgatan en trafik på omkring 20 000 motorfordon per 'medeldag', och den överträffades då i trafikintensitet endast av de leder, som sörjer för förbindelsen mellan Stockholms södra och norra delar." (ibid., sid 502)

I så motto att Kungsgatan i första hand var skapad för framkomlighet, får gatan också i andra avseenden stå symbol för det moderna Stockholm. Dels etablerar sig gatan snabbt som Stockholms första renodlade kontorsgata; dels blir den tidigt känd som "*Filmgatan*" (ibid., sid 506). Redan 1919 etablerar sig här den första biografen, Palladium, och i takt med att filmens stora produktionsbolag förlägger sina huvudkontor till Kungsgatan utspelar sig där också alltmer av stadens nöjesliv. "*Då någon vill ha ett täckord för det verkliga storstadslivet med ljusreklamer, hetsat affärsfolk och ett uppskruvat nöjesliv*", skriver Tjerneld (ibid., sid 502), "*då tillgriper han begreppet 'Kungsgatan'*".

Klara går i graven - och en gammal dröm blir sann

Kungsgatan till trots fanns det de som inte riktigt var nöjda med Stockholms identitet som storstad: Stadshuspolitikerna med Hjalmar Mehr i spetsen. Och för dem blev nu, när Träskkvarterens oroshärdar var borta, nästa projekt att omdana de gamla Klarakvarteren.

Effekterna av politikernas och 60-tals arkitekternas framfart kan var och en se som bevistar Stockholms City. De fem 'trumpetstötarna' längs med Sveavägen, Hamngatans köpgallerier och parkeringshus, Kulturhusets glasade fasader, bankpalatsen kring Sergels Torg, den rutmönstrade betongen på 'plattan', och som pricken över i:et, den hetsiga trafiken runt Edwin Öhrströms glasobelisk.

"*Asfalt, glas och betong, det är vår tid*", har Norbelie (1997, sid 198) kritiskt kommenterat stadsplanerarnas härjningar, och säga vad man vill om dem. Ett faktum höjer sig dock över allt tvivel: I och med att de rätade ut

Hamngatans och Sveavägens dragningar infriade de en gång för alla Albert Lindhagens drömmar om ett kontinentalt esplanadsystem i Stockholm. Lägger man Lindhagenkommitténs förslag om de stora esplanaderna från 1866 (se t ex Tjerneld, 1949-50, sid 22) bredvid en karta över dagens Stockholm råder en i det närmaste exakt överensstämmelse – åtminstone i den kvadrat som utgörs av sträckningen Kungsgatan-Birger Jarlsgatan-Hamngatan-Sveavägen.

Utifrån denna Stockholmiana kan man så sluta sig till att den kreativa kvadraten knappast är att betrakta som någon 'nymodighet'.

Den planlades, konstruerades och ordnades, för över 140 år sedan.

II

Sakta smälter så *Sagan om Stockholm* ihop med *Kreativitetsmysteriet*. Men hur kan den kreativa kvadraten förstås som symbol för den moderna Staden? Och hur kan arbetslivets kreativisering förstås i termer av urban stadsplanering?

Stockholm: En stad i kris?

Om Stockholms rörelse från småstad till storstad menar Harald Norbelie (1997, sid 72) att Stockholm långt in på 1930-talet hade det litet svårt med identiteten.

> "Stad på landet eller storstad? Det var frågan. Mest var det en förvuxen småstad med storstadskomplex, vilket inte var så konstigt. Stockholm hade ju i och med industrialismen ökat sin befolkning många gånger om sedan mitten av förra seklet. De nya stockholmarna kom från landet och bar med sig landsbygdens tänkesätt och värderingar. Dessa förde de över till sitt nya stadsliv, men Staden hade de knappast något begrepp om. Stockholmarna var folk med jord under naglarna som längtade tillbaka till landet. Jag tror att det är först med den senaste generationen som Stockholm börjat bli en stad med stadsbor och stadskultur.
>
> En som tidigt såg konflikten mellan stad och land i Stockholm var Ivar Lo-Johansson. Då Ivar Lo bröt upp från Hammersta och Södertörn valde han medvetet staden framför landet. Den nya staden var den goda staden, med arbetsmöjligheter, tekniskt framåtskridande, rörelse, där trångboddheten och fattiglukten var borta. Och där tankens frihet fanns.
>
> Stockholmsutställningen var för många ett löfte om en ny tid. Staden skulle ge möjligheter och kraft att frigöra idéer och skaparkraft, kreativitet skulle vi väl säga idag." (ibid., sid 72)

Som fenomen betraktat skulle Staden så bära inom sig en kreativ identitetsaspekt. *Sagan om Stockholm* skulle uttrycka en kreativitetens förhoppning; en dröm om det ordnade kaoset förverkligat i glas och betong. Men är det verkligen så?

Johan Asplund (1991, sid 47 ff) har i sin läsning av Jane Jacobs *The Death and Life of Great American Cities* (1962) intresserat sig för Storstadens förmåga att maximera mångfald och variation. Han menar att fyra förutsättningar kan formuleras för att det i en Storstad ska uppnås en tillräcklig variationsrikedom – *tillräcklig* i den bemärkelsen att Storstadens människor i största görligaste mån är, och förblir, främlingar inför varandra. Om deras främlingsskap förfelas förlorar nämligen Storstadens själva särart som berikare av mångfald.

Nåväl. För det första menar han att Storstaden, eller en del av Storstaden, måste rymma fler än en primär funktion. "*Detta skall säkerställa den kontinuerliga närvaron av människor som rör sig utomhus enligt olika tidtabeller och är tillstädes av olika anledningar men ändå kan utnyttja många faciliteter gemensamt*" (ibid., sid 54).

För det andra måste kvarteren vara korta. "*Om kvarteren är mycket långa, och därför också gatorna är mycket långa och fåtaliga, så kan det leda till att en given punkt eller ett givet mål kan nås längs en och bara en väg. Detta motverkar omedelbart Förutsättning 1: att alla platser, stråk och faciliteter kontinuerligt befolkas och utnyttjas*" (ibid., sid 54).

För det tredje måste där finnas såväl gamla som nya hus, såväl moderna som omoderna hus. "*Bland dem måste finnas en oansenlig mängd gamla hus i förhållandevis dålig kondition (billig hyra)*" (ibid., sid 55).

Och för det fjärde måste Storstaden "*hysa en tillräcklig tät koncentration av folk, oavsett av vilken anledning de befinner sig där. En del av dem måste vara bosatta där*" (ibid., sid 55-56).

Med dessa förutsättningar satta på pränt skriver Asplund vidare;

> "Jacobs understryker att *alla* dessa fyra omständigheter måste vara uppfyllda. En eller två eller tre av dem kan vara uppfyllda utan att detta leder till stor och bestående variationsrikedom. Är någon av förutsättningarna, likgiltigt vilken, icke uppfylld finns genast risken att stadsdelen på sikt utarmas ekonomiskt, socialt, psykologiskt och estetiskt. Variationsrikedomen ersätts av monotoni och tristess, faciliteterna och själva marken kommer att underutnyttjas, kriminaliteten ökar... Snart nog måste stadsdelen saneras eller rivas. Såvida man inte låter den stå kvar som öken eller slum. Jacobs' modell är en sträng modell. Tillspetsat kunde den sägas utsäga följande:
>
> En välfungerande storstad är ett rent Gesellschaft; varje försök att omvandla den till ett Gemeinschaft leder bara till ett *pseudogemeninschaft*." (ibid., sid 56)

Kan då de centrala delarna av Stockholm, sett genom detta perspektiv, sägas utgöra ett rent Gesellschaft? Är den kreativa kvadraten en välfungerande storstad? Maximeras där mångfald och variationsrikedom?

Mitt svar är: Nej. Den del av Stockholm som inringas av Lindhagens esplanader lyckas, som jag ser det, inte leva upp till något av de villkor som Jacobs uppställer. På de kreativa gatorna rör sig Stadens människor inte, förutom möjligen per bil, enligt *"olika tidtabeller"*. Deras förehavanden är starkt koordinerade i termer av antingen arbete eller nöje, och om natten gapar stenöknarna tomma, så när som på diverse ljusskygga element. Här bor inga människor. Här finns ingen blandad bebyggelse. Och här bildar gatorna tillsammans ett mycket långt kvarter, med ytterst få möjligheter att gå emot strömmen eller ställas inför det oförväntade.

Som ytterligare intäkt för mitt säkra *"nej"* kan jag, liksom Johan Asplund, referera till en artikel av Ulf Linde i Dagens Nyheter från 1966. Om skövlingen av Klarakvarteren skriver han där:

> "När man förr gick från fots från NK till Centralen fick man gå en bra bit; åtminstone kändes det så. Gamla nedre Norrmalm var en värld för sig. Där fanns oändligt mycket att se och upptäcka – ingen stadsdel i Stockholm bjöd mer omväxling, ingen rymde mer.
>
> När kvarteren revs blev man förbluffad över hur litet området faktiskt var. Denna värld hade upptagit en mycket liten yta. [...]
>
> Jag tycker det är fel, kortsynt, dumt att göra innerstan till en öken, överblickbar på ett par sekunder, 'livad' av bara några få gigantiska bumlingar. När man byggde labyrintiska häckar i de gamla barockträdgårdarna följde man en riktig intuition – den stora plattheten blev outhärdlig; man förstod att en rytmisk anhopning av skrymmande prång, hinder, något som väckte en nyfikenhet på vad som fanns *bakom*, 'runt kröken', var något nödvändigt." (citerat i Asplund, 1991, sid 55)

Om den kreativa kvadraten kan så konstateras att den utgör själva antitesen till 'labyrinten'.

I den lämnas inget utrymme för en Ariadne, en Daidalos eller en Theseus. Därifrån gives inga ledtrådar att följa in i en djupare verklighet; därifrån färdas inga tankar på fjäderlätta vingar; och därifrån seglar inga hjältar.

I den kreativa kvadraten ges endast utrymme för det på förhand givna; de kreativa människorna. Tillsammans bildar de ett *pseudogemeinschaft* som snarare maximerar tron på 'det moderna' än mångfald och variation.

Återförtrollning

Som diskurs om kreativitet, *över* Gemeinschaft och Gesellschaft, betraktat har Stockholms stadsplanerare i, och med, den kreativa kvadraten så byggt in en identitetskris. De kreativa människorna lever i 'det moderna', kanske tror de sig till och med leva i 'det postmoderna', men i all sin 'modernitet' uttrycker de också något 'förmodernt'. I vimlet på Kungsgatan och Stureplan, i kommersen på Hamngatan och i tristessen kring Sergels Torg erfar de mitt i allt det opersonligt kalkylerande och rationaliserande också en genuin gemenskap. En gemenskap i vilken de som anonyma främlingar inför varandra på en och samma gång tvingas se varandra som både subjekt och objekt – som ett 'du' och ett 'det' (se Asplund, 1991, sid 82 ff).

Det urbana främlingsskapet som skulle skydda den kreativa människan från den lantliga stiltjen, från det torftiga och det fattiga visar sig också dölja en annan verklighet än den hon förespeglas. Bakom de glättiga fasaderna, neonen och nöjeslivet, finnner hon en verklighet av prostitution, kriminalitet och social utsatthet. En verklighet som hon inte kan värja sig ifrån. En verklighet där stadens anonyma självständighet för henne i själva verket betyder ensamhet. En verklighet i vilken hennes frihet är socialt begränsad och begränsande.

Från min horisont är det dock få förunnat att se, och ta till sig, denna 'overkliga' verklighet. Boulevardernas storslagna löften om ett samhälle byggt på socialt ansvarstagande och framkomlighet styr effektivt stockholmarnas steg in bakom en mur av kreativa självklarheter. Kungsgatan, Stureplan, Nybroplan, Hamngatan, Sergels Torg och Sveavägen ställer dem fråglösa inför det kreativa; det är så här den ser ut, det är så här den ska vara. Och de står där trollbundna. Av 'moderniteten'. Av 'tekniken'. Av 'framtiden'. Av 'nuet'. Men framförallt står de där trollbundna av 'Staden'. Liksom Ivar Lo-Johansson (1926/1985), i sin bok *Kungsgatan* från 1926, en gång blint trodde att det är 'Staden' som föder fram den nya människan, inbillar de sig att 'Staden' är "*mänsklighetens framtid*".

Arbetslivets kreativisering är därför, liksom deckargenren, den kreativa kvadraten, och, inte minst, *Kreativitetsmysteriet*, (åter)förtrollande storstadsfenomen.

P.S. till Kreativitetsmysteriet

Bortom genreöverskrivandet

"Is knowledge knowable? If not, how do we know this?"
Woody Allen

En hård oupplyst verklighet eller en mjukare upplyst overklighet? *"Fortsätta att spela det mystiska kreativa 'spelet' och leva i harmoni med myterna? Eller frigöra sig från kreativiseringens 'järnbur' och göra myteri mot myterna?"* Så lyder den valsituation som jag i *Kreativitetsmysteriets* inledande kapitel ställer läsaren inför.

Om *Kreativitetsmysteriet* nu hade varit en renodlad deckare, en whodunit i överklassmiljö, hade jag förmodligen fått utstå kritik för att jag i och med formulerandet av denna valsituation inte tar de moraliska konsekvenserna av mitt författarskap. Inte nog med att jag lämnar läsaren svävande i ovisshet om de kreativa offren, gärningsmännen och deras öden, jag lämnar det dessutom upp till läsaren att reflektera kring sin egen del i den kreativa 'skulden', för att därefter ställa henne mot väggen och avkräva henne ett svar på en fråga som, när den väl är formulerad, förmodligen endast kan besvaras på ett enda sätt. För vem vill leva i en hård och oupplyst verklighet när himlen, det mjuka och det upplysta, finns runt hörnet? Istället för att absorbera skuld, vilket Lennart Lundmark (Lundmark, 2000) anser vara deckarens kännetecken, skuldbelägger jag så min läsekrets för att inte redan ha fattat detta beslut – och, vad värre är, det dessutom utan att riktigt ha problematiserat vari skulden, om det nu överhuvudtaget skulle finnas någon sådan, består.

Å andra sidan. Om *Kreativitetsmysteriet* istället hade varit en renodlad avhandling i företagsekonomi, en målrationell vinstmaximeringsmaskin för överklassen, hade kritiken förmodligen inriktats på den praktiska nyttan av att resa esoteriska, i det närmaste filosofiska, frågor där svaren är givna redan från början. Och visst, i så motto är min avhandling ett självspelande piano. Jag har spelat *Jeopardy* med mina läsare utan att ta någon som helst hänsyn till vart mina resonemang leder i termer av 'resultat', ökad kreativitet eller bättre kreativitet – och jag har gjort det utifrån en stark övertygelse, en tro på det marxistiska manifestet, som i stor utsträckning kan sägas gå stick i stäv mot

tron på det praktiska förnuftet. I *Kreativitetsmysteriet* besvaras helt enkelt inga nyttigt objektiva frågor; där ges, Gud förbjude, högst subjektiva, ovederhäftiga och 'onyttiga' svar på frågor som saknar praktisk relevans.

Nu är *Kreativitetsmysteriet* dock, tack och lov, inte *antingen* en deckare *eller* en avhandling, utan *både och*. Och de två genrerna står lyckligtvis inte och faller med modernistiska whodunits och 'målrationella vinstmaximeringsmaskiner' – inom dem finns också, som jag visat, gott om utrymme för postmoderna och emancipatoriska kunskapsintressen. På metateoretiska grunder kan jag därför med fog hävda att det aldrig varit min avsikt att vare sig skuldbelägga eller nyttiggöra. Och att det ej heller skulle kunna vara så. Om det är någonting den postmoderna emancipationen kan bidra med så är det raka motsatsen: Att få den moderna människan att från sina axlar lyfta de två ok som kanske allra mest tynger henne. Att inte passa in och att inte duga något till. I perspektiv av arbetslivets kreativisering har det därför varit min enkla avsikt, eller rättare sagt min högsta önskan, att få läsaren att våga tänka den hisnande tanken: *Man behöver inte vara 'kreativ'*.

Den enögda och den modernistiska kritiken mot *Kreativitetsmysteriet* må så skjuta över målet, men ingenting ont som inte också har något gott med sig. I, och genom, sina renodlade former stärker den mig i min övertygelse om att det är möjligt, ja kanske till och med önskvärt, att reflektera över *Kreativitetsmysteriets* syfte och bidrag utan att vare sig moralisera över, eller rationalisera, texten och dess budskap. Det jag istället behöver ta ställning till, och oroa mig för, är i vilken utsträckning jag i, och/eller genom, mitt genreöverskridande, eller rättare genreöver*skrivande*, har varit mina konstruktionistiska ideal och trossatser värdig, samt om min text bidrar till arbetslivets kreativisering på det sätt som jag önskar.

Vad gäller mitt genreöverskrivande kan man gott sätta frågetecken kring hur väl mitt författarskap rimmar med mitt forskningsideal. "*Emancipation*" skrev jag med pretendentens självklarhet, och jag föresatte mig att i, och genom, *Skrivandets metafysik* övertyga läsaren om nödvändigheten av att se bortom det självklara i arbetslivets kreativisering, visa på alternativa sätt att se på kreativitet, samt argumentera för de val och möjligheter som därigenom öppnar sig. Men lyckas jag verkligen med att inte överträda gränsen för när över*tygandet* blir till över*talande*? Lyckas jag med att frigöra mig från den makt som följer med det skrivna ordet? Lyckas jag med att inte åberopa det tolkningsföreträde som följer med min position som 'vetenskapare' på en handelshögskola? Och lyckas jag med att i min argumentation lämna utrymme nog åt läsaren att själv värdera kreativiseringen och dess o(av)sedda konsekvenser?

Nej, och skam vore väl annars. Den som kan svara 'ja' på sådana frågor framställer sig själv i tvivelaktig dager. Konstruktionistens öde är, och kan aldrig bli något annat än, Sisyfos: Hur mycket hon än gör synligt och hur mycket hon än frigör sig från objektifieringens makt står språket och institutionerna garant för det sedan länge etablerade, det självklara och det oföränderliga. Som metodologiskt bidrag betraktat kan därför mitt försök till dialektiskt skrivande inte vara mer än ett litet steg i rätt riktning, om man med 'rätt' avser metodologisk stringens. Om ens det. Men vad göra när själva idén om metodologisk stringens i grunden är en utopisk konstruktion, och dessutom det akademiska fältets doxa och raison d'etre?

Anklaga mig så för att vara fåfängt pretentiös, "*en blind som önskar se och som vet att natten är utan slut*" (Camus, 1942/1987, sid 99). Men. Ingen kan ta ifrån mig att jag har försökt att se för att få andra att se, ingen kan ta ifrån mig att jag i mitt genreöverskrivande har försökt att bjuda in till ett gemensamt menings- och kunskapande, och ingen kan ta ifrån mig att jag har försökt att skriva konstruktionistiskt för att få andra att läsa konstruktionistiskt. Om jag sedan lyckats i mina försök kan jag argumentera för *in absurdum*. Från mitt utkikstorn är det först i läsningen, inte i författandet, som frågan om min tro-värdighet äger relevans. För det är, anser jag, Du som läser detta som sitter inne med svaren på hur väl jag lyckats i mitt uppsåt. Det är Du som kan säga om jag har fått Dig att läsa konstruktionistiskt. Det är Du som kan svara på om Du har vågat att skriva in Dig själv i *Kreativitetsmysteriets* intrig. Det är Du som avgör om mitt genreöverskrivande har bidragit till Din emancipation. Det är Du som bedömer om jag har varit konstruktionistiskt tro-värdig. *Det är Du som med omdöme balanserar min kreativa slughet och våghalsighet.*

Detta mitt förhållningssätt till Dig och min text gäller också mitt bidrag till arbetslivets kreativisering. Det är Du som avgör om jag har förmått Dig att se det Du tror att jag vill att Du ska se. Det är Du som sitter på makten att avgöra värdet av det jag påstått väntar utanför 'järnburens' väggar. Och det är Du som väljer att delta, eller inte delta, i arbetslivets kreativisering.

Visst låter det bra? Men, låt mig inte lura Dig. Det är grova förenklingar jag sätter på pränt. Lika litet som den konstruktionistiska emancipationen handlar om att delta eller inte delta, att antingen ta ställning för eller emot mystiken, myten och myteriet, är den konstruktionistiska läsaren fri att göra sina val. Emancipationen handlar snarare om att 'spela spelet' och samtidigt förhålla sig kritiskt till spelet, till regelverket och, inte minst, till spelarna; och läsningen handlar snarare om att se sig själv som inbegripen i ett spel med tämligen begränsade och begränsande utfall. Men också ett spel med möjligheter.

Så om jag nu tillskrivit Dig makten över *Kreativitetsmysteriet*, se den för vad den är. En spelinsats. Men, jag ber Dig, abdikera inte från rätten, och skyldigheten, att läsa och kritisera mitt 'spel'. Syna min kort, och kom med ett motbud. Kanske kan vi tillsammans skapa en mjukare overklighet i den hårda verkligheten. Ett Gemeinschaft i Gesellschaft.

Jag sätter så inte punkt för *Kreativitetsmysteriet*, utan;

Efterord

Äras dem som äras bör!

För den akademiska friheten stod...

... professor Sven-Erik Sjöstrand, Centrum för Företagsledningsoch Arbetslivsfrågor, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

För den konstruktionistiska handledningen stod...

... professor Sven-Erik Sjöstrand och t.f. professor Jan Löwstedt, Handelshögskolan i Stockholm; professor Bo Hedberg, Stockholms Univsersitet, samt docent Jörgen Sandberg, Graduate School of Management, University of Queensland, utan vars socialfenomenologiska glöd *Kreativitetsmysteriet* aldrig låtit sig skrivas, lösas eller ens bli till ett mysterium.

För den demokreatiska dialogen stod vännerna...

... på A-sektionen; Lena Andersson, Dag Björkegren, Gunnar Ekman, Emil Emling, Lars Fredriksson, Charlotte Holgersson, Ingalill Holmberg, Johan Hvenmark, Pia Höök, Anneli Karlsson, Ingrid Kollberg, Jenny Lantz, Stefan Meisiek, Ilinca Muntenau, Peter Normark, Jörgen Sandberg, Sven-Erik Sjöstrand, Johan Stein, Birgitta Södergren, Johan Söderholm, Mats Tyrstrup, Anna Wahl, Filip Wijkström, Cecilia Åkerblom, Gunnar Åkesson, samt inte minst, neo-kreomantikern Emma Stenström och den kreativa meningsgivaren primus inter pares, Markus Kallifatides, utan vars stöd, engagemang och klokskap *Kreativitetsmysteriet* hade förblivit ett mysterium för mig.

... på PMO; Johan Berglund, Jesper Blomberg, Pernilla Bolander och Peter Hägglund.

... på F-sektionen; Karin Fernler, Mats Jutterström och David Lerdell.

... i Umeå; Karl Bonnedahl, Monika Lindgren, Rolf A. Lundin, Johann Packendorff, samt de alltid reflexiva och identitetsskapande Pernilla Nilsson och Nils Wåhlin.

För den akademiska gästfriheten stod...

... Företagsekonomiska Institutionen vid Umeå Universitet som gett utrymme för ett familjärt forskningsutbyte.

För den empiriska gästfriheten stod...
... Anders Malmfält, Thorbjörn Larsson, Ingrid Lindström, Frederik Rudbäck, Jon Åsberg och reportrarna i mikro och makro.

För den kreomantiska inspirationen stod...
... Sivar Ahlrud, Johan Asplund, Bo Baldersson, James Dean Bradfield, Thomas Dolby, Umberto Eco, Paddy MacAloon, Jerry Seinfeld, P.G. Woodehouse, Klas Östergen och Pernilla.

För den kreationalistiska världsförankringen och, inte att förglömma, den gudomliga maten stod...
... CK:arna Rodney Alfvén, Oscar Almén, Björn Lorentzi, Jakob Lorentzi, Per Nordgren, Kristian Viberg och Magnus Wikström med familjer.

För den krevolutionära insikten stod...
... Pierre Bourdieu, Karl Marx, och, framförallt, min mamma Gunilla som in i det sista vägrade att ge upp sin tro på en bättre värld.

För släkskap och vänskap stod...
... Freddie, Yvonne, Joel, Elias, Josef och Michael Masoliver.

Och för kärleken och meningen med livet står, för alltid...
... Theodor och Pernilla.

Tack!

Skogsbrynet, mars 2001
Daniel Ericsson

English Summary

The Creative Mystery

"The only interesting answers are those which destroy the questions."
Susan Sontag

When listening to managers, researchers and politicians one often hear them say that society is going through radical transformation. They inform us that we are leaving the industrial society behind and they argue that we are now entering the promised land of the Internet. Word such as 'variety', 'responsibility', 'flexibility' and 'constant change' are self-evident in these managerial and political discourses, and so is the notion of a problematic 'post-modern' condition made up of globalisation, increased competition, and a work force consisting of self-centred and self-assured individuals.

Just as evident as the societal problems in these debates, is the solution to this transformation: Working life must be renewed. Traditional scientific management with its division of labour, specialization and supervised coordination must be abandoned in favour of managerial leadership and organizational structures that appreciate the worker as a human being; that satisfy fundamental sociological and psychological needs; and that allow the workers to develop their competences and to realize their fullest potentials in terms of motivation and creativity.

The last-mentioned, creativity, has become one of the most embraced virtues of our time (cf. Bloom, 1987; Beckman, 1990; Weiner, 2000). Everybody seems to be smitten by the idea that creativity is the remedy for the future, and not for nothing have 'creativity management' and 'creative organizations' become main topics on the managerial agenda (cf. Ford and Gioia, 1995). However, managers do not only impose creativity upon their underlings, they also impose it upon themselves; out are classical managerial ideals such as industry, order and economic rationality, in are qualities such as playfulness, chaos and irrationality.

This creative leadership is idealized in a number of contexts. The number of articles written on the subject published in Swedish business papers has more than tripled since 1993; an increasing number of seminars on creative

leadership are held at executive programs and trade fairs; text-books used in MBA programs deal explicitly with the phenomenon (cf. Bolman and Deal, 1991); recruitment ads for managerial positions give elaborate job descriptions stressing the necessity of creativity; and, perhaps most importantly, managers have begun to describe themselves as being 'creative' leaders (cf. Sculley, 1987; Browaldh, 1990; Blanking, 1996). Creativity is a fad, writes Per Sörbom (1990, p. 146), and that to the extent that even "*companies with a pretty simple and down to earth barefoot-capitalistic operations are looking for 'creative workers'*".

But, what does all this talk about 'creativity', 'creative leadership' and 'creative organization' really mean? And where does it lead? What consequences follow in the wake of the discourses on the renewal of working-life through creativity? What are the consequences of this obsession with 'Homo Creativiticus'? Working-life is being *creativized*, but to what prize? And why?

It is mysteries such as these that are being discussed in *The Creative Mystery*.

From Mystery to Myth, From Myth to Mutiny

To view creativity as a mystery is a rather common perspective among creativity researchers (cf. Ford, 1995; de Bono, 1994). Creativity is often regarded as something elusive and enigmatic; and the overarching quest is to, once and for all, reveal the true nature of creativity. If only the creative phenomena could be demystified, understood and explained, these researchers argue, then the conditions that foster creativity could be controlled, heightened or improved.

In this book, however, creativity is not the mystery. It is the *creativization of working-life*. To paraphrase Ludwig Wittgenstein (1970, p. 26) I question why in the hell we should put a mysterious creative man in centre of the renewal of working-life? And, I question why in the hell we should view creativity as a mystery?

In other words, in this book the mystery is the self-evident creative mystification of working-life.

This mysterious phenomenal shift from 'creativity' to 'discourses on creativity' has ontological and epistemological implications, as well as theoretical and empirical.

The Un(fore)seen Consequences of the Creativization of Working-Life

To understand the creativization of working-life I mean that we have to look beyond those creative qualities that normally are taken-for-granted. Scrutinizing the mysterious creativity I argue that it reveals at least five myths that very well could keep us looked inside an 'iron cage' of creativity. These myths are the myth of the good and the necessary, the myth of the objective and the universal, the myth of 'from the inside', 'from the outside' and 'from the above', the myth of the new and the useful, and the myth of the creative man. Ontologically and epistemologically these myths define creativity as something *unchangeable* either objective outside humanity or subjective inside humanity.

To see these myths, and to see beyond their 'unchange-ability', the notion of creativity as a mystery must be replaced by the notion of creativity as a myth. Theoretically this shift in perspective from mystery to myth entails a critique towards those theoreticians that one-sidedly have focused upon creative actors as the indisputable 'causers' of creativity, either 'neglecting' the causes and consequences of their actions completely, by taking them for granted, or pre-defining them theoretically in terms of, for example, behavioural or psychological attributes. Either way, I argue, descriptions of creativity and creative actors, albeit indirect, are in many cases produced independently of the actor's purposes and definitions of the situation, in a sense merely reproducing the researchers' own theoretical understanding of creativity. With reference to Silverman (1970), I would like to bring forward the idea these descriptions and explanations very well could be of a teleological kind, i.e., implying that the causes of creativity are to be found in the consequences of it, or vice versa.

At the root of this vicious circle of superficiality lie, as I see it, processes of reification, i.e., deeply ingrained cultural mystification and objectification. To break this circle, a shift in scientific approach, towards a perspective that overcomes the dichotomy of subject and object, is required. In this book, this is done in the vein of Berger and Luckmann (1966/1991) and Silverman (1970), i.e., the stance that has come to be known as *constructionism* (cf. Gergen, 1985), whereby reality is understood as an ongoing dialectical process of externalization, objectivation and internalization. Creative actors, as well as creativity and leadership, is thus seen as socially constructed, and not as an individual trait.

Looking beyond the mythological it's my aim to understand the creativization of working-life by inquiring the invisible causes and the un(fore)seen consequences of creativity. At focus is the construction of

creativity, as it is internalized, externalized and objectivated within the managerial discourse. Questions at issue are what it means to be creative, and what it does not mean.

Put slightly different, *I would like to shed light upon how creativity is constructed and organized.*

Writing Constructionism

Having outlined the purpose of my study it should be clear that I, unlike for instance Edward de Bono (1994), don't believe in 'true' or 'real' creativity. I strongly reject those ideas suggesting that all those different things, people and processes that are being labelled 'creative' would have something in common. To me creativity 'is' a social construction, and as such it can not be unitary, universal or fixed. Creativity isn't written in stone; creativity, or rather creativities, varies in time and space.

To see creativity as a mythological variable construction, although ossified into a mystic un-variable given, can up the 'iron cage of creativity'. All of a sudden creativity might be a matter for everyone, and not only for the chosen ones. This creative mutiny, however, poses the researcher in front of some quite delicate epistemological problems. For instance, how is one to convince practitioners that there really is an iron cage of creativity? How is one to convince them that they are taking part in the construction of their own psychic prison? And how is one to free them from this prison if they are perfectly comfortable with the life that they are living inside the cage?

Guided by the epistemological stance taken by Czarniawska (1999) questions like these, in the end, boil down to an overarching questioning of science, its place in society and its inherent power structure. Who am I to talk to practitioners about 'iron cages' of creativity? Can I be anything else than simply a modernistic man striving for emancipation through superior rationality and efficiency? And can I really set myself apart from the (il)legitimacy that goes with the scientific territory?

Translated to my wonders about the creativization of working-life questions like these generate further questions. Can I really carry out research on creativity without (re)producing the power asymmetries that are inherent in the mythological creativity? Can I write about a mystery that isn't a mystery without confusing the readers? Can I as a writer convince the readers to see beyond the mysterious and mythological creativity without taking to illegitimate persuasion?

My answer to all these questions is yes. From a constructionist perspective it is both possible, and desirable, to abandon the modernistic ideals that

permeate science, and to carry out emancipatory research on creativity without abusing the power that is given to me objectively as a researcher. *How* this is done, however, is yet another question. As I see it, though, it's a matter of how constructionism is constructed, i.e. externalized, internalized and objectivated, which in its extension is a matter about the interaction of you and me, the reader and the writer.

So, not only do I give myself the assignment to shed light upon how creativity is constructed and organized. I also impose myself upon writing in accordance with the constructionist stance. What does it mean, I ask, writing constructionism, and what does it not mean? What are the literary options? *What are the metaphysics of writing?*

The Metaphysics of Writing

Convinced by the importance of not mixing meta-theoretical principles (cf. Giorgi, 1994), and inspired by the words and works of Umberto Eco (1983/1985), an inquiry is so made in to the most metaphysical literary genre there is: The detective novel. By deconstructing both its genealogy and its different sub-genres, I come to the conclusion that the post-modern detective novel suits my epistemological ambitions very well. In this sub-genre the writer not only invites the reader to take part in a mutual construction of textual and narrative realities, the writer is also often very conscious about the socially constructed norms under which this mutual construction is taking place and therefore tries to challenge the narrative authority that is inscribed in the relation between writer and reader. Not for nothing I thus advocate a shift of genres.

However, it is not only epistemological grounds that justify the abandonment of modernistic academic author(ity)ship in favour of a post-modern literary genre in the veins of for example Paul Auster, Umberto Eco and the Swedish author P C Jersild. The genre is also, as Pyrhönen (1994) points out, a showcase for theories of interpretation and of reasoning – and as such it offers a semiotic methodology in which constructionist thinking (reflexive abduction), writing (narrative) and research methods form an integrated whole. With reference to Carlo Ginzburg (1989) this methodology is based upon clues or, rather, *clueing*, i.e. the method Voltaires Zadig used to draw sensible interferences out of apparently disconnected and meaningless signs.

Translating the methods of Zadig into a constructionist vocabulary I thus acquire the desired stringency. However, I also end up with six strategies for

exploring social constructions – six strategies that on the one hand direct my attention towards constructionist cues, on the other hand sharpen my senses for the 'unexpected', the 'illogical' and the 'insignificant'.

And so I clarify my methodological positioning: This is a thesis in business and administration written as if it were a post-modern detective novel.

The logic is broken. The clues are everywhere.

The History of Creative Ideas

Even if the clues are said to be everywhere, or perhaps because they are everywhere, a first clue to the mysterious creativization of working-life must be constructed. The clueing, as well as *The Creative Mystery*, must have a beginning and an end. So, what better is to start the clueing in the beginning of creativity?

When diving into the ideo-historical flood of creativity several question marks come up. Etymologically the word creativity stem from the Latin word *creare*, to create, and sometimes etymologists speculate if not *creare* in turn could have something to do with the indo-European word *kere*, to make something grow. However, despite these ancient heritages, the word 'creativity' is not coined until 1875 by the English literary critic A.W. Ward (1975). Fifty years later the word has found its way in to the English dictionaries, and the European languages are figuratively speaking invaded by creativity after the Second World War. How can this be explained? Why did Ward coin the term? What did it mean back in 1875? What does it mean today? What objectivated meanings of creativity are there?

With the guidance of Asplund (1979), Mason (1988), Joas (1996), Liedman (1997), and Weiner (2000) different meanings of creativity are made transparent in the history of ideas. From the Bible, via the works of Plato and Aristotle, the Middle Ages, the Renaissance, the Enlightenment, and the Romantic era, to the present day, processes of increasing rationalizations of creativity are identified. Once seen as something purely unphysical, a mystic act of God, not meant for mankind, then in the 19th century subjectively secularised but re-mystified into something for the divinely inspired few, modern day researchers on creativity have made creativity an objective trait that is quantifiable, measurable, and controllable. Creativity, I thus conclude, functions as a mirror of modernity.

The different meanings of creativity, with their accompanying ways of relating to the world ontologically (cf. Joas, 1996), are all inherent to the social stock of knowledge. They are historically objectified constructions of

creativity, embedded in culture, and as such they exist side by side. However, as much as knowledge is socially distributed, so too are the meanings of creativity distributed amongst different institutional sub-worlds and different types of actors.

However, overriding the ontological differences between them and bridging the gap between institutional sub-worlds, I mean that there is one idea that is common to them all: The idea of the creative personality. Theoreticians, as well as practitioners, seem to totally agree upon the description of the creative person as someone who is...

> "... dominant, possessed of those qualities and attributes which underlie and lead to the achievement of personal status; poised, spontaneous, and self-confident in social interaction, although not of an especially sociable or participative temperament; intelligent, outspoken, sharp-witted, demanding, aggressive, and self-centred, persuasive and verbally fluent, self-confident and self-assured; and relatively uninhibited in expressing his worries and complaints.
>
> He is comparatively free from conventional restraints and inhibitions, not preoccupied with the impression he makes on others, and thus, he is capable of great independence and autonomy and is relatively ready to recognize and admit self-views that are unusual and unconventional.
>
> He is strongly motivated to achieve in situations in which independence in thought and action is called for, but unlike his less creative peers, he is not inclined to strive for achievement in settings were conforming behaviour is expected or required. In efficiency and steadiness of intellectual effort, however, he does not differ from his fellow workers.
>
> Finally, he is definitely more psychologically minded, more flexible, and possessed of more femininity of interests than less creative persons". (MacKinnon, 1968, p. 439-440).

With this description or, to use the words of the French masterminded detective Bertillon (cf. Asplund, 1976), *portraits parlés* in hand the clueing continues from objectivated meanings to subjectivated meanings on creativity. Why, I ask, is this creative figure so in demand? Who is the demander? And what happens with the creative persons once they are identified?

A Creative Typology

Through my constructionist lens the creative leaders now come in focus. As main demander of creativity in the managerial discourse they stand out as important (re)producers of creative identities. So, who are they? And where are they?

Inquiring the electronic database *Affärsdata* on newspaper articles written about creative leaders I come up with a dozen names, leaders who either have articulated elaborated meanings on creativity, or are portrayed as being creative. To exemplify the managerial discourse on creativity, and to find out to what extent creative leaders externalise intersubjective meanings on creativity, interviews are held with five of these leaders; the European Brand President for *Levis*, the CEO of the ad agency *Ammirati Puris Lintas*, the Chairman of the Board of *Aftonbladet*, Sweden largest evening paper, and the CEO and the chief editor of *Finanstidningen*, a fast-growing financial paper.

Examining the accounts of the five leaders a radical humanist perspective on leadership incorporating a deconstructionist approach is taken (cf. Parker and Shotter, 1990; Gemmill and Oakley, 1992). Hidden assumptions and repressed meanings of the managerial discourse on creative leadership as 'giving room' are thereby uncovered. And as attention is drawn to these different assumptions, and as these assumptions are contrasted with the history of creative ideas, a Weberian typology on creativity is created.

First there is the *Creomantic*. The man, who in the spirit of the idealist Herder, circumscribes creativity to his own subjectivity; the man who expresses himself, who gets inspired and sees himself as a rebellion.

Then there is the *Creationalist*, the modernistic man who relates creativity to the objective world; the pro-ducer who wants to change the world to the better by means of calculated and measured creativity.

Like the Creationalist, the *Democreate* also wants to change the world. This type, however, strongly reject the idea of measured creativity, since it is seen as essentially undemocratic. The break with the rationalistic notion of creativity is though a chimera. With the slogan 'Everybody is creative' the Democreate just substitutes the rationalistic pecking order with an emotional. To the Democreate creativity is a matter of inspired feelings that generate a steady cash flow from the market – and in this case there is no doubt about that "*some have it, and some just don't.*"

Last, but certainly not least, the *Crevolutionaries*. These types believe there is a human creative potential relative to the social world, "*namely that we can fundamentally reorganize the social institutions that govern human coexistence*" (Joas, 1996:71). The Crevolutionaries, though, are conspicuous by their absence. They figure in the accounts of the creative leaders, but are only referred to in the past tense. They are, in a way, relics of creativity.

As idealtypes, I hasten to add; these creative 'personalities' should be seen as a heuristic instrument for descriptive classification mediating direct empirical understanding of reality, and not as corresponding to 'real' phenomena.

In 'real' life we are all *Creoles* (cf. Hannerz, 1996, p. 66 ff).

The Social Construction of Creative Leadership

By applying the creative typology on the issue of creative leadership I then try to show that creative leadership is not objective in the sense that it is 'out there' or 'in there' as theoreticians within the field of creativity so often have assumed. Creative leaders are not born creative leaders; they have become creative leaders. And, by using their positions to ennoble their underlings to creative positions, I argue that they play an active part in the (re)production of their own creative identities. To use a concept often used by Bourdieu (cf. 1971; 1998), the creative becoming is an act of (self) consecration. And, to continue along the same line of reasoning, the outcome of this consecration is an identity that not only differentiates them from other leaders, but also gives them a social capital of legitimacy (cf. Bourdieu 1984; 1988; 1998) that allows them to define creativity.

However, the usage of this capital seems to give rise to consequences contradictory to the leaders' intentions. Instead of bringing forth new ideas and discovery into the world, the creationalistic leader brings forth the alienating notion of economic man; instead of giving people a stage for expressing identities, the creomantic leader gives artists, heroes, and rebels an arena for battling out conflict; and instead of promoting democracy of ideas and diversity, the democreatic leader promotes a totalitarian state in which only marketable feelings are appropriate.

The beneficiaries of these un(fore)seen consequences are those that conform to the objectivated notions of creativity. In the creationalistic setting, it is the one with highest creativity score that goes away victorious; in the world of creomantics, the winner is the humble artist with the biggest ego; and among democreates the ones who get to make themselves heard are the ones that have the right feelings for feelings. It is only those that present themselves and their actions in relation to the creationalistic, the creomantic and the democreatic ideals that will be experienced, judged and labelled as creative. The rest are excluded from the creative arena.

The discourse on creative leadership, I conclude, is therefore undermined by the very philosophy on which it is based. Instead of 'giving room' for creativity, creative leadership (re)produces discriminating notions of creativity that are deeply rooted in socio-historical structures. At its extreme, the managerial discourse on creative leadership therefore can be seen as a social hoax aiming at maintaining the status quo (cf. Bennis, 1989).

Furthermore; from a constructionist stance the notion of the creative leader as causer of creativity is a myth. Though as a myth, it makes perfect sense: it explains, it expresses, and it provides a narrative, a ready-made recipe, that

bridges past and present into the future. But, seductive in style and logically consistent, it obscures the fact that the sense it does make is one of many, and thus obscures its very foundation, i.e., that it is created within a social discourse, as well as its consequences – the (re)production of the status quo.

The notion of the creative leader as causer of creativity, as well as the managerial discourse on creative leadership, could thus be seen as a psychic prison; an iron cage of creativity, in which managers have become trapped by their own notion of creativity as an individual trait. In idealizing the creative leader, they run the risk of de-skilling themselves from critical thinking, visions, inspirations, and emotions (cf. Gemmill and Oakley, 1992) – and, most importantly, they run the risk of failing in their ambition to 'give room' for creativity. However, by abandoning the objectivistic trait perspective on leadership and creativity in favour of a constructionist stance, a creative liberation of managerial leaders is near.

Organized and Organizing Creativity

Having dwelled upon the un(fore)seen consequences of creative leadership, the attention is switched to how creationalists, creomantics and democreates interact with each other. How do they reach intersubjectivity? And how do they organize themselves in order to be creative?

To answer questions like these I return to one of the scenes of the 'crime', Finanstidningen, where I attend four morning meetings. The creative interactions I witness between the reporters and the chief editor allow me to tentatively theorize on (1) the many faces of creative sensemaking, (2) the systematized relationships between creative ideal-types, and (3) the power of creative sensemaking and the sensemaking creative power.

When it comes to the many faces of creative sensemaking yet another typology is suggested. Whereas creationalistic sensemaking is characterized by hierarchical sense*giving* and sense*taking*, creomantics make sense through polyphonic sense*talking*, and democreatics use sense*claiming* strategies. However, democreatic senseclaiming is only reactivated when the creationalistic sensetaking and sensegiving have stopped to function, i.e. when the creative leaders no longer find it rational to be rational and must take charge of the generating of creative ideas.

These different sensemaking strategies for creativity are mirrored in the organizational structures at Finanstidningen. Creationalistic sensemaking is primarily done in the 'micro' morning staff meetings where issues related to business are covered; creomantic sensemaking is primarily done in the 'macro'

morning staff meetings where political and foreign issues are discussed. The separation of the two sensemaking processes doesn't mean that they are mutually exclusive. On the contrary, the creativities in the 'micro' and the 'macro' presume each other in such a way that the creationalistic sensemaking is the norm under which creomantic and democreatic sensemaking must adjust to. There is therefore, I argue, a creativity-system operating at Finanstidningen – a system that, built upon hierarchical creative relationships as well as a logic of creative segregation, (re)generates power asymmetries.

The un(fore)seen consequences of organized creativity so become visible. The construction of creativity is interlaced with the organization of creativity; creativity is not only organized, it is also organizing.

The Peripeteia of the Mystery

With objectivated and subjectivated meanings on creativity, as well as processes of creative intersubjectivity, outlined, the clueing then continues with the creativity-system. How is this system constructed and organized? To what extent it is institutionalised? And what institutions support it?

At this point I find it creative meaningful to cross-examine the two major institutions that I've come across so far in my investigation, i.e. the media and chief editorship. And, as I'm particularly interested in the ways these two institutions interact, I follow out sketching the media-portrait of the mightiest chief editor in Sweden.

Interpreting the creativity-system in the media concerted action towards this chief editor, the hierarchical logic becomes reversed. Unlike the situation at Finanstidningen, creomantics rule the media-arenas, and chief editorship takes on the meaning of simultaneously handling opposing creativities in accordance with the idea of creole leadership. However, from now on the investigation gets somewhat fuzzy.

As I try to make the portrait of the mighty chief editor clearer, more and more clues point in the direction to *Sveriges Television*, the national broadcasting company, where they're just about to recruit a new CEO. Following the recruitment process as it is described in the media, and witnessing the rise and fall of the appointee, my understanding of the creativity-system deepens. But in as much as I now can account for how creativity is constructed and organized, I begin to doubt the clues that I've followed. I've made everything – and nothing – to a matter of creativity, and in the pale cast of thought I now think that the empirical path I've treaded from Levis via Finanstidningen to Sveriges Television is somewhat farfetched.

The clues don't take my any further. On the other hand, it feels as if there is something that I've overlooked. Under the mysterious creativization of working-life lurks the media and the mighty chief editors, but what is lurking under them? And what is lurking under my clues, my clueing and my intriguing?

My creative clues fall into places when all of a sudden the appointed, and quickly resigned, CEO of Sveriges Television joins forces with the chief editor of Finanstidningen to run the newly started paper *Stockholm News*. At first I reckon this empirical connection to be too incredible to be true. But as I seek other connections in my material I begin to see a pattern. The creative leaders I've interviewed, the creative actors I've witnessed in action, and the creative people I've come across in media, are all connected to each other in a great creative web consisting of both personal and professional relationships. This web, I conclude, must restrict the creative world in time and space.

Just how far-reaching these restrictions are on the creative world I didn't come to realize until I by chance (?) read the memoirs of Sören Blanking (1996), a Swedish guru within copy writing, in which he describes the 'creative revolution' that took place within marketing in the 60's. According to Blanking the centre of this revolution was the headquarters of *STB* in Stockholm, located at Kungsgatan 18.

Kungsgatan 18. 'The same address as the one of Finanstidningen', I hardly get to finish my thought before I realize the importance of this serendipity. Feverishly I map out my empirical clues and the places my clueing has brought me to. The geographic pattern that materialises in front my eyes speaks for itself. The creative world is located to a very small area in the heart of Stockholm – and, at least as fascinating, this area is shaped like a *quadrate*.

'Creativity', I conclude, 'is constructed and organized within this quadratic field. It is here *The Creative Mystery* starts; it is here it must end.'

The Field of Creativity and the Creative Capitalists

The inherent time-geography of *The Creative Mystery* leads me to interpret my material as a field in accordance with the sociology developed by Pierre Bourdieu (cf. 1984; 1994; 1996; 1998). In turn this theoretical peripeteia allows me to inscribe new meanings into the mysterious creativization of working-life.

First of all I come to the conclusion that the creative-system really qualify to be classified as a social field. It is autonomous in terms, of for example, a field specific capital and doxa, a polarized structure between intellectual and

commercial values, a reversed economy in which the field specific capital is valued higher than economic capital, a structure of positions and dispositions ("*a space of possibles*") that correspond to the symbolic polarization, and field specific institutions that consecrate the actors and their actions.

Secondly, the (re)production of this creative field I come to see as (a) the actors' striving for autonomy vs. other fields, and (b) the actors' deliberate quest to find new, unexploited symbolic values to appropriate, propagate and, in the end, convert into economic capital. And, in this last sense, I see the creative actors as the capitalists of creativity.

But, what about the creativization of working-life? Well, as I see it, it could very well be seen as the (re)production of a creative elite. And, as political device in hands of a privileged elite it becomes apparent what the creativization is not about. It is not about being egalitarian (cf. McCall, 1980). It is not about impartially providing people with equal opportunities. And it is certainly not about "giving room" to anybody. Instead, it's about making distinction. It's a question of opening and closing arenas and opportunities, a question of choice and rejection, a question of those who get in without applying and those who will never get in.

In the managerial rooms I thus hear the principle of Matthew echoing.

But who am I really to hear this? Am I not also a player in the field? Perhaps not a creationalist, a creomantic, or a democreate; but certainly a *constructionist*. A prisoner of both the academic and the creative fields, sentenced to write constructionism.

* * *

Wait. There is yet another story to be told. A story with either beginning or end. A story about the past, the present and the future. A story about the City and the modern man. A story in which the creativization of working-life is (re)constructed as a matter of urban city planning for creativity. *A story about the enchanting Stockholm...*

Referenser

Abrams, M.H. (1953). *The Mirror and the Lamp*. London: Oxford University Press.

Adam, O. (1990). Scenens paradoxer. I: Ödman, M. (red). *Om kreativitet och flow*. Stockholm: Bromberg.

Alvesson, M. och Köping, A.-S. (1993). *Med känslan som ledstjärna: En studie av reklamarbete och reklambyråer*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Amabile, T.M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.

Ambjörnsson, R. (1990). *Mansmyter: En liten guide till manlighetens paradoxer*. Stockholm: Fischer & Co.

Andrews, F.M. och Farris, G.P. (1967). Supervisory Practices and Innovation in Scientific Teams. *Personell Psychology*, 20, sid 497-516.

Andrews, F.M. (1967). Creative Ability, the Laboratory Environment, and Scientific Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM -14, sid 276-282.

Aristoteles. (1984). Nichomachean Ethics. I: Barnes, J. (red.) *The Complete Works of Aristotle*. New Jersey: Princeton University Press

Asplund, J. (1970). *Om undran inför samhället*. Lund: Argos.

Asplund, J. (1976). *Bertillon & Holmes*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Asplund, J. (1979). *Teorier om framtiden*. Stockholm: Liber Förlag.

Asplund, J. (1987). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Asplund, J. (1989). *Rivaler och Syndabockar*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Asplund, J. (1991). *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Asplund, J. (1992). *Storstäderna och det forteanska livet*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Atkinsson, P. (1988). Etnomethodology. A Critical Review. *Annual Review of Sociology,* Vol. 14, sid 441-65.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Baudrillard, J. (1983). *Simulations*. New York: Semiotext(e).

Baudrillard, J. (1993). Hyperreal America. *Economy and Society* 22 (2): s. 243-252.

Beck, U. (1986/2000). *Risksamhället: på väg mot en annan modernitet*. Göteborg: Daidalos.

Beckman, S. (1990). *Utvecklingens hjältar. Om den innovativa individen i samhällstänkandet*. Stockholm: Carlssons.

Bengtsson, J. (1988). *Sammanflätningar. Husserls och Merleau-Pontys fenomenologi*. Göteborg: Daidalos.

Bengtsson, J. (1991). *Den fenomenologiska rörelsen i Sverige*. Göteborg: Daidalos.

Bennis, W.G. (1989). *Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bennis, W.G. och Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

Bennis, W.G. och Biederman, P.W. (1997). *Organizing Genius. The Secrets of Creative Collaboration*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Berger, A.A. (1992). *Popular Culture Genres: Theories and Texts*. Newbury Park: Sage.

Berger, P.L. och Luckmann, T. (1966/1991). *The Social Construction of Reality*. London: Anchor Books.

Bernstein, R.J. (1983). *Beyond Objectivism and Relativism*. Oxford: Basil Blackwell.

Betti, E. (1955). *Teoria generale della interpretazione*. Milano: Dott. A. Giuffré.

Björkegren, D. (1989). *Hur organisationer lär*. Stockholm: EFI.

Björkegren, D. (1995). Management of Cultural Innovations. I: Ford, C. och Gioia, D. (1995). (red). *Creative Actions in Organizations*. London: Sage.

Blanking, S. (1996). *Guldägg & beska droppar*. Stockholm: Fischer & Co.

Blomberg, J. (1995). *Ordning & kaos i projektsamarbete*. Stockholm: EFI.

Bloom, A. (1987). *The Closing of the American Mind*. New York: Simon & Schuster.

Bolman, L.G. och Deal, T.E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bondanella, P. (1997). *Umberto Eco and the Open Text*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bono, de E. (1990). *The Use of Lateral Thinking*. London: Penguin Books.

Bono, de E. (1994). *Verklig kreativitet: använd lateralt tänkande för att skapa nya idéer*. Jönköping : Brain Books

Bonfantini, M.A. och Proni, G. (1983). To Guess or Not to Guess? I: Eco, U. och Sebeok, T.A. (red). *The Sign of Three*. Bloomington och Indianapolis. Indiana University Press.

Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.

Bourdieu, P. (1988). *Homo Academicus*. Cambridge: Polity Cambridge.

Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, P. (1993). *Kultursociologiska texter*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag.

Bourdieu, P. (1998). *On Television*. New York: New Press.

Bourdieu, P. (2000). *Konstens regler: Det litterära fältets uppkomst och struktur*. Stehag: B. Östlings bokförlag Symposion.

Broady, D. (1989). *Kapital, habitus, fält: Några nyckelbegrepp i Pierre Bourdieus sociologi*. Stockholm: UHÄ.

Broady, D. (1998). (red). *Kulturens fält*. Göteborg: Daidalos.

Brookriede, W. (1974). Rhetorical Criticism as Argument. *Quarterly Journal of Speech*, 60, sid 165-174.

Browaldh, T. (1990). Nyskaparen i näringslivet. . I M. Ödman (red.). *Om kreativitet och flow*. Stockholm: Brombergs.

Brown, F. (1979). (red). *The New Brown, Driver, Briggs, Gesenius Hebrew and English Lexicon*. Peabody: Hendrickson Publishers.

Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge. Harvard University Press.

Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge: Harvard University Press.

Brunsson, N. (1980) Företagsekonomi - avbildning eller språkbildning. I: Brunsson, N. (red). *Företagsekonomi - sanning eller moral*. Lund: Studentlitteratur.

Brunsson, N. (1986). Vårt behov av irrationalitet. I: *Tvärsnitt*, nr 4, sid. 42-47.

Burell, G. och Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heineman.

Burkert, W. (1985). *Greek religion: archaic and classical*. Oxford: Blackwell.

Burns, J.M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.

Burns, T. och Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Burr, V. (1998). Overview: Realism, Realtivism, Social Constructionism and Discourse. I. Parker, I. (1998) (red). *Social Constructionism, Discourse and Realism*. London: Sage.

Burroughs, B. (1946). (red). *Commentary to Vasari's Lives of the Artists*. New York: Simon and Schuster.

Camus, A. (1942/1987). *Myten om Sisyfos*. Stockholm: Bonniers.

Chaiklin, S., och Lave, J. (1993). *Understanding Practice. Perspectives on Activity and Context*. Cambridge: Cambridge University Press.

Charney, H. (1981). *The Detective Novel of Manners: Hedonism, Morality, and the life of Reason*. London och Toronto: Associated Univeristy Press.

Christie, A. (1927). *Hur gåtan löstes*. Stockholm: Hökerberg.

Cole, M. (1996). *Cultural Psychology. A Once and Future Discipline*. Cambridge: Harvard University Press.

Conger, J.A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J.A., och Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, sid. 637–647.

Connor, D.R. (1995). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Villard Books.

Cooley, C. H. (1909). *Social Organization: A Study of the Larger Mind*. New York: Scribner

Cullberg, J. (1992). *Skaparkriser: Strindbergs inferno och Dagermans*. Stockholm: Natur och kultur

Cyert, R.M. (1985) The Design of a Creative Academic Organization. I: Kuhn, R.L. (red). *Frontiers in Creative and Innovative Management*. Cambridge: Ballinger.

Czarniawska, B. (1997). *The Three-Dimensional Organization. A Constructionist View*. Lund: Studentlitteratur.

Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks: Sages.

Czarniawska, B. (1999). *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford: Oxford University Press.

Czarniawska, B. (kommande). Social Constructionism and Organizations Studies. I: Clegg, S. och Westwood, R. (red). *Point and Counterpoint*. Blackwell.

Czíkszentmihályi, M. (1990 a). *Flow. Den optimala upplevelsens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.

Czíkszentmihályi, M. (1990 b). Att uppleva "flow". I: Ödman, M. (red). *Om kreativitet och flow*. Stockholm: Brombergs.

Czíkszentmihályi, M. (1990 c). Kreativitet och kulturell utveckling. I: Ödman, M. (red). *Om kreativitet och flow*. Stockholm: Brombergs.

Dacey, J. (1999). Concepts of Creativity: A History. I: Runco, M.A., och Pritzker, S.R. (red). *Encyclopedia of Creativity. Vol 1*. San Diego: Academic Press.

Denzik, L. (1995). Välfärdens barn eller barns välfärd? Om till-syn, hän-syn, och fel-syn. I: Dahlgren, L. och Hultqvist, K. (red). *Seendet och seendets villkor*. Stockholm: HLS Förlag.

Derrida, J. (1998). *Rösten och fenomenet*. Stockholm: Thales.

Dewey, J. (1899/1990). *The school and society*; och (1902/1990) *The child and the curriculum*. Chicago: University of Chicago Press.

Dewey, J. (1916/1959). *Democracy and education: an introduction to the philosophy of education*. New York.

Dewey, J. (1998). *Individ, skola och samhälle: pedagogiska texter av John Dewey; urval, inledning och kommentarer av Hartman, S.G. och Lundgren, U.P.* Stockholm: Natur och kultur.

DiMaggio, P.J., och Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorfism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 148, s. 147-60.

Dine, S.S. van. (1928/1946). Twenty Rules for Writing Detective Stories. I: Haycraft, H. (red). *The Art of the Mystery Story*. New York: Simon and Schuster.

Durkheim, É. (1912/1961). *The Elementary Forms of the Religious Life*. New York.

Eco, U. (1966/1979). Narrative Structures in Fleming. I: Eco, U. *The Role of the Reader: Explorations in the Semiotic of Texts*. Bloomington: Indiana University Press.

Eco, U. (1979/1983). *The Role of the Reader: Explorations in the Semiotics of Texts*. London: Hutchinson.

Eco, U. (1983). Horns, Hooves, Insteps. Some Hypotheses on Three Types of Abduction. I: Eco, U. och Sebeok, T.A. (red). *The Sign of Three*. Bloomington och Indianapolis: Indiana University Press.

Eco, U. och Sebeok, T.A. (1983). *The Sign of Three*. Bloomington och Indianapolis. Indiana University Press.

Eco, U. (1983) *Rosens Namn*. Stockholm: Brombergs Förlag.

Eco, U. (1983/1985). *PS till Rosens Namn*. Stockholm: Brombergs Förlag.

Eco, U. (1985) *Innovation and Repetition: Between Modern and Post-modern Aestethics*. Daedalus.

Eco, U. (1988). *The Aesthetics of Thomas Aquinas*. Cambridge: Harvard University Press.

Edwards, J.M.B. (1968). Social Aspects. I: Sills, D.L. (red). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. The Macmillan Company & the Free Press.

Eerdmans, W.B. (1970). *The Eerdmans Analytical Concordance to the Revised Standard Version of the Bible*. Grand Rapids: William B. Eermans Co.

Ekvall, G. (1988). *Förnyelse och Friktion. Om organisation, kreativitet och innovation*. Borås: Natur och Kultur.

Engeström, Y. och Middleton, D. (1996). *Cognition and Communication at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.

Engell, J. (1981). *The Creative Imagination: Enlightenment to Romanticism*. Cambridge: Harvard University Press.

Engvall, L. (1992). *Mercury Meets Minerva. Business Studies and Higher Education: The Swedish case*. Oxford: Pergamon.

Ericsson, D. (1999). Kreativa ledare? I Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J., och Tyrstrup, M. (red.). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Ericsson, D. (2001). Arbetslivets kreativisering och kreativitetskapitalisterna. I: Tedenljung, D. (red). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Eysenck, H. (1995). *Genius. The Natural History of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Faris, R.E.L. (1968). Genius and Ability. I: Sills, D.L. (red). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. The Macmillan Company & the Free Press.

Farr, R. M., och Moscovici, S. (1984). (red). *Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Featherstone, M. (1988). In Pursuit of the Postmodern. *An introduction. Theory, Culture & Society*. 5, sid. 195-215.

Featherstone, M. (1994). *Kultur, kropp och konsumtion*. Stockholm: Stehag Symposion.

Fenyö, E. (1990). Att definiera 'kreativitet'. I: Ödman, M. (red). *Om kreativitet och flow*. Stockholm: Bromberg.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Fichtelius, E. (1997). *Nyhetsjournalistik: Tio gyllene regler*. Stockholm: Utbildningsradion.

Fiedler, F.E. (1962). Leader Attitudes, Group Climate, and Group Creativity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, sid 308-318.

Flatow, I. (1993). *And They All Laughed*. New York: Harper Collins.

Fleming, I. (1953/1973). *Casino Royale*. Stockholm: Bonnier.

Ford, C.M. och Gioia, D.A. (1995). (red) *Creative Actions in Organizations*. London: Sage.

Ford, C.M. (1995). Creativity Is a Mystery. I: Ford, C.M. och Gioia, D.A. (red). *Creative Actions in Organizations*. London: Sage.

Foucault, M. (1969/1988). What is an Author? I Lodge, D. (red). *Modern criticism and theory*. New York: Longman.

Foucault, M. (1972). *The Archeology of Knowledge*. London: Routledge.

Freeman, R. A. (1924/1946). The Art of the Detective Story. I: Haycraft, H. (red). *The Art of the Mystery Story*. New York: Simon and Schuster.

Freud, S. (1983). *Vardagslivets psykopatologi*. Stockholm: Röda rummet.

Fulgosi, A., och Guilford, J.P. (1968). Short-Term Incubation in Divergent Production. *The Amercian Journal of Psychology*, 81 (2), sid 241-246.

Gadamer, H-G. (1960/1997). *Sanning och metod*. Göteborg: Daidalos.

Galton, F. (1869/1998). *Hereditary genius*. Bristol: Thoemmes.

Gardner, H. (1982). *Art, Mind, and Brain*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1993). *Creating Minds*. New York: Basic Books.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Etnomethodology*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. London: Fontana Press.

Gemmill, G. och Oakley, J. (1992). Leadership: An Alienating Social Myth? *Human Relations*, Vol. 45, No. 2, sid. 113–129.

Gergen, K.J. (1985). *Realities and Relationships. Soundings in Modern Psychology*. Cambridge: Harvard University Press.

Gergen, K.J. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40, sid. 266–275.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

Giddens, A. (1993). *New Rules of Sociological Methods. A Positive Critique of Interpretative Sociologies*. Cambridge: Polity Press.

Ginzburg, C. (1983). Morelli, Freud and Sherlock Holmes: Clues and Scientific Method. I: Eco, U. och Sebeok, T.A. (red). *The Sign of Three*. Bloomington och Indianapolis: Indiana University Press.

Ginzburg, C. (1989). *Ledtrådar. Essäer om konst, förbjuden kunskap och dold historia*. Stockholm: Häften för Kritiska Studier.

Giorgi, A. (1994). A Phenomenological Perspective on Certain Qualitative Research Methods. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25, sid. 190-220.

Glaser, B. G., och Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

Guilford, J.P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, Vol. 5, sid. 444–454.

Guilford, J.P. (1956). The Structure of Intellect. *Psychological Bulletin*, Vol. 53, sid. 267–293.

Guilford, J.P. (1957). Creative Abilities in the Arts. *Psychological Review*, Vol. 64, No. 2, sid. 110–118.

Gustafsson, C. (1992). Den dygdige företagsledaren. I: Sjöstrand, S.E. och Holmberg, I. (red). *Företagsledning bortom etablerad teori*. Lund: Studentlitteratur.

Gustafsson, C. (1994). *Produktion av allvar*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interest*. London: Heinemann.

Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society*. Boston: Beacon Press.

Haglund, D.A.R. (1989). Husserl och den fenomenologiska filosofin. I: Husserl, E. *Fenomenologins idé*. Göteborg: Daidalos.

Halpin, G., Halpin, G. och Torrance, E.P. (1973). Effects of Sex, Race, and Age on Creative Thinking Abilities of Blind Children. Perceptual and Motor Skills, 37, sid. 389-390.

Hannerz, U. (1997). *Transnational Connections. Culture, People, Places*. Routledge: London.

Harding, S. (1986). *The Science Question in Feminism.* London: Cornell University Press.

Hargreaves, H.L. (1927). *The Faculty of Imagination. An Inquiry Concerning the Existence of a General Faculty or Group Factor of Imagination.* Cambridge.

Harrowitz, N. (1983). The Body of the Detective Model: Charles S. Peirce and Edgar Allan Poe. I: Eco, U. och Sebeok, T.A. (red). *The Sign of Three.* Bloomington och Indianapolis: Indiana University Press.

Heidegger, M. (1989). *Gesamtausgabe. Abt. 3: Unveröffentlichte Abhandlungen, Vorträge - Gedachtes. Bd 65: Beiträge zur Philosophie.* Frankfurt am Main: Klostermann.

Heidegger, M. (1927/1992). *Varat och tiden. 1 och 2.* Göteborg: Daidalos.

Helenius, R. (1990). *Förstå och veta bättre.* Stockholm: Carlssons.

Heritage, J. (1984). *Garfinkel and Etnomethodology.* Cambridge: Polity Press.

Holquist, M. (1971). Whodunit and Other Questions: Metaphysical Detective Stories in Post-War Fiction. *New Literary History* 3.1, sid. 135-56.

Hoonaard, W. C. van den (1997). *Working with Sensitizing Concepts: Analytical Field Research.* London: SAGE.

Horkheimer, M., och Adorno, T.W. (1947/1996). *Upplysningens dialektik.* Göteborg: Daidalos.

Huizinga, J. (1955/1970). *Homo Ludens: A Study of the Play Element in Culture.* London: Temple Smith.

Husserl, E. (1900-1901/1970). *Logical Investigations. Vol. 2.* London: Routledge & Kegan Paul.

Husserl, E. (1913/1976). *Ideas. General Introduction to Pure Phenomenology. Vol. 1.* London: George Allen & Unwin.

Husserl, E. (1950/1989). *Fenomenologins idé.* Göteborg: Daidalos.

Hühn, P. (1987). The Detective as Reader: Narrativity and Reading Concepts in Detective Fiction. *Modern Fiction Studies* 33.3, sid. 451-66.

Hägg, G. (1998). *Praktisk retorik: med klassiska och moderna exempel.* Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Jacobs, J. (1962). *The Death and Life of Great American Cities.* London: Cape.

James, W. (1907). *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking: Popular Lectures on Philosophy.* New York.

Jameson, F. (1992). *Postmodernism. Or, the Cultural Logic of Late Capitalism.* London: Verso.

Janik, A. (1995). *Närvarons dimension. Essäer om Wittgenstein och språkets gränser.* Stockholm: Carlssons.

Jersild, P.C. (1998). *Sena Sagor.* Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

Joas, H. (1996). *The Creativity of Action.* Cambridge: Polity Press.

Johansson, T. (1996). *Socialpsykologi och modernitet.* Lund: Studentlitteratur.

Kallifatides, M. (1999). De tuffa. I Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J., och Tyrstrup, M. (red.). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Kant, I. (1785/1922). *Kritik av rena förnuftet*. Lund: Gleerup

Keller, E. F. (1985). *Reflections on Gender and Science*. New Haven: Yale University Press.

Kellner, D. (1980). Television, Images, Codes and Messages. *Televisions*, 7(4), 74.

Kellner, D. (1988). Postmodernism as Social Theory: Some Challenges and Problems. *Theory, Culture & Society*. 5, 2-3, sid. 239-269.

Kelly, G.A. (1955/1991). *The Psychology of Personal Constructs*. London: Routledge.

Knox, R.A. (1928/1946). A Detective Story Decalogue. I: Haycraft, H. (red). *The Art of the Mystery Story*. New York: Simon and Schuster.

Koestler. A. (1964). *The Act of Creation*. London: Hutchinson.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kuhn, T. S. (1962/1992). *De vetenskapliga revolutionernas struktur*. Stockholm: Thales.

Lagerborg, R. (1918). *Invita Minerva. Studier i ohöljt*. Stockholm: Bonnier.

Larsson, T. (1998). Fokusera på innehållet. I: Lindskog, T. (red). *Internet som den förlängda tidningen*. Stockholm: Tidningsutgivarna.

Lash, S. (1990). *Sociology of Postmodernism*. London: Routledge.

Lash, S. och Urry, J. (1994). *Economies of Signs and Space*. London: Sage Publications.

Lawrence, P.R., och Lorsch, J.W. (1967). *Organisations and Environment*. Cambridge: Harvard University Press.

Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers*. New York: McGraw-Hill.

Liedman, S.-E. (1997). *I skuggan av framtiden. Modernitetens idéhistoria*. Stockholm: Bonnier.

Lindskog, T. (1998). (red). *Internet som den förlängda tidningen*. Stockholm: Tidningsutgivarna.

Lo-Johansson, I. (1926/1985). *Kungsgatan*. Stockholm: Bonniers.

Lowndes, R.A.W. (1970). The Contributions of Edgar Allen Poe. I: Nevins, F.M.J. (red). *The Mystery Writer's Art*. Bowling Green: Bowling Green University Popular Press.

Luhmann, N. (1987). Vom Zufall verwöhnt. Eine Rede über Kreativität. *Farnkfurter Allgemeine Zeitung*, 10 juni.

Lundmark, L. (1993). *Tiden är bara ett ord: om klockornas makt och hur man bryter den*. Stockholm: Prisma.

Lundmark, L. (2000). Deckaren befriar läsaren från skuld. *Svenska Dagbladet*, 1 september.

Lyotard, J.-F, (1984). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Löwstedt, J. (1989). *Föreställningar, ny teknik och förändring*. Lund: Doxa.

Löwstedt, J. (red) (1995). *Människan och strukturerna*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

MacKinnon, D.W. (1968). Psychological Aspects. I: Sills, D.L. (red). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. The Macmillan Company & the Free Press.

March, J.G., och Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Martin, J. (1990). Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organizations Science*, 1/4, sid. 339-359.

Marx, K. (1867/1969). *Kapitalet. Kritiken av den politiska ekonomin. Första boken.* Lund: Arkiv Zenit..

Marx, K. (1968). *Werke. Karl Marx, Friedrich Engels*. Band 8. Berlin: Dietz.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Mason, J.H. (1988). The Character of Creativity: Two Traditions. *History of European Ideas*. Vol. 9, No 6. sid 697-715.

May, T. (1996). *Situating Social Theory*. Buckingham: Open University Press.

McCall, M.W. (1980). Conjecturing About Creative Leaders. *Journal of Creative Behavior*, Vol. 14, sid. 225–242.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self & Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.

Merleau-Pont, M. (1968). *The Visible and the Invisible*. Evanston: Northwestern University Press.

Merrivale, P. (1967). The Flaunting of Artifice in Vladimir Nabokov and Jorge Luis Borges. I: Dembo, L.S. (red). *Nabokov: The Man and his Works*. Madison och London: The University of Wisconsin Press.

Meyer, J., och Rowan, B, (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, sid. 340-63.

Michael, W.B., Comrey, A.L., och Fruchter, B. (1963). J.P. Guilford: Psychologist and Teacher. *Psychological Bulletin*, 60(1), sid. 1-34.

Moxnes, P. (1991). *Vardagens ångest hos individen, gruppen, organisationen.* Stockholm: Natur och kultur.

Moxnes, P. (1995). *Hjältar, häxor, horor och andra djuproller i mänskligt samspel.* Stockholm: Natur och kultur

Nietzsche, F. (1887/1997). *Den glada vetenskapen*. Göteborg: Korpen.

Norbelie, H. (1997). *Gata upp och gata ner: Människor och miljöer i Stockholm förr och nu*. 1-2. Stockholm: Rabén Prisma.

Norén, L. (1995). *Tolkande företagsekonomisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
Normann, R. (1975). *Skapande företagsledning*. Stockholm: Bonniers.
Ovidius Naso, P. (1998). *Metamorfoser*. Stockholm: Natur och kultur.
Palmer, R. E. (1969/1988). *Hermeneutics*. Evanston: Northwestern University Press.
Parker, I. och Shotter, J. (1990). (red). *Deconstructing Social Psychology*. New York: Routledge.
Parmenter, S.M. och Garber, J.D. (1971). Creative Scientists Rate Creativity Factors. *Research Management*, sid. 12-15.
Peirce, C. S. (1868/1931). *Collected papers of Charles Sanders Peirce. Vol. 1 : Principles of philosophy (red) Charles Hartshorne och Paul Weiss.* Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
Peirce, C.S. (1955). Abduction and Induction. I: Buchtler, J. (red). *Philosophical Writings of Peirce*. New York: Dover.
Pelz, D.C. (1967). Creative Tensions in the Research and Development Climate. *Science*, 15, sid. 160-165.
Philips, V.K., och Torrance, E.P. (1971). Divergent Thinking, Remote Associations, and Concept Attainment Strategies. *The Journal of Psychology*, 77, sid. 223-228.
Piaget, J. (1954). *The Construction of the Reality in the Child*. New York: Basic Books.
Platon. (1993). *Staten*. Nora: Nya Doxa.
Poe, E.A. (1841/1999). *Morden på Rue Morgue*. Stockholm: Natur och kultur.
Poe, E.A. (1947). *The Purloined Letter*. Stockholm: Natur och kultur.
Poincaré, H. (1908/1996). *Science and Method*. Bristol: Thoemmes.
Porter, D. (1981). *The Pursuit of Crime: Art and Ideology in Detective Fiction*. New Haven och London: Yale University Press.
Potter, J., och Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.
Prentsky, R. (1989). Creativity and Psychopathology: Gambling at the Seat of Madness. I: Glover, J.A., Royce, R., och Reynolds, C. (red). *Handbook of Creativity*. New York: Plenum Press.
Propp, V. (1928/1968). *Morphology of the Folktale*. Austin: University of Texas Press.
Pyrhönen, H. (1994). *Murder from an Academic Angle: An Introduction to the Study of the Detective Narrative*. Columbia: Camden House.
Rank, O. (1932/1975). *Art and Artist: Creative Urge and Personality Development*. New York
Raudsepp, E. (1958). An Opinion Study of 105 Experts: The Industrial Climate for Creativity. *Management Review*, 47, sid 70-75.
Richardson, L. (1997). *Fields of Play. Constructing an Academic Life*. New Jersey. Rutgers University Press.

Rodell, M. (1943/1946). Clues. I: Haycraft, H. (red). *The Art of the Mystery Story*. New York: Simon and Schuster.

Rorty, R. (1992). Cosmopolitarianism Without Emancipation: A Response to Lyotard. I: Lash, S. och Friedman, J. (red). *Modernity and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Runco, M.A., och Pritzker, S.R. (1999). *Encyclopedia of Creativity. Vol 1 och 2*. San Diego: Academic Press.

Runco, M.A. (1999). Appendix II: Test of Creativity. I: Runco, M.A., och Pritzker, S.R. (red). *Encyclopedia of Creativity. Vol 2*. San Diego: Academic Press.

Sandberg, J. (1994). *Human Competence at Work*. Göteborg: BAS.

Sandberg, J. (1995). How do we justify knowledge produced by interpretative approaches? Paper presented at *the 13th Nordic Conference on Business Studies*, Copenhagen, Denmark.

Sandberg, J. och Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, J. (1999). Konstruktioner av social konstruktionism. I Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J., och Tyrstrup, M. (red.). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

SAOL (1986). *Svenska akademiens ordlista över svenska språket*. Stockholm: Norstedt.

Sayers, D.L. (1929/1946). The Omnibus of Crime. I: Haycraft, H. (red). *The Art of the Mystery Story*. New York: Simon and Schuster.

Sayers, D.L. (1946/1988). Aristotle on Detective Fiction. I: Winks, R.W. (red). *Detective Fiction: A collection of critical essays*. Woodstock: A Foul Play Press Book.

Schaefer, C.E. (1969). The Self-Concept of Creative Adolescents. *The Journal of Psychology*, 72, sid. 233-242.

Schiller, F. von (1995). *Schillers estetiska brev*. Järna: Kosmos.

Schutz, A. (1945). On Multiples Realities. *Philosophy and Phenomenological Research, A Quarterly Journal*, Vol. 5, sid. 533-575.

Schutz, A. (1953). Common-sense and Scientific Interpretation of Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research, A Quarterly Journal*, Vol. 14, sid. 1-37.

Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Vienna: North Western Univeristy Press.

Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Sculley, J. (1987). *Odyssé. Från Pepsi till Apple*. Stockholm: Norstedts.

Senior, M. (1987). *Vem är vem i mytologin: 1200 mytologiska gestalter från hela världen*. Stockholm: Rabén & Sjögren

Searle, J. R. (1995). *The Construction of Social Reality*. New York: Free Press.

Semin, G.R. och Gergern, G.J. (1990). Everyday Understanding in Science and Daily Life. I: Semin, G.R. och Gergen, G.J. (red). *Everyday Understanding – Social and Scientific Implications.* London: Sage.

Silverman, D. (1970). *The Theory of Organizations.* London: Heinemann.

Silverman, D. (1985). *Qualitative Methodology and Sociology. Describing the Social World.* Aldershot: Gower.

Silverman, D. (1991). On Throwing Away Ladders: Rewriting the theory of Organizations. Paper presenterat på konferensen *The Towards a New Theory of Organization Conference,* Keele University, April.

Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data.* London: Sage.

Simonton, D.K. (1984). *Genius, Creativity and Leadership.* Cambridge: Harvard University Press.

Sims, H. P., och Gioia, D. A. (1986). (red) *The Thinking Organization.* San Francisco: Jossey-Bass.

Shapiro, M.J. (1988). *The Politics of Representation. Writing Practices in Biography, Photography and Policy Analysis.* Wisconsin: The University of Wisconsin Press.

Shore, B. (1996). *Culture in Mind. Cognition, Culture, and the Problem of Meaning.* New York: Oxford University Press.

Sjöstrand, S-E. (1993). The Socio-Economic Institutions of Organizing: Origin, Emergence, and Reproduction. *The Journal of Socio-Economics,* Vol. 4, sid. 323-52.

Sjöstrand, S-E. (1997). *The Two Faces of Management. The Janus Factor.* London: Thomson.

Smith, R.M. och Neisworth, J.T. (1966). Creative thinking abilities of intellectually superior children in the regular grades. *Psychological Reports,* 18, sid. 335-341.

Smith, G. (1994). Creativity - in a Psychodynamic, Existential, and Neuropsychological Perspective. Lund University: *Psychological Research Bulletin,* XXXIV:2.

Sonesson, G. (1997). Skriften i öknen och andra mysterier. I: Isenberg, B. och Oddner, F. (1997). *Seendets pendel. Festskrift till Johan Asplund.* Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

Spearman, C. (1927). *The Abilities of Man: Their Nature and Measurement.* London: MacMillan.

Stein, J. (1996). *Lärande inom och mellan organisationer.* Lund: Studentlitteratur.

Stenström, E. (2000). *Konstiga företag.* Stockholm: EFI.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Litterature.* New York: Free Press.

Stowe, W.W. (1983). From Semiotics to Hermeneutics: Modes of Detection in Doyle and Chandler. I: Most, G.W. och Stowe, W.W. (red). *The Poetics of Murder:*

Detective Fiction and Literary Theory. San Diego, New York och London: Harcourt Brace Jovanich.

Stowe, W.W. (1989). Critical Investigations: Convention and Ideology in Detective Fiction. *Texas Studies in Literature and Language*. 31.4, sid. 570-79.

Strasser, S. (1985). *Understanding and Explanation: Basic Ideas Concerning the Humanity of the Human Sciences*. Pittsburgh, Pa.: Duquesne University Press.

Strömbergs (1990). *Nya stora synonymordboken*. Stockholm: Strömbergs bokförlag.

Sveiby, K.-E. (1995). The Pro-team. Solving the Dilemma of Organized Creativity in Production. I: Ford, C.M. och Gioia, D.A. (1995). (red) *Creative Actions in Organizations*. London: Sage.

Sweeney, S.E. (1990). Locked Rooms: Detective Fiction, Narrative Theory, and Self-Reflexivity. I: Walker, R.G. och Frazer, J.M. (red). *The Cunning Craft: Original Essays on Detective Fiction and Contemporary Literary Theory*. Macomb: Western Illinois University Press.

Sörbom, P. (1990). Acedia - de kreativas yrkessjukdom. I: Ödman, M. (red). *Om kreativitet och flow*. Stockholm: Brombergs.

Tani, S. (1984). *The Doomed Detective: The Contribution of the Detective Novel to Postmodern American and Italian Fiction*. Carbondale och Edwardsville: Southern Illinios University Press.

Taylor, F.W. (1911/1913). *The Principles of Scientific Management*. New York och London: Harper & Brothers.

Tedenljung, D. (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Terman, L.M. (1925-1959). (red). *Genetic Studies of Genius*. Vol 1-5. Stanford: Stanford University.

Terman, L.M. och Oden, M.H. (1959). *The gifted group at mid-life: thirty-five years' follow-up of the superior child*. Stanford: Stanford University.

Tjerneld, S. (1949-1950/1996). (red). *Stockholmsliv: Hur vi bott, arbetat och roat oss under 100 år*. Del 1. Stockholm: Norstedt

Thayer, L. (1988). Leadership/Communication. A Critical Review and a Modest Proposal. I: Goldhaber, G.M. och Barnett, G.A. (red). *Handbook of Organizational Communication*. Norwood: Ablex.

Todorov, T. (1966/1988). The Typology of Detective Fiction. I: Lodge, D. (red). *Modern criticism and theory*. New York: Longman.

Torrance, E.P. (1969). Peer Influence on Preschool Children's Willingness to Try Difficult Tasks. *The Journal of Psychology*, 72, sid. 189-194.

Torrance, E.P. (1970). Influence of Dyadic Interaction on Creative Functioning. *Psychological Reports*, 26, sid. 291-394.

Toulmin, S. (1961). *Foresight and Understanding*. London: Hutchinson & Co.

Toynbee, A.J. (1934). *A Study of History*. Vol 1-3. Oxford: Oxford University Press.

Trice, H.M., och Beyer, J.M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, Vol. 2, sid. 149–169.

Truzzi, M. (1983). Sherlock Holmes: Applied Social Psychologist. I: Eco, U. och Sebeok, T.A. (red). *The Sign of Three*. Bloomington och Indianapolis: Indiana University Press.

Tucker, R.C. (1978). (red). *The Marx-Engels Reader*. New York: Norton.

Tönnies, (1887). *Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus und des Socialismus als Empirischer Culturformen*. Leipzig.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.

Vasari, G. (1550/1998). *The Lives of the Artists*. New York: Oxford University Press

Vedin, B-A. (1985). *Corporate Culture and Creativity Management*. Lund: Studentlitteratur.

Vernant, J.P. (1983). *Myth and Thought Among the Greeks*. London: Routledge & Kegan Paul.

Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. London.

Ward, A.W. (1975). *A History of English Dramatic Literature: To the Death of Queen Anne*. London: MacMillan.

Webb, R. (1987). Creativity: The Need for a Definition. I: Tuerck, D. (red). *Creativity and Liberal Learning*. Norwood: Ablex.

Weber, M. (1919-1920/1960). *The City*. London: Heinemann

Weber, M. (1962). *Basic concepts in sociology*. New Jersey: Secaucus.

Weber, M. (1924/1987). *Ekonomi och samhälle. Förståendesociologins grunder. Band 1-3*. Lund: Argos.

Weber, M. (1997). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund: Argos.

Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Weiner, R. P. (2000). *Creativity & Beyond. Cultures, Values, and Change*. New York: State University of New York Press.

Weiss, L. (1998). *Framgångsfällan: Om osynlig utbrändhet*. Stockholm: DN förlag.

Whyte, L.L. (1962). *The Unconscious Before Freud*. Garden City, N.Y.

Wiley, N. (1994). *The Semiotic Self*. Cambridge: Polity Press.

Williams, R. (1961). *Culture and society: 1780-1950*. Harmondsworth: Penguin.

Williams, J.D., Harlow, S.D., och Borgen, J.S. (1971). Creativity, Dogmatism, and Arithmetic Achievement. *The Journal of Psychology*, 78, sid. 217-222.

Wittgenstein, L. (1970). *Lectures and Conversations on Aestethics, Psychology, and Religious Beliefs*. (red Cyril Barrett). Oxford: Basil Blackwell.

Wittgenstein, L. (1953/1998). *Filosofiska undersökningar*. Stockholm: MånPocket.

Wordsworth, W. (1978/1968). Lines Composed a Few Miles Above Tintern Abbey. I: Abrams, M.H. *Norton Anthology of English Literature*. New York: W.W. Norton and Co.

Wright, W.H. (1927/1946). The Great Detective Stories. I: Haycraft, H. (red). *The Art of the Mystery Story*. New York: Simon and Schuster.

Wrong, E.M. (1926/1946). Crime and Detection. I: Haycraft, H. (red). *The Art of the Mystery Story*. New York: Simon and Schuster.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.

Artiklar

Affärsvärlden (1996). Analys: Marieberg – Å vilken härlig kris! *Affärsvärlden*, 4 september.

Alpzén, S. (1996). Luften har gått ur Dramatenpersonalen. *TT*, 1 februari.

Amster, H. (1997). Farten för hög för DN:s chef. Det går för fort. *Svenska Dagbladet*, 15 mars.

Amster, H. (1999). Weiss fallskärm avvecklad efter kritik från ministrar. *Svenska Dagbladet*, 11 mars.

Beck-Friis, U. (1996). Göteborgare ska förnya DN. Joachim Berner blir redaktionschef för Sveriges största morgontidning. *Svenska Dagbladet*, 10 mars, 1996.

Beck-Friis, U. (1998). Weiss tv-chef först år 2000. *Svenska Dagbladet*, 9 december.

Bizniz. (1996). Journalisteliten har fall skärmar och företag för miljoner. *Bizniz*, 1 februari.

Björkman, T. (1998). Berner blir chefredaktör på DN. *TT*, 25 juni.

Cervenka. A. (1998a). Wallenberg ogillar Percys nya mediaimage. *Finanstidningen*, 22 april.

Cervenka. A. (1998b). På nattduksbordet. *Finanstidningen*, 26 maj.

Engberg, P. (1998). Vem gömmer sig i Sams mantel? *Veckans Affärer*, 19 oktober.

Eriksson, M. (1999), Stjernkvist kritiserar Lars Weiss affärer. *FLT*, 11 oktober.

Folin, S. (1998). Sam och kafferepet. *Finanstidningen*, 26 maj.

Forsström, P. (1998). Grabbgänget som skulle varva ned. *Vision*, 15 december.

Fröberg, A. (1996a). GP:s Berner ska sätta fart på DN. *Resumé*, 29 februari.

Fröberg, A. (1996b). Berner rasar mot Svegfors. Vad i helvete sysslar han med? *Resumé*, 12 september.

Hedin, B. (1998). Ledare: SVT behöver sin nye chef nu. *Resumé*, 10 december.

Hedin, B. (1999). Ledare: Tio frågor om Weiss och Larsson. *Resumé*, 21 januari.

Hermele, B. (1998). Wijkman het som TV-chef. *Dagens Industri*, 20 februari.

Hermele, B. (1999a). TV4-chefens arvode retar storaktieägare. *Dagens Industri*, 21 januari.

Hermele, B. (1999b). TV4-personal irriterad på förre chefens avtal. *Dagens Industri*, 17 februari.

Holmkvist, L. (1996a). DN går till mot-attack. Möter Metro med satsning på Stockholm och tre delar. *Resumé*, 18 april, 1996.

Holmkvist, L. (1996b). Mellbourn, vart tog du vägen? *Resumé*, 19 september.

Holmkvist, L. (1996c). Berner håller i yxan när DN hårdbantar. 200 personer måste bort. *Resumé*, 15 augusti.

Holmkvist, L. (1998). Dubbelkommando efter Sam Nilsson på SVT. *Resumé*, 1 oktober.

Holmkvist, L., Såthe, J., och Sundling, J. (1998). Därför misslyckades SVT med att rekrytera ny VD. *Resumé*, 19 november.

Holmkvist, L. (1999a). TV4 riskerar straffskatt. *Resumé*, 4 februari.

Holmkvist, L. (1999b). TV4:s styrelse synar Weiss avtal. *Resumé*, 11 februari.

Holmkvist, L. (1999c). Nya avhopp från Finanstidningen. *Resumé*, 2 december.

Holmkvist, L. (1999d). Weiss-affären oroar SVT-chefer. *Resumé*, 7 oktober.

Isaksson, B. (1996). Så undviker du andre-chefens fälla. *Chef*, 25 september.

Keller, A. 50-årig reklam-VD river väggar. *Dagens Nyheter*, 24 augusti, 1997.

Kerpner, C. (1997). Förtroendekris på DN efter chefredaktörens avgång. *TT*, 14 mars.

Larsson, G. Hjörne den tredje debuterar som chefredaktör. *Dagens Industri*, 17 augusti, 1993.

Leijonhufvud, J. (2000). Gratistidning värvar Weiss. *Svenska Dagbladet*, 6 april.

Leijonhufvud, S. (1999). Hanteringen har skadat SVT. *Svenska Dagbladet*, 11 mars.

Lindström, O. (1996). 200 tjänster bort när DN lägger sparpaket. *TT*, 14 augusti.

Nachemson-Ekvall, S. (1996). Tuffa sparkrav väntar DN i höst. *Dagens Nyheter*, 10 augusti.

Nordström, J. (1999). Stenbeck försökte styra reportrarna. Svenska Dagbladet, 2 december.

Nyhetsbyrån Direkt (1997). Marieberg: Mellbourn slutar som chefredaktör på DN. 14 mars.

Odabas, M. (1998). eXcalibur. *Finanstidningen*, 26 maj.

Olsson, C. och Helte, S. (1999). Weiss mot väggen. *FLT*, 21 oktober.

Oscarsson, K. (1997). Thorbjörn Larsson, Aftonbladet: Det kreativa ledarskapet måste ha en stark vilja. *Personal & Ledarskap*, nr 3.

Pedersen, L. (1998). Lars Weiss ändrade sig – får hetaste chefsstolen. *TT Nyhetsbanken*, 8 december.

Pedersen, L. (1999). SVT-chef gav upp förmån efter Perssons kritik. *TT Nyhetsbanken*, 10 mars.

Pettersson, C. (1999). TV-chef riskerar skattesmäll. *Dagens Nyheter*, 29 september.

Resumé Online (1999). Weiss i skalbolagshärva. *Resumé Online*, 28 september.

Samuelsson, M.-L. (1999). I nyhetsströmmen. Men hallå?!? Glatt fett år! Klyscha.com. *Svenska Dagbladet*, 31 december.
Sieradzki, F. (2000). Känd duo i tidningssatsning. *Finanstidningen*, 6 april.
Sjöström, B. (1998). Mångfald skapar mervärde, *Finanstidningen*, 12 mars.
Sundblad, R. och Andersson, A-S. (1997). Dramaten nära konkurs. *TT*, 20 mars.
Sundblad, R. (1997). Staten räddar Dramaten från konkurs. *TT*, 13 april.
Sundblad, R. (1998). Fackordförande kräver chefsbyte på Dramaten. *TT*, 29 september.
Svegfors. M. (1996). Jag tänkte inte på Berner alls. *Resumé*, 19 september.
Svensson, P. (1997). Stormen i DN-huset. *Månadsjournalen*, nr 9.
Swensson, E. (1997a). Partnerskap ska lösa kris, *Dagens Nyheter*, 20 oktober.
Swensson, E. (1997b). Gott samvete säljer bättre, *Dagens Nyheter*, 26 oktober.
Såthe, J. (1998). Vem ska axla Sams mantel? *Resumé*, 11 juni.
Såthe, J. (1998). Stockselius nobbar SVT. *Resumé*, 26 november.
Såthe, J. (1999a). Weiss fick 7,4 mkr för att inte börja på SVT i år. *Resumé*, 21 januari.
Såthe, J. (1999b). TV4-avtalet gällde även år 2000. *Resumé*, 28 januari.
Såthe, J. (1999c). TV4 fortsätter mörka avtalet. *Resumé*, 18 februari.
Såthe, J. och Holmkvist, L. (1999a). Weiss förnekade kontraktet inför SVT-ledningen. *Resumé*, 28 januari.
Såthe, J. och Holmkvist, L. (1999b). SVT tiger om Weiss affärer. Resumé, 30 september.
Såthe, J. (2000). Klart med Weiss som chefredaktör. *Resumé*, 6 april.
Tobiasson, T. (1995). Redaktionschefen tar plats i styrelsen. *Resumé*, 1 juni, 1995.
TT (1996). Berner till Dagens Nyheter. *TT*, 25 februari, 1996.
TT (1999). Finanstidningen byter VD och chefredaktör. *TT*, 29 november.
TT Nyhetsbanken (1996a). TT-profil: Ingrid Dahlberg kronprinsessa på Dramaten sedan 1990. *TT Nyhetsbanken,* 31 januari.
TT Nyhetsbanken (1996b). Dramaten uppvaktade kulturutskottet. *TT Nyhetsbanken,* 31 oktober.
TT Nyhetsbanken (1999a). Anna-Greta Leijon riskerar att få sparken. *TT Nyhetsbanken,* 14 oktober.
TT Nyhetsbanken (1999b). SVT-möte om Weiss drog ut på tiden. *TT Nyhetsbanken,* 22 oktober.
TT Nyhetsbanken (1999c). Brådskande: Lars Weiss säger nej. *TT Nyhetsbanken,* 25 oktober.
TT Nyhetsbanken (2000). Lars Weiss blir chefredaktör för Stockholm News. *TT Nyhetsbanken*, 5 april.
Wadendal, I. (1995). Jan Arbman köper halva svenska Håwi. *Resumé*, 2 november.
Wadendal, I. och Albinsson, Å. (1996). Bonnier belönar Braun. Mariebergs VD tjänar 380 000 kronor - i månaden! *Resumé*, 29 januari, 1996.

Wall, Å. (2000). Radiokrönika. Den kreative är ofta lite bisarr. Svenska Dagbladet, 18 januari.

Widing, H. (1997). Ny DN-utgivare inte chefredaktör. *Sydsvenska Dagbladet*, 15 mars.

Wrede, Gunnar Dansk fokus på företagens ansvar, *Dagens Industri*, 17 oktober 1997.

Österlund, Å. (1994a). Mediepanelen: Vi fick veta för lite. Dålig information om pensionsreformen. *Veckans Affärer*, 7 mars, 1994.

Österlund, Å. (1994b). Mediepanelen: Papperstidningar kvar - VA:s panel håller inte med Christina Jutterström. *Veckans Affärer*, 25 april, 1994.

Österlund, Å. (1995). Mediepanelen: Andra krav på medie-VD. *Veckans Affärer*, 30 januari, 1995.

Index

abduktion, 32, 74, 86, 93, 95, 101
  forskningsprocess, 53
  kreativ, 88
  och deckare, 86
  och kreativitet, 101
  och ledtråda, 104
  och narrativ, 55
  och obeläsenhet, 101
acedia, 122
Adamo, Amelia, 195, 196, 356, 357
Adorno, Max, 15, 19
aforistisk ansats, 25
Aftonbladet, 155, 196 ff, 231, 257, 266, 268, 284, 299, 301, 322, 356
Alvesson, Mats, 47, 50 ff, 72, 101 ff, 157, 247
arbetslivets kreativisering, i ff, 2, 16, 19 ff, 109, 154 ff, 243, 364, 367 ff, 370, 378, 382 ff
Ariadne, 371 ff, 380. *Se ledtrådar*
Aristoteles, 32, 94, 120 ff, 257
Asplund, Johan, 11, 72, 85 ff, 96 ff, 127 ff, 130, 152, 379 ff
avmystifiering, 14, 15, 153

Berger, Peter, 22, 43 ff, 57 ff, 75, 105, 259, 341
Berner, Joachim, 298 ff, 356, 369
Birger Jarlsgatan, 160, 359, 374 ff
Bourdieu, Pierre, 22, 46, 49 ff, 112, 160, 260 ff, 319, 359, 362, 366, 369 ff

Centrum, 319 ff
chefredaktörsskap
  som kreativ institution, 297
chronocentrism, 18
creatio ex nihilo, 122
Czarniawska, Barbara, 23 ff, 47, 51, 54 ff, 70, 74, 96

Dahlberg, Ingrid, 209, 319 ff, 356
Daidalos, 118, 371 ff, 380
deckare
  deduktion vs abduktion, 86
  intertextualitet, 82
  intrig vs berättelse, 79
  narrativ, 82
  och det dubbla författarskapet, 82
  som vetenskaplig metafor, 72
  tema, 83
  vs kreativitetsforskare, 24
demokreati, 245, 254, 258, 285
den förlorade traditionen, 121, 372

Eco, Umberto, 55, 71, 76 ff, 86 ff, 90 ff, 123

Finanstidningen, 156, 215, 219 ff, 262 ff, 369
fält
  det akademiska vs det litterära, 73
  det kreativa vs det akademiska, 370
  socialt, 359

Gadamer, Hans-Georg, 27, 34, 39, 41 ff
Gemeinschaft, 86, 381, 385
Gesellschaft, 85 ff, 379 ff, 385
Ginzburg, Carlo, 25, 69, 88 ff, 98, 102
Guilford, J.P., 138 ff, 255, 257

Hamngatan, 348 ff, 357, 359, 375, 378, 381

Hedin, Bo, 217, 347 ff, 356 ff
Heidegger, Martin, 13 ff, 31 ff, 39 ff, 160
Holmes, Sherlock, 75, 83, 85 ff, 93, 96
och abduktion, 86
och deduktion, 86
som mansmyt, 83
som semiotiker, 88
som storstadsbo, 85
Horkheimer, Theodor, 13 ff, 19
Husserl, Edmund, 31, 33, 37 ff, 60

inspiration, 3, 71, 119 ff, 123, 128, 132, 137, 147, 250 ff, 287, 361 ff
intertextualitet
deckargenrens, 96
som litterär metod, 93

konstruktionism, 22, 44 ff
aktörsrelaterad, 48
forskarrelaterad, 48
interaktionistisk, 48
konstruktion vs konstruktionsprocesser, 50
motsättningar inom, 49
och pragmatistisk realism, 57
pragmatisk vs pragmatistisk realism, 51
vs konstruktivism, 29, 46
konstruktionisten
som kreativ idealtyp, 370
konstruktionistiskt skrivande, 25, 69 ff, 370, 385
kreatianism, 122
kreationalism, 258 ff, 283 ff
kreativa kontrakt, 294
kreativa kvadraten, 359
som antites till labyrint, 380
som socialt fält, 359
som uttryck för urban stadsplanering, 378
som återförtrollande storstadsfenomen, 381
kreativa strategier, 360 ff
kreativitet
etymologi, 114
objektiverade meningar om, 255 ff
och meningsgivande, 283 ff, 290 ff
och meningssägande, 290 ff
och meningstagande, 283 ff
och meningstalande, 283 ff
och meningsäskande, 288 ff
som subversiv spelstrategi, 370 ff
subjektiverade meningar om, 243 ff
kreativitetens
guldålder, 133
identitetsskapande, 250 ff, 284 ff
kapitalbildning och kapitalbindning, 367 ff
labyrinter, 371
kreativitetskapitalisterna, 367 ff
kreativitetssystemet, 317 ff, 360 ff
kreativitetstester, 146 ff
kreativt kapital, 260 ff
kreoler, 259 ff
kreomantik, 257 ff, 284 ff
krevolution, 258 ff
Kungsgatan, 219, 229, 262, 358 ff, 376 ff, 381

labyrint
i Rosens Namn, 94 ff
och kreativitet, 371
och ledtrådande, 113
och Stockholm, 380
på Kreta, 371 ff
Larsson, Thorbjörn, 155, 195 ff, 248, 250, 263 ff, 268, 276, 290, 299 ff, 305, 341, 348

ledtråda, 105 ff
och deckare, 77 ff
ledtrådande
som (social) responsivitet, 105
ledtrådar
arbeta med, 99 ff
i Rosens Namn, 93
konstruktionistiska, 105 ff
och aforistisk ansats, 25
och semiotik, 88
till arbetslivets kreativisering, 243 ff
till kreativitetens identitetsskapande, 282 ff
ledtrådsparadigm, 89, 96
och aktörsperspektiv, 108 ff
ledtrådsstrategier, 108 ff
Liedman, Sven-Erik, 14 ff, 18, 30, 114, 124
Lindström, Ingrid, 172 ff, 227 ff, 245 ff, 255, 285, 341, 357
Luckmann, Thomas, 22, 43 ff, 57 ff, 105 ff, 259, 341

maktasymmetrier
forskning som (re)produktion av, 24
kreativa, 294 ff
kreativitetens, 20
mellan ledare och ledda, 294
Malmfält, Anders, 161 ff, 244, 255, 341
Manieri, Tony, 3, 314, 369
Marx, Karl, 15, 56 ff, 62, 126, 130 ff, 160, 253
media
som kreativ institution, 297 ff
metafysiska deckare, 76, 90 ff
mixed discourse, 30, 70
mur av självklarheter, 19 ff, 26 ff, 73, 133, 149, 159 ff, 367, 381

narrativ, 74 ff, 79 ff, 89, 95
Nietzsche, Friedrich, 25 ff, 56 ff
Nordstrand, Björn, 348 ff, 356 ff
Norén, Lars, 26 ff, 29 ff, 46 ff, 106

o(av)sedda konsekvenser, 20
den mytiska kreativitetens, 20
den organiserade kreativitetens, 295 ff
det kreativa ledarskapets, 260 ff
det kreolska ledarskapets, 259 ff
konstruktionstankens, 30 ff
kreativiseringens, 364, 383 ff
kreativitetens, 372 ff
ordporträtt, 85
över den kreativa människan, 152

Peirce, Charles S., 31 ff, 42, 52, 86, 93, 101
Platon, 118 ff, 123, 128, 131, 256
Prometheus, 118, 129 ff, 256 ff

Resumé, 156 ff, 299 ff, 342 ff
Rosens Namn, 92 ff
Rudbäck, Frederik, 219 ff, 250 ff, 281
Rönnberg, Bosse, 176, 246, 299, 356 ff

Sandberg, Jörgen, 22, 30, 45 ff, 54 ff, 112 ff, 276 ff, 288
Schütz, Alfred, 59 ff, 99 ff
serendippiska upptäckter, 89, 369
Sergels Torg, 328, 377, 381
Shakespeare, William, 114, 124, 128, 133
Silverman, David, 22, 55, 105 ff, 106
skrivandets dialektik, 68 ff, 97
Sköldberg, Kaj, 50 ff, 72, 101 ff, 106
Stockholm, 2, 9, 91, 161 ff, 167, 172, 179, 185, 205 ff, 218 ff, 262, 298, 300 ff, 328, 344 ff, 356, 358, 373 ff
Stureplan, 176, 359, 375 ff, 381

Ståkkålms-Ringo, 3, 6, 369
Sveavägen, 359, 377 ff, 381
Svegfors, Mats, 217, 231, 307 ff, 312, 322, 356 ff
SVT, 319 ff

tankefigur
  Gemeinschaft och Gesellschaft, 85
  kaos och ordning, 11 ff, 224
  konstruktionstanken, 30 ff
  marxistisk, 63 ff
text
  definition av, 70
  normer för vetenskaplig, 73
  och dialektiskt läsande, 27
Theseus, 371 ff, 380
top of the mind, 232 ff
tro-värdighet
  läsning och, 30, 67
  skrivande och, 68

Weber, Max, 13
  om avmystifiering, 14
  om den protestantiska arbetsetiken, 19
  om idealtyper. *Se kreativa idealtyper*
  om magi och rationalitet, 14
  om staden som kreativ scen, 150
Weiss, Lars, 319 ff
whodunit, 76, 80 ff, 382
William av Baskerville, 92 ff

Zadigs metod, 89, 93 ff, 112 ff, 154

Åsberg, Jon, 229 ff, 262 ff, 356, 369
återförtrollning, 14 ff, 153, 381

EFI
The Economic Research Institute

Reports since 1995
A complete publication list can be found at www.hhs.se/efi

Published in the language indicated by the title

2001

Hill, M., Essays on Environmental Policy Analysis: Computable General Equilibrium Approaches Applied to Sweden.
Lange, F. och Wahlund, R., Category Management – När konsumenten är manager.
Liljenberg, A., Customer-geared competition – A socio-Austrian explanation of Tertius Gaudens -
Skoglund, J., Essays on Random Effects model and GARCH..

2000

Berg-Suurwee, U., Styrning före och efter stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid – Resultat från intervjuer och enkät.
Bergkvist, L., Advertising Effectiveness Measurement: Intermediate Constructs and Measures.
Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L., Koncernchefen och ägarna.
Bornefalk, A., Essays on Social Conflict and Reform.
Charpentier, C., Samuelson, L.A., Effekter av en sjukvårdsreform.
Edman, J., Information Use and Decision Making in Groups.
Emling, E., Svenskt familjeföretagande.
Ericson, M., Strategi, kalkyl, känsla.
Gunnarsson, J., Wahlund, R., Flink, H., Finansiella strategier i förändring: segment och beteenden bland svenska hushåll.
Hellman, N., Investor Behaviour – An Empirical Study of How Large Swedish Institutional Investors Make Equity Investment Decisions.
Hyll, M., Essays on the Term Structure of Interest Rates.
Håkansson, P., Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands.
I huvudet på kunden. Söderlund, M., (red).
Karlsson Stider, A., Familjen och firman.
Ljunggren, U., Styrning av grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen – Resultat från intervjuer och enkät.
Ludvigsen, J., The International Networking between European Logistical Operators.
Nittmar, H., Produktutveckling i samarbete – Strukturförändring vid införande av nya Informationssystem.
Robertsson, G., International Portfolio Choice and Trading Behavior.
Schwarz, B., Weinberg, S., Serviceproduktion och kostnader – att söka orsaker till kommunala skillnader.
Stenström, E., Konstiga företag.
Styrning av team och processer – Teoretiska perspektiv och fallstudier. Bengtsson, L., Lind, J., Samuelson, L.A., (red).
Sweet, S., Industrial Change Towards Environmental Sustainability - The Case of Replacing Chloroflouorocarbons.

Tamm Hallström, K., Kampen för auktoritet – Standardiseringsorganisationer i arbete.

1999

Adler, N., Managing Complex Product Development.
Allgulin, M., Supervision and Monetary Incentives.
Andersson, P., Experto Credite: Three Papers on Experienced Decision Makers.
Ekman, G., Från text till batong – Om poliser, busar och svennar.
Eliasson, A-C., Smooth Transitions in Macroeconomic Relationships.
Flink, H., Gunnarsson, J., Wahlund, R., Svenska hushållens sparande och skuldsättning– ett konsumentbeteende-perspektiv.
Gunnarsson, J., Portfolio-Based Segmentation and Consumer Behavior: Empirical Evidence and Methodological Issues.
Hamrefors, S., Spontaneous Environmental Scanning.
Helgesson, C-F., Making a Natural Monopoly: The Configuration of a Techno-Economic Order in Swedish Telecommunications.
Japanese Production Management in Sunrise or Sunset. Karlsson, C., (red).
Jönsson, B., Jönsson, L., Kobelt, G., Modelling Disease Progression And the Effect of Treatment in Secondary Progressive MS. Research Report.
Lindé, J., Essays on the Effects of Fiscal and Monetary Policy.
Ljunggren, U., Indikatorer i grundskolan i Stockholms stad före stadsdels-nämndsreformen – en kartläggning.
Ljunggren, U., En utvärdering av metoder för att mäta produktivitet och effektivitet i skolan – Med tillämpning i Stockholms stads grundskolor.
Lundbergh, S., Modelling Economic High-Frequency Time Series.
Mägi, A., Store Loyalty? An Empirical Study of Grocery Shopping.
Mölleryd, B.G., Entrepreneurship in Technological Systems – the Development of Mobile Telephony in Sweden.
Nilsson, K., Ledtider för ledningsinformation.
Osynlig Företagsledning. Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., Tyrstrup, M., (red).
Rognes, J., Telecommuting – Organisational Impact of Home Based – Telecommuting.
Sandström, M., Evaluating the Benefits and Effectiveness of Public Policy.
Skalin, J., Modelling Macroeconomic Time Series with Smooth Transition Autoregressions.
Spagnolo, G., Essays on Managerial Incentives and Product-Market Competition.
Strauss, T., Governance and Structural Adjustment Programs: Effects on Investment, Growth and Income Distribution.
Svedberg Nilsson, K., Effektiva företag? En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras.
Söderström, U., Monetary Policy under Uncertainty.
Werr, A., The Language of Change The Roles of Methods in the Work of Management Consultants.
Wijkström, F., Svenskt organisationsliv – Framväxten av en ideell sektor.

1998

Andersson, M., On Testing and Forecasting in Fractionally Integrated Time Series Models.
Berg-Suurwee, U., Styrning av kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämnds-reformen.
Berg-Suurwee, U., Nyckeltal avseende kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdels-nämndsreformen.
Bergström, F., Essays on the Political Economy of Industrial Policy.

Bild, M., Valuation of Takeovers.
Charpentier, C., Samuelson, L.A., Effekter av en sjukvårdsreform – en analys av Stockholmsmodellen.
Eriksson-Skoog, G., The Soft Budget Constraint: The Emergence, Persistence and Logic of an Institution. The Case of Tanzania 1967-1992.
Gredenhoff, M., Bootstrap Inference in Time Series Econometrics.
Ioannidis, D., I nationens tjänst? Strategisk handling i politisk miljö – en nationell teleoperatörs interorganisatoriska, strategiska utveckling.
Johansson, S., Savings Investment, and Economic Reforms in Developing Countries.
Levin, J., Essays in Company Valuation.
Ljunggren, U., Styrning av grundskolan i Stockholms stad innan stadsdelsnämnds-reformen.
Mattsson, S., Från stat till marknad – effekter på nätverksrelationer vid en bolagise-ringsreform.
Nyberg, A., Innovation in Distribution Channels – An Evolutionary Approach.
Olsson, P., Studies in Company Valuation.
Reneby, J., Pricing Corporate Securities.
Roszbach, K., Essays on Banking Credit and Interest Rates.
Runsten, M., The Association Between Accounting Information and Stock Prices. Model development and empirical tests based on Swedish Data.
Segendorff, B., Essays on Bargaining and Delegation.
Sjöberg, L., Bagozzi, R., Ingvar, D.H., Will and Economic Behavior.
Sjögren, A., Perspectives on Human Capital: Economic Growth, Occupational Choice and Intergenerational Mobility.
Studier i kostnadsintäktsanalys. Jennergren, P., (red)
Söderholm, J., Målstyrning av decentraliserade organisationer. Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål.
Thorburn, K., Cash Auction Bankruptcy and Corporate Restructuring
Wijkström, F., Different Faces of Civil Society.
Zethraeus, N., Essays on Economic Evaluation in Health Care. Evaluation of Hormone Replacement Therapy and Uncertainty in Economic Evaluations.

1997

Alexius, A., Essays on Exchange Rates, Prices and Interest Rates.
Andersson, B., Essays on the Swedish Electricity Market.
Berggren, N., Essays in Constitutional Economics.
Ericsson, J., Credit Risk in Corporate Securities and Derivatives. Valuation and Optimal Capital Structure Choice.
Charpentier, C., Budgeteringens roller, aktörer och effekter. En studie av budget-processerna i en offentlig organisation.
De Geer, H., Silfverberg, G., Citizens´Trust and Authorities´ Choices, A Report from The Fourth International Conference on Ethics in the Public Service, Stockholm June 15-18, 1994.
Friberg, R., Prices, Profits and Exchange Rates.
Från optionsprissättning till konkurslagstiftning. Bergström, C., Björk, T., (red)
Hagerud, G.E., A New Non-Linear GARCH Model.
Haksar, A., Environmental Effects of Economywide Policies: Case Studies of Costa Rica and Sri Lanka.
He, C., Statistical Properties of Garch Processes.
Holmgren, M., Datorbaserat kontrollrum inom processindustrin; erfarenheter i ett tidsperspektiv.
Jennergren, P., Tutorial on the McKinsey Model for Valuation of Companies.

Lagerlöf, J., Essays on Political Economy, Information, and Welfare.
Lange, F., Wahlund, R., Planerade och oplanerade köp - Konsumenternas planering och köp av dagligvaror.
Löthgren, M., Essays on Efficiency and Productivity; Contributions on Bootstrap, DEA and Stochastic Frontier Models.
Nilsson, H.E., Using Conceptual Data Modelling in Management Accounting: A Case Study.
Sjöberg, L., Ramsberg, J., En analys av en samhällsekonomisk bedömning av ändrade säkerhetsföreskrifter rörande heta arbeten.
Säfvenblad, P., Price Formation in Multi-Asset Securities Markets.
Sällström, S., On the Dynamics of Price Quality.
Södergren, B., På väg mot en horisontell organisation? Erfarenheter från näringslivet av decentralisering och därefter.
Tambour, M., Essays on Performance Measurement in Health Care.
Thorén, B., Berg-Surwee, U., Områdesarbete i Östra Hökarängen - ett försök att studera effekter av decentralisering.
Zhang Gang., Chinese Rural Enterprises Between Plan and Market.
Åhlström, P., Sequences in the Profess of Adopting Lean Production.
Åkesson, G., Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändrings-processer.
Åsbrink, S., Nonlinearities and Regime Shifts in Financial Time Series.

1996

Advancing your Business. People and Information Systems in Concert.
Lundeberg, M., Sundgren, B (red).
Att föra verksamheten framåt. Människor och informationssystem i samverkan.
red. Lundeberg, M., Sundgren, B.
Andersson, P., Concurrence, Transition and Evolution - Perspectives of Industrial Marketing Change Processes.
Andersson, P., The Emergence and Change of Pharmacia Biotech 1959-1995. The Power of the Slow Flow and the Drama of Great Events.
Asplund, M., Essays in Industrial Economics.
Delmar, F., Entrepreneurial Behavior & Business Performance.
Edlund, L., The Marriage Market: How Do You Compare?
Gunnarsson, J., Three Studies of Financial Behavior. Research Report.
Hedborg, A., Studies of Framing, Judgment and Choice.
Holgersson, C., Höök, P., Ledarutveckling för kvinnor - Uppföljning av en satsning på Volvo - Research Report.
Holmberg, C., Stores and Consumers - Two Perspectives on Food Purchasing.
Håkansson, P., Wahlund, R., Varumärken. Från teori till praktik.
Karlsson, A., The Family Business as an Heirloom. Research Report.
Linghag, S., Man är handelsstudent. Research Report.
Molin, J., Essays on Corporate Finance and Governance.
Mägi, A., The French Food Retailing Industry - A Descriptive Study.
Mölleryd, B., Så byggdes en världsindustri - Entreprenörskapets betydelse för svensk mobiltelefoni. Research Report.
Nielsen, S., Omkostningskalkulation for avancerede produktions-omgivelser - en sammenligning af stokastiske og deterministiske omkost-ningskalkulationsmodeller.
Normark, P., Danielsson, L., Larsson, A., Lundblad, P., Kooperativa nyckeltal. Research Report.
Sandin, R., Heterogeneity in Oligopoly: Theories and Tests.

Sandén-Håkansson, U., Från kampanjmål till mediemix - en studie av samarbete mellan annonsörer, reklambyråer och mediebyråer. Research Report.
Stein, J., Söderlund, M., Framgång i arbetet, strategier för att utföra arbetsuppgifterna, arbetsuppgifternas karaktär och utbildningskvalitet. En empirisk studie av civil-ekonomer. Research Report.
Strömberg, P., Thorburn, K., An Empirical Investigation of Swedish Corporations in Liquidation Bankruptcy. Research Report.
Söderlund, M., Och ge oss den nöjda kunden. En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. Research Report.
Thodenius, B., Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1995. Research Report.
Ulfsdotter, U., Internationalisering för expansion eller hemmamarknadsförsvar? De nordiska marknaderna för fruktyoghurt 1982-1994.
Westelius, A., A Study of Patterns of Communication in Management Accounting and Control Projects.
Wijkström, F., Den svenska ideella sektorn och pengarna. Research Report.
Örtendahl, M., Health and Time - A Problem of Discounting.

1995

Becker, T., Essays on Stochastic Fiscal Policy, Public Debt and Private Consumption.
Blomberg, J., Ordning och kaos i projektsamarbete - en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox.
Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L., Styrelsearbete i koncerner
Brännström, T., Bias Approximation and Reduction in Vector Autoregressive Models. Research Report.
Ekonomisk politik i omvandling. Jonung, L (red).
Gunnarsson, J., Wahlund, R., Hushållens finansiella strategier. En explorativ studie.
Höök, P., Chefsutveckling ur könsperspektiv - Mentorskap och nätverk på Vattenfall - Research Report.
Levin, J., Olsson, P., Looking Beyond the Horizon and Other Issues in Company Valuation. Research Report.
Mägi, A., Customer Statisfaction in a Store Performance Framework. Research Report.
Nittmar, H., Produktutveckling i samarbete.
Persson, P-G., Modeling the Impact of Sales Promotion on Store Profits.
Roman, L., Institutions in Transition. A Study of Vietnamese Banking.
Sandberg, J., Statistisk metod - dess vetenskapliga hemvist, grundläggande principer och möjligheter inom samhällsvetenskapen. Research Report.
Sandberg, J., How Do We Justify Knowledge Produced by Interpretative Approaches? Research Report.
Schuster, W., Redovisning av konvertibla skuldebrev och konvertibla vinstandelsbevis - klassificering och värdering.
Söderberg, K., Farmartjänsten - Ny kooperation inom lantbruket. Research Report.
Söderqvist, T., Benefit Estimation in the Case of Nonmarket Goods. Four Essays on Reductions of Health Risks Due to Residential Radon Radiation.
Tamm Hallström, K., Kampen för auktoritet – standardiseringsorganisationer i arbete.
Thorén, B., Användning av information vid ekonomisk styrning - månadsrapporter och andra informationskällor.