

Konstiga företag



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSGRUPPENS VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EFI:s 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 tjugo forskningscentra, grupperade inom åtta olika forskningsområden:

ORGANISATION OCH FÖRETAGSLEDNING

- Företagslednings- och Arbetslivsfrågor; (A)
- Centrum för Etik och Ekonomi; (CEE)
- Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande; (E)
- Offentlig Organisation; (F)
- Information Management; (I)
- Människa och Organisation; (PMO)
- Management av Innovation och Produktion; (T)

Enhetschefer:

- Prof Sven-Erik Sjöstrand
- Adj Prof Hans De Geer
- Prof Carin Holmquist
- Prof Nils Brunsson
- Prof Mats Lundeberg
- Prof Jan Löwstedt
- Prof Christer Karlsson

EKONOMISK PSYKOLOGI

- Centrum för Riskforskning; (CFR)
- Ekonomisk Psykologi; (P)

- Prof Lennart Sjöberg
- Prof Guje Sevón

MARKNADSFÖRING

- Centrum för Konsumentmarknadsföring; (CCM)
- Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning; (CIC)
- Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik; (D)

- Tf Prof Magnus Söderlund
- Adj Prof Bertil Thorngren
- Prof Lars-Gunnar Mattsson

REDOVISNING, STYRNING OCH FINANSIERING

- Redovisning och Finansiering; (B)
- Kostnadsintäktanalys; (C)

- Prof Lars Östman
- Prof Peter Jennergren

FINANSIELL EKONOMI

- Finansiell Ekonomi; (FI)

- Prof Clas Bergström

NATIONALEKONOMI

- Centrum för Hälsoekonomi; (CHE)
- Internationell Ekonomi och Geografi; (IEG)
- Samhällsekonomi; (S)

- Prof Bengt Jönsson
- Prof Mats Lundahl
- Prof Lars Bergman

EKONOMISK STATISTIK

- Ekonomisk Statistik; (ES)

- Prof Anders Westlund

RÄTTSVETENSKAP

- Rättsvetenskap; (RV)

- Prof Erik Nerep

Styrelseordförande: Prof Håkan Lindgren. *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/

Konstiga företag

Emma Stenström



EFI, EKONOMISKA FORSKNING SINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM



Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie
doktorsexamen vid Handelshögskolan i Stockholm 2000

© EFI och författaren
ISBN NR 91-7258-532-3

Illustrationer: Ola Rune

Keywords

Aesthetics
Arts management
Dance
Leadership
Management
Organization
Poetry

Distribuerad av:

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

Elanders Gotab, Stockholm 2000

Till Puh

Företal

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

Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma arbetet. Det läggs sedan fram som en akademisk avhandling vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ekonomiska Forskningsinstitutet är tacksamt för det finansiella stöd från Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet, Hans Stahles Minnesfond samt Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum som har möjliggjort projektets genomförande.

Arbetet skulle inte heller ha varit möjligt att genomföra utan ett samspel med de företagsledare, konstnärer och andra, kring vilka det empiriska arbetet har kretsat. Ekonomiska Forskningsinstitutet tackar varmast alla i projektet involverade.

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

Författaren tackar

Alla som direkt medverkat i studien, speciellt Efva Lilja och de andra i ELD;
Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet, Hans Stahles Minnesfond,
Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, Handelshögskolan, Sverige-Amerika
Stiftelsen samt Tomas Fischers Stiftelse, för finansiering;
Sven-Erik Sjöstrand, Dag Björkegren, Pierre Guillet de Monthoux och Claes
Gustafsson, för handledning;
Ola Rune, för illustrationer
Anna, Annelie, Birgitta, Cecilia, Charlotte, Daniel, Emil, Erik, Gunnar &
Gunnar, Freddy, Ingalill, Jenny, Johan & Johan, Jörgen, Lena, Markus,
Mats, Peter, Pia och Stefan på A-sektionen. för synpunkter och support.
Speciellt tack till Filip Wijkström, för allt;
Bengt Kristensson-Uggla, för titel;
Lars Albert, för hjälp med språkgranskning;
Alain et Jean-François Chanlat, François Colbert, Laurent Lapierre et
Louise St-Pierre à l'École des HEC à Montréal;
Ann-Sofie, Ivar, Jeanette, Katja, Lena, Marja, Mats och Per vid ECAM;
Jan Gabrielsson, Ingrid Kollberg, Azad Saleh och Britt-Marie Östling, för hjälp
med det praktiska;
Inte den okända "hacker" som planterade virus i datorn, men däremot Alf Rehn,
för hjälp efteråt;
Alla vänner, för uthållighet och kloka råd;
Svärmor, Marjatta Koivisto, för hjälp hemma och uppmuntrande
miniföreläsningar om adrenalinets positiva inverkan;
Pappa, Thure Stenström, för att ha fått en forskarutbildning att framstå som lika
självklar som grundskolan;
Mamma, Li Stenström, för självförtroende, hjälp med dagishämtning samt
engelsk språkgranskning;
Sist, men allra mest, Eero och Puh, för att ni är sådana Super-hjältar!

Södermalm, april 2000

Innehållsförteckning

LIVSGÅTOR	13
EN RESA I TID.....	15
... OCH RUM.....	16
PROBLEMOMRÅDE.....	20
SYFTE.....	23
<i>Horisont</i>	26
<i>Definitioner</i>	26
BOKENS DISPOSITION	27
 UTGÅNGSPUNKTER	 29
"ATT SKRIVA I VÄNSKAP"	30
GRUNDPERSPEKTIV	36
<i>Kulturperspektivet</i>	37
<i>Det kliniska perspektivet</i>	39
FORSKNINGSPROCESS.....	43
<i>Studier</i>	44
 SCENER UR ETT ÄKTENSKAP	 49
DRAMATS STARTPUNKT	50
<i>Konst och företag</i>	56
<i>Konstnärer och företagsledare</i>	58
ÄKTENSKAPET	60
MODERNA MOTSATSER	66
 ESTETISERING.....	 69
DU SKÖNA, NYA EKONOMI	75
FÖRETAGANDETS ESTETIK	80
ORGANISATIONSTEORINS ESTETIK.....	85
KONSTENS VÄRDEKÄLLOR	87
RIDÅN FALLER	95

ROMANTISERING	97
DIREKTÖR DIONYSOS	99
KONSTEN SOM METAFOR	107
BLAND GURUS OCH MOGULER	109
"ETT SKIMMER AV HUMANISM"	117
 DRÖMSPEL	 124
 EKONOMISERING	 137
FRÅN EXPANSION TILL KRIS	141
"ARTS MANAGEMENT"	144
KONST OCH/ELLER FÖRETAG?	151
KORSBEFRUKTNING	160
 VEM KAN SKILJA DANSAREN FRÅN DANSEN?	 162
EN HANDIKAPPAD PENNA	163
UTANFÖRSKAPET SOM INSTITUTION	166
ROMANTIKEN I RETORIKEN	172
IDEOLOGINS KOREOGRAFI	177
<i>Skapandeprocesser</i>	182
<i>Organisationen som paradox</i>	184
<i>Ambivalensens fördelar</i>	188
 LOTSAR OCH LABYRINTER	 192
LABYRINTERNA	195
GÅTFULLA GRÄNSTILLSTÅND	203
BORTOM JARGONGERNA	209
LEDSAGARE OCH FÅNGVAKTARE	210
 MÅNGTYDLIGHETER	 220
PROCESSEN I BACKSPEGELN	221
SLUTORD	233
LITEN SJÄLVRANNSAKAN	239

Kapitel 1

LIVSGÅTOR

Det är så svårt att hitta början. Bättre uttryckt, det är svårt att börja vid början och inte försöka gå längre tillbaka.

Ludwig Wittgenstein

—

Ursprunget till den här avhandlingen står att finna långt tillbaka i tiden. Jag var elva år gammal när en ny tjej började i min klass. Hon hade snedlugg och jeans från Puss & Kram. Hennes pappa var Direktör och ägde en firma strax utanför staden. Varje helg flög familjen med sin privata helikopter till den egna ön. I klassen tävlade vi om att vinna hennes gunst.

En dag var min lycka fullkomlig: vi blev bästisar. Som brukligt är i den åldern, satsade vi allt på att bli oskiljaktiga, såväl bildligt som bokstavligt talat. Ibland skildes vi dock ofrivilligt åt och det var med viss avundsjuka jag kunde konstatera att hon på loven fick resa till spännande platser som Västindien och Alperna. Själv kom jag sällan längre än till Gotland. Åkte vi någon gång utomlands var det heller inte i syfte att bada eller åka skidor, utan i så fall ägnade vi tiden åt antika kvarlevor och konstmuseer.

Trots att båda våra familjer måste anses ha tillhört etablissemangen, såg våra respektive familjeliv helt olika ut. Hos min bästis var det lugnt, det var välstädat och vackert, ordnat och kontrollerat, alla uppträdde behärskat och under alla år hörde jag knappast någon – trots två tonåringar i huset – höja rösten. Hemma hos mig var det tvärtom: det var stökigt och kaotiskt, scener och upptåg och det diskuterades livligt.

Så småningom skildes våra vägar åt. Medan jag valde humanistisk, valde hon ekonomisk linje på gymnasiet. Det dröjde innan jag träffade någon som henne igen.

Under min uppväxt hade konsten och kulturen en framträdande roll. Det lästes mycket i familjen, vi gick på konserter och teater, opera och balett och musiken var ett givet inslag i vardagen. Det fanns flera dagstidningar, ur vilka alla försökte norpa kultursidorna och ingen någonsin läste om sport eller näringsliv. Dessutom fanns i umgängeskretsen ett antal konstnärer, musiker och författare, vilka mottogs med stor vördnad och respekt i vårt hem.

Vördnaden och respekten gällde dock inte alla. Snarare fanns det i min familj ett underliggande förakt gentemot de som värderade pengar och prylar högre än konst och kultur. Längre än så sträckte sig inte humanismen. Exakt vad det var som föraktades, lyckades jag aldrig räkna ut. Att det var mindre värt att vara affärskvinna blev däremot tydligt, när jag meddelade att jag skulle börja på Handelshögskolan. Det var inte populärt.

Jag började trots (eller kanske på grund av?) det och plötsligt var jag återigen omgiven av folk som påminde om min gamla bästis. De visste att uppföra sig och kom från – åtminstone på ytan – lyckliga familjeförhållanden. Ibland fick man följa med dem hem på söndagsmiddag och trots att det bara var familjen, skålades det enligt etikettbokens alla regler. Konversationerna var artiga och neutrala och berörde ofarliga ämnen som skolarbetet eller den senaste golfundan. Alla slags känsloutbrott lyste med sin frånvaro och ingen lämnade ut sig.

Jag kände mig som en främling såväl socialt som i skolarbetet. I skolan tyckte jag att det var tråkigt med alla siffror och kalkyler, ekvationer och kurvor, konstiga antaganden och färdiga svar. Det mesta verkade förutbestämt och mycket lite var öppet för diskussion. Det fanns ingen plats för avvikelser, inga tvetydigheter, springor eller gåtor.

Det mesta vi läste på Handelshögskolan lämnade mig oberörd. Hungrigt kastade jag mig över de få kurser som i någon mån ägnade sig åt människorna och inte bara åt siffrorna. Till min stora förvåning tillhörde jag därmed en ytterst liten minoritet av studenter på skolan.

Efter studierna gav jag mig ut i arbetslivet, närmare bestämt till finansvärlden. Där kände jag mig ännu mer utanför och efter bara ett par år flydde jag tillbaka till universitetet, för att börja läsa humaniora. Jag upptäckte snart att det i skönlitteraturen, teatern, filmen och bildkonsten fanns många insikter att hämta om livet i en organisation. Det var lätt att känna igen sig från

tiden som projektledare i finansvärlden; till och med betydligt lättare än det var i de teorier som vi läste på Handelshögskolan.

På universitetet, i slutet av 1980-talet, stötte jag också för första gången på den franske sociologen Pierre Bourdieu. Hos honom fann jag ett språk för mina upplevelser. Jag fastnade bland annat för hans idé om att det fanns *två dominerande klasser* i samhället: en *kulturell* och en *ekonomisk*.¹ Dessa två klasser, om än båda två gynnade, fungerade enligt olika logik och hade olika livsstil. Att företa sig en horisontell klassresa, från den kulturella till den ekonomiska överklassen, det vill säga en sådan som jag försökt mig på, var inte det lättaste.

När jag återvände till Handelshögskolan för att påbörja detta avhandlingsarbete var det med dessa erfarenheter i bagaget. Många frågor hade väckts, även om det i grund och botten förstås var mina egna livsgåtor som jag brottades med. Hur såg egentligen relationen mellan konsten och företagandet ut? Var de väsensskilda eller fanns det gemensamma nämnare? Var mina egna erfarenheter på något sätt allmängiltiga? Kunde konsten berika förståelsen av företagandet och ledarskapet?

Min nyfikenhet att ta reda på mer, att sätta in i sammanhang och läsa vad andra sagt och tänkt, hade väckts många gånger om. Några definitiva svar varken ville eller trodde jag att jag skulle finna. Själva utforskandet var huvudsaken. Jag ville överraskas och bli förvånad – även om jag redan från början var medveten om att min disposition och position, mitt *habitus*,² många gånger skulle sätta krokben för mina ambitioner.

En resa i tid...

För att bli meningsfulla måste livsgåtor, likt diamanter, slipas. Själv har jag ägnat nästan hela nittioåret åt att fila på mina livsgåtor. Forskningsprocessen har förstås bidragit till att förståelsen för området har fördjupats och förändrats, men tidsandan har också gjort sitt till.

När jag påbörjade projektet, i början av nittioåret, stötte jag på patrull från bägge håll. Konstnärerna och humanisterna var de mest skeptiska. Att en företagsekonom intresserade sig för deras verksamhet, kunde inte tolkas som annat än farligt. Det fanns de som vägrade att träffa mig, medan andra använde tiden till att beskylla mig för att bidra till konstens död och samhällets korrupcion. Några insisterade konsekvent på att de inte förstod vad jag höll på med, medan

andra så småningom accepterade mig, men då för att jag var "annorlunda" än andra ekonomer.

Ekonomerna, å andra sidan, tyckte att det var konstigt; varför skulle jag hålla på med konst och konstnärliga organisationer: "Vore det inte intressantare att studera exempelvis bilindustrin?" De tyckte att det var flummigt och oklart vilken nytta forskningen skulle ha för näringslivet. När jag till sist ändå blev accepterad, var det återigen med epitetet "udda och apart".

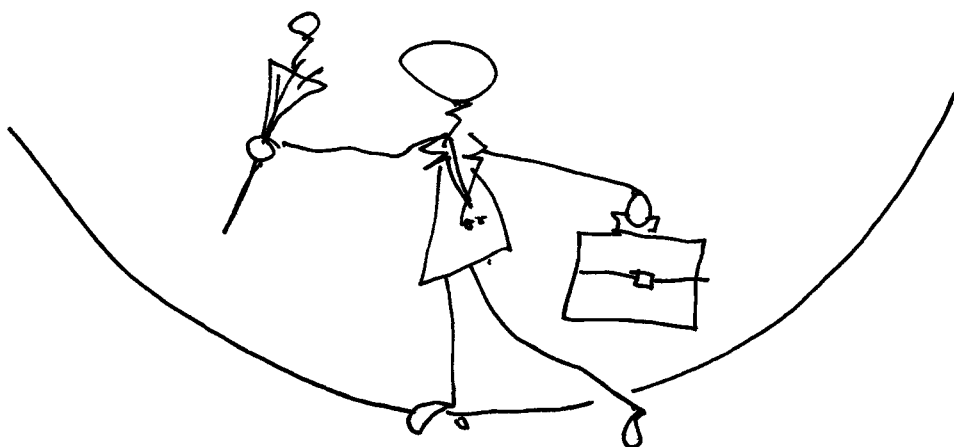
Således inleddes detta projekt utifrån en position som närmast kan beskrivas i termer av utanförskap och försvar. Med åren kom dock positionen att skifta. Visserligen förekommer det fortfarande misstänksamhet och förbehåll, men i mycket mindre utsträckning. Istället har det motsatta blivit allt vanligare, nämligen hyllandet av ansatsen. Från både konst- och företagshåll.

Parallellt verkar det också ha skett en förändring inom företagsekonomin. Om företagsekonomi förut handlade om produktion av allvar, verkar företagsekonomi idag handla om produktion av nöje.

Livsgåtorna, som ursprungligen handlade om relationerna mellan konst och företag, kom också att innefatta flera dimensioner än som ursprungligen var tänkt. Jag märkte till exempel snart att min ansats inte bara passade in bland de som var intresserade av konst och humaniora, utan också bland anhängare av allehanda slags anti-rationalistiska läror. En del av min tid och energi kom därför att ägnas åt vilka olika positioner det gick att inta i förhållande till området.

... och rum

Om tidsandan har gjort sitt till – och framför allt varit intressant att studera i sig – har förflyttningen i rum bidragit till nästan lika stora skiftningar. Starten skedde på Handelshögskolan, i ett ganska ensamt rum, på sektionen för organisation och ledarskap (A-sektionen). Mitt enda egentliga forskningssällskap var docent Dag Björkegren, som länge intresserat sig för den massproducerande delen av kultursektorn – film, musik, litteratur och tv. Dag pekade bland annat på samspelet mellan kulturella och ekonomiska hänsynstaganden i kulturproduktion³, vilket förstås var av stort intresse för min undersökning. Via honom leddes jag också in i kultursociologins värld, en värld som direkt visade sig vara en viktig källa till kunskap om kulturproduktionens villkor och funktionssätt.



*Om företagsekonomi förut handlade om produktion av allvar, verkar
företagsekonomi idag handla om produktion av nöje.*

Jag hade också stor hjälp av professor Sven-Erik Sjöstrand, som introducerade mig för principen om mångfald, både vad gäller organisationstyper och människors sätt att relatera till varandra.⁴ Synsättet öppnade upp för frågan om det fanns något som kännetecknade just konsten och kulturen, till exempel något slags estetiskt förhållningssätt eller kanske till och med olika slags estetiska förhållningssätt, och hur de i så fall förhöll sig till företagandet som idealtyp. Dessutom var Sven-Erik den som ledde mig in på den institutionella teorin, vilken bland annat kunde användas för att förstå det konstnärliga fältets karaktär.

Snart träffade jag också professor Pierre Guillet de Monthoux och hans krets på Stockholms universitet, en grupp vid Företagekonomiska institutionen som senare antog beteckningen *European Center for Art Management* (ECAM). Den kontakten kom att bli ovärderlig, både personligt och professionellt. Där fanns Pierre själv, som skrev om estetik och företagande. Dessutom fanns och kom under årens lopp ett antal doktorander: Ivar Björkman, som intresserade sig för möbelindustrin; Mats Frick för arkitekturen; Ann-Sofie Köping, vars intresse var symfoniorkestern; Lena Lundeborg, som studerade teater; Katja Lindquist med konstutställningar; Marja Soila-Wadman, som delade mitt intresse för ledarskap och Jeanette Wetterström med intresse för operakonst. Dessutom fanns där, i en vidare krets, flera forskare och doktorander med tangerande frågeställningar samt, inte minst, ett mycket stort, internationellt nätverk.

Om jag på Handelshögskolan fick chansen att läsa de sociologiskt orienterade teorierna, var det på Stockholms universitet jag mötte filosofin, framför allt den estetiska filosofin. Tyvärr var jag ingen duktig student, varken i sociologi eller filosofi. Även om jag insåg att det var två framkomliga vägar, lyckades jag aldrig riktigt fullfölja någon av dem. De berörde visserligen mina livsgåtor, men de berörde inte mig. Sålunda kom de att tjäna som viktiga inspirationskällor och utgångspunkter, men någon undersökning i sociologisk anda lyckades jag aldrig genomföra och någon husfilosof har jag ännu inte funnit.

Räddningen kom istället då jag fick chansen att vistas ett läsår vid *Chaire de gestion des arts*⁵ vid École des HEC i Montréal. Jag reste dit i syfte att studera "arts management"⁶ hos professor François Colbert, en verklig eldsjäl på området. Det var en nyttig erfarenhet och jag fick en grundlig introduktion till den forskningstradition, där man till stora delar använder sig av företagsekonomiska teorier i syfte att underlätta för konsten och kulturen.

Vid HEC fanns också en professor vid namn Laurent Lapierre, som likaså intresserade sig för konst och företagande, men utifrån ett annorlunda perspektiv.

Han var själv före detta teaterchef och hade skrivit sin doktorsavhandling om teaterregissören som ledare. Dessutom var han utbildad psykoanalytiker och numera professor i företagsekonomi, med ledarskap som specialitet. Han förespråkade ett kliniskt synsätt på ledarskap, baserat på psykoanalytisk teori. Där fann jag plötsligt en plats i tillvaron, en utikispunkt från vilken jag kunde skåda ut över världen, ett hem för tanken.

I det följande kapitlet kommer jag att mer utförligt redogöra för det kliniska perspektivet. Utan tvekan finns det problem med det, framför allt med den bakomliggande psykoanalytiska teoribildningen. Vad jag fastnade för i Montréal, och som jag fortfarande finner tilltalande, var dock synen på människan såsom genuint mångdimensionell. Som en konsekvens av detta fanns ett intresse för det individuella och en acceptans av det subjektiva, även hos forskaren. Det handlade inte om att skapa generella teorier och modeller, utan om att skriva berättelser. Dessa var självklart både unika och tillrättalagda, men andra kunde trots allt känna igen sig i dem. Det handlade om att generalisera via insikt.

Fokus låg på ledarskap, vilket delvis var en täckmantel för att legitimt kunna ägna sig åt människor och mänskliga relationer. Fenomenet ledarskap var dock intressant i sig, om än problematiskt. Ledarskap kunde äga rum i många olika domäner och var till sin karaktär både universellt och partikulärt. Det inbegrep alltid människor, men per definition i en asymmetrisk relation, vilket väckte många intressanta aspekter till liv. Samtidigt pekade det mot något avvikande, något eller någon som skilde sig från mängden. Det var ett fenomen som, för att använda Laurent Lapierrres ord, kunde locka fram det bästa och det värsta i varje människa. Det var fascinerande.

Att studera ledarskap i konstnärliga organisationer var lika accepterat som att studera ledarskap i "vanliga" företag. Det var fenomenet som var intressant, inte domänen, även om det var uppenbart att domänen påverkade retoriken såväl som praktiken. Att studera skillnader i ledarskapet mellan olika domäner, som till exempel mellan konsten och företagandet, var extra intressant. Dessutom ansågs konsten, i bemärkelsen de olika konstarterna, vara en aldrig sinande och ovanligt rik kunskapskälla och användes också flitigt i undervisningen. Slutligen antydde det att det kanske fanns likheter mellan konstnärer och ledare: de avvek från mängden, de förändrade vårt sätt att uppfatta och tolka saker och ting och de kunde emellanåt visa upp besläktade drivkrafter.

Stärkt av vetenskapen om att jag inte var ensam om mina livsgåtor och av att ha funnit ett förhållningssätt till desamma, återvände jag till Sverige. Förutom att tidsandan hade svängt och mitt eget självförtroende ökat, hade jag fått ett

lösenord i begreppet *ledarskap*. Det öppnade direkt dörrar som tidigare varit stängda inom både akademien och praktiken. Jag fann beröringspunkter med mina kollegor vid Handelshögskolan och jag hittade en plats i undervisningen. Jag fick acceptans i företagssammanhang och jag välkomnades i kultursektorn. Ledarskap var något som alla kunde relatera till; en nyckel till många dörrar. Samtidigt, som det senare skulle visa sig, också stängde vissa samt öppnade en och annan, som jag inte riktigt hade tänkt mig från början.

Problemområde

Hittills har jag redogjort för den personliga resa som projektet inneburit. Nu kan det vara dags att lyfta resonemanget till en mer allmängiltig nivå, genom att visa på några av de teoretiska och empiriska problem som utgör studiens utgångspunkter.

En utgångspunkt, som jag redan har berört, är att det i modern tid har funnits en vida spridd föreställning om att konst och företag skiljer sig åt i många avseenden. Föreställningen om konst har innehållit helt andra element än föreställningen om företag. Konsten och företagandet har inte sällan setts som varandras motsatser.

Den andra utgångspunkten, som jag inte förutsåg från början, är att de grundläggande föreställningarna verkar vara på väg att förändras. I samtiden verkar det snarast ske ett slags uppluckring av gränsen mellan konst och företag. Föreställningarna om respektive verksamhet verkar närma sig varandra, åtminstone på vissa plan, och det tycks finnas ett slags växande gemensamt mellan konsten och företagandet.

Utan att det var förutsett har studien till stor del kommit att handla om denna förskjutning av föreställningarna och de uttryck som den tar sig. I mångfalden av intryck har tre grupper av föreställningar trätt fram: om en *estetisering* av företag, en *romantisering* av företagsledarskapet och en *ekonomisering* av konsten. Självklart finns det många andra föreställningar och likaså finns det förstås mängder av motbilder till de som jag har identifierat. Utan att påstå att de är de enda eller ens de starkaste, vill jag dock argumentera för att de är betydelsefulla på området konst och företag.

Ett uppmärksammande av dessa föreställningar kan också hjälpa till att förstå och formulera några element i den större samhällsomvandling som verkar

äga rum.⁷ Denna samhällsomvandling kan vi kalla skilda saker, vi kan till exempel benämna den en övergång från ett industriellt till ett postindustriellt samhälle eller en övergång från ett modernt till ett senmodernt tänkande. Oavsett benämning, infinner sig likartade frågeställningar på området konst och företag: håller företagandet och kapitalismen på att ta sig annorlunda skepnader och vilken roll får konsten och estetiken, både i företagen och som egna sfärer? Och hur ser deras inbördes roller ut?

Vilka konsekvenserna blir av utvecklingen är inte givet. En tolkning, vars företrädare vi kan kalla de pessimistiska, är att företagandet är på väg att sluka konsten. Det handlar då om något slags utveckling och utvidgning av kapitalismen. Den andra tolkningen, vars företrädare vi kan kalla de optimistiska, är att utvecklingen är positiv, eftersom den bidrar till att vi kan skapa ett samhälle också på andra grundvalar än de rationella, däribland estetiska och humanistiska. Framför allt betonas då möjligheten att inkorporera dimensioner som länge varit glömda.

Om konsten och företagen närmar sig varandra, ställer det dock krav på annan företagsekonomisk kunskap och begreppsutveckling. För att förstå företagandet, måste vi förstå konsten och tvärtom. Det verkar som om vi har varit dåliga på detta tvärdisciplinära tänkande. Inom företagsekonomin har vi – med vissa lysande undantag⁸ – länge visat ett ljummet intresse både för den estetiska dimensionen i företagandet och för konstproduktion generellt. Den här avhandlingen är ett led i att råda bot på denna brist, vilket också förklarar varför jag har valt en så pass explorativ och övergripande ansats.

Samtidigt ska inte originaliteten överdrivas. Fältet ”konst och företag”, som det ibland kallas, är trots allt ett växande företagsekonomiskt forskningsfält och jag är långt ifrån ensam om att intressera mig för det. De senaste åren har en rad forskare tillkommit, både i Sverige och utomlands. Det ordnas konferenser, det skrivs artiklar och det verkar som om det blir allt vanligare att använda exempel från konst- och kulturhåll i skilda företagsekonomiska sammanhang. Forskare från olika företagsekonomiska områden intresserar sig numera för kopplingen konst och företag: marknadsförare, strategiforskare, experter på redovisning och finansiering, organisationsteoretiker och informationsteknologer, personal- och beteendevetare, entreprenörskaps- och ledarskapsforskare och många, många fler.

I förhållande till detta växande forskningsfält är min position ganska elementär. Jag skissar de stora dragen, ibland på bekostnad av detaljerna och fördjupningen. Jag försöker fånga upp och artikulera några av de mer grund-

läggande föreställningarna, som andra kan gå vidare med. Jag försöker förstå hur föreställningarna om konst och företag ser ut, men eftersom området är så stort och omfattande landar jag ibland i fragmenten, ur vilka jag sedan söker skapa något slags mening.

Avhandlingen är sedan i huvudsak skriven ur ett ledarskaps- och, i viss mån, organisationsperspektiv. Ledarskap utgör dock både filter och fokus. Det är ett filter såtillvida att de övergripande frågorna om skillnader och likheter mellan konst och företag, liksom om lärdomar av konsten, silas igenom det. Delvis är detta ett uppenbart val. Det är exempelvis ofta i *ledarskapslitteraturen* som konst- och konstnärsmetaforen används. Att söka tolka och förstå användningen av den metaforen kan bidra till en större förståelse både av vad konsten och konstnärerna får symbolisera och vad man tror att man kan lära om ledarskap av dem.

Bakom filtret ledarskap ligger också ett antagande om att ledaren som person betyder något; att skillnader och likheter mellan konst och företagande på något vis borde avspegla sig i ledarskapet. Eller att ledaren åtminstone borde kunna artikulera sin och organisationens syn. Detta antagande är förstås problematiskt. Samtidigt är det av stort intresse att pröva det, både ur allmän ledarskapssynvinkel och i den debatt som förs i kultursektorn om hur man bäst bör organisera och leda sin verksamhet.

Ur ledarskapssynvinkel handlar det i grund och botten om frågan huruvida ledarskap är något universellt eller något partikulärt. Vad är det som dominerar: att vara ledare per se eller att vara konstnär respektive företagare? Finns det något vi kan kalla en övergripande ledarskapslogik? Framkallar ledarskapssituationen i sig ett speciellt förhållningssätt, oberoende av kontext, eller följer ledarskapet av verksamheten? Det handlar alltså om huruvida föreställningarna om ledarskap skiljer sig åt mellan och inom de två arenor som intresserar mig: konstens och företagandets.

Jag är heller inte ensam om att intressera mig för ledarskapets konstruktion på olika arenor. Bland mina kollegor bedrivs ett flertal projekt med liknande utgångspunkter.⁹ Inom vissa sektorer av ledarskapsforskningen är det också vedertaget att utgå från att det finns avsevärda skillnader. Det tydligaste exemplet är de studier som gjorts i olika nationella kulturer.¹⁰

Mer oklart är det med den typ av arenor som intresserar mig. Där går meningarna isär. Visserligen har skillnaderna mellan det konstnärliga fältet och näringslivet generellt betonats, men huruvida dessa skillnader verkligen går igen i föreställningar om ledarskap i respektive verksamhet är inte säkert. Och vad

händer idag när föreställningarna om verksamheterna allt mer överlappar varandra; blir då föreställningarna om ledarskap mer lika varandra? Frågan går också att utveckla till att gälla huruvida man kan tänka sig olika typer av förhållningssätt inom en och samma arena. Går det exempelvis att se olika slags gemensamheter mellan konst och företag och kan man dessutom tänka sig att det finns olika sätt att låta konsten berika (företags-)ledarskapet?

Slutligen täcker avhandlingen ett tredje problemkomplex: konstens förmåga att ge insikter om företag och ledarskap. I undervisningssammanhang tas detta ofta för givet. Det vimlar av regissörer, skådespelare, popstjärnor, dirigenter, författare och andra i olika konferens- och utbildningssammanhang och alla talar de om ledarskap och företag. Trots det, finns det inte många studier som empiriskt har undersökt vad den konstnärliga praktiken egentligen kan ge för insikter på dessa områden. Inte heller är det klart varifrån insikterna ska komma; om det är från konstnärer som själva praktiserar ledarskap, från de konstnärliga organisationerna eller från de konstnärliga skildringarna.¹¹

Jag hyser inte ambitionen att direkt kunna besvara alla dessa frågor, men jag vill att min studie ska bidra till att skapa en förståelse som, indirekt, kan ge infallsvinklar på dessa och liknande frågeställningar.

Syfte

Syftet med avhandlingen är trefaldigt och består av ett övergripande samt två underordnade syften. Det övergripande syftet är formulerat enligt följande:

Att artikulera, illustrera och problematisera föreställningar om konst och företag, såsom de kommer till uttryck kulturellt och individuellt.

I fokus står således föreställningar som, mer eller mindre explicit, behandlar relationen mellan och/eller det gemensamma i konst och företag. Med andra ord, jag har inte för avsikt att undersöka föreställningar om konst per se eller föreställningar om företag per se, utan jag koncentrerar min studie till föreställningar om konst och företag.

Dessa föreställningar vill jag sedan artikulera, illustrera och problematisera. Med "artikulera" menar jag lyfta fram och klargöra; med "illustrera" menar jag

att tillföra exempel och med ”problematisera” menar jag att ifrågasätta vad som döljer sig under ytan och diskutera tänkbara konsekvenser.

Med begreppet ”föreställningar” vill jag signalera att jag inte i första hand är intresserad av praktiken eller realiteten, utan främst av de samtal som förs på området. Jag följer således en tolkande tradition eller, för att använda ett gammal talesätt; *det betydelsefulla är inte hur man har det, utan hur man tar det.*

Föreställningarna vill jag sedan försöka fånga på två nivåer, dels som de kommer till uttryck i det allmänna samtalet, dels som de uttrycks av enskilda individer. Att jag har valt dessa två nivåer beror inte i första hand på att jag vill lyfta fram eventuella diskrepanser, utan snarare att jag vill fånga ett bredare spektra av föreställningar.

Genom att lyfta fram och formulera föreställningar i dessa samtal, hoppas jag själv kunna delta i det akademiska samtalet. Det är med andra forskare samt med studenter på området, som jag främst vill – och tror att jag förmår – tala. Min förhoppning är att de med min hjälp ska kunna se och benämna mer än de såg innan, få idéer, begrepp och frågor att gå vidare med samt inspiration att formulera egna förhållningssätt till området.

Slutligen vill jag egentligen inte generalisera. Om jag ändå måste göra det, hoppas jag kunna göra det genom insikt. Min teori såväl som min empiri är selektiv, inte vald för att täcka allt, utan vald för att artikulera, illustrera och problematisera ett urval av föreställningar om konst och företag.

Med detta överordnade syfte följer sedan två underordnade. Det första kan formuleras som:

Att studera huruvida dessa föreställningar om konst och företag går igen i föreställningar om ledarskap i respektive verksamhet.

Resonemanget som har lett fram till detta syfte har jag redan redogjort för. I korthet handlar det om hur ledarskap konstrueras på olika arenor. Spelar föreställningen om verksamheten någon roll för föreställningen om ledarskapet? Antas konstnärlig verksamhet kräva ett annat slags ledarskap än det som eftersträvas i näringslivet? Vad händer när föreställningarna om konsten och företagandet närmar sig varandra?

Inte heller på denna punkt gör jag anspråk på att vara heltäckande eller komma med generaliseringar, utan snarare vill jag artikulera, illustrera och

problematisera några av alla de skilda ståndpunkter som det går att inta. Att syftet dessutom är underordnat, gör att det inte kommer att stå i fokus. Det blir en följdfråga som det går att ställa till det material jag, för att uppnå mitt huvudsyfte, ändå bearbetar.

Att det är ett syfte av stort teoretiskt såväl som empiriskt intresse är dock uppenbart. Teoretiskt är konstruktionen av ledarskap på olika arenor alltid spännande, liksom det empiriskt försiggår en ständig diskussion om vilken typ av ledarskap som krävs för olika slags organisationer, inte minst konstnärliga sådana.

Det andra, underordnade syftet följer sedan ett annat spår. I det ställs frågan om och hur konsten kan berika företagandet och huruvida det finns olika sätt att använda och inspireras av konsten i företagandet:

Att undersöka om och, i så fall, hur konsten – som uttryck och praktik – kan ge insikter om företag och ledarskap.

Detta syfte skiljer sig från de ovanstående ur många aspekter. Det väcker frågan om det finns olika sätt att använda sig av konst för att förstå företag och ledarskap. Går det exempelvis att tala om ledarskap i konstnärliga termer, utan att hamna i en romantisering?

Bakom detta syfte ligger också en undran över hur det förhåller sig med konstens möjligheter att bidra till förståelsen som praktik respektive uttryck. Är det exempelvis från de konstnärliga organisationerna eller ur de konstnärliga uttrycken som det går att finna inspiration och lärdomar? Ger studiet av konstnärligt ledarskap i praktiken andra insikter än studiet av hur ledarskap skildras i konsten? Finns det någon relation mellan praktiken och uttrycken; spelar det till exempel någon roll vilket ledarskap som praktiseras för det konstnärliga resultatet?

Återigen ska det poängteras att jag framför allt är intresserad av föreställningar och inte av praktiska handlingar. Det är således en studie i idealistisk snarare än materialistisk anda.

Horisont

För att det inte ska råda några oklarheter om vilken horisont jag skriver utifrån, vill jag poängtera att jag ser mig som företagsekonom, även om min position kanske inte är den typiska ekonomens. Det är dock utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv som jag skriver och det är till det företagsekonomiska samtalet som jag vill lämna bidrag.

I praktiken betyder det att, även om det händer att jag hämtar inspiration från annat håll, det främst är ur företagsekonomi som jag avser att läsa av föreställningarna och till företagsekonomi som jag vill lämna tillbaka dem, artikulera, illustrera och problematisera. En och annan läsare från konst- och kulturhåll riskerar därmed att bli djupt besviken.

Dessutom präglas arbetet, av samma skäl, av asymmetri. Jag undersöker hur konsten skulle kunna berika företagandet, men jag ägnar inte den motsatta relationen, det vill säga hur företagandet skulle kunna berika konsten, alls lika mycket utrymme och energi. Anledningen är densamma som ovan: det är förståelse av företag och företagsledarskap som jag i första hand vill utveckla.

Mitt huvudsakliga fokus ligger dock varken på konsten eller företagandet per se, utan på det som i föreställningsvärlden är gemensamt för dem och spelet dem emellan. Min forskning kan ses som en lek med begrepp som "företag som konst" och "konst som företag"; "företagsledaren som konstnär" och "konstnären som företagsledare". I avhandlingsarbetet intresserar mig konsten och konstnärskapet därför mest i relation till företaget och företagsledarskapet; liksom företag och företagsledare mest intresserar mig i relation till konst och konstnärskap.

Definitioner

Avslutningsvis vill jag förtydliga hur jag använder begreppen konst och företag. *Konst*, eller i bestämd form *konsten*, används i bemärkelsen de sköna konsterna, alltså de många konstarterna (jämför engelskans *the arts*). Begreppet konst används dessutom både för att indikera konstnärlig verksamhet, till exempel en konstnärlig organisation av typen institutionsteater, och konstnärliga uttryck, till exempel en teaterföreställning. Dubbelheten är avsiktlig och viktig.

Det ska också poängteras att jag i största möjliga mån söker undvika att likställa *konst* med *kultur*, förutom när jag använder vedertagna begrepp som

”kultursektorn” eller ”kulturpolitik”. Kultur har för mig en vidare innebörd och leder dessutom tankarna i företagsekonomiska sammanhang mot begreppet ”företagskultur”. Någon uppdelning mellan fin- och populärkultur gör jag heller inte, även om mina exempel av andra klassificerats som ”finkulturella”. Anledningen står troligtvis att finna i min personliga bakgrund, som jag med flit har försökt vara tydlig med.

Företag, eller *företagande*, används också i sin idealtypiska bemärkelse.¹² Med det vill jag signalera att det handlar om en enhet, i min föreställningsvärld ett vinstdrivande bolag, som tillhör vad man brukar benämna affärsvärlden eller näringslivet. Det rör sig därmed i riktning mot begrepp som affärer, kommers, handel och ekonomi (jämför engelskans *business*).

Det är viktigt att påpeka att begreppen företag och företagande inte används på samma sätt som hos Pierre Guillet de Monthoux.¹³ Medan han tar fasta på handlingskomponenten, ”att företa sig något”; lägger jag snarare tonvikten vid sådant som begreppen företag och företagande brukar associeras med.

Bokens disposition

I detta första inledande kapitel har jag framför allt försökt att åstadkomma tre saker. Först och främst har jag velat redogöra för min egen position, i syfte att hjälpa läsaren att tolka mina tolkningar. För att inte helt låta min narcissistiska ådra ta överhanden, har jag sedan lyft resonemanget till en allmängiltig nivå. Forskningsområdet, liksom infallsvinkeln på det, har problematiserats och jag har sökt visa att det har relevans såväl i det akademiska samtalet som i debatten utanför akademins väggar.

I nästa kapitel, med rubriken *Utgångspunkter*, beskriver jag inledningsvis mitt förhållningssätt till vetenskapen. Därefter kommer en redogörelse för de två grundperspektiv som ligger bakom studien, kulturperspektivet och det kliniska perspektivet. Avslutningsvis beskrivs forskningsprocessen med alla dess vindlingar, hinder och lustigheter samt de olika studier, som jag har genomfört inom ramen för projektet.

Det följande kapitlet, som jag valt att kalla *Scener ur ett äktenskap*, utgör på många sätt basen för resten av avhandlingen och innehåller en genomgång av ett antal grundläggande föreställningar om konst och företag.

Estetisering är sedan det första av två kapitel som kretsar kring hur föreställningarna om företag närmar sig föreställningarna om konst. Det behandlar bland annat hur företag i allt högre utsträckning tenderar att ses som ett slags konst-, kultur-, nöjes- eller upplevelseproducenter.

Det kan också ses som ett slags bakgrund till nästa kapitel, *Romantisering*, som på ett mer direkt vis tar fasta på föreställningar om ledarskap. Den största delen av kapitlet tar sin utgångspunkt i metaforen om företagsledaren som konstnär. Användningen av denna metafor undersöks utifrån två vinklar: vad får konsten och konstnärskapet symbolisera och hur kan det tolkas?

Efter dessa relativt omfattande kapitel, följer ett av annan karaktär. Det går under beteckningen *Drömspel* och består av ett möte mellan några ledare i konst och företag. Det är ett fiktivt möte som aldrig har ägt rum, men alla repliker är autentiska och direkt hämtade ur intervjuer och andra källor. Dramat tjänar som en illustration av olika föreställningar om ledarskap i gränslandet konst och företag och hur man på olika sätt kan låta sig inspireras av konsten.

Därefter ändras färdriktningen och temat blir istället hur föreställningarna om konst alltmer närmar sig föreställningarna om företag. I kapitlet, *Ekonomisering*, behandlas dels föreställningen om ekonomiseringen av tillvaron; dels föreställningen om att företagandet har något att lära konsten, det vill säga det så kallade "arts management"-fältet.

I det påföljande kapitlet, *Vem kan skilja dansaren från dansen?* redovisas sedan resultaten av en omfattande fallstudie i en konstnärlig organisation. Här står alltså främst de individuella föreställningarna i centrum, men de relateras till vad som framkommit tidigare. Framför allt behandlas frågan om relationen mellan konsten och organisationen eller, i andra ordalag; spelar det någon roll under vilka former konst skapas?

I det därpå följande kapitlet, *Lotsar och labyrinter*, står slutligen frågan om det finns insikter om ledarskap i konsten i fokus. För att belysa frågan, undersöks vad en läsning av poesi kan ge i form av ledarskapsinsikter. Dessutom görs en liten jämförelse mellan konstlyrik och affärslyrik, som kastar ytterligare ljus på några föreställningar om konst respektive företag.

Det allra sista kapitlet, *Mångtydligheter*, summerar huvuddragen i avhandlingen. Denna summering är med flit både omfattande och utförlig. I anknytning till den lyfts dessutom några av de viktigaste slutsatserna fram tillsammans med en kort diskussion om tänkbara tolkningar av helheten. Arbetet avslutas sedan som det började: i mig själv och mina livsgåtor.

Kapitel 2

UTGÅNGSPUNKTER

Där utgångspunkten är som galnast, blir ofta resultatet det mest originella.

Henrik Ibsen

Av alla de frågor som jag har ställt mig under hela arbetet, finns det en som har dykt upp oftare än alla andra: *är detta verkligen vetenskap?* Frågan är tidstypisk, men inte enkel att besvara. Går jag till vetenskapsfilosofin, visar det sig att det finns en oändlig mängd definitioner att välja på och inga givna svar. Ju djupare jag borrar, desto längre från ett enkelt, otvetydigt svar tycks jag komma.

Dessutom förhåller det sig med vetenskap som med konst: det är i hög utsträckning sammanhanget som är avgörande. En flasktorkare blir till konst på galleri, ett projekt till vetenskap inom akademien. Alltså vore det antagligen bäst att överlämna frågan och avgörandet åt andra, enligt principen "blir avhandlingen godkänd, ja, då är det vetenskap".

Riktigt så enkelt vill jag dock inte göra det för mig. Jag sympatiserar med den idé om reflektion som en viktig princip i forskningen, som förs fram bland annat av Mats Alvesson och Kaj Sköldberg.¹⁴ Till det kan läggas det krav på att vara explicit, som har poängterats av bland andra Stig Lindholm.¹⁵ Det handlar, med andra ord, om att diskutera sina utgångspunkter och att göra det öppet.

Detta kapitel är ett första steg i den riktningen. Jag avser att gå från det abstrakta till det konkreta genom att, inledningsvis, redogöra för mitt förhållningssätt till vetenskapen, det vill säga min vetenskapssyn, och sedan lyfta fram och sammanfatta de perspektiv som legat till grund för studien. Därefter redovisar jag själva forskningsprocessen, det vill säga det faktiska tillvägagångssättet och de överväganden som jag där har stått inför.

”Att skriva i vänskap”

Först och främst ska jag säga att jag medvetet vill försöka skriva personligt och utgå från mina egna erfarenheter, trots att det kan uppfattas som odistanserat och egocentrerat. En mer positiv tolkning är dock att det, med Michel Foucaults ord, kan ses som ett försök ”att skriva i vänskap”. Jag tillhör de som gärna ser att det klassiska akademiska sättet att skriva på, tillåts att ändra karaktär och att distansen mellan författare och läsare reduceras. Som Barbara Townley säger, det finns i sättet att skriva fortfarande kvar en tanke om en objektiv vetenskap och en hierarkisk relation mellan subjekt och objekt. Hon beskriver det:

Det oengagerade akademiska subjektet introducerar en social distans mellan författaren/talaren och läsaren/lyssnaren. Som akademiker, är vi tränade att stryka alla referenser till subjektet. Akademiska författares auktoritet förvärvas genom ett systematiskt avlägsnande av allt om dem själva ur texten. [...] Syftet, anledningarna, ilskan, sammanhanget, forskarens plats historiskt och kontextuellt, allt är avlägsnat ur texten.¹⁶

Townley argumenterar för att den akademiska distansen skapar social distans mellan författare och läsare. Författaren är och förblir abstrakt. Kunskap presenteras som ett ting, som kan förflyttas ur sin miljö. Men, som hon skriver, ”kommunikation försiggår inte mellan två abstrakta individer, utan mellan två människor”.¹⁷

Jag sympatiserar mycket med det förhållningssätt som Townley istället förespråkar, där forskarrollen är ett ”sårbart jag som engagerar mig i skrivandet”. I det inledande kapitlet har jag därför försökt att placera mig själv i ett sammanhang och vara ärlig med de mer personliga motiven bakom studien. Likaså finner jag Townleys idé om att forskaren ska beröra och inte bara förmedla information som tilltalande. Jag framkallar hellre starka reaktioner, även negativa, än jag inte framkallar några reaktioner – eller reflektioner – alls.

Ett annat kännetecken för mitt förhållningssätt är nyfikenheten. Sökandet efter förståelse har hela tiden satts i första rummet. Jag älskar beteckningarna forskare och forskning. Drivkraften är en aldrig (nåja, nästan aldrig) sinande nyfikenhet och resultatet ett konstant frågande: *varför?*

I praktiken innebär det att sökandet i sig prioriteras, ibland på bekostnad av andra principer som till exempel systematik, symmetri och stringens. Om ett i förväg bestämt upplägg inte visar sig vara det mest givande, är det i mitt tycke bättre att söka sig åt något annat håll, än att följa den fastlagda vägen. Trots att det kan framstå som ett uttryck för inkonsekvens.

Claude Lévi-Strauss kallar sökarna "tusenkonstnärer", de som tar tillvara på allt som kommer i deras väg, går igenom materialet gång på gång och för en dialog med sig själva om vilken eller vilka av alla tänkbara tolkningar de ska välja för stunden. Någon ände har inte processen, utan den är i praktiken omöjlig att fullborda. Även med en begränsad uppsättning material finns det alltid flera tolkningar att göra.¹⁸

Sökandet har då ett egenvärde. Att ställa frågor, vända och vrida på material och perspektiv samt leta efter nya infallsvinklar är viktigare än att finna svar. Det är ibland svårt för folk både inom och utom akademien att förstå och acceptera ett sådant förhållningssätt. Stig Lindholm talar om "expansivitet", som vetenskapens tredje krav. Med det menar han att forskarens uppgift är att ständigt söka vidare, att aldrig slå sig till ro, utan alltid fortsätta ifrågasätta och pröva nya perspektiv.¹⁹

Det leder in på nästa, näraliggande kännetecken för mitt förhållningssätt, nämligen problematiseringen. I mitt tycke är problematiseringen det mest utmärkande draget för vetenskaplig verksamhet och det som skiljer forskare från exempelvis konsulter. I praktiken innebär principen om problematisering att allt kan ifrågasättas: utgångspunkter, källor, tolkningar och resultat. När Rollo May säger: "vi måste vara totalt engagerade men samtidigt medvetna om att vi mycket väl kan ha fel", kunde det vara forskarens roll han beskrev.²⁰

Det räcker dock inte med att utgå från sig själv, utan även andra – speciellt läsarna – måste tas med i beräkningen. Med andra ord, vad är syftet med verksamheten, utöver det personligt tillfredsställande? För mig finns det ett enkelt svar på frågan: vetenskapens roll är att bidra till reflektion. Det handlar, med andra ord, inte om att komma med definitiva svar eller sanningar om hur världen ser ut. Istället handlar det om att studera, synliggöra, blottlägga, ifrågasätta, fördjupa, komplicera, utveckla, bryta ned och/eller bygga upp rådande föreställningar och språkbruk.

Konstig vetenskap

Att diskutera huruvida det vi som forskare företar oss är vetenskap eller konst är populärt. Angreppsvinklarna är många; en del tar fasta på skillnaderna, andra på likheterna. Dag Björkegren menar till exempel att det visserligen finns likheter i produktionsprocesserna, men att en väsentlig skillnad ligger i syftet med verksamheten. Enligt honom syftar vetenskapen till att producera kunskap om världen, medan konsten syftar till att producera estetiska upplevelser.²¹ En annan skillnad, enligt samme författare, är att vetenskap baserar sig på fakta, medan konst är fiktion. Var skiljelinjen mellan fakta och fiktion går, är dock inte glasklart. Många konstnärer skulle dessutom värja sig mot att konsten inte är ett sökande efter sanning.²² Vissa anser till och med att konstnärernas kunskap om världen är mer sann än forskarnas, då de förra grundar sitt skapande på direkta upplevelser, medan forskarna närmar sig världen bakom en sköld av abstrakta begrepp.²³

Ett annat sätt att se på det fann jag i en liten essä med titeln *Möjliga världar – en kör av en mångfald av själar* av Lars Gyllensten, där han bland annat refererar till den judiske religionsfilosofen Abraham J. Heschel.²⁴ Där forskarna ofta betraktar världen som ett system av processer och tar fasta på det lag- och regelbundna, sätter konstnärerna istället tilldragelsen, det unika och avvikande, i fokus. Ser man framför allt till den naturvetenskapliga, men även till stora delar av den samhällsvetenskapliga traditionen ligger det mycket i resonemanget. Vetenskapsfilosofen Bengt Molander uttrycker det till exempel såhär:

Mirakel finns inte i vetenskapen, allting är i princip förklarligt. Det betyder inte att vetenskapen *bortser* från mirakel eller *förnekar* deras existens. I det ögonblick som en vetenskapsman börjar se mirakel, inom sitt ämnesområde, har han helt enkelt slutat vara vetenskapsman. Det *fullständigt* unika undandrar sig all systematisering och alla jämförelser. Om det unika finns inget mera än detta att säga!²⁵

Den här bilden av vetenskap kan ifrågasättas och stämmer definitivt inte överens med min egen. Vad som är unikt och vad som är gemensamt måste bero på vilket perspektiv och vilken nivå man väljer för att närma sig fenomenet. En människa, till exempel, kan å ena sidan ses som en unik individ med en unik genuppsättning och en lika unik personlighet. Å andra sidan är hon förstås lik alla andra och en

del av människosläktet. Studerar jag exempelvis en företagsledare, kan jag antingen lyfta fram det unika hos henne eller honom eller det typiska, förutsatt att jag antingen studerar flera företagsledare eller på annat sätt kan relatera mina iakttagelser till något slags allmän bild av företagsledare.

Gyllensten leder tankarna i ännu en riktning. Det som vi ser ensamma framstår som unikt, det som vi ser tillsammans framstår som mångfaldigt:

Världen är som den är rätt och slätt – en polyfoni, en kakafoni – där enstaka harmonier och melodifragment här och var och då och då ger skenet av ett sammanhang och föder den illusoriska drömmen om en allt omfattande harmoni. Den ”möjliga värld”, som vetenskapsmannen, filosofen eller diktaren kan konstruera, upplöses i en anarkistisk mångfald av ”möjliga världar”, som var för sig kan äga skönhet, sammanhang och överskådlig harmoni – men som aldrig kan fogas samman till en helhet.²⁶

Trots likheterna anser jag inte att det som vi bedriver inom akademien kan betecknas som konst. Det rör sig dock om grad- snarare än väsensskillnader. En sådan gradskillnad är tillåtelsen att vara privat och personlig, som är betydligt större inom konsten än inom vetenskapen. Där sägs det ofta att det privata och personliga är det mest allmängiltiga, medan vi inom vetenskapens värld fortfarande verkar vara präglade av Descartes brist på tilltro till att våra sinnen kan tala sanning. Vi kan visserligen lita till andras sinnen, men vi kan inte lita till våra egna.

Vidare finns ibland ett krav på att vi måste söka utanför oss själva för att hitta svaren, vilket kan hänga samman med tilltron till det lag- och regelbundna. Utan tvekan får detta, ofta outtalade, krav konsekvenser. Jag måste hela tiden söka efter någon som redan har sagt det jag vill säga, annars godtas det inte. Inom en del konstnärlig verksamhet fungerar det omvänt: där handlar det snarare om att se till att ingen annan har gjort samma sak tidigare. Även om det inte heller där får bli alltför stora trender, för att det över huvud taget ska uppfattas som konst.

I vetenskapen finns dessutom emellanåt ett krav på att allt ska kunna redovisas och att arbetet därför ska ske systematiskt. En dramatiker kan få idén till en dialog genom att lyssna på ett samtal på gatan. Själv ska jag planera vem som kan tänkas säga vad på förhand. När de sedan säger något, ska jag spela in det på band, skriva ut och stämma av det, anföra person och tidpunkt, tolka och analy-

sera det samt förstås beskriva hur jag har gått tillväga, för att någon annan ska kunna göra om samma sak och nå samma resultat. Sedan ser någon miljon av befolkningen pjäsen på tv och berörs, medan på sin höjd tio personer läser avhandlingen och tråkas ut. Frågan är vem som bidrar till mest reflektion?

Till råga på allt finns ofta ett outtalat krav på att allt ska ske linjärt: argumentationen ska vara logisk, det som sägs ska vara mer eller mindre otvetydigt. Att tillvaron inte ser ut på det viset, håller de flesta med om.²⁷ Alvesson och Sköldbberg kallar vetenskapen: "ett provisoriskt rationellt projekt"²⁸.

Problemet, som jag ser det, är att projektet, om än provisoriskt, har en tendens att göra även det icke-rationella rationellt. Även om vi inte mäter och omvandlar allt till siffror, förvandlar vi det trots allt ofta till något linjärt, logiskt och rationellt. Tvetydigheten uppskattas sällan, inte heller det fragmentariska berättandet utan röd tråd. Själv har jag blivit kritiserad för avsaknaden av en tydlig berättelse, en röd tråd, ett slags meta-teori, inom vilken allt kan falla på plats. Jag har dock medvetet sökt sträva efter mångtydighet, eftersom det stämmer bättre överens med min verklighetsuppfattning.

Att skriva (i) senmoderniteten

Avslutningsvis vill jag beröra ett dilemma, nämligen att skriva (i) den tid som vi lever i. Jag upplever det nämligen som om vi befinner oss i ett slags övergångsstadium, som dels påverkar våra möjligheter att bedriva vetenskap, dels påverkas av vad vi säger. Att reda ut hur världen ser ut och på vilket sätt synen på vetenskapen och dess status förändras och förmår att påverka utvecklingen, är dock föremål för en avhandling i sig. Jag nöjer mig därför med att konstatera att, om man får tro många tänkare²⁹ samt lita till sina egna upplevelser, vi lever i en tid och ett samhälle som vi kan kalla postmodernt, senmodernt, risksamhälle, postindustriellt, senkapitalistiskt och mycket annat. En tid och ett samhälle som i vissa avseenden skiljer sig från det som har varit. Jag avser dock inte att gå djupare in på området, utan nöjer mig med att redogöra för några av de aspekter som *jag* tror påverkar och påverkas av just vetenskapen. För enkelhetens skull har jag då valt att använda begreppet senmodernitet.³⁰

Först och främst kan vi sägas vara åskådare till ett slags informationsexplosion; aldrig har det funnits så mycket information lätt tillgänglig. Därmed är det också en utopi att tro att det skulle gå att överblicka ens det minsta av forskningsområden. Det går helt enkelt inte, utan man tvingas att göra någon form av urval. I mitt fall är det tydligt inom alla de områden jag behandlar,

det är aldrig fråga om några heltäckande redogörelser, utan det är alltid bara ett urval som redovisas.

Ett problem är att det därmed kan vara svårt att uttala sig om något slags helhet, vilket kommit att bli tydligt i denna avhandling. Lyfter jag fram en tendens ur det material som jag har tittat på, kan jag aldrig vara säker på att inte den exakt motsatta tendensen skulle kunna visa sig i det material som jag inte har studerat.

Helheten förefaller dessutom att vara av kalejdoskopkaraktär; den förändras från gång till gång och det blir omöjligt att uttala sig säkert om den. För mig har lösningen varit att försöka skriva mer fragmentariskt, närmast i form av antal relativt fristående essäer, som jag först mot slutet gör ett försök att knyta samman till något slags meta-berättelse.

Senmoderniteten karakteriseras också av ambivalens och mångtydighet.³¹ Paradoxer är praxis, "både-och" ersätter "antingen-eller" och det är omöjligt att slå fast en sanning, utan att erkänna att det också går att finna exempel på motsatsen. Det gör att det gamla kravet på otvetydighet i vetenskapen framstår som lätt absurt.

Ännu ett kännetecken är misstron mot auktoriteter, vilken kanske hänger samman med den allmänna uppluckringen av normer och institutioner. Att bedriva vetenskap är problematiskt, då man lätt tenderar att själv bli en auktoritet eller, åtminstone, förväntas skriva som man trodde att man vore en. Det är lätt att hamna i en situation, där man i grund och botten misstror sig själv och det egna projektet.

Att skriva (i) senmoderniteten har dock en fördel. Det som efterlystes i början av detta kapitel, reflektion, tenderar att vara oproblematiskt. Snarare är en karakteristika för denna tidsepok ett konstant reflekterande. Att ifrågasätta sig själv och det man gör – oavsett om man är forskare eller inte – verkar vara praxis. I exhibitionismens tidevarv, gör man det dessutom helst öppet, inför publik.³²

När Barbara Townley argumenterar för att forskaren måste ta rollen som "ett sårbart jag som engagerar mig i skrivandet" framstår det som mindre problematiskt idag. Snarare verkar det ligga i tiden "att skriva i vänskap", som en människa av kött och blod, med en massa fel och brister.

Grundperspektiv³³

När vi talar om att använda ett visst perspektiv i forskningen, liknar vi det ofta vid att använda ett par glasögon. Själv lider jag i så fall av ett synfel som gör att jag måste använda dubbelslipade glas. Jag kan nämligen inte hålla mig till ett enstaka perspektiv, utan har istället klippt, klistrat och plockat ihop det som passerat bäst ur skilda skolor. Jag ska alltså erkänna att jag "blandar diskurser".

Valet av perspektiv är dock inte speciellt kontroversiellt. Det ena, "kulturperspektivet", leder fokus mot makronivån och de föreställningar, som finns på ett överindividuellt och överorganisatoriskt, det vill säga ett kulturellt plan. Det är dessutom kritiskt till sin karaktär. Det andra, "det kliniska perspektivet", gör tvärtom; det leder fokus mot mikronivån och, framför allt, de föreställningar som individerna bär på, det vill säga de som finns på ett individuellt plan. Dessutom är det empatiskt till sin karaktär. De två perspektiven, som alltså kompletterar varandra, täcker tillsammans in fler aspekter än vad användandet av enbart ett skulle kunna göra. Därmed kan de antas tillsammans leda till ökad förståelse.

Det är också spännande att se hur de två kan kombineras. I mitt fall har jag till exempel valt att behandla även de kulturella föreställningarna som ett slags levande subjekt. Istället för att bunta samman dem och bara ge min tolkning av vad de säger, har jag i möjligast mån låtit texterna och textförfattarna själva komma till tals. Likaså har jag hela tiden försökt växla mellan empatiska och kritiska läsningar, trots att det ibland har varit svårt.

Genom att låta kulturperspektivet och det kliniska perspektivet mötas, har jag förhoppningsvis också ökat möjligheterna att fånga både kulturen och individerna; individerna i kulturen och kulturen i individerna. Däremot har jag valt att inte göra någon poäng av eventuella skillnader mellan de två nivåerna, då jag tyckt att det har varit en alldeles för stor fråga att behandla i en avhandling, som redan från början försöker greppa ett kanske alltför brett område.

Att det blev just dessa två perspektiv, hänger också samman med min person. De talade till och tilltalade mig. Det verkade som om det existerade något slags "kemi" mellan mig och dem. På samma vis som vi spontant tycker om och kan kommunicera med vissa människor och inte riktigt förstår oss på andra, förhåller det sig antagligen med teoretiska perspektiv. Vissa blir vi vänner med, andra lämnar oss fullkomligt oberörda, några hamnar vi i konflikt med.

En tolkning är att mitt grundläggande tillvägagångssätt är dialektiskt.³⁴ Jag strävar efter att finna och överskrida traditionella tankegränser både i projektet som helhet och i mitt val av utgångspunkter. Problemet med ett sådant tillvägagångssätt är att det är lätt att befinna sig mittemellan. Jag är till exempel intresserad av både strukturer och individer, det medvetna och det icke-medvetna, det rationella och det irrationella. Jag tycker ibland att det är svårt, för att inte säga omöjligt, att avgöra om det handlar om väsen eller konstruktioner.

Det område jag håller på med, bäddar dock för denna typ av diskussioner. Vad är konst? Vad är företag? Vad är ledarskap? Överallt väcks frågor om det handlar om inneboende kvaliteter eller konstruktioner. Det är en ständig stötesten. De två extrema positionerna kan uttryckas som en essentialistisk respektive en institutionell position. En essentialist skulle till exempel kunna påstå att konstens kvalitet ligger inbäddad i själva konstverket, vilket en institutionalist knappast skulle acceptera.

Själv har jag problem med bägge positionerna. Den essentialistiska känns alltför naiv och den institutionella alltför cynisk. Jag ogillar det deterministiska draget i den essentiella positionen lika mycket som jag ogillar tendensen till översitteri i den institutionella. Min egen position ligger någonstans mittemellan ytterligheterna. Istället för att slaviskt följa antingen det ena eller det andra synsättet, blandar jag dem.

Visserligen är mitt huvudfokus föreställningar, vilket kan tolkas som om det ligger ett slags konstruktivistiskt perspektiv i botten. Det gör det också, men till skillnad från många "äkt" konstruktivister, ser jag inte rött när någon exempelvis väser begreppet "väsen". Dessutom tror jag, som sagt var, på sådant som medfödd begåvning. Min mer romantiska sida säger mig att det finns individer som skiljer sig från mängden, som föds med begåvning och tillräckligt med disciplin för att kunna utveckla den, som blir uppmuntrade och som verkar i ett sammanhang som stämmer. Människor som trotsar konventionerna och som bryter upp, snarare än återskapar dem.

Kulturperspektivet

Att välja att kalla något ett kulturperspektiv är antagligen förenat med livsfara. Det verkar finnas stora variationer i vad som tillskrivs ett dylikt perspektiv. Till råga på allt ställer det till problem eftersom det finns de som använder begreppet kultur som en synonym till begreppet konst.

Själv vill jag, i likhet med Johan Fornäs, placera mitt kulturperspektiv mellan det estetiska och det antropologiska synsättet.³⁵ Ett dylikt perspektiv går ibland under benämningen *cultural studies*, eller på svenska, *kulturforskning*.³⁶ Det är en inriktning som är disparat till sin karaktär och av Lars-Olof Åhlberg beskriven som "ett interdisciplinärt projekt som inte använder någon speciell metod och inte följer någon speciell teoretisk tradition"³⁷.

Jag räknar mig inte som en del av "cultural studies"-fältet men, i likhet med många av forskarna där, är jag intresserad av kulturella uttryck, däribland populärkulturella, och deras innebörd. Inom företagsekonomi är det brukligt att avgränsa sin undersökning till en specifik organisation, bransch, sektor eller samling individer. Betydligt mer sällan fokuserar man på andra kulturbärare, till exempel de texter som finns i omlopp.³⁸ Grundinställningen verkar vara att texter är teori, medan intervjuer och enkäter utgör empiri. Om det beror på min litteraturvetenskapliga bakgrund vet jag inte, men jag har alltid haft svårt att förstå den inställningen. Varför skulle inte texter kunna utgöra empiri? Eftersom jag själv är nyfiken på det som sker utanför och mellan de organiserade enheterna och individerna – de kulturella föreställningarna – tycker jag snarare att texter är empiri av högre kvalitet än intervjuer brukar vara.

Jag har valt att studera de kulturella föreställningarna i ett urval av texter: akademiska, populära, journalistiska samt konstnärliga. Blandningen av "högt" och "lågt", "fint" och "populärt" och olika genrer är avsiktlig. Vad jag vill fånga är uttrycken på en bredare bas än vad som hade varit fallet om jag hade inskränkt mig till exempelvis akademiska texter. Speciellt som det är uppenbart, om man ser till försäljningssiffrorna, att det ofta är via den populära ledarskapslitteraturen som föreställningar sprids. Min ansats är vidare tolkande och jag försöker framför allt tyda vilka föreställningar om konst och företag som de uttrycker samt vad som kan antas ligga bakom dessa föreställningar. Studiet av dessa texter och uttryck har därmed ett egenvärde, vilket är en av anledningarna att jag främst ser och behandlar dem som empiri och inte som teori.

Att ägna sig åt kulturella föreställningar gör det enklare att inta en kritisk position. Det går lättare att uppmärksamma den över-/underordning och de maktförhållanden som präglar området i stort. Både fenomenet ledarskap och området konst och företag bubblar av dold ideologi. Kulturperspektivet innebär för mig att sådant som ideologi, det vill säga värderingssystem, ställs i centrum för undersökningen, som en aspekt av vad som döljer sig bakom föreställningarna.

Det ska dock inte förnekas att det kan vara problematiskt att anlägga ett kritiskt perspektiv och samtidigt studera ledarskap. En studie i ledarskap bidrar ofta till att legitimera och reproducera den asymmetri och över/underordning som implicit ligger i begreppet. Man kan därför fråga sig om ledarskapsforskning, per definition, är förenligt med kritisk teori.

Även området konst och företag kan ställa till problem, speciellt som jag arbetar utifrån en företagsekonomisk horisont. Återigen är det frågan om jag inte oavsiktligt, men oundvikligen legitimerar det jag egentligen vill ifrågasätta, bland annat ett ökat inslag av ekonomiskt tänkande i konsten.

Samtidigt har jag svårt att tänka mig att ta avstamp i något annat än kritisk teori. Jag är skeptisk till den instrumentella rationalitetens dominans och negativt inställd till den oflekterade spridningen av näringslivsmodeller i samhället, inte minst inom kultursfären. Jag hyser också betänkligheter inför den glorifiering och legitimering av ledarskap som jag själv bidrar till. Därmed ser jag det som nödvändigt att anlägga ett – åtminstone delvis – kritiskt perspektiv och jag tror att den delvis avpersonifierade ansatsen underlättar ett sådant projekt.

Sammantaget bidrar kulturperspektivet således med att i avhandlingen föra in (1) ett överindividuellt och överorganisatoriskt makroperspektiv och (2) ett kritiskt förhållningssätt, där de ideologiska aspekterna också uppmärksammas.

Det kliniska perspektivet

Det kliniska perspektivet³⁹, vars namn antagligen avskräcker lika mycket som det föregående perspektivets, pekar mot helt andra dimensioner. Här handlar det främst om att fånga och förstå föreställningar, medvetna såväl som omedvetna, hos enskilda individer. Dessa individer antas, åtminstone i viss mån, kunna påverka sin situation och deras karaktär antas vara avgörande för hur de agerar i exempelvis en ledarroll. Visst styrs människan av omvärldens normer och krav, konventioner och institutioner, men enligt detta synsätt hyser hon ändå ett visst mått av autonomi och handlingsfrihet.

Perspektivet hämtar sin inspiration från fenomenologin och psykoanalysen. Via fallstudier söker forskaren komma nära och förstå så mycket som möjligt av hur ett studerat subjekt, utifrån sina föreställningar och fantasier, tolkar sin roll som exempelvis ledare. Subjektiviteten – både det studerade subjektet och forskarens – är grunden och det som skapar förståelse, både för den andra och för sig själv. I likhet med psykoanalytikern är forskaren själv instrumentet som

avgränsar, samlar in, tolkar och skapar mening i ett material. Den egna subjektiviteten är således en av forskarens största tillgångar och det är inte ens en målsättning att någon annan ska kunna replikera studien och nå samma resultat. Slutligen är forskaren en författare vars uppgift det är att, utifrån det material som hon eller han har samlat in, skriva en berättelse med mening, innehåll och liv, som lyfter fram "det mest typiska, det originella och det unika hos ett subjekt"⁴⁰.

Det kliniska perspektivet skiljer sig därmed från en del traditionell företags-ekonomisk forskning, där det viktiga ofta har varit att hålla distansen, sträva efter objektivitet, följa färdiga metodrecept, skilja mellan fakta och tolkning samt söka generalisera via abstraktion. Med ett kliniskt perspektiv blir inget av detta viktigt, utan istället handlar det om att berätta unika berättelser om unika individer, i syfte att skapa insikt och förståelse. Därmed blir det viktigt att intressera sig för den enskilda människan och lyssna på hennes berättelser.⁴¹ Vem är hon, vad vill hon, hur ser hon på sin roll? Vad säger hon? Vad säger hon inte? Hur säger hon det? Vad känner jag? Berättelserna säger något om hur människan, den specifika och unika, tolkar sin roll som exempelvis ledare. Att lyssna på och återberätta delar av dessa berättelser, ser jag som en av den kliniskt inspirerade forskarens huvuduppgifter.

Vid en första anblick kan perspektivet tyckas teorilöst. Ett ideal är att hålla berättelserna så rika, öppna och inbjudande som möjligt, i en strävan att berika, istället för att förenkla. Även om perspektivet är inspirerat av psykoanalytisk teori och metod, görs sällan (vulgär)tolkningar av typen "ledare är psykopater".

Fantasins roll

Med ett kliniskt perspektiv blir ledaren som person och hennes eller hans personlighet av största betydelse. Laurent Lapierre talar till exempel om "det imaginära"⁴², som det universum av delvis omedvetna fantasier, som styr en människas tankar, känslor och handlingar⁴³.

Att tala om imagination eller fantasi är inget nytt, utan har gått som en röd tråd genom filosofihistorien. Redan Aristoteles påtalade, om vi ska tro Martha Nussbaum, fantasins avgörande roll för det rationella tänkandet. Enligt honom bygger all rationalitet på känsla och fantasi. Den med Descartes samtida filosofen, Giambattista Vico, kallade i sin tur fantasin grunden för all vetenskap och menade att det var där, i fantasin, människans sanning skapades. Problemet

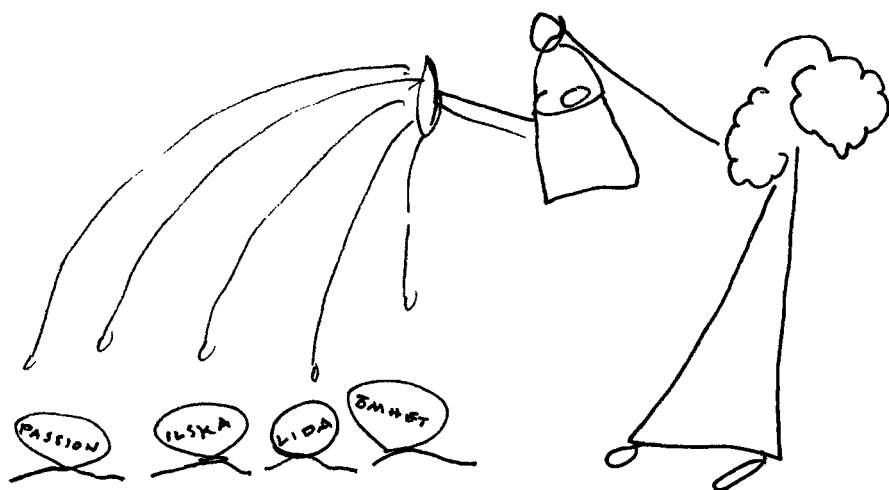
med vetenskapen, var i hans tycke, att den bannlyst sin egen grundläggande dimension.⁴⁴

Martha Nussbaum bygger vidare på samma linje med det hon benämner ”narrativ fantasi”, det vill säga förmågan att leva sig in i andras öde. Den narrativa fantasin anser hon vara en dimension som alltför ofta glömts bort, inte minst i utbildningssammanhang. Ledare, i synnerhet, måste, enligt henne, ta på sig uppgiften att odla både sina egen och andras fantasi:

Allt detta har, återigen, en klar betydelse för samtida beslutsteorier. Många samtida teorier om rationaliteten, såsom de lärs ut och utövas på akademierna och i det offentliga livet [...] försöker på alla sätt att odla det beräknande intellektet och på intet sätt odla fantasin och känslan. De bryr sig inte om de böcker (främst skönlitterära verk) som skulle kunna odla denna lyhördhet; tvärtom förnekar de antydningssvis dess relevans för rationaliteten. Aristoteles säger mycket tydligt att människor i besittning av praktisk vishet, både när det gäller det offentliga och det privata livet, odlar känslorna och fantasin både hos sig själva och andra.⁴⁵

Här pekar alltså Nussbaum mot ett av många svar på mitt tredje syfte: skönlitteraturen kan odla den lyhördhet som är nödvändig i ledarskapet. Den kan odla känslan och fantasin, aspekter som i sin tur är nödvändiga för rationaliteten. Om känslan har kommit upp på dagordningen, är fantasin fortfarande en mindre belyst dimension i ledarskapssammanhang. Jag har exempelvis inte sett många ledarskapsprogram som har som målsättning att utveckla deltagarnas fantasi. Fantasin tycks uppfattas som något som står i motsättning till verkligheten och som dessutom är privat. Därmed hör den inte hemma i den värld, där man tror att den interna och externa verkligheten går att separera eller där det privata anses oväsentligt för det offentliga.

De som har intresserat sig för ledarskap utifrån ett kliniskt perspektiv, hävdar dock att allt ledarskap kräver fantasi. Det är delvis utifrån sin fantasi som en ledare – eller vem som helst – tolkar sin roll och situation och därmed skapar sin verklighet och identitet. Vidare är det ur fantasin som visionerna växer. Utan fantasi, inga visioner. Likaså är fantasi, precis som Nussbaum påpekar, en förutsättning för empati och förståelse och dessutom syns spåren av fantasi på många andra håll, bland annat i hanterandet av makt. Att ha eller inte ha makt ruskar lätt liv i tidiga upplevelser, gömda figurer och gamla relationer.⁴⁶



"Aristoteles säger mycket tydligt att människor i besittning av praktisk vishet, både när det gäller det offentliga och det privata livet, odlar känslorna och fantasin både hos sig själva och andra."

Sammanfattningsvis fyller det kliniska perspektivet således följande fyra funktioner i avhandlingen: 1) det sätter enskilda individer samt deras föreställningar i centrum; 2) det erbjuder en bakomliggande – och, i mitt tycke, sympatisk – bild av människan som en komplex och mångbottnad varelse; 3) det fäster uppmärksamheten på fantasins roll, samt 4) ger viss metodologisk vägledning.

Forskningsprocess

Om mitt perspektivval kunde liknas vid användningen av dubbelslipade glasögon, kan forskningsprocessen, som sagt var, närmast liknas vid ett kalejdoskop.⁴⁷ Brytningarna har skett på många plan och ibland har det känts som om mönstret förändrats vid minsta rörelse. Allting har ständigt bytt skepnad: metoden, teorin och empirin, vilket inte är förvånande vare sig med forskningsområdets eller forskarens karaktär i åtanke.

När projektet påbörjades i början av 1990-talet, var forskningsfrågorna av explorativ karaktär. Som jag har beskrivit i det förra kapitlet, fanns det inte mycket skrivet om ämnet och det var till och med oklart om projektet verkligen hörde hemma inom företagsekonomin. Min oförmåga att följa någon av de två upptrampade stigarna, den sociologiska och den estetiskt-filosofiska, gjorde att jag hamnade i ett teoretiskt och metodologiskt vakuum. Jag var helt enkelt tvungen att söka mig fram: pröva olika slags studier, tillvägagångssätt och tolkningar. Exakt hur jag skulle angripa forskningsområdet visste jag inte på förhand, utan det ena ledde till det andra och i några fall in i återvändsgränder.

Trots det skulle jag själv inte vilja beteckna forskningsprocessen som annat än stringent på det mest grundläggande planet. Arbetet har hela tiden styrts av en och samma frågeställning – den om föreställningarna om konst och företag – och syftet har konsekvent varit att fördjupa förståelsen på detta område. Varje steg, även om det till synes har skett osystematiskt och slumpmässigt, har i praktiken varit ett steg i riktning mot ökad förståelse av forskningsområdet.

Med facit i hand, kan jag säga att processen har haft tre huvudspår, vilka har pågått mer eller mindre parallellt. Det första spåret vill jag kalla *studier*. Det består av de sammanlagt sex olika undersökningar som jag har genomfört inom ramen för denna avhandling. Vissa av dem har fått ta stor plats i slutprodukten, medan

andra knappt har kommit med, då de har visat sig leda in i en återvändsgränd eller påbörja något som aldrig har följts upp. Tillsammans utgör dessa sex studier kärnan i avhandlingen. De är visserligen ytterst olika till sin karaktär, men de förenas genom att de alla syftar till att artikulera, illustrera och problematisera föreställningar om konst och företag.

Det andra spåret utgörs av alla de *samtal* som jag under årens lopp har fört med personer, vilka skulle ha kunnat vara mina studiesubjekt. Jag tänker exempelvis på alla de diskussioner som jag har fört med chefer inom kultur- och näringsliv om sådant som direkt tangerar forskningsfrågorna.⁴⁸ Ju längre studien fortskridit, desto fler har samtalen blivit. De har, i ärlighetens namn, givit lika mycket – om inte mer – än en del av de mer formella och ordnade samtal som skett inom ramen för de egentliga studierna.

Det tredje spåret är alla de starka *upplevelser* som jag har haft av konsten och som, i min tolkning, på ett eller annat vis berört forskningsområdet. Hur olika dessa upplevelser än har varit, har de haft det gemensamt att de har förändrat mitt sätt att uppleva världen, hjälpt mig att hitta nya infallsvinklar, berikat mitt språk och, framför allt, bekräftat att jag varit på rätt spår då jag har vänt mig till konsten för att söka insikter om företag och ledarskap.

Studier

(1) Teaterstudier

Den första studien som jag genomförde var en mindre teaterstudie. Utan att det egentligen var meningen, kom den att tjäna som förstudie. Den tog sin utgångspunkt i organisationsteorin och hade som målsättning att undersöka vilka uttryck relationen mellan konst och ekonomi tog sig i ledningen och organiseringen av tre olika slags teatrar: institutionsteatrar, fria grupper samt privatteatrar. Representanter för de tre teatertyperna, företrädare från fack och arbetsgivare, andra sakkunniga samt tjänstemän inom stat och kommun intervjuades och tolkningen skedde sedan utifrån ett sociologiskt perspektiv, med figurer som Pierre Bourdieu och Paul DiMaggio som huvudreferenser.

Från början var tanken att det skulle bli tre längre fallstudier, en från respektive teatertyp, men sedan bytte institutionsteatern ledning och den fria gruppen gick i konkurs. Kvar var bara privatteatern, vilken jag, i ärlighetens

namn, var måttligt intresserad av. Således fick och tog jag chansen att byta inriktning och upplägg.

Studien var trots allt intressant och lade en god grund för det fortsatta arbetet. Jag fick en inblick i hur kultursektorn var organiserad samt inte minst i svensk kulturpolitik, vilket jag har haft stor nytta av. Dessutom tvingade den mig att läsa in mig på väsentliga delar av kultur- och organisationssociologin. Av den lärde jag mig också hur jag inte ville arbeta metodmässigt framöver. Intervjuer, i halvstrukturerad form, med bandspelare, med personer som jag inte kände sedan tidigare och aldrig skulle se igen, var inte en metod som passade mig. Inte nog med att jag kände mig obekväm och påträngande, jag tyckte dessutom att personerna sa enbart vad man kunde förvänta sig att de skulle säga och att resultatet därmed blev förutsägbart.

Den första teaterstudien byggdes så småningom på med ytterligare två, som närmast fick karaktären av sidostudier. Först genomförde jag en studie på initiativ av en facklig organisation på området, där jag framför allt ställde relationen mellan fackligt arbete, konstnärlig verksamhet och politik i centrum. Den finns inte med i avhandlingen, men jag har däremot använt mig av teori-basen för den i kapitel åtta. Den andra gången blev det, för omväxlings skull, en rent kvantitativ studie som tog fasta på institutionsteaterns utveckling de senaste 25 åren. Eftersom den trots allt bekräftade en av mina teser, finns den mycket översiktligt sammanfattad i kapitel sju. Där, liksom i kapitel åtta, refereras det dessutom till den inledande förstudien, om än i begränsad omfattning.

(2) Litteraturstudier

Min tid i Québec tvingade mig av praktiska skäl att tillgripa andra metoder. För att inte bara rulla tummarna, påbörjade jag där en större litteraturstudie om vad som hade skrivits inom området "arts management". Tanken var att den, förutom att tjäna som del i min avhandling, skulle publiceras som en separat bibliografi. Det blev dock inte fallet, eftersom det mesta som skrivits på området visade sig handla om marknadsföring och därmed inte låg i linje varken med mitt eget intresse eller avhandlingens syfte.

Jag valde därför att begränsa studien och bygga på den med ett urval av mer övergripande föreställningar om konst och företag. Resultatet av arbetet, som i ärlighetens namn pågått ända tills idag, finns redovisat i kapitel tre och sju.

Så småningom genomfördes ytterligare ett slags litteraturstudie: en undersökning av metaforerna "företag som konst" och "företagsledaren som konstnär".

Undersökningen redovisas i kapitel fyra och fem. En del av materialet är hämtat från den populära ledarskapslitteraturen, det vill säga företagsekonomens egen "populärkultur", och annat från den akademiska forskningen.

(3) *Kliniska konstnärstudier*

Ungefär samtidigt som den första litteraturstudien påbörjades, väcktes min nyfikenhet för att göra något i en klinisk anda. En osedvanligt spännande doktorandkurs gav mig mersmak och visade på en länk mellan ledarskap och konstnärskap. Som jag redan har beskrivit, kändes det som om jag plötsligt hade hittat hem. Jag slukade mängder av psykoanalytisk litteratur och skrev min första fallstudie i ett konstnärskap.

Tanken var att det på sikt skulle bli en trio av kliniska konstnärstudier. Min professor i Québec var entusiastisk, men hemma togs varken den psykoanalytiska grundsynen eller idén om att skriva en doktorsavhandling om tre konstnärer väl emot. Ambitionerna sänktes och trilogin sköts på framtiden. I avhandlingen redovisas i *Drömspel* enbart delar av den första, publicerade studien.

Många skulle troligtvis kalla det använda materialet: biografier, konst, intervjuuttalanden med mera, en form av "sekundärkällor". Själv är jag dock benägen att göra det motsatta. Framför allt det konstnärligt gestaltade, men också det omsorgsfullt formulerade, torde vara en primärkälla i allra högsta grad.

(4) *Företagsledarstudie*

Trots min skepsis gentemot intervjuer, har jag ibland använt mig av dem, exempelvis i den företagsledarstudie som jag genomförde när jag hade återvänt från Québec. Bakgrunden var att jag ville göra en direkt jämförelse mellan ledarskap i konstnärlig verksamhet och ledarskap i företag. Visserligen, skulle man kunna invända, var företagsledarskap redan ett väldokumenterat fenomen och det fanns egentligen ingen anledning att bedriva egna studier. Samtidigt fick jag i denna studie chansen att möta två mycket speciella företagsledare, varför jag inte kunde tacka nej. Min nyfikenhet drev mig därför till att låta dessa två illustrera hur skilda förhållningssätt det faktiskt går att om man ser likheter mellan företagsledning och konstnärskap.

I dessa studier genomförde jag alltså regelrätta intervjuer. Dock mötte jag personerna mer än en gång, för att skapa en något djupare kontakt, och varje intervju pågick länge, ända upp till fem timmar vid ett och samma tillfälle. Jag

strävade efter att anpassa mig efter deras önskemål och de fick själva välja plats. Jag hade visserligen med mig en intervjuguide för att inte glömma att ställa vissa frågor, men jag följde den aldrig rigoröst. När bandspelare användes, skrev jag ut intervjuerna in extensio. Dessutom skrev jag direkt efter intervjuerna ned mina spontana intryck och mina egna känslor, för att kunna bruka också dem vid tolkningen.

Summa summarum tycker jag själv att dessa två fallstudier hjälpte mig att mejsla ut hur föreställningarna kunde skilja sig åt även inom företagandet. Delar av dem finns redovisade i *Drömspel* tillsammans med den ovannämnda kliniska konstnärstudien. Greppet är där lite ovanligt. Jag har nämligen valt att låta sammanlagt fyra personer samtala: de två företagsledarna, konstnären i min ursprungliga studie samt en fiktiv konstnär. Alla repliker är helt autentiska, direkt hämtade ur intervjuer eller publicerat material, även om de är lyfta ur sitt ursprungliga sammanhang. De är dock representativa och kännetecknar, enligt min bedömning, de föreställningar den person som uttalar dem tycks ha.

(5) Fallstudie: danskompaniet

Den mest omfattande av de sex studierna, är den studie som jag har genomfört i ett danskompani och som redovisas i kapitel åtta. Kompaniet, som jag av en slump kom i kontakt med år 1995, följde jag i fem års tid. Redan vid första mötet blev jag nyfiken på att veta mer om detta kompani och den filosofi som låg bakom det. Min föraning visade sig stämma, fallet var spännande och en sak är säker: ingen studie har bidragit så mycket till min förståelse som denna! Samtidigt som det är uppenbart hur liten del av allt material som i slutändan fått plats och hur svårt jag har haft att bestämma mig för en vinkling.

I fallet har jag använt en mängd olika källor och metoder. Min ansats har liknat deltagande observation eller aktionsforskning, även om det inte är den beteckning som jag tycker passar bäst då jag har varit förtegen med mina teorier och iakttagelser. Snarare har det handlat om en klinisk ansats – med förståelsen som ledstjärna – driven till sin spets.

Självklart finns det problem med att gå in i ett sådant nära förhållande med det som studeras. Distansen går lätt förlorad och det är lätt att börja se världen ur materialets egen synvinkel. Att förhålla sig kritiskt blir svårt. Min räddning har varit att jag inte haft som målsättning att undersöka huruvida kompaniet är bra skött eller inte. Jag har enbart använt det som illustration till vilka uttryck ledarskap i konstnärlig verksamhet och konst kan ta sig. Jag har alltså inte jämfört

detta kompani med andra danskompanier, utan med en helt annan typ av verksamhet. Inte heller gör jag anspråk på att kunna eller ens vilja bedöma den konstnärliga kvaliteten, vilket självklart också skulle ha ställt till problem.

Själv har jag upplevt att det stora problemet rört sig på ett annat plan, nämligen i svårigheten att i text och ord fånga dansens karaktär. Till råga på allt hyser och uttrycks i just detta fall en stark skepsis gentemot den överdrivna tilltron till ordet och ordets företrädare, "den rationella världens handikapp". Gång på gång uppträder idén att orden inte räcker till för kommunikation och att saker och ting inte går att placera i logiska system utan att varats innersta väsen går förlorat. Det är åsikter jag i mångt och mycket delar, men hur praktisera dem i författandet av en avhandling?

(6) Ledarskap i konsten

Studien i danskompaniet bekräftade vad de kliniska konstnärsstudierna redan hade visat: det är inte alltid i det konkreta utövandet av ledarskap i konstnärlig verksamhet som de mest intressanta lärdomarna finns att hämta. Snarare finns de ofta i de konstnärliga uttrycken, i det konstnärligt gestaltade. En föräldraledighet gav mig idén att göra en närläsning – ur ett ledarskapsperspektiv – av en folkkär poet, Tomas Tranströmer. Att amma och läsa poesi på samma gång, trodde jag inte kunde vara skadligt, varken för barnet eller avhandlingen.

Som finns beskrivet i kapitel nio, är det inte ovanligt att använda skönlitteratur i syfte att lära om organisationer och ledarskap. Visserligen går det att använda att det vore bättre att läsa Tranströmer i original, än att läsa min tolkning av honom. Men trots allt, och som Barbara Czarniawska påpekar⁴⁹, kan närläsningar utifrån ett specifikt perspektiv bidra till att det blir lättare för någon annan att göra liknande kopplingar och därmed se mer.

Kapitel 3

SCENER UR ETT ÄKTENSKAP

Myten om uppdelningen mellan "kreativa" och "kostymer" är en charmerande artefakt från det förflutna.

Leonard Cohen

Det finns förstås mängder av undantag och det må vara en parentes i mänsklighetens historia, men åtminstone under den moderna epoken verkar den grundläggande föreställningen om konst och företag ha varit att de i det närmaste är varandras motsatser. Vare sig man studerar kulturpolitik eller lyssnar till vardags-samtal, oavsett om man läser akademiska texter eller fackföreningsskrifter, verkar begreppen konst respektive företag medföra olika associationer. Konst och företag har, kort sagt, ansetts tillhöra skilda världar.

När skilsmässan mellan konst och företag ägde rum och vad som orsakade den, råder det dock delade meningar om. För vissa är skilsmässan en del av det västerländska tänkandet, medan andra härleder den till romantiken, med dess genikult och dyrkandet av det unika och originella. Några placerar den i industrialismens efterdyningar, där konsten för att överleva tvingats definiera sig som motsatsen till industrin. Åter andra ser den som resultatet av en ökad specialisering i samhället och vissa talar om konstens förpassning ut i marginalerna i samband med att vetenskapen sattes i högsätet.

Tolkningarna av tidpunkt och orsak må variera, liksom det förstås finns många exempel på allianser mellan konst och företag i praktiken. Trots det verkar de flesta vara överens om att konst och företag – i föreställningsvärlden – har gått separata vägar och hamnat i konflikt.

Det är denna klyvning i vår föreställningsvärld som i detta kapitel kommer att artikuleras, illustreras och, delvis, problematiseras, utifrån ett urval av texter i vilka den kommer till uttryck. Klyvningen tjänar sedan som ett slags basgestalt i resten av avhandlingen. Det är mot den som förändringarna av föreställningarna om konst och företag, föreställningarna om ledarskap samt idéerna om hur konsten kan ge insikter om företag och ledarskap kommer att ställas.

Dramats startpunkt

Grovt förenklat, verkar föreställningen om konst ha tenderat att vara främst romantisk till sin karaktär. Med romantisk åsyftar jag då associationer till det unika, originella och nyskapande. Skapandet antas ske i frihet, utan hänsyn till annat än inspirationen. Konstnären ses som det begåvade och halvgalna geniet. Om resten av samhället bygger på struktur, rationalitet och civilisation, är konsten en plats för det irrationella, drömmarna och fantasierna, det udda och avvikande, känslorna och sinnena, människorna och mänskligheten.

Det kan förstås tyckas som om denna romantiska syn på konst och konstnärer gjort sorti för länge sedan, men så verkar inte vara fallet. Åtskilliga har uppmärksammat att föreställningen tycks leva kvar. Kultursociologen Howard Becker uttrycker det till exempel så här:

Den romantiska myten kring konstnären föreskriver att människor med sådana gåvor inte kan tvingas följa samma regler som resten av samhället; vi måste låta dem överskrida etiketten, ägandet och det sunda förnuftet, som alla andra måste följa för att inte bli bestraffade. Som ersättning, föreslår myten, att samhället får ta del av arbeten med en unik karaktär och av ovärderlig kvalitet.⁵⁰

Om grundföreställningen om konst är att det handlar om något unikt, fritt och originellt, är grundföreställningen om företag närmast den motsatta. Företag förknippas ofta med det instrumentella och rationella. Det handlar om att nå lönsamhet, göra analyser och beräkningar samt kunna argumentera på rationella grunder. Att driva företag anses vara något planerat, kontrollerat och förnuftsbaseerat, vilket syns inte minst i företagsledningsteorin.⁵¹



Föreställningen om konst har tenderat att vara romantisk till sin karaktär

Ett sätt att tolka dessa skillnader är i termer av en konflikt mellan det romantiska och det rationalistiska synsättet. Det är förstås ännu en förenkling, men tjänar ändå som en fungerande tankefigur. Där det romantiska synsättet sätter individen och subjektiviteten i första rummet, placerar det rationalistiska strukturerna och objektiviteten främst. Medan det romantiska lutar sig mot känslan, magin, tron, intuitionen och sinnesintrycken, hyllar det rationalistiska synsättet förnuftet, analysen, mätbarheten och argumenten. Där det inom det romantiska finns plats för gåtor, mysterier, avvikelser och dunkelhet, skapar det rationalistiska istället plats för vetenskap, belägg och bevis.

Ett av de mer berömda inläggen på området, eller åtminstone på ett närliggande område, stod C P Snow för på 1960-talet.⁵² Han sysselsatte sig visserligen inte direkt med konst och företag, utan med klyftan mellan den humanistiska och den naturvetenskapliga kulturen. Dessa två kulturer, ansåg han, hade lite gemensamt. Humanisterna var, enligt Snow, ointresserade av allt annat än sina egna frågeställningar, medan naturvetarna var allmänt obildade och saknade känslomässig förståelse och fantasi. Vidare var humanisterna generellt mer försiktiga och återhållsamma, medan naturvetarna tenderade att vara mindre intresserade av människan. C P Snow och hans bok väckte stor uppmärksamhet och debatt när den kom ut. Antagligen bidrog han därmed själv till att vidga klyftan mellan de två kulturerna, trots att hans intention var den motsatta. Själv hoppades han nämligen på en "tredje kultur", byggd på samförstånd och dialog

En annan författare som intresserat sig mer direkt för konst och företag är Raymond Williams. Han förklarar skilsmässan med att konsten, när samhället industrialiserades, tvingades att följa en annan väg, både som ett resultat av och en kritik mot industrialiseringsprocessen. "Konst", som tidigare förknippats med färdighet och hantverk, kom att i allt högre utsträckning förknippas med sensibilitet, kreativitet och originalitet. Därmed blev konsten omöjlig att inordna under industrialiseringsprocessen och fick inta en särställning i samhället.⁵³

Även den tidigare nämnda franske kultursociologen Pierre Bourdieus tankar leder åt samma håll. Enligt Bourdieu blev formulerandet av en annan föreställning om konsten en överlevnadsfråga i samband med industrialiseringen. Konsten tvingades helt enkelt att definiera sig som företagandets motsats, det vill säga som antitesen till den ekonomiska lönsamheten och nyttan.⁵⁴

Ett liknande spår är även den svenske idéhistorikern Sven-Eric Liedman inne på. Latinets *ars* och grekiskans *techne* betecknade en gång i tiden konsten och tekniken eller, mer exakt, alla mänskliga verksamheter som krävde specifika färdigheter. Även svenskans *konst* användes som bestämning på allt som var till-

verkat av den mänskliga handen, det vill säga allt som inte var naturligt. På 1700-talet förändrades dock situationen i och med att två nya vetenskaper skapades: estetiken och teknologin. Enligt Liedman separerades därmed världarna på ett intellektuellt och begreppsligt plan.

Estetiken institutionaliserades så småningom i konsten; teknologin i industrin/företagen. Där konsten tilläts acceptera det dolda och det dunkla, sökte teknologin och dess institutionaliserade form, företagen, efter "ljuset".⁵⁵ Med romantiken kom sedan den slutgiltiga separationen. Konstnären blev det ensamma geniet, som skapade ur sitt inre. Originaliteten blev norm och förnyelsen ledstjärna. Liedman kallar det den fullbordade skilsmässan, men menar samtidigt att det också blev startpunkten på det drama som pågår än idag:

Skilsmässan mellan estetik och teknologi blev verkligen drastisk; den moderne konstskaparen och den moderne ingenjören tycktes befinna sig längre bort från varandra än några andra yrkeskategorier, den ene lika jordnära som den andra himlastormande eller, åtminstone, opraktisk. De flesta av konstens och teknikens institutioner vände ansiktet åt motsatt håll.⁵⁶

Medan teknologin under största delen av sin moderna historia av sina utövare betraktas som tämligen oproblematiske, är estetikerna oavlåtligen sysselsatta med att efterforska sin disciplins grundvalar och därmed också konstens innebörd. Skillnaden mellan de båda områdena är signifikativ; teknologin representerar i modern mening det handfasta och rättframma eller *det praktiska* över huvud, medan estetiken och därmed konsten står för det undflyende och eteriska, det avvikande och bohemiska – *det opraktiska*. Maskinen rymmer i sina konstruktörers ögon inga hemligheter. Bara den okunnige begäpar den. Konstverket, däremot, har dolda djup.⁵⁷

Det är ett drama med många dimensioner. Enligt Liedman står skaparna, konstnärerna, i centrum för konsten, medan det inom teknologin är redskapen, medlen och metoderna som har fått första rummet. En annan skillnad finns i synen på vad som är viktigt: det användbara eller det fria; det praktiska eller det oförutsägbare.

Att avgrunden är djup märks inte minst hos de kritiska teoretikerna och Frankfurtskolan. Theodor Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Walter Benjamin, Erich Fromm; alla har de på något sätt berört frågan om konst kontra företag.⁵⁸ Hos dem, och många av deras efterföljare, går skiljelinjen visserligen

inte direkt mellan konst och företag, utan mellan finkultur och populärkultur, mellan det höga och låga, mellan konst och kultur och mellan den kulturella och den kommersiella sfären. Deras grundläggande ståndpunkt är vid det här laget välbekant: företagandet i form av kommersialisering och massproduktion hotar konsten.

Skarpast blir kritiken när Theodor Adorno och Max Horkheimer analyserar framväxten av "kulturindustrin", ett begrepp som de för övrigt själva myntade. De var européer i exil, desillusionerade över det moderna samhället efter Hitlers skövlingar. Framför allt Theodor Adorno såg konsten som räddningen; det enda som kunde göra samhället mänskligt igen; det som skulle kunna öppna upp för reflektion och revolution, för kritik och handling. I USA möttes de av nöjesindustrin, som pumpade ut likriktade och standardiserade produkter, vilka befäste alla samhällets stereotyper. Till skillnad från den "äka" konsten, vars syfte var att ifrågasätta den rådande ordningen, hade kulturindustrin inget annat mål än vinst och kontroll över människorna.⁵⁹

Det intressanta är det genomslag som Adorno och Horkheimer och deras gelikar har fått. Rädslan för att företags- och lönsamhetstänkandet på sikt ska ta kål på konsten har i det närmaste institutionaliserats och begrepp som fin- och populärkultur har blivit en del av vardagssamtalet.⁶⁰ Självt upplever jag beteckningarna som problematiska, även om jag inte ska sticka under stol med att jag själv tenderar att i första hand befinner mig inom ett slags finkulturellt kretslopp. Mer eller mindre omedvetet sätter jag likhetstecken mellan konst och finkultur, även om jag inte alltid erkänner det.

"Fint" innebär dock i mina ögon en värdering, som inte står i motsats till konstaterandet att något är "populärt". Det blir ett slags jämförelse mellan två olika enheter, med Sven-Eric Liedmans beteckningar, mellan en "mjuk" (värderingen "fin") och en "hård" (beräkningen "populär"). Möjligtvis kan man tolka in en signifikans i detta: finkulturen bygger på en "mjuk" värdering, medan populärkulturen bygger på en "hård" beräkning. Självt föredrar jag dock att se det som två olika dimensioner: en kvalitets- och en kvantitetsdimension, som inte går att jämföra. Som Pierre Bourdieu säger, de har inte heller någon inbördes relation. En film kan till exempel bli ytterst populär, utan att den för den sakens skull är bra, eller dålig, för den delen. Sambandet existerar helt enkelt inte.⁶¹

Trots det är förstås diskussion om fin- kontra populärkultur av relevans här. Det är uppenbart att den har ett direkt samband med frågan om föreställningar om konst och företag.

Inom den traditionella organisationsteorin har inte alltid relationen mellan konst och företag stått högst på dagordningen. Ett sätt att tolka relationen är dock att det handlar om olika rationalitet; om en konstnärlig respektive en ekonomisk rationalitet. En organisationsteoretiker som länge uppmärksammat frågan om olika rationalitet är Sven-Erik Sjöstrand.⁶² Enligt honom går det inte att bortse från att företag, i en idealtypisk bemärkelse, domineras av en kalkylerande rationalitet. Denna rationalitet, på vilken den ekonomiska teorin vilar, utmärks bland annat av att relationerna mellan människor är anonyma, opersonliga och tillfälliga. Avståndet skapar i sin tur ett behov av beräkningar och kalkyler. Information utbyts via pris och egenskaper, inte i första hand via förtroenden.

Andra, framträdelseformer, som rörelsen, föreningen, familjen och klanen, domineras av andra sätt att relatera till varandra. Idealtypen föreningen domineras, till exempel, av en idébaserad rationalitet. Det viktigaste är då de gemensamma idealen eller värderingarna. En enskild individ är medlem i föreningen främst för att hon tror på idéerna bakom den. Dessa ideal och värderingar ger henne sedan en form av social eller kulturell identitet.

Idealtypen klan, å andra sidan, domineras av genuina relationer, i form av exempelvis familje- eller vänskapsrelationer. Dessa relationer har ett egenvärde och bindningarna kan bäst beskrivas som biologiska och/eller känslomässiga. Relationerna bygger på förtroende och tillit. Att vara en del av en sådan grupp ger individen en biologisk och/eller personlig identitet.

Vad Sjöstrand beskriver är idealtyper, inte faktiska företeelser. I praktiken finns förstås olika rationalitet och sätt att relatera representerade i alla framträdelseformer. I företaget, till exempel, finns också gemensamma ideal och genuina relationer, liksom det i föreningen mycket väl kan finnas inslag av en kalkylerande rationalitet. Dock – och här påminner hans resonemang om de kritiska tänkarnas – har den kalkylerande rationaliteten en tendens att dominera.

Sjöstrand är inte ensam om att bryta mot de rena dikotomierna. Ett annat exempel utgörs av Renée Bédard, vars infallsvinkel bäst kan klassificeras som kognitiv-filosofisk. Hennes utgångspunkt är att ledarskap kan förstås utifrån hur ledare tänker, föreställer och förhåller sig till sin roll som ledare. Empiriskt grundar hon sina iakttagelser på en studie i universitetsmiljö, där personer från olika discipliner turas om att vara rektor. Bédard upptäcker, delvis till sin förvåning, att olika människor tolkar rollen väldigt olika och därmed också agerar olika som ledare. Hon finner, förenklat uttryckt, tre olika typer av ledare, med tre skilda förhållningssätt till sitt ledarskap: ett mytiskt, ett systematiskt och ett pragmatiskt. Dessa tre tankemönster skiljer sig åt framför allt vad gäller fyra

grundelement: världsbild och människosyn (ontologi); kunskapssyn (epistemologi); värderingar (ideologi) samt praktik (handling, teknik och estetik).⁶³

Bédard själv placerar emellanåt konsten och företagandet tillsammans, i den pragmatiska kategorin. Andra gånger vill hon stoppa konsten i det mytiska facket och företaget i det pragmatiska. Vid något tillfälle frågar hon sig huruvida hon möjligtvis har missat en hel kategori: en estetisk-romantisk, till vilken konsten skulle höra. Exakt hur den kategorin skulle se ut, går hon tyvärr inte närmare in på.

Konst och företag

Även i de så kallade "arts management"-forskarnas texter, vilka kommer att behandlas närmare i kapitel sju, kommer föreställningar om konst och företag såsom två skilda världar till uttryck. Ur argumenten för varför det behövs speciella teorier för ledningen av konstnärlig verksamhet, går det exempelvis direkt att härleda föreställningar om respektive verksamhet.

En av de tidiga artiklarna på området är skriven av Izak Adizes i *California Management Review* år 1975. Enligt Adizes finns det avsevärda skillnader mellan konst och företag på alla plan. Först och främst skiljer sig målen åt. Där konstens mål är mänsklig och estetisk utveckling, är företagens mål ekonomisk och materiell tillväxt. De behov som tillåts styra verksamheten är i konstens fall de interna, medan de i företagens fall är externa behov på marknaden. Med andra ord, konsten anses ofta vara produkt- eller produktionsorienterad, medan företag ses som i huvudsak marknadsorienterade.

Innovationer sker då i konstnärliga sammanhang för att de har ett egenvärde och tidpunkten bestäms av skaparna, medan de i affärssammanhang sker i syfte att skapa vinst. Tidpunkten bestäms givetvis av marknaden, som i företagsfallet är den största möjliga. För konsten är däremot marknaden snarare den lämpligaste. Slutligen påpekar Adizes att reaktionerna efter en succé skiljer sig avsevärt åt. Han menar att i den konstnärliga organisationen handlar det om att skapa en ny succé; i företagsfallet om att upprepa den gamla.

Adizes har fått många efterföljare. Bill Ryan konstaterar till exempel, precis som ovan, att den romantiska föreställningen fortfarande strukturerar det vi kallar konstvärlden.⁶⁴ Konstnären ses ännu som det skapande och talangfulla geniet; konsten som extraordinär, originell, unik och äkta och den skapande processen som mystisk, inspirerad och intuitiv. Dessa föreställningar lever kvar och re-

produceras, enligt Ryan, i allra högsta grad. De påverkar alltifrån organisation och ledning av konstnärliga organisationer till försäljning och distribution av konst. Framför allt är det uppenbart inom scenkonsten hur konstnärerna, i egenkap av "begåvade individer med ovanlig uttrycksförmåga och okonventionella personligheter", blir särbehandlade.

Ryans huvudpoäng är att Konsten, såsom den är konstruerad, står i direkt motsättning till Kapitalet, vilket leder till oundvikliga konflikter. Bland annat menar han att ett problem är att föreställningen om konsten som en autonom sfär och konstnärerna som självständiga individer, krockar med den traditionella kapitalistiska produktionsprocessen som bygger på kontroll. Dessutom finns det flera former av ekonomisk irrationalitet i konstnärligt arbete, inte minst i den skapande processen med dess upprepningar, blockeringar och oregelbundenhet. Slutligen, menar Ryan, med hänvisning till Walter Benjamin, att den kapitalistiska processen, det vill säga omvandlingen av konsten till varuform, gör att både det konstnärliga värdet, auran, och användarvärdet går förlorade.

Ryan har visserligen inte fått stå oemotsagd och bland annat för den svenske Torsten Weimarck fram nästan det motsatta argumentet, det vill säga att föreställningen om konst som en autonom sfär kräver ett varusamhälle och en kapitalism.⁶⁵ När "arts management"-forskarna Christian Barrère och Walter Santaga diskuterar samma sak, det vill säga vad som skiljer konsten från företagandet, kommer de i sin tur fram till att det framför allt är vad de kallar "dominant intentio". I konstens fall är det formen, medan det i övriga produkter är funktionen. Frågan om konst kontra företag blir i deras tappning en fråga om vad som sätts i första rummet: form eller funktion.⁶⁶

Den tidigare refererade Laurent Lapierre, å sin sida, menar att grunden för konsten, dess "raison d'être", är skapandet och estetiken, medan företagets "raison d'être" handlar om ekonomi och lönsamhet.⁶⁷ En som har ägnat detta förhållande uppmärksamhet är den franska företagsekonomen Eve Chiapello. Hon har bland annat förklarat konflikten med att det finns olika ideologier, i bemärkelsen värderingssystem, i konsten respektive företagandet. Där konsten bygger på inspiration, bygger företagandet på effektivitet. Där det finaste man kan säga till någon, enligt konstens ideologi, är att han eller hon är spontan eller passionerad, är det finaste omdömet, enligt företagandets ideologi, att någon är effektiv eller produktiv. Motsatt gäller att det värsta omdöme man kan ge, enligt konstens ideologi, är att någon är förutsägbar, medan det värsta omdömet enligt företagandets ideologi är att någon är ineffektiv.

När omvärlden sedan ska värdera konsten respektive företagandet märks samma saker. Konst – om värderingen är positiv – ses som intressant och utvecklande samt ibland provocerande, medan företag ses som samhällsnyttiga. Är värderingarna däremot negativa, ses konst som något onyttigt och dekadent, ”ett slöseri med resurserna”, medan företag ses som alienerande, tråkiga och innehållslösa.⁶⁸

Att undersöka omgivningens värderingar säger något om vardagsföreställningarna om konst och företag. För att nämna ytterligare ett exempel har den kanadensiska forskaren Brenda Gainer genomfört en undersökning bland kanadensiska föräldrar angående konstundervisning i skolan. Bland annat framkom det att konst förknippades med någonting kvinnligt. Föräldrarna ansåg till exempel att konstundervisning var viktigast för flickorna. Vidare förknippades konst med lyx, till skillnad från exempelvis IT som var nyttigt. Konst sågs som mjukt och flummigt, till skillnad från sport som utvecklade styrka, aggressivitet och tävlingsinstinkt, det vill säga det som man behövde för att klara sig i samhället. I bästa fall, kunde konsten leda till social status; men eftersom det var skolans uppgift att bidra till den materiella statusen, borde konstundervisningen främst ske på fritiden. Med undantag av viss konst, främst musiklektioner, som trots allt ansågs viktiga då de kunde utveckla disciplin och kontroll, behövde skolan därför inte ägna sig åt konst.⁶⁹

Konstnärer och företagsledare

En annan, tidig uppställning av skillnaderna mellan konsten och företagandet, delvis skapad utifrån Adizes resonemang, har Laurent Lapierre bidragit med. Till skillnad från Adizes har han lagt tonvikt vid aktörerna, konstnärerna respektive företagsledarna. Kortfattat går hans resonemang ut på att de två kategorierna skiljer sig åt avseende mål, medel, relationer samt självuppfattning. Där konstnärernas huvudsakliga mål kan uttryckas i termer av estetik samt personliga behov och preferenser, kretsar företagsledarnas mål kring ekonomisk effektivitet samt kunders smak och preferenser. När konstnärerna söker nya koncept och det absoluta, söker företagsledarna balans och kompromisser.

I fråga om medel använder sig konstnärerna, enligt Lapierre, av intuition, idéer, fantasier och drömmar. Produkterna fylls av känslor, medan det i företagsledarnas fall är tvärtom; där fylls istället processerna av känslor, medan ordningen i övrigt söker bevaras. Företagsledarnas medel för att nå sina mål är

dessutom helt annorlunda: de ser till den externa, istället för den interna, verkligheten och de använder sig av logik, förnuft, makt och inflytande.

Lapierre gör det inte själv, men det går att driva resonemanget vidare och leka med tanken att den ena laddar produkterna med känslor, men har rationella procedurer. Medan den andra har produkter utan känslor, vilket gör att känslorna läcker ut i andra processer. Summan av romantik och rationalism skulle då vara konstant.

Självuppfattningarna skiljer sig däremot åt mellan konstnärer och företagsledare enligt Lapierre. Konstnärerna uppfattar sig ofta som isolerade, medan företagsledarna hyser känslor av samhörighet. Många företagsledare är också försvarare av den rådande ordningen och tror på att det finns något som en objektiv verklighet. Konstnärerna, däremot, vars huvudkänsla är utanförskap, ifrågasätter gärna den rådande ordningen och tror på förändring.

Vad gäller relationerna arbetar, fortfarande enligt Lapierre, konstnärerna ofta ensamma, medan företagsledarna arbetar med andra. Konstnärernas relationer präglas av passion och intuition, medan företagsledarna ställer upp regler och skriver kontrakt. De förstnämnda har vidare få, men intensiva, relationer, medan de sistnämnda har många, men ljumma, relationer.⁷⁰

Många år senare har ledarskapsforskaren Howard Gardner utifrån en helt annan, kognitiv vinkel, observerat nästan detsamma. Enligt honom är skillnaden dock att konstnärer ofta har korta och kalkylerande relationer, medan framgångsrika företagsledare ofta har många, långa och heterogena relationer. Dessutom finns det, enligt Gardner, en skillnad i synen på reflektion. För konstnärer är reflektion en del av den konstnärliga processen, för företagsledare är det något man måste skapa sig tid för, utanför det egentliga arbetet.⁷¹

Även Eve Chiapello har utvecklat resonemanget genom att fråga sig hur omvärldens bild av respektive kategori ser ut. Bilden av konstnären är ofta den av den känsliga, irrationella, intuitiva, kreativa, inte speciellt ansvarsfulla, oförutsägbara, lätt barnsliga och bohemiska människan. Bilden av företagsledaren, å andra sidan, är nästan den motsatta: det är den rationelle, verklighetsförankrade, ansvarsfulle, mogne, allvarlige, borgerlige, konservative, punktlige och pålitlige mannen.⁷²

Vid det här laget borde det stå klart att det finns en vitt spridd grundföreställning, inte minst bland en del av de företagsekonomiska forskarna som intresserar sig för konstnärliga organisationer, om att konst och företag tillhör skilda världar. Oavsett vad man ser till – verksamheten, målen, medlen, processerna, aktörerna

eller något annat – verkar de stå mer eller mindre i motsats till varandra. Konstnärlig verksamhet blir till något slags inverterad företagsverksamhet och tvärtom. Det verkar närmast lämpligt att använda begreppet dikotomi, det vill säga en idé som är delad i två motpoler, för att beskriva den grundläggande föreställningen om konst och företag i det moderna samhället.

Äktenskapet

Som i fallet med alla motsatser är det svårt att föreställa sig den ena utan den andra. På ett övergripande plan är det exempelvis svårt att tänka sig ett samhälle utan konst. Liksom det, efter murens fall, är svårt att tänka sig ett samhälle utan något slags företagsverksamhet. Konsten och företagandet blir, med dessa föreställningar, till byggstenar som tillsammans skapar ett vitalt samhälle. Konsten är ett mänsklighetens fäste, företagandet ett civilisationens, för att parafrasera Bertrand Russell.⁷³ Som föreställningarna ser ut blir det intressanta sedan vad som sker mellan dem. Tar den ena sidan överhanden blir det kaos, tar den andra överhanden blir det trist. Ungefär på samma vis som Pierre Guillet de Monthoux placerar konstföretaget mellan banaliseringen och totaliseringen⁷⁴, går det att betrakta sig dessa ursprungliga föreställningar om konst och företag som ett slags poler, vilka i praktiken kräver varandra och *mellan* vilka det är nödvändigt att befinna sig.

Bourdieu och de två fälten

En som har betonat just komplementariteten mellan konst och företag i den moderna kulturen är Pierre Bourdieu.⁷⁵ När Bourdieu beskriver det konstnärliga fältet, menar han att det fungerar som ett slags spegelbild mot företagsfältet, ”den ekonomiska världen upp-å-ned”. Eftersom det ekonomiska kapitalet dominerar över det kulturella kapitalet, har det kulturella alltid att förhålla sig till det. Inom fältet finns exempelvis en oskriven lag, där det gäller att inte erkänna sin strävan efter ekonomisk vinning. Blir en aktör kommersiellt framgångsrik, misstänkliggörs hon eller han ofta av sina medaktörer. Hela fältet är konstruerat som ett avståndstagande mot pengar och profit; ackumuleringen av det kulturella kapitalet bygger på förnekandet av det ekonomiska, enligt Bourdieu.⁷⁶

Det konstnärliga fältet är vidare en trons värld, man tror på den unika skaparen, individen och det subjektiva, begåvningen och förtrollningen. Konsten antas besitta magiska värden, utöver de rent fysiska, det vill säga ett slags föreställning om det immateriella.

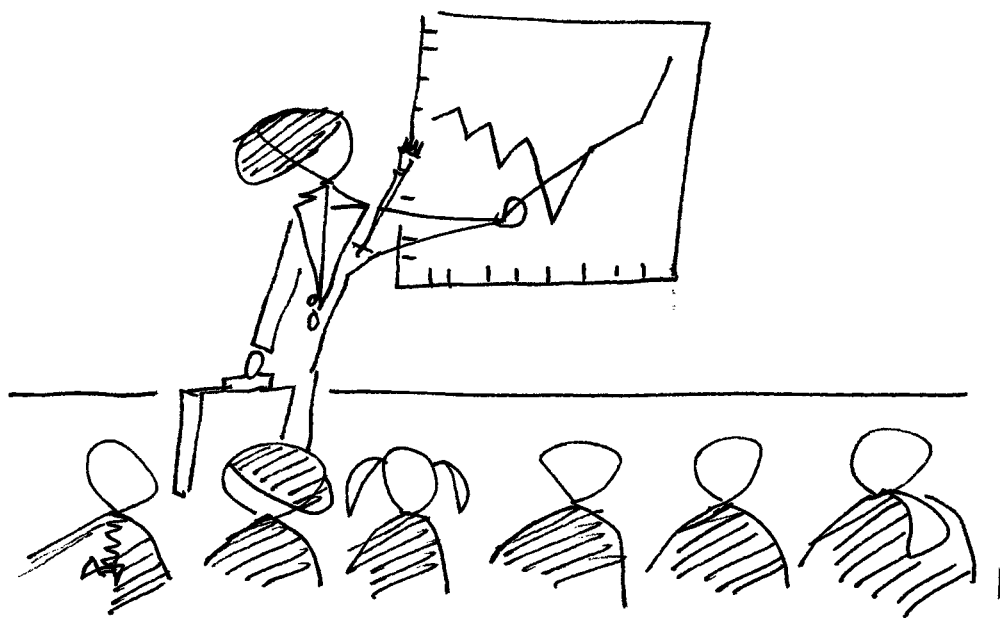
Viss tid har Bourdieu också ägnat åt företagsfältet. Förutom att det är en mer konservativ livsstil och smak som dominerar, är företagsfältet, till skillnad från det konstnärliga, öppet centrerat kring pengar och makt. Makthavarna beskrivs i Bourdieus undersökningar som cyniskt kalkylerande aktörer, med en uttalad strävan efter ekonomisk profit. De är dessutom duktiga på manipulation och använder allt oftare konsten som ett medel för att nå sina mål.

När Bourdieu undersöker företagsfältet upptäcker han också att det är en utvald skara personer som når maktpositionerna: de har ofta gått samma skolor, gjort liknande erfarenheter, bor i samma bostadsområden samt har liknande livsstil, smak och umgängeskrets.

Även om Bourdieu undersöker franska förhållanden, har andra undersökningar pekat i samma riktning. Robert Jackall har till exempel visat den likriktning som råder i det amerikanska näringslivet.⁷⁷ Flera av mina kollegor, däribland Charlotte Holgersson, har gjort detsamma utifrån ett genusperspektiv. Vill man göra karriär och nå en vd-position gäller det, förutom att känna rätt folk, att kunna koderna: bära de rätta, tillräckligt diskreta, kläderna, inte sticka ut för mycket (men ändå tillräckligt för att synas i mängden), ha ett stabilt familjeliv, god fysik och fritidsintressen som tennis, segling och golf. Dessutom gäller det att ha rätt kön, det vill säga att vara man.⁷⁸

Likriktningen blir också tydlig om man ser till värderingarna. Magasinet Ordfront lät till exempel hösten 1998 genomföra en undersökning som visade hur näringslivet domineras av de som tycker lika i många frågor av ideologisk karaktär. Dessutom skiljer sig deras politiska värderingar från allmänhetens. Inte helt förvånande förespråkade exempelvis de flesta av de höga cheferna en ideologisk ståndpunkt långt till höger om genomsnittet av befolkningen.⁷⁹

Frågan är dock om detta inte är något som snarare länkar samman än skiljer konsten och företagandet åt. Alla undersökningar, inklusive Bourdieus egna, tyder på att även eliten inom det (bild)konstnärliga fältet består av människor som i mångt och mycket tycker likadant, har samma bakgrund och livsstil, har gått i samma skolor, visats på samma gallerier, recenserats av samma recensenter och så vidare.⁸⁰ Troligtvis skiljer sig dessutom konstnärernas åsikter lika mycket från allmänhetens, även om det kanske är frågan om avvikelse som sträcker sig längre åt vänster, snarare än, som i företagsledarnas fall, åt höger?



Konsten och kapitalet ingår allians.

Det finns dock andra skillnader mellan de två grupperna. Där konstnärerna i Bourdieus undersökning exempelvis går på avantgardefestivaler, går företagsledarna på kvalitetsauktioner. De förstnämnda står för den avantgardistiska konstmaken, medan de sistnämnda står för den mer traditionella.⁸¹

Trots skillnaderna utgör dock konstnärerna och företagen tillsammans eliten i samhället och det är inte heller ovanligt med direkt samröre mellan de två överklasserna till exempel i form av äktenskap och umgänge.⁸² De som besitter det ekonomiska respektive det kulturella kapitalet ingår således i allians med varandra. I Bourdieus termer utgör de tillsammans "den generella kulturen" och i praktiken är deras polaritet den konstituerande kraften i vår moderna kultur:

Vår kultur – i termens akademiska betydelse – är uppbyggd på motsättningen mellan det kulturella och det ekonomiska, mellan konsten och pengarna, mellan allt som är gratis och utan vinstintresse och allt som är materiellt och ekonomiskt.⁸³

Bourdieu resonemang går således ut på att dikotomin mellan konsten och företagandet inte bara finns, utan faktiskt utgör en grundpelare i vår kultur. Den märks även inom de organisationer som verkar på det konstnärliga fältet. Bourdieu kallar det den fundamentala motsättning som karakteriserar och utgör det grundläggandet väsendet i konstnärliga organisationer:

Konsthandeln, en handel med ting som det inte kan handlas med, tillhör den sortens praktiker där den förkapitalistiska ekonomins logik lever kvar. Det är praktiker vilka fungerar som praktiska förnekanden och därför bara kan göra vad de gör genom att låtsas som de inte gjorde det. Dessa dubbla praktiker trotsar den vanliga logiken och kan avläsas på två olika sätt, konträrt motsatta varandra men båda lika felaktiga: båda tolkningarna innebär nämligen att man förstör den tvåfaldiga och dubbla karaktär, som tillhör deras grundläggande väsen, genom att antingen reducera dem till förnekande eller till det som förnekas, alltså antingen till oegennytta eller till det själviska vinstintresset.⁸⁴

Konst och företag verkar således hänga samman. Såsom konstruktionen ser ut, kan vi inte klara oss utan någon av sidorna. Alain Touraine förklarar det, i termer liknande Bourdieus, med att det moderna tänkandet har två poler: subjektiviteten och rationaliseringen, som måste samspela för att varken godtycket eller kylan ska ta över.⁸⁵ Det är ett resonemang som har bäring på grundföreställningen om konst och företag. Föreställningen om konsten betonar subjektiviteten, föreställningen om företaget betonar rationaliseringen.

Även Sven-Eric Liedman gör tolkningen att konsten närmar sig subjektpolen medan teknologin närmar sig förnuftspolen. Dramat mellan konsten och tekniken, estetiken och teknologin, blir därmed ett spel mellan det fria och det nyttiga, mellan det tidlösa och moderna. Liedman använder beteckningarna mjuk respektive hård upplysning för att beskriva detta spel:

Hård är den exakta beräkningen, byggd på experiment och kalkyl. Det är den tekniska hanteringen av begränsade problem. De är maskinens prestanda liksom ekonomins resultat i kalla siffror och administrationens precisa rutiner och beslutsordningar. Det är allt det kvantifierbara och därför jämförbara.

Men till moderniteten hör också en mjuk upplysning. Den har visat sig traditionsbunden och artar sig olika i olika miljöer. Mjuka är världsbilder och teorier på hög abstraktionsnivå. Mjuka är också handlingsnormer, liksom konstnärens sökande efter nya former. Det är det mesta i politiken som inte kan reduceras till ekonomi eller administration. Det är demokratins olika arter men också de moderna diktaturenas. Det är de stora existentiella frågorna om liv och död, kärlek och lidande, där det är svårt att precisera vari det moderna består annat än i en viss rastlöshet och ombytlighet; allt i det moderna är underkastat modernas skiftningar. Det är värden och därmed kvaliteter som inte kan kvantifieras utan att det väsentliga går förlorat.⁸⁶

Ytterst förenklat kan man säga att teknologin, ekonomin och den moderna administrationen – institutionaliserade i företagsformen – hör till den hårda delen, medan konsten hör till den mjuka. Detta är dock bara en analytisk konstruktion och Liedman är noga med att påpeka att det finns mjuka delar i

exempelvis ekonomin, liksom det finns hårda i konsten. Gränsen går inom vart och ett av områdena. Med hans egna ord:

Alla mänskliga områden har hårda och mjuka inslag, endast proportionerna skiftar. Det mjuka har utan tvivel med ideal att göra, det hårda med väl utarbetade och beprövade tekniker. I det mjuka spelar olika mänskliga värderingar in, och eftersom värderingar både handlar om och är knutna till livsstilar och sociala förhållanden, kommer oenighet om de mjuka områdena att bestå så länge det finns konflikter mellan människor [...] effektivitet är alltid jämförbar, den kan kvantifieras, medan det andra förblir kvalitativt.⁸⁷

Liedmans grundidé går i korthet ut på att moderniteten har två utvecklingslinjer: en mjuk och en hård. Det intressanta är dock att de förutsätter varandra. Detta kallar Sara Danius i sin doktorsavhandling för *modernismens myt*; ett diskursivt system, som det i det närmaste är omöjligt att undslippa.⁸⁸ Hon tar, precis som Liedman, fasta på förhållandet konst – teknologi:

I den modernistiska perioden finns det generellt en ideologi om en klar separation mellan teknologi och dess effekter, å ena sidan, och den skenbara friheten för det konstnärliga sinnet, å andra sidan. Man skulle vara tvungen att gå tillbaka till en förromantisk period för att finna en föreställning om konst och estetisk aktivitet som inte opererar i motsats till *techné*. Underliggande denna uppdelning är en idé om att teknologi är detsamma som industriell produktion, utilitaristisk logik, och instrumentellt förnuft.⁸⁹

Med andra ord, teknologi har under moderniteten kommit att förknippas med sådant som "industriell produktion, utilitaristisk logik, och instrumentellt förnuft", det vill säga sådant som också förknippas med företag. Och konst har alltså kommit att ses som den raka motsatsen till massproduktion, teknologi och företagande.

Sara Danius konstaterar vidare att en majoritet av akademiska arbeten under den moderna epoken har ställt konsten mot sådant som kommers, instrumentalitet, industri och marknad. De estetiska värdena har ställts mot de ekonomiska, skönheten mot nyttan, innovationen mot standardiseringen, originaliteten mot reproducerbarheten. Intressant nog, påpekar hon också att värderingen av den första sidan, det vill säga allt det som har med konsten att göra, alltid

kräver en marginalisering av den andra, av det som traditionellt förknippas med företagande och tvärtom.⁹⁰

Eve Chiapello talar istället om konsten och företagandet som två diskurser; den ena har hon kallat ”kreativitetens diskurs” och den andra ”kommersens diskurs”. Hennes poäng är att konflikten mellan konsten och företagandet är en diskursiv sådan och inte nödvändigtvis en reell konflikt. Konstnärliga organisationer är till exempel inte alltid kreativa, men vill gärna framställa sig på det viset. Inte heller är företag enbart kommersiella, men retoriskt måste deras förespråkare framställa sig som sådana.⁹¹

Eve Chiapello för alltså ett resonemang, direkt utifrån området konst och företag, som i mångt och mycket påminner om Sven-Eric Liedmans. Dock lägger hon till begreppet diskurs, vilket signalerar att det är framför allt i samtalet som de konstnärliga organisationerna reproducerar föreställningarna om sig själva som romantiska och företagsvärlden, å sin sida, reproducerar föreställningarna om sig själva som rationella.

Moderna motsatser

Vid det här laget tycker många sig säkert känna igen konturerna av tänkandet och det ter sig onekligen som om ”modernismens myt” går igen på många håll och att tänkandet i motsatspar utgör en grundstomme i vårt moderna tänkande.⁹²

Eftersom föreställningarna om konst respektive företag rör våra mest grundläggande och komplementära sidor, är det inte heller förvånande att det finns många paralleller. Exempelvis påminner dikotomin om de genuskonstruktioner som präglar vårt samhälle. Det går relativt lätt att plocka begrepp från föreställningen om konsten och sätta beteckningen ”kvinnligt” på dem: mjuk, intuitiv, irrationell, instabil, känslig och känslösam. Liksom det är lika lätt att göra det motsatta, plocka begrepp från föreställningarna om företaget och sätta beteckningen ”manligt” på dem: effektivitet, förnuft, logik och rationalitet.⁹³

På samma sätt går det att finna likheter med andra dikotomier, som till exempel den mellan höger och vänster hjärnhalva. I den högra försiggår då aktiviteter som närmar sig konstens gestalt: intuitiva, holistiska och icke-linjära processer. I den vänstra hittar vi bland annat det verbala, det logiska tänkandet och kategoriserandet. Ofta – även om det har blivit mycket kritiserat – lokaliseras

också det konstnärliga skapandet till den högra hjärnhalvan, medan analytiska områden som till exempel företagsekonomi placeras i den vänstra.⁹⁴

En annan skildring av en liknande dikotomi, den mellan det romantiska och det klassiska förhållningssättet, finns i Robert Pirsigs roman *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. Romanen handlar om konflikten mellan det irrationella och det rationella, det subjektiva och det objektiva, det direkta och det teoretiska, det känslomässiga och det logiska. I den karakteriseras det ena förhållningssättet av att det är romantiskt och primärt estetiskt. Världen tros vara lika med sitt synliga yttre, aktörerna följer sin inspiration och söker den absoluta sanningen. Upplevelser tenderar att vara viktigare än fakta. Motsatsen är det klassiska och primärt teoretiska förhållningssättet. Där är det viktiga den bakomliggande formen, lagbundenheten. Målsättningen är att kontrollera, behärska och ordna. Romantikern ses på med förakt, hon eller han framstår som nyckfull och ytlig.

Tänkandet i motsatspar märks likaså hos de som har betraktat hela modernitetsprojektet med skeptiska ögon; exempelvis hos Tönnies och hans tankar om "gemeinschaft" kontra "gesellschaft".⁹⁵ Eller hos Jürgen Habermas med sina idéer om livsvärld kontra system som två grundläggande, men separerade sfärer, i det moderna samhället. Livsvärlden är människans sfär, den sfär där hon lever sitt liv och kommunicerar med sina medmänniskor. I livsvärlden dominerar den kommunikativa handlingen och målsättningen är förståelse. Till livsvärlden hör bland annat konsten i form av den "den expressiva självframställningen", en subjektiv grundinställning, ett giltighetsanspråk som domineras av sannfärdighet och en subjektiv världsrelation. Systemet, å andra sidan, domineras av pengar och makt, av ekonomi och politik, det vill säga av anonyma sakliga relationer. Där styr den strategiska handlingsrationaliteten med målsättningen att behärska. Grundinställningen är objektiviserande, giltighetsanspråket effektivitet och världsrelationen objektiv.⁹⁶

Även inom organisationsteorin uppträder liknande motsatspar. Jesper Blomberg har till exempel visat att det där finns en implicit tankefigur i teorbildningen som består av liknande motsatspar: kaos mot ordning; förändring mot stabilitet; individ mot struktur; heterogenitet mot homogenitet; frihet mot kontroll; samt subjektivitet mot objektivitet.⁹⁷

Claes Gustafsson, å sin sida, har i sin bok *Produktion av allvar. Om det ekonomiska förnufts metafysik* ställt upp en liknande dikotomi som ytterst handlar om synen på arbete, men indirekt om det moderna företaget då det är "det systematiska arbetets mest utvecklade manifestation". Han ställer arbete mot nöje och finner bland annat följande motsatspar: nöje mot arbete; lust mot upp-

offring; intäkt mot kostnad; fritid mot arbete och lek mot allvar.⁹⁸ Som vanligt hamnar föreställningen om konst nära den ena sidan och föreställningen om företag nära den andra, vilket tyder på att deras motsatsförhållande sträcker sig långt in i vårt moderna medvetande.

Motsatserna verkar alltså vara svåra att undslippa, då de utgör en del av det moderna tänkandet. Frågan är dock, som vissa har varit inne på, om motsatserna som sådana utgör modernismens myt eller om det är just relationen konst och företag som gör det. Utan att göra anspråk på att finna svaret på den frågan är det i alla fall intressant att se vad som händer med föreställningarna om just konst och företag i samtiden. Många anser att vi är mitt uppe i en samhällsomvandling som påverkar både vår ekonomi och vårt tänkande. Vad händer då med föreställningarna om konst och företag och vilka uttryck tar de sig? Det ska resten av avhandlingen handla om.

Kapitel 4

ESTETISERING

Konsten i vår era är inte konst, utan teknologi. Idag målar Rembrandt bilar; Shakespeare skriver forskningsrapporter och Michelangelo designar mer effektiva bankkontor.

Howard Sparks

En sensommardag har jag förmånen att få besöka Ericsson. Jag ser mycket fram emot besöket, då jag alltid varit fascinerad av den här typen av storföretag. Få fenomen är så mytomspunna; de är nästan synonyma med föreställningen om *Företaget*

Jag blir inte heller denna gång besviken, om än överraskad.

Bland annat får jag ta del av den officiella presentationen av företaget. Jag fascineras. Det är knappast den rationella kunden, något slags Homo Economicus, som den vänder sig till, utan snarare en Homo Aestheticus – med alla sinnen öppna på vid gavel.

Under devisen "det handlar om kommunikation mellan människor" placeras jag framför en film av IMAX-karaktär. Guiden är noga med att påpeka att det inte är någon informationsfilm, utan en film som vill förmedla *känslan* av Ericsson. Sedan pumpas jag och de andra besökarna under sju minuter av ljud, ljus, effekter, färger, bilder av människor, musik, dans, ringande telefoner och olika budskap på temat kommunikation. Med orden "resten är teknologi" tonar så filmen bort.

Efteråt får vi botanisera runt bland fem pulpeter med olika typer av interaktiva program. Det handlar om historia, organisation, global utbredning samt framtiden. Den sista pulpeten tillåter besökaren att ta ett foto av sig själv och

lägga in i gästboken. Allt ackompanjerat av musik av New Age-karaktär: drömsk, mystisk och mytisk.

Mest intressant är dock den sista stationen, som går under beteckningen ”den mänskliga gången”. När besökaren passerar små, dolda kameror spelas filmer, alldeles i höjd med ansiktet, slumpmässigt upp. Alla filmer är på temat kommunikation och i dem visas både människor som berättar vad det innebär för dem, en arkitekt, en filmproducent, en översättare, en munk, en skådespelare med flera, och exempel på olika typer av konstnärliga uttryck.

Så det är Ericsson, ett världsledande företag inom mobiltelefoni. Knappt ett ord om teknologi och än mindre om ekonomi. Men massvis om människor, kommunikation och konst och dessutom i en form som mest av allt påminner om ett slags teatral multimedia-föreställning. Som företagsekonomisk forskare verkar min roll bli allt mer lik teaterkritikerns.⁹⁹

Det brukar sägas att det finns två – lätt paradoxala – trender vad gäller konst och företag i samhället. Den ena kan kallas en ”de-estetisering av konsten”, den andra en ”estetisering av icke-konsten”.¹⁰⁰ Å ena sidan förändras alltså konstens position i samhället; från att ha utgjort en separat och skyddad sfär, står konstens institutioner och svajar. Å andra sidan blir samhället i sig alltmer estetiserat; vardagslivet liksom företag blir till konstverk, som vi närmar oss från estetiska utgångspunkter. Bägge fenomenen uppträder samtidigt, i samband med att vi tar steget från det moderna till det senmoderna samhället. Björn Billing beskriver det såhär:

Konstens och samhällets marknadskrafter gemensamt och sinsemellan har bekräftat det motsättningsfyllda i bägge sfärerna såväl som i deras relation till varandra, så att ett stadium har nåtts där den konstnärliga modernismen ”annekterats” av sin dialektiska motpart – den samhälleliga moderniteten – som en följd av sin egen interna förbränningsprocess. Vill man vara dramatisk kan man med avantgardisten tala om ”konstens död”. Är perspektivet det motsatta ser man infriandet av konstens verkliga löfte, som är att rasera muren mellan fritt skapande och ett mekaniserat, trivialiserat vardagsliv. Istället för att se postmodernismen som en annektering av modernismens konstbegrepp skulle det senare perspektivet tala för en vitalisering, ett interaktivt spel som bryter konstens isolering från andra symboliska uttrycksformer och som medger en nomadisk eller kamelontisk identitet i samhället istället för den tidigare, subversiva men statiska positionen i marginalen.¹⁰¹

Vad Billing säger är att grundföreställningen om konst och företag, som jag behandlade i förra kapitlet, är på väg att luckras upp. Konsekvenserna är dock inte givna, antingen kan det innebära att konsten inte längre inte fyller någon funktion eller, tvärtom, att konsten håller på att inta en allt viktigare position.

Sett ur företagandets perspektiv är utvecklingen lika tydlig, om än inte lika problematisk. När Billing beskriver hur de traditionella rummen för kultur görs allt mer lättillgängliga och spektakulära, "disneyfieras", för att använda hans egna ord¹⁰², går det att konstatera en liknande utveckling med kommersens institutioner: de estetiseras.

Det verkar således vara två rörelser på gång: en *ekonomisering av konsten* och en *estetisering av företagandet*. Där sociologen Mike Featherstone till exempel talar om hur konsten har av-auratiserats, med hänvisning till Walter Benjamin, påpekar Ivar Björkman, med utgångspunkt från möbelföretaget Källemo, att det är industrin som nu söker skapa en aura kring sina objekt. Företagets framgång tillskrivs bland annat den aura som ägaren och grundaren, Sven Lundh, lyckades skapa kring företaget och dess produkter.¹⁰³

Björkman, som själv studerar företaget utifrån ett konsteoretiskt perspektiv, pekar också på att bilden av företaget håller på att förändras. Med fog går det att ställa sig skeptisk till konsekvenserna av utvecklingen och fråga om det inte i grund och botten handlar om att företagandet är på väg att ta över alltihop, även konsten. Vad händer om företagen börjar se sig själva som de egentliga konst- och kulturproducenterna? Vad ska de då med konst, i traditionell bemärkelse, till? På vilka grunder ska till exempel teatern ha ett existensberättigande, när företagen iscensätter avancerade och påkostade föreställningar, ibland med hjälp av arbetslösa teaterarbetare? Hur ska de avancerade, komplicerade, långsamma, kritiska, motbjudande eller arbetskrävande konstnärliga uttrycken överleva, när motsatsen alltid finns tillgänglig?

Det ska visserligen påpekas att utvecklingen på intet vis är entydig. Det finns lika många, om inte fler, tecken på motsatsen och det verkar emellanåt som om konsten och företagandet snarare glider allt längre ifrån varandra. Inte minst verkar det som om tidspressen, de nedbantade organisationerna, de hårda kraven på avkastning och lönsamhet, den globala konkurrensen och den ökade specialiseringen, inte alls skapar något utrymme för den reflektion och det ifrågasättande som ofta följer konsten. Det må talas vackert om vikten av att läsa skönlitteratur, lyssna på musik och gå på teater, men vem har egentligen tid att göra det? Knappast företagsledarna, i alla fall.

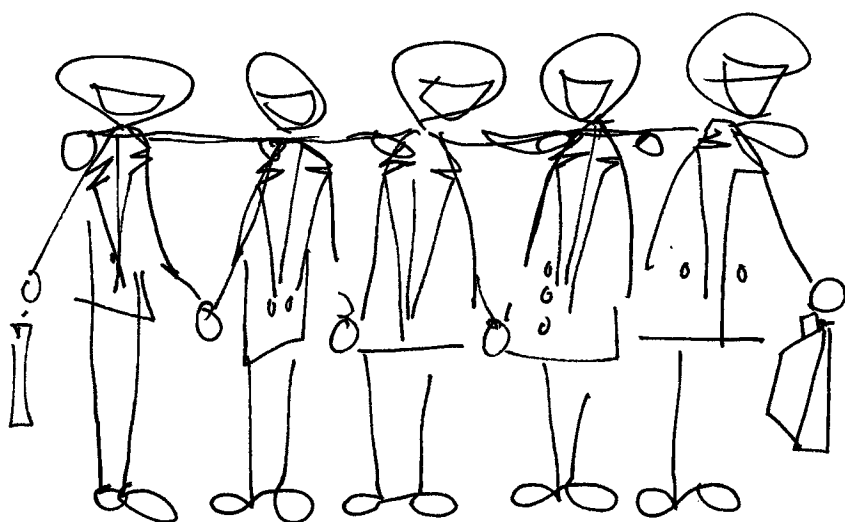
Det finns alltså anledning att ifrågasätta föreställningen om tillvarons estetisering och framför allt den positiva tolkningen av den. Handlar det inte egentligen om en annan form av ekonomisering, en estetisk sådan? Visserligen görs det estetiska, som Björn Billing uttrycker det, ofta till en kategori som blir "jämte religion, vidskepelse och drömmar avlastningsplats för det emotiva, irrationella, abstrakta och kvalitativa, kort sagt den kalkylens och argumentationens blinda fläck vilken man inte kan ställas till svars för".¹⁰⁴ Men estetiken står inte fri från ideologi. Billing fortsätter:

Under täckmantel av lek, njutning och alla människors skönhetslängtan får marknadsföring och manipulation fritt spelrum: "estetisering av livsvärlden" blir bara en eufemism för *ökad varufiering*. [...] Att det estetiska i vid bemärkelse *de facto* karakteriseras av ovan nämnda emotiva och kvalitativa egenskaper vill väl ingen bestrida. Men det är när dessa egenskaper ges sken av att ha ett intrinsikalt värde, som sakernas tillstånd förvägrar dem, och istället utnyttjas instrumentellt som det bedrägliga och problematiska momentet uppstår.¹⁰⁵

Att estetiken blir viktig för företagen kan därför tolkas som renodlat logiskt och rationellt, sett ur kapitalistens synvinkel. Eventuellt kan man också spekulera över huruvida det inte är tecken på en amerikanisering av tillvaron. Det räcker med att se till amerikanarnas fixering vid det egna utseendet och mängden estetisk kirurgi eller tandvård, för att tankarna ska gå i den riktningen. Det är det bländvita och perfekta leendet, omvandlat till företagsekonomisk lära.

Att det skulle handla om något annat än en förlängning av kapitalismen, något slags uppmärksammande av andra slags värden, är med den tolkningen, tveksamt. Wolfgang Fritz Haug kallar det för "den estetiska innovationen" och menar att den enda anledningen till att företagen skapar moden är för att öka efterfrågan på sina produkter.¹⁰⁶ Inte för att skapa en vackrare värld, eller något sådant. Eller som Terry Eagleton uttrycker det: prefixet post- (som i post-modernism, postfordism, postindustrialism) kännetecknar ingenting annat än "business as usual", fast i ännu högre utsträckning.¹⁰⁷

För många framstår dock utvecklingen som positiv, eftersom den innebär ett brott mot det rationella förnuftets envælde och det endimensionella tänkandet.¹⁰⁸ Albrecht Wellmer säger till exempel att "det handlar om att upphäva det enda



Det är det bländvita och perfekta leendet, omvandlat till företagsekonomisk lära.

förnuftet i ett samspel mellan en mångfald av rationaliteter”¹⁰⁹. I föreställningarna om en post-, sen- eller andra modern tid ryms till exempel idéer om mångfald, fragmentisering, subkulturer, splittring och sprängning av existerande barriärer.¹¹⁰ Förändringarna syns bland annat i den estetiska sfären:

Att konsten utskildes som en särskild ”värdesfär” (Weber) innebar å ena sidan att den kunde utveckla en experimentell anda och en känslighet för samtidens kriserfarenheter, å andra sidan att den allt mer distanserades från förbindelsen med vardagliga kommunikationssammanhang. Liksom det tillspetsade modernistiska tidsmedvetandet kunnat slå om i en längtan efter ”nuvaron”, har konstens autonomisering givit upphov till motreaktioner som syftat till att spränga konsten och låta den uppgå i livspraxis.¹¹¹

Konstens autonoma såväl som exklusiva stämpel har således tvättats bort. Scott Lash talar om den konstnärliga sfärens återintegration i samhället.¹¹² Enligt honom var separationen bara en parentes i utvecklingen, förorsakad av industrialismen. När kulturindustrin tilltog i omfattning, invaderades så småningom vardagslivet, vilket gjorde att kulturen kom att bli en del av det. Drivkraften var lönsamhet, resultatet spridning; ”finkulturen” förlorade sin heliga status. Företagandet var, med denna positiva tolkning, av godo för konsten, eftersom det – paradoxalt nog – förde konsten tillbaka till livssfären.¹¹³

Även på fältet teknik och konst märks en likartad och säkert relaterad utveckling. Sven-Erik Liedman beskriver den som en parallell teknifiering av konsten och estetisering av tekniken.¹¹⁴ Enligt honom är anledningen att de under moderniteten separerade institutionerna estetik och teknologi förs samman igen i slutet av 1900-talet. Tekniken närmar sig konsten, medan konsten själv, närmar sig den moderna tekniken. Konsten blir allt mer teknologibaserad och skillnaden mellan ingenjörer och konstnärer hårfin. Som tydligast blir det förstås i kulturindustrin och Liedman hävdar att där det förut var krigsindustrin, är det numera kulturindustrin som går i bräsch för teknikutvecklingen. Ett annat exempel han nämner är formgivningens betydelse i industrin samt konstnärernas ökade användning av modern teknik. Med Liedmans egna ord: ”konsten fyller den moderna tekniken med innehåll. Samtidigt formger den tekniken”.¹¹⁵

Den tyske filosofen Norbert Bolz menar till och med att estetiken har ersatt etiken. Etiskt handlande kan bara rättfärdigas som estetiskt fenomen. Utvecklingen, framför allt inom teknik och media, har gjort att vi inte längre kan se

bakom skenet och ytan. Verkligheten kan därmed bara förstås som ett estetiskt fenomen. Kay Glans beskriver Bolz tankar såhär:

I den postmoderna världen, i vilken verkligheten inte står att finna bakom skenet utan i det, spränger estetiken konstens ramar och blir en övergripande vetenskap, som undervisar oss hur man umgås med sken, fiktion och simulering.¹¹⁶

Du sköna, nya ekonomi

Samhällets och teknikens estetisering kan antas utgöra bakgrund till att man i företagssammanhang allt oftare hör begrepp som skönhet, attraktivitet och estetik. Inte sällan sker denna begreppsanvändning i samband med att man talar om *den nya ekonomin*, vilket är ett samlingsbegrepp för en rad, vid det här laget ganska gamla, tankar. Förut handlade det mest om globalisering, men nuförtiden finns ofta den gemensamma nämnaren i teknologin. Väldigt förenklat, kan man säga att det handlar om att ny teknologi, framför allt Internet, skapar en plattform för en ny, virtuell och global ekonomi, med implikationer för allt från demokrati till vardagsliv, från företagande till konst.

Men förändringarna sker på fler plan än de rent tekniska. Vissa talar i det här sammanhanget till och med om en ny världsordning, antingen i utopiska eller dystopiska ordalag. Globaliseringens effekter är avsevärda och de gamla nationalstaternas makt minskar. Mentaliteter och identiteter antas förändras och, om man får tro de postmoderna teoretikerna, blir vi till ett slags nomader eller rastlösa luffare i tillvaron. Via konsumtionen av vissa varor och, inte minst, varumärken, skapar och uttrycker vi oss själva och våra tillfälliga identiteter. Samtidigt törstar vi, i vår postmaterialistiska anda, efter annat än prylar och söker därför beröras på ett emotionellt och sinnligt plan, bland annat via allt häftigare och omtumlande upplevelser. Om man får tro vad som sägs.

Sambandet mellan konst och företagande i den nya, sköna ekonomin sträcker sig längre än till metaforer och liknelser. De estetiska värdena antas få en ökad betydelse i det postindustriella samhället. Vikten av genomtänkt design poängteras av person efter person. För att skapa ett starkt varumärke och ett mervärde, räcker det inte med en bra produkt, utan ytterligare värden – bland annat

estetiska, emotionella och identitetsförstärkande – måste till. Det är inte längre egenskaperna, utan intrycket, upplevelserna och auran som styr, vilket redan Walter Benjamin förutsåg när han påpekade att industrin skulle komma att lägga allt större vikt vid estetiken, "varuestetiken", i framtiden.¹¹⁷ Wolfgang Fritz Haug, likaså, som myntade begreppet "intryckskonkurrens", förklarade i början av 1970-talet att det för företagets del handlar om att göra intryck; om att synas, märkas, höras och skapa ett sken kring sina varor och tjänster. Om att, med andra ord, inte lämna någon oberörd.¹¹⁸ Och den svenske formgivaren, Olle Eksell, skrev redan 1964 att "god design är inte bara estetik, det är ekonomi".¹¹⁹

Idag hävdar många att dessa tidiga tänkare har fått rätt och att ett skifte från att varor ses som om de bara hade ett funktions- och bytesvärde till att de medvetet laddas med symbolvärde har ägt rum. Mode är typexemplet som ofta används. Det var länge sedan vi använde kläder enbart i funktionellt syfte. Med våra val vill vi signalera vilka vi är eller vilka vi vill vara. Dyra märkeskläder kan vi i och för sig välja för deras överlägsna kvalitet och snitt, men sällan enbart därför. Vi väljer dem för att visa att vi har råd, att vi är medvetna eller kanske ibland för att provocera. Även om märket inte syns eller vi kanske till och med har sprättat bort det, kan vi njuta av känslan av att ha just en speciell designers kläder på vår kropp.

Det är dock inte bara mode som har den här laddningen, utan en rad konsumentvaror. Bilar, hårspray och flygbolag är andra klassiska exempel. Där handlar det också om vem man vill vara. Även om en del aldrig har reflekterat över dem, är det för vissa av oss självklara val, där pris och prestanda är sekundära parametrar. Det handlar om identitet, om vem du är, vem du vill vara och vem du vill tros vara. Som Featherstone påpekar, signalerar du med dina val din överlägsenhet vad gäller smak, din "estetiska kompetens".¹²⁰

Också föreställningarna om företag ändrar karaktär i denna nya ekonomi. De företag som baserar sig på den nya teknologin tenderar att definiera sig som annorlunda den gamla sortens företag. För oss som står utanför, är det fascinerande att beskåda hur snabbt de har lyckats bygga upp en mytologi kring sig själva.

Över de "nya" företagen vilar något magiskt och förtrollat, även om bubblan på senare tid har börjat krackelera. Arbetet kan verka roligt och fritt, men också krävande och ansträngande. Vid sidan av allt det spännande och roliga, dyker det upp bilder av socialt tryck, elitism, brist på jämställdhet och utbrändhet.

Samtidigt fortsätter de att hyllas som ett lockande alternativ till den rådande företagsordningen. Som en kåsör i Metro uttrycker det när han ska beskriva grundarna till två av det sena 1990-talets förebildsföretag:

Den ene läser lusen av det svenska systemet och bygger sitt företag som ett modernt brukssamhälle, den andre dömer ut den rådande ordningen och bygger sitt företag som en modern folkrörelse.¹²¹

Det intressanta är inte huruvida det stämmer, det vill säga om företagen verkligen ser ut som brukssamhällen och folkrörelser, utan att det finns en föreställning om att de ser annorlunda ut. Att kolumnisten, eller entreprenörerna själva, valde att använda brukssamhället och folkrörelsen som metaforer är intressant, eftersom bägge brukar framhållas som alternativ till Företaget som idealtyp. I bägge dominerar "gemeinschaft" snarare än "gesellschaft", för att använda Tönnies begrepp. Det är något annorlunda det traditionella industriföretaget, som var uppbyggt på "gesellschafts" grunder.¹²²

Det allra viktigaste verkar dock vara att vara annorlunda, nya och alternativa. Det gamla, industriella sättet att fungera är dåligt, det nyekonomiska är bra. Så enkel ser föreställningen ofta ut.

Tankegångarna går igen i stora delar av företagsdiskursen. Det roliga är att föreställningarna om det nya företagandet inte sällan hamnar skrattretande nära de, i förra kapitlet redovisade, föreställningarna om konsten. Ställer man upp idéerna om det nya företagandet mot det gamla får man fram motsattpar som liknar de som redovisades i det förra kapitlet: upplevelser och underhållning mot varor och tjänster; entreprenörskap mot byråkrati; nätverk mot hierarki; dynamik mot stabilitet; självförverkligande mot status; fiktion, yta och sken mot funktion, prestanda och pris; temporära kontrakt mot anställning och lojalitet; drömmar mot behov; subjekt mot objekt; flexibilitet mot specialisering; kreativitet mot produktivitet; fantasi mot meriter; passproduktion mot massproduktion; emotionell intelligens mot analytisk förmåga; icke-materiella mot materiella värden, och så vidare.¹²³

Av detta går det att dra slutsatsen att motsatserna lever kvar i allra högsta grad, även om de har tagit sig en annan skepnad. Men det är också tydligt att föreställningarna om företag har närmat sig föreställningarna om konst, vilket är en av huvudpoängerna i denna avhandling.

Ett sätt att förstå denna förskjutning av föreställningarna i samtiden är via Sven-Eric Liedman och hans idé om att det pågår en "återförtrollning" av samhället. Över huvud taget verkar de romantiska föreställningarna dominera: det sker – på det retoriska planet – ett slags revolt mot förnuftets dominans. I det nya företagandet är det istället känslan, fantasin, sinnena, drömmarna och skönheten som hyllas. Om vi i det förra kapitlet såg gestalten av företagandet som rationalitetens och kommersialismens fäste, börjar alltså en annan, bekant bild träda fram. Nu börjar istället företagandet – i föreställningsvärlden – få prägel av att vara romantikens, kreativitetens och estetikens fäste, det vill säga innefatta sådant som tidigare förknippades med konsten.

En anledning till detta kan vara att det, kopplat till tankarna om den nya ekonomin, finns idéer om att samhället och ekonomin i sin helhet ändrar karaktär och alltmer går emot att bli ett "drömsamhälle", en "upplevelseekonomi", en "underhållningsekonomi", ett "känslsamhälle" eller något liknande. Vad som betonas är förmågan att kunna skapa upplevelser eller underhållning, berätta historier, nära drömmar eller gestalta skeenden. Det finns många exempel på texter i denna tradition, ett par är Michael J. Wolfs *Entertainment Economy* och B. Joseph Pine och James H. Gilmores *The Experience Economy*, båda två utgivna år 1999. De är dessutom intressanta då de inte bara försöker fånga den nya ekonomin, utan dessutom försöker göra det via underhållning och upplevelser, det vill säga sådant som inte sällan förknippas med konsten.

Vilka föreställningar uttrycks då i dessa texter?

En föreställning är att vi är på väg att träda in i en underhållningsekonomi. Michael J. Wolf uttrycker exempelvis hur gränsen mellan underhållning och icke-underhållning alltmer suddas ut. Den del av ekonomin som inte har hållit på med underhållning förut, till exempel den traditionella industrin, söker efter innehåll och slår sig samman med underhållningsindustrin. Det finns många exempel i praktiken, varav sammanslagningen mellan media- och IT-bolag är ett.

Michael J. Wolf hävdar själv att underhållningsindustrin är den snabbast växande industrin och att underhållning utgör själva motorn i den nya ekonomin. För att förenkla och sprida sitt budskap, myntar han begreppet E-faktorn, där E står bland annat för "Entertainment". Hans argument är enkelt: konsumenterna letar efter E-faktorn i varje produkt, tjänst och upplevelse som de konsumerar. Underhållning har blivit en nyckelfaktor i konsumenternas värdeekvation. Det handlar inte längre om att tillfredsställa behov, det handlar om att nära drömmar och uppfylla önskningar.

Nästa bok har ett liknande budskap, även om författarna Joseph Pine och James Gilmore menar att de själva är kritiska till tanken om en underhållningsekonomi. Enligt dem är underhållning bara en del av något mycket större, nämligen det som de kallar *upplevelseekonomin*. Visserligen menar de att underhållning är den mest exploaterade sfären av upplevelser idag, men de påpekar också att det i framtiden kommer att bli allt vanligare med upplevelser som snarare hör hemma i någon av de andra tre sfärerna: undervisning, estetik och eskapism.

Deras argument för varför det är viktigt att förstå sig på upplevelser är i grund och botten ekonomiskt. Att iscensätta starka och minnesvärda upplevelser är ett sätt för företagen att skapa mervärde. Ett restaurangbesök eller en hotellnatt kan tas som typexempel.

Det kan tyckas som om upplevelser enklast skapas kring konsumentvaror, men Pine och Gilmore hävdar att upplevelser lika gärna kan skapas kring industriella produkter. Enligt dem måste dock föreställningarna om vad ett företag är för något förändras, för att man ska lyckas. Företaget måste se sig själv som en iscensättare av upplevelser, det vill säga varken som en producent eller distributör. Den mest användbara modellen blir då teaterns: företaget blir en scen, varje medarbetare en aktör och kunderna publik.

Författarna gör alltså en direkt koppling mellan företagandet och konsten och menar att teatern inte är en metafor utan en modell för arbetet. Vad de menar med det, är dock inte helt klart. Det verkar dock inte vara några revolutionerande tankegångar. Ibland verkar det vara samma tankar som på 1980-talet, fast i ny förpackning. Inte minst påminner idéerna om "service management", där likaså kundernas upplevelser och förväntningar uppmärksammades. Det var dessutom Jan Carlzon, då chef för SAS, som myntade uttrycket "all business is show-business". Och redan då handlade flygresor om upplevelser och underhållning, även om det då kallades service och det var SAS, och inte Virgin Airlines som var förebilden.¹²⁴

Det verkar alltså delvis handla om "kejsarens nya kläder"; om att ta gamla tankar, paketera om dem och klä dem i ny språkdräkt. Fast det ligger väl helt i de refererades smak och strategi, då de själva poängterar vikten både av att återanvända gamla idéer och av att skapa mode som ett sätt att skapa ekonomi. Om varor blir modevaror, tvingas nämligen kunderna att konstant konsumera nya för att hänga med. Detsamma gäller förstås idéer om företag och ledarskap. Författarna kan därför sägas leva som de lär.

Vad man dock glömmer är att det finns en baksida av den förespråkade strategin. Starka upplevelser kan öka förväntningarna på ännu starkare upp-

levelser nästa gång. Det som är modernt idag, har en tendens att bli omodernt i morgon. Över huvud taget finns det en risk i att följa en "nyhetens" strategi. Det finns till exempel italienska möbeldesignföretag som medvetet undviker att lansera möbler som mode, för att slippa bli omoderna och för att sänka, snarare än öka, omsättningshastigheten.

Frågan är också om det handlar om universella fenomen. Finns det inte i praktiken utrymme för flera ansatser? Alla söker kanske inte efter upplevelser och underhållning. Åtminstone inte jämt.

Långt innan idéerna gjorde intrång i företagsdiskursen, fanns de bland kulturkritikerna, om än i en något annorlunda tappning. Personer som Guy Débord och Neil Postman uppmärksammade till exempel tidigt att samhället blivit allt mer upplevelse- och underhållningsbaserat.¹²⁵ Till skillnad från de ovanstående författarna, varnade de också för konsekvenserna av det. De såg seriositeten, reflektionen, fördjupningen, analysen och ifrågasättandet gå förlorade. Som Guy Débord säger, människan förpassas till en passiv åskådare, utan möjlighet att ingripa i skeenden. Att det sedan är företagen som tar över produktionen av spektakel och föreställningar av allehanda sorter och slag, är en utveckling som han förutsåg redan på 1960-talet:

Spektaklet har sina rötter i det fertila fältet av ekonomin och det är det fältets produkter som i slutändan måste komma att dominera den spektakulära marknaden.¹²⁶

Om föreställningarna om företag och företagsekonomi förut präglades av allvar, som Claes Gustafsson visat¹²⁷, verkar det idag vara tvärtom. Nu handlar företag och företagsekonomi snarare om produktion av nöje.

Företagandets estetik

Företagarna vände sig förr främst till ekonomer och ingenjörer. Nu söker de förtroligt samarbete med fria konstnärer. Vi står på tröskeln till en ny renässans när företagsvärlden nu öppnar sig mot konstvärlden.¹²⁸

När estetiseringen har blivit en del av vår vardag och företagen verkar i en ny ekonomi, då ställs det också nya krav på företagsledningarna. Det handlar då inte bara om att fatta beslut om priser och prestanda, utan även olika estetiska, emotionella och identitetsförstärkande värden måste vägas in. I Sven-Eric Liedmans termer, har det skett en rörelse från det hårda till det mjuka, från beräkningen till värderingen. Från ekonomi till estetik. Än har vi visserligen inte sett platsannonser där man efterlyser chefer med estetisk kompetens, men vem vet, de kanske kommer? Åtminstone pratar man allt mer om estetikens roll i företagandet, även om det finns stora variationer i vad man lägger i begreppet och i vilket syfte det används.¹²⁹

Några har försökt att dela in de organisationsforskare som har sett till de estetiska dimensionerna i olika kategorier. Vissa hävdar då att det går en skiljelinje mellan de som har ett *rationellt* synsätt på estetik, det vill säga de som kommer med normativa rekommendationer om hur kunskapen och medvetenheten om estetik kan utnyttjas av företagen och de som har ett mer *idealistiskt* eller kunskapsbaserat intresse, det vill säga de som tror att estetik är ett sätt att förstå världen.¹³⁰ Andra hävdar att skiljelinjen går mellan de som har ett *romantiskt* och de som har ett *konstruktivistiskt* synsätt på estetik, det vill säga mellan de som tror att de estetiska kvaliteterna är inneboende i verket och de som tror att det är något som bestäms i sociala sammanhang.¹³¹

I sin ursprungliga, grekiska betydelse står begreppet "aisthetikos" för förnimmelse genom sinnena, det vill säga upplevelser och erfarenheter som kommer via känseln, lukten, smaken, synen och hörseln. När estetiken växte fram som en gren av filosofin, var det också denna betydelse – sinnesupplevelserna – som var den centrala. Alexander Baumgarten uttryckte att estetik var det systematiska studiet av sinnesupplevelser. I den franske filosofen Merleau-Pontys tappning var det också de kroppsliga sinnesupplevelserna som utgjorde grunden för all förståelse och allt meningsskapande. Kroppen blev ett "perceptionens subjekt"¹³².

Skulle Merleau-Ponty ha rätt, kan man fråga sig vart kroppen har tagit vägen i modern organisations- och ledarskapsteori. Var är känseln, lukten, smaken, synen och hörseln? Var är den fysiska beröringen? Många menar att ledarskap handlar om att skapa mening, gemensam mening. Men om vi förstår och skapar mening genom våra kroppar, varför finns då inte kropparna med i teorierna? Antonio Strati uttrycker det:

Det mesta av forskningen på området organisation och ledarskap beskriver följande, ganska bisarra fenomen: så snart en människa korsar den virtuella eller fysiska organisationslinjen, rensas all hennes kroppslighet bort och endast hennes intellekt kvarstår. När en människa har gått över linjen blir hon avklädd både kropp och kläder, så att hon består enbart av rent förnuft, vilket organisationen sedan förser med arbetsinstrument. När människan lämnar organisationen slängs dessa arbetsinstrument och personen återfår sin kroppslighet samt med den perceptionen och det estetiska omdömet, som gör att hon kan nå estetisk förståelse av verkligheten, om än bara av verkligheten utanför organisationens murar.¹³³

En del av svaret har redan belysts. I det moderna samhället fick kroppen och sinnena rollen som det som var motsatt förnuftet. Medan kroppen förknippades med (okontrollerbara) drifter, stod förnuftet för viljan, kontrollen och det rationella. Ingenstans är det kanske tydligare än inom just ledarskapsteorin, där den klassiska bilden av företagsledaren är den av Hjärnan som sitter bakom sitt skrivbord och fattar beslut, medan arbetarna sliter och svettas med sina Kroppar. Inte kunde då företagsledaren ha en kropp, det kunde ju betyda att distinktionen mellan ledare och ledda upphävdes.¹³⁴

Konstruktionen av ledarskap är således både icke-kroppslig och icke-sinnesbaserad i sitt ursprung. Vad som händer med den i samband med att arbetaren slutar att vara kropp och blir hjärna, återstår att se. Kanske kommer då kroppen, som ett medel att markera över-/underordningen, in i konstruktionen av ledarskap?

Att estetiken, i olika bemärkelser, blivit allt mer uppmärksammas i företags-sammanhang råder det inga tvivel om. Ofta är man snabb att påtala estetikens betydelse, vad det än månne gälla. På senare tid har det exempelvis börjat talas om sådant som vikten av att vara medveten om och ha en konsekvent hållning i frågor av estetisk karaktär.¹³⁵ Bakom det ligger en idé om att företag tjänar på att skapa minnesvärda upplevelser som retar kunders alla sinnena och som därmed blir omöjliga att motstå och glömma. De tidigare refererade Pine & Gilmore tar biltillverkare som exempel och menar att de spenderar stora summor på att få fram det rätta ljudet när bildörrarna stängs, på samma vis som skokrämstillverkare tillsätter luktämnen till sin kräm.¹³⁶ Argumenten är bland annat att estetik ger lojala kunder och möjlighet att ta ut högre priser, samt att det är ett medel att synas, som ger konkurrensfördelar och ökad produktivitet. Vidare

hjälpes estetiken till att ge identitet och image åt ett företag samt inte minst att skapa starka varumärken. Estetiken blir med andra ord ett strategiskt verktyg för att nå ut och nå fram. Det går igen i alla dimensioner från fysiska artefakter till hemsidor. För att lyckas, menar författarna till en av bästsäljarna på området, får ingenting lämnas åt slumpen.¹³⁷

Andra tar snarare fasta på vilken roll estetik som sinnesupplevelser och kunskapsform har i företagandet. Estetik blir ett slags kunskapsform, ett sätt att via sinnen förstå sin omvärld. Det finns till exempel forskare som pratar om hur upplevelsen av arbete tenderar att ha estetiska dimensioner. Lyssnar man till hur människor beskriver sitt arbete, upptäcker man att de ofta gör det i estetiska termer. Estetiken kan alltså användas också för att förstå hur människor psykologiskt uppfattar sitt arbete.¹³⁸ Ed Ottensmeyer hävdar till exempel att vi upplever och identifierar oss med en organisation och dess produkter i termer av dess estetik.¹³⁹

En del tar ett ledningsperspektiv; Sven-Erik Sjöstrand talar till exempel om den estetiska dimensionen som det femte sättet att reducera osäkerhet, med kopplingar till emotion, kognition och intuition. Han klassificerar sedan estetiken, tillsammans med känslorna och intuitionen, som de irrationella momenten i företagsledning. Länge bortglömda, men alltid närvarande.¹⁴⁰

Antonio Strati, hävdar annars att många organisations- och ledarskapsforskare gör det enkelt för sig och sätter likhetstecken mellan estetik och skönhet.¹⁴¹ Att upplevelsen av skönhet inte är objektiv eller att de estetiska värderingarna må skilja sig åt mellan olika människor, fäster man ingen större uppmärksamhet vid. Inte heller reflekterar man i någon större utsträckning över om det ens går att styra och kontrollera ett företags estetiska dimensioner. Liksom man ignorerar att olika människor har olika estetiska värderingar och att det kan bli strider om vems estetik som ska gälla. Själv förespråkar han ett multiperspektiv på estetik utifrån följande fem postulat:

- (1) estetik sammanfaller inte (bara) med kategorin skönhet;
- (2) estetik är ingenting objektivt;
- (3) estetik är inte dekorationer;
- (4) estetik genomsyrar alla aspekter av organisationen samt
- (5) det finns ingen "bästa" estetik.¹⁴²

Estetik är slutligen också en vetenskap, en speciell gren av filosofin. En gren som söker bygga teorier i syfte att förklara estetiska upplevelser. Enligt Brunius "ett studium av konsterna, deras likheter och olikheter, under vilka omständigheter de skapas, hur de upplevs – på ett enhetligt sätt eller på olikartade sätt – och efter vilka principer de bedöms som goda eller dåliga"¹⁴³.

Estetik som filosofisk gren är intressant. Å ena sidan betonar den subjektiviteten, å andra sidan försöker den rationalisera och förnuftsmässigt förklara också de mest sublimes, känslö- och kroppsbaserade upplevelserna. Den är därmed motsägelsefull till sin karaktär. Ofta har den också gått i maktens ledband, vilket gör att den borde passa väl ihop med ledarskapsteorin.¹⁴⁴

"Om företag är konst, då är ledning estetik", skriver Pierre Guillet de Monthoux.¹⁴⁵ Han är en föregångare bland de företagsekonomer, som specifikt uppmärksammat estetikens – i dess filosofiska bemärkelse – roll i företagandet. Till skillnad från många andra, har han dessutom direkt kopplat konsten till företagandet.¹⁴⁶ Hans böcker, speciellt de två senaste *Det sublimes konstnärliga ledning* och *Konstföretaget. Mellan spektakelkultur och kulturspektakel*, innehåller mängder av intressanta tankegångar om konst och företag. Tyvärr är det svårt att göra dem rättvisa i ett referat.

Grundidén är att konstens och företags världar överlappar varandra. Framför allt företaget har en hel del att lära av konsten och estetiken. Till skillnad från några av de ovan refererade författarna gör Guillet de Monthoux dock ingen förenkling av begreppet estetik, utan han går istället igenom ett antal estetiska teorier, som var och en bidrar till ledningen av ett företag. Utifrån dessa estetiska teorier skapar han vad han kallar ledningens sex konster: att begripa, begeistra, befria, beundra, berusa och befolka. Vad han framför allt lägger tonvikten vid är dock kraften och handlingen.

För Pierre Guillet de Monthoux ingår efterforskningarna i estetiken som en del av ett större projekt om den filosofiska grunden i företagandet. Filosofin hjälper både för att förstå företagandet och för att utveckla ett förhållningssätt till livet. I bägge böckerna utvecklar han dessutom idén om att konsten hela tiden måste balansera mellan ytterligheter, främst mellan banaliseringen via kommersialiseringen och totaliseringen via politiseringen, mellan "spektakelkulturen" och "kulturspektaklen", som han träffande benämner dem. Konst är något i grunden okontrollerbart, något som tar sin egen väg och som utvecklas i så kallade estetiska spel, i vilka många olika aktörer ingår. Det väsentliga är att ta tag i det spontana och oväntade, det som uppstår när konsten får utvecklas på sina egna villkor.

Det vill säga en föreställning som är väsenskild från den som artikuleras i böcker som till exempel *Experience Management*. Konstens roll blir att vara en dörröppnare mot en estetisk rymd i företagen:

Vi måste acceptera konsten på dess egna villkor. Vi når ingen lönsam långsiktig koppling till konstvärlden genom designtrendens kampanjer eller riskkalkyleringens korttidsbedömningar. Genom att studera estetiken kan vi hitta en varaktig väg ur vanlighetens tristess. En väg som inte förväxlar innovation och kreativitet med de snabba klippens nyheter. Något som väcker oss ur arbetslivets sömngångaraktiga tristess till arbetsglädjens verklighet. Det profana, vanliga, triviala och banala behöver skönhetens och det sublimas välsignelse för att bli verkligt.¹⁴⁷

Organisationsteorins estetik

Ytterligare ett spår står de forskare som främst har ägnat sig åt att studera den egna disciplinens estetik för. Ett svenskt exempel är Kaj Sköldberg, som har analyserat organisationer i teori och praktik utifrån deras olika stil och berättarkonventioner.¹⁴⁸ Ett av de mer kända och tidiga exemplen på denna ansats utgörs annars av Rafael Ramirez. Han har utgått från idén om att det är svårt att tänka sig en organisation, utan att tänka i termer av form. Ett belägg för detta finner han i språkbruket. Det vimlar av form i talet om organisationer och ledarskap: organisationsform, reform, transformera, informera, uniform, formella och informella organisationsstrukturer, formulär, formulera, formera, med mera. Det är genom formen vi förstår och upplever en organisation och därför borde, enligt honom, estetiken utgöra en väsentlig del av organisationsteorin.¹⁴⁹

Ytterligare en illustration erbjuder Mauro F. Guillén. Han argumenterar för att organisationsforskarna har missat en viktig poäng, när de inte har sett skönheten i det rationalistiska paradigmet.¹⁵⁰ Hans resonemang bygger på upptäckten att många modernistiska arkitekter var flitiga läsare och starkt påverkade av framför allt Taylor och Fords idéer. Medan organisationsteoretiker tenderar att idag betona paradigmetns förskräcklighet, såg dessa arkitekter skönheten och den "estetiska potentialen i effektiviteten, precisionen, enkelheten, regelbundenheten och funktionen". Le Corbusier, till exempel, tyckte vid sin första läsning av

Taylors *Scientific Management* år 1917, att den var förskräcklig, men insåg sedan att principerna bakom den gick att applicera även på arkitektur.¹⁵¹

Ett näraliggande exempel på denna typ av estetik kan Bauhauskolan med Walter Gropius i spetsen utgöra. Gropius själv hade ett bestämt syfte med sin rationalisering: han ville frigöra energi och skapandekraft. Genom att slippa ta hänsyn till banaliteter och upprepa processer, skulle individen och estetiken få större utrymme. Rationaliseringen fick dock aldrig någonsin bli ett mål i sig: "det skulle bli en ren katastrof, det skulle stjäla livets halva rikedom och variation genom att förkrympa män och kvinnor till omänskliga, robotliknande automater".¹⁵²

Gropius åsikter för tankarna till en av organisationsteorins fäder, den tyske sociologen Max Weber. När Weber säger att det västerländska samhället kan komma att utvecklas mot en "isande polarnatt" och när han varnar för att 1900-talets människa kan komma att bli en "expert utan hjärta", ger han uttryck för samma oro som Gropius.¹⁵³

Att tänka på organisationsteori i estetiska termer kan öppna upp för ny förståelse. Om vi idag tycker att konsten i alltför hög utsträckning tar efter näringslivets principer, ger Guillén oss en påminnelse om att det inte är något nytt fenomen. Inte bara arkitekturen, utan också sådana konstarter som teatern, gjorde försök att direkt applicera principerna på sin verksamhet i början av 1900-talet. Bland annat försökte man via tidsstudier effektivisera speltiden och korta ned föreställningarna från fyra till en timme, utan att förlora i form eller innehåll.

Guillén uttrycker vikten av att läsa organisationsteorier utifrån ett estetiskt perspektiv: "Vår förståelse för organisationsteoriernas inre logik, såväl som deras effektivitet och genomslag, kommer säkerligen att öka om vi också tar med deras estetiska dimensioner i analysen"¹⁵⁴. Anledningen är att estetik, enligt honom, inte bara tar fatt i det rationella och logiska, utan också i det intuitiva, känslomässiga och övertygande, det vill säga i hela människan. Han frågar sig också om varje tids organisationsteori inte har kopplingar till sin tids estetik. Han hittar belägg i "human relation"-skolan och Hawthorne-experimenten, men ställer sig däremot frågande till hur postmodern arkitektur hänger samman med teorier om organisationskultur.

Själv undrar jag dock om det kan vara så att influenserna går i bägge riktningarna. Om den modernistiska arkitekturen inspirerades av den vetenskapliga företagsledningsteorin, tror jag i fallet postmodernistisk teori att influenserna kan ha gått åt motsatt håll. Där var det arkitekturen som låg före, som redan på 1960-talet började formulera sig i postmodernistiska termer, medan det dröjde ända

fram till sent 1980-tal innan organisationsteorin började göra det. Vem som leder vad är inte givet.

Ytterligare en koppling som är frestande att göra är den mellan nymodernismen inom arkitekturen och "nyrationaliseringen" inom företagandet, med extrembantade organisationer och olika metoder för att mäta allt. Kanske hänger också de samman? Eller kanske hänger romantikens återkomst inom musiken samman med romantiseringen av företagsteorin? Kanske finns det en tydlig koppling mellan estetik och ekonomi, mellan estetisering och ekonomisering? Även om det i det senmoderna samhället eventuellt finns utrymme för flera parallella estetiker liksom för flera parallella företagsteorier.

Konstens värdekällor

Förutom de som tar fasta på estetiken i dess olika former, finns det också ansatser som rör sig i angränsande domäner. Jag vill kortfattat beröra några av dem som uppträder inom organisations- och ledarskapsområdet¹⁵⁵, trots att de antagligen redan är välbekanta för de flesta. Anledningen är enkel: de säger likaså något – om än indirekt – om föreställningar om konst och företag; om hur föreställningen om konsten ser ut i företagsekonomin och hur konsten anses kunna bidra till företagandet.

Från sponsring till samarbeten

Det finns en rad företagsekonomer som inte går omvägen via estetiken utan som istället lägger tonvikten vid det direkta mötet mellan konst och företag. Ett exempel är Marjorie Jacobson som samlat bilder och material från olika företag i syfte att visa hur de på olika sätt integrerat och låtit sig inspireras av konsten. De handlar då inte om konstföreningar och eller konstsamlingar i den traditionella bemärkelsen, utan om ett förhållningssätt där konsten fyller en funktion i företagandet.¹⁵⁶

Många intresserar sig också för sponsring och för vad som kan komma ut av ett sponsringssamarbete. I Sverige verkar fortfarande marknadsföring vara det vanligaste argumentet och det som svenska skattemyndigheter vill se bevis på för att bevilja avdrag. På andra håll talas det dock om en utvidgning av begreppet eller till och med om att helt överge det och istället tala om strategiska

samarbeten. De som förespråkar ett sådant synsätt menar då att många aspekter inte täcks in av det traditionella sponsringsbegreppet, som främst associeras till marknadsföring. Vidare vänder de sig mot filantropiska argument och anser att samarbetet mellan konst och företag, rätt konstruerat, kan ge långsiktig vinning för bägge parter.¹⁵⁷

Allt mer används också personal- och kompetensutveckling som argument. Man talar till exempel om möjligheten att stärka banden till de anställda och om att stimulera kreativiteten i organisationen.¹⁵⁸ Ett sponsringssamarbete antas kunna utmynna i utveckling för bägge parter. För företagets del kan det, till exempel, handla om att möta aktörerna, följa deras arbete samt, på ett initierat vis, få ta del av resultatet av deras ansträngningar. I syfte att senare och med vägledning kunna reflektera över och utveckla det egna arbetet och de interna processerna.

Ett direkt möte med konsten kan också hjälpa till att kartlägga företagskulturen och utveckla den egna organisationen. Ett typexempel är användningen av företagsteater som ett led i denna process. En teatergrupp hyrs in och får sedan skapa en föreställning utifrån det som de upplever i organisationen.¹⁵⁹

Det finns många fler aspekter som lyfts fram. En sådan är bildningsaspekten, där bildning tenderar att ses dels som ett kulturellt kapital, dels som ett slags förhållningssätt. Att vara bildad kan då antingen innebära att man kan föra en middagskonversation med en affärspartner från ett annat land eller att man hyser en förmåga att ifrågasätta och söka ny kunskap. Bägge anses förstås viktiga i en allt mer global miljö, där det krävs ett ständigt lärande och avlärande.

Likaså brukar det anses viktigt att lära sig det estetiska, att lära sig tolka olika och berika sitt eget språk samt få en inblick i skapandet av upplevelser, vilket inte är så konstigt med tanke på vad som sades i förra avsnittet. Över huvud taget är det lätt att koppla tankarna om utökade sponsringssamarbeten till idén om den nya ekonomin. Lydia Kan påpekar till exempel att samarbetet kultur och näringsliv kan ge mer än förut, eftersom det blir allt viktigare att nå en ny sorts kunder, som ser igenom traditionell reklam och som letar företag som tar sitt sociala ansvar. Dessutom ställs det högre krav på förmågan att agera kreativt, vilket kan stimuleras av ett djupare samarbete med konstnärliga organisationer.¹⁶⁰

Således kan även sponsringens och samarbetenas utveckling tolkas som en del i den pågående estetiseringen av företagen. Liksom, förstås, som en del av den pågående ekonomiseringen av konsten.

Företagsföreställningar

En av de vanligaste ansatserna, som kommer att behandlas mer utförligt i nästa kapitel, är annars att använda konsten som metafor eller modell för att öka förståelsen av företagandet. I praktiken rör det sig om en mängd ansatser av sinsemellan mycket olika karaktär. Det kan exempelvis handla om narrativa ansatser, där ledarskapet eller organisationen ses som texter, vilka kan analyseras med hjälp av olika litteraturvetenskapliga, retoriska eller textkritiska metoder.¹⁶¹ Det kan också handla om konstteoretiska ansatser¹⁶² eller – vilket antagligen är det allra vanligaste – om olika jämförelser mellan till exempel teatern och företaget.¹⁶³

Varför just teatern har blivit en sådan populär metafor eller modell för företagandet, går det bara att spekulera om. En anledning är förstås att teatern är en kollektiv konstart. Att också orkestern är populär som metafor, talar för denna tolkning. Troligtvis finns det dock fler anledningar till populariteten. En av dem är kanske traditionen. Ett flertal författare inleder till exempel med att citera Shakespeare, ”världen är en teater och vi är alla aktörer” och bygger därmed vidare på en tradition som burits av bland andra Erving Goffman, Kenneth Burke och, från psykoanalytiskt håll, Joyce McDougall.¹⁶⁴

Inom ledarskapsforskningen, som vi ska se mer av i nästa kapitel, är hänvisningar till konstnärer vanliga, inte minst när man talar om sådant som karismatiskt ledarskap, om iscensättandet av en Ledare.¹⁶⁵ Att detta blir allt viktigare i den mediala och visuella värld vi lever i, hävdar författare som ovan refererade Pine och Gilmore. De står också för en av de mer utförliga – och normativa – diskussionerna på området och knyter an till teaterteoretiker som Konstantin Stanislavkij.

Enligt dem är, som sagt var, företag i den nya ekonomin ett slags teatrar. Allt kan iscensättas, planeras, dramatiseras, regisseras och spelas upp inför potentiella kunder. Av största vikt blir aspekter såsom ordningsföljden och rytmen. Ska medarbetarna till exempel springa, som på FedEx, för att skapa ett intryck av hastighet? Och var börjar egentligen ett möte, i kapprummet eller konferensrummet? Pine och Gilmore anser att alla de yrken och alla de funktioner som finns på en teater, också bör finnas representerade i företagen. Allt bör vara lika noggrant och minutiöst planerat: roller, besättning, scenografi, dramaturgi, kostymer, ljus, ljud, rörelser, rum... allt är aspekter som tillsammans skapar den maximala upplevelsen.¹⁶⁶

Att se det på det viset är de långt ifrån ensamma om. Även en annan guru, Charles Handy, tog i ett tal fasta på något liknande. Exemplet hämtade han från Disneyland:

Medarbetarna har inte jobb, de har roller. De har inte befattningsbeskrivningar, de har manus. De är antingen på scenen, när de arbetar, eller bakom scenen, när de inte arbetar. De har inte chefer, de har regissörer.¹⁶⁷

Idag framstår Handy som lite gammalmodig. I *Funky Business* uttrycks nämligen samma tankegång om företaget som en teater, om än i modernare tappning, där gränserna är uppluckrade och den starkaste vinner:

Världen är en scen. Vi spelar alla roller – såväl företag som människor. Men istället för ett konventionellt kostymdrama har vi nu fått en konstant, improviserad teater utan manus. Regissören har stuckit, den ursprungliga pjäsen dragits in och manuset saknas. Publiken väller upp på scenen där de gör skådespelarna sällskap och kräver att få huvudrollerna. Gränserna flyter ihop. Alla roller är vakanta. De gamla reglerna gäller inte längre – den onda och den goda är en och samma person. Det är bara att ta för sig.¹⁶⁸

Företagskultur

Den tredje ansatsen handlar om företagskultur och de symboliska aspekterna av företag och företagsledning. Kanske är det den ansats där det finns flest kopplingar, om än ofta outtalade, mellan konst och företag? Det är dessutom en ansats som anses ha vuxit explosionsartat sedan 1980-talet, då den först gjorde sig gällande.

Jag har inte för avsikt att ge mig in i en djupare redogörelse, av den enkla anledningen att det redan finns bra översikter på området.¹⁶⁹ Dessutom är det oklart hur kultur, i denna vida bemärkelse, hänger samman med det som jag har valt att kalla konst. Den enklaste tolkningen är att en företagskultur uttrycks, återskapas och kommuniceras, för att använda Mats Alvessons begrepp, via symboliska uttryck, varav vissa är eller angränsar till att vara konstnärliga uttryck. För att förstå kulturen, måste man då kunna tolka uttrycken, vilket gör det naturligt att vända sig till de discipliner som alltid sysselsatt sig med tolkning

av dessa uttryck. Som allra tydligast blir det när det handlar om artefakter, till exempel ett företags inredning och arkitektur, men även mer implicita och immateriella uttryck kan tolkas på liknande vis.¹⁷⁰ Därför används numera metoder som till exempel textanalys eller dramaturgisk analys för att förstå företag i högre utsträckning än förut.

Kulturperspektivet har således beröringspunkter med det område som jag är intresserad av, inte minst i fokuseringen av symboliska handlingar och uttryck. Dess popularitet och stora spridning både i näringsliv och akademi, har säkerligen utgjort en väsentlig bakgrund – tillsammans med bland annat varumärkesteorin inom marknadsföringen – till att kopplingen konst och företag kommit att ses som mindre långsökt de senaste åren. Om man har accepterat att företag är kulturer och att de immateriella värdena är minst lika viktiga som de materiella, är steget inte långt till att se direkta kopplingar mellan konst och företag och att tro att konst kan berika företag.

Entreprenörskap

Ett annat populärt område där det finns tydliga och starka kopplingar till konsten, är entreprenörskapsforskningen, vilket bland annat Pierre Guillet de Monthoux och Ivar Björkman har uppmärksammat.¹⁷¹ Gunnar och Ulla Eliasson har vidare tagit fasta på själva handlingskomponenten i både konstnärs- och entreprenörskapet.¹⁷² Andra, såsom entreprenörskapsforskaren Bengt Johannisson, har istället fastnat vid det personliga inslaget och den personliga drivkraften som gemensam för de bägge.¹⁷³ Liknande tankegångar är Åke Béckerus och Berit Roos inne på när de beskriver småföretagaren i följande ordalag, som leder tankarna direkt mot konsten:

Just perceptionen av sig själv som en unik varelse tycks genomsyra människor som blir egna företagare och behöver i sig inte ha någonting med självförtroende och verksamhetsbehov att göra. Det är snarare en gestaltning av individualiteten som är det nödvändiga – inte att man är den överlägset bästa – där företaget fungerar som en slags ständigt öppen och relativt oförändrad vernissage för personlighet, kompetens och förmåga.¹⁷⁴

Man kan således tänka sig att både entreprenören och konstnären "har sig själva som projekt", för att använda psykoanalytikern Clarence Crafoords

terminologi.¹⁷⁵ Kanske är det också en ledtråd till varför bägge hyllas i en era, som brukar kallas individualistisk och till och med narcissistisk?¹⁷⁶

Utifrån ett mer strukturellt perspektiv, finns det också de som menar att konsten skapar grogrund för entreprenörskap. Många konstnärer är själva entreprenörer och redan under utbildningen tränade i både att generera idéer och att genomföra dem.¹⁷⁷

Kreativitet

I anknytning till entreprenörskapsforskningen, bör forskningen om kreativitet i näringslivet nämnas. Återigen finns inte alls långsökta, om än inte alltid undersökta, kopplingar till konst och framför allt till den ursprungliga och romantiska föreställningen om konstskapande.

Även om jag intresserat mig mer för kreativitet än för de ovanstående områdena, är inte heller det mitt specialområde. För en utförlig översikt över området, vill jag hänvisa till Daniel Ericssons forskning. Han menar bland annat att det går att urskilja olika synsätt på kreativitet, vars företrädare han kallar "kreotionalister" och "kreomantiker". Medan de förstnämnda ser kreativiteten som ett produktionsmedel, ser de andra den som ett uttrycksmedel.¹⁷⁸

Ericssons resonemang är förstås intressant i detta sammanhang. I min tolkning är "kreotionalisterna" de som ser företagandet och därmed kreativiteten som något rationellt, medan "kreomantikerna" ser företagandet och kreativiteten som något romantiskt. "Kreotionalisternas" tolkning ligger därmed närmare den ursprungliga föreställningen om företagandet, medan "kreomantikernas" föreställning gränsar till den på senare tid alltmer spridda och populära föreställningen om företagande som något romantiskt.

När det kommer till forskningen om kreativitet medger flertalet forskare att "exakt hur den kreativa processen går till inom organisationer vet forskningen dock förvånansvärt lite om"¹⁷⁹. Och därmed har det också blivit problem med fortsättningen: "utan en mer utförlig förståelse av kreativt handlande, kommer vår möjlighet att kunna påverka organisationers kreativitet vara lika begränsad som den har varit förut"¹⁸⁰. Man har, med andra ord, inte lyckats kartlägga processen och kan därmed inte heller öka kreativiteten i organisationer, vilket är det slutliga målet.

Några få anser sig dock ha funnit formlerna och säljer dem dyrt. En dylik person är Edward de Bono, som har sysslat med lateralt tänkande och kreativitet i många år. I hans värld blir människorna mer kreativa av att leka lekar som "de

sex hattarna" eller följa tekniker som "slumpordstekniken". De Bono menar bestämt att alla människor är kreativa och att den som tror att det krävs någon form av begåvning hyser åsikter som är "så förlegade och urmodiga att de verkar höra hemma på medeltiden"¹⁸¹. Andra, som exempelvis Alan G. Robinson och Sam Stern, menar att det i alla kreativa handlingar finns ett antal gemensamma element representerade. Visserligen argumenterar de också för styrkan i det oförutsedda, men enbart i kombination med specificerade element.¹⁸²

Generellt verkar det som om många söker förklaringar och få accepterar tankegången om att skapandet - eller livet, för den delen - är ett mysterium. Man söker alltså avmystifiera och modellera fenomenet. Längre än så från den rationella föreställningen har man inte kommit, trots att man i retoriken ofta prisar romantiken.

Kanske är det också av den anledningen kopplingen mellan kreativitet och konstnärskap inte alltid görs? Begreppet "kreativitet" kopplas ibland automatiskt till det rationella och, framför allt, instrumentella företagstänkandet. Kreativitet blir uttryck för ett medel. Merete Mazzarella säger till exempel i en krönika:

För egen del tycker jag alldeles speciellt illa om *kreativ*: i mina öron har det gått och blivit ett konsultord. Om ett företag anställer en kreativ person så nog skall det märkas i bokslutet och det förr hellre än senare.¹⁸³

Fantasi

Flera författare, inte minst inom den nya ekonomin, betonar att de viktigaste tillgångarna i ett företag är medarbetarna, deras talang och deras skaparkraft. Michael Wolf säger, till exempel att det som betyder mest av allt är kreativitet och fantasi. Det kan visserligen tyckas som om fantasi är en resurs som aldrig kan ta slut, men enligt samme författare är det inte alla som förmår att använda den. De som gör det, är de som kommer att bli värdefulla i framtiden. Wolf är så drastisk att han till och med säger att "den högst värderade varan är fantasin".¹⁸⁴

Därmed känns det som om man tagit ett rejält kliv från föreställningen om det analytiska, mätbara och på förnuftet baserade företagsledandet. Som Gareth Morgan säger, "vi behöver fantisera som aldrig förut".¹⁸⁵ Kanske håller då bilden av företagsledaren på att förändras, på samma sätt som bilden av teknikern i Sven-Eric Liedmans beskrivning:

Den moderna tidens tekniker var en fantasilös men kompetent räknesse, motsatsen till den slarvige, av alla konventioner obundne konstnären. Numera framstår teknikern som för sin framgång beroende av fantasi och okonventionella lösningar.¹⁸⁶

Så långt allt väl. Men det finns också problem. Som jag tidigare har varit inne på, undrar jag hur moderna företagsledare ska ha tid att förkovra sig, tid att upptäcka nya saker, tid att söka inspiration och hämta näring åt sin fantasi. När Wolf beskriver situationen, låter det som en omöjlig ekvation:

I underhållningsekonomin är ledningen alltid i rörelse. På samma vis som telekommunikation håller sina investerare alerta tjugofyra timmar per dygn för att hänga med i vad som händer globalt, sover heller aldrig den transglobala, digitala, konvergerade underhållningsindustrin – och inte heller, verkar det som, de som leder den.¹⁸⁷

Ekvationen arbetstid och fantasi rimmar illa, åtminstone om reflektionen inte ryms på arbetstid, som Howard Gardner påstod. Detsamma gör ekvationen kontroll och fantasi. I min värld är fantasi något som är vare sig rationellt, instrumentellt eller kontrollerbart. Ingen chef i världen förmår att leda min fantasi. Inte ens jag själv kan göra det. Fantasin är för mig den sista utposten. Att söka leda någons fantasi är ett övergrepp. Därför blir jag djupt oroad när jag läser vad Tom Peters säger:

Jag ställer en talande fråga: Finns det någon som vet hur man leder fantasin? Hittills har ingen räckt upp handen, inte jag själv heller. Jag vet inte vad det innebär att leda den mänskliga fantasin, men jag vet att fantasi är den huvudsakliga värdekällan i den nya ekonomin. Och jag vet att vi måste hitta ett svar till min fråga – fort.¹⁸⁸

För mig är detta en kärnfråga. Det inget visserligen hopp att ingen någonsin har försökt besvara Peters fråga. Vidare går det att argumentera för att mina och Peters föreställningar om fantasi antagligen inte stämmer överens. Precis som i fallet kreativitet, går det att tänka sig att föreställningen om fantasi förändras till att passa in i föreställningen om företagandet. "Fantasi" blir därmed bara det som

ryms inom det instrumentella tänkandet: en resurs som går att hantera instrumentellt.

Ett mer tilltalande alternativ kan vara att säga att det visserligen går att stimulera fantasin, men att det inte går att leda den. Fantasin är gränslös, bortom all kontroll. I fantasin får man göra vad man vill. Till och med mörda sin chef.

Ridån faller

Så har det då visat sig att det i föreställningsvärlden finns många kopplingar mellan konst och företag och – som jag här har försökt visa – att konsten antas kunna berika företaget på olika sätt. Min målsättning har varit att dels visa på de uttryck som en del av dessa tankegångar tar sig, dels försöka sätta in dem i ett sammanhang. Jag har lagt tonvikten vid den pågående estetiseringen av samhället och det skifte i föreställningarna om företag, som verkar uppstå i samband med att vi träder in i det som brukar kallas ”den nya ekonomin”. Som vi såg i föregående kapitel, kunde föreställningarna om företag förut beskrivas med begrepp som rationalitet, kommers, mätbarhet och repetition. Idag inbegriper de flera dimensioner som tidigare förknippades mest med konst: estetik, immateriella värden, nytänkande, upplevelser och underhållning.

På många sätt verkar det därför som om föreställningarna om konsten respektive företaget närmat sig varandra – åtminstone språkligt – och som om företaget, efter att så länge ha tillhört en annan värld, har återupptäckt konsten och dess (ekonomiska) potential.

Till den utvecklingen finns det alternativa hållningar. En är positiv och tolkar betoningen av det estetiska som någonting nytt, som början till en ny världsordning eller åtminstone en skönare och roligare tillvaro. Det är den hållning som ofta syns i litteraturen på området.

En något mer kritisk hållning ställer sig frågande till realismen i dessa beskrivningar. Ser det verkligen ut såhär i praktiken på det stora flertalet företag? Bryr man sig så mycket om estetik? Är man intresserad av att hämta inspiration och lärdomar från konstnärligt håll? Har man tid och utrymme för det? Låter man de anställdas kreativitet och fantasi få fritt spelrum?

En ännu mer kritisk hållning ställer frågan om vad som händer med konsten i dess mer traditionella bemärkelse, vilket märkligt nog sällan görs i den refererade litteraturen. Finns det plats för den svåra, ifrågasättande, lågmälda,

sökande, ofärdiga eller fula konsten? Kan man tänka sig att upplevelseekonomin stimulerar något annat än spektakelkulturen, för att använda Pierre Guillet de Monthoux terminologi? Och hur ställer sig konstnärerna till utvecklingen? Är de villiga att träda in i rollen som industrins lakejer?

Den verkligt kritiska hållningen betonar förstås att det inte handlar om något annat än en logisk fortsättning på den kapitalistiska eran. Den enda skillnaden mellan då och nu är att kapitalismen täcker in allt större sfärer, även de som tidigare varit förskonade, såsom konstens sfär. Vissa går så långt att de hävdar att detta är lika med konstens död och att det enda som kommer att kvarstå är den kommersialiserade och slätstrukna underhållningen.

Slutligen går det, som jag helst gör, att säga att utvecklingen varken är positiv eller negativ i sig, men att den förstås kan få både positiva och negativa effekter, för både konst och företag. Det mest oroande, i mitt tycke, är att det i mångt och mycket saknas en diskussion om dessa eventuella, negativa effekter och en ifrågasättande hållning. Delvis kan detta hänga samman med den romantiska föreställningen om konst. Att bringa in konsten och estetiken till företagandet kan bara vara av godo, verkar många tycka. Det öppnar upp för spänningar och dynamik, skapande och uttryck, mer mänsklighet och flera dimensioner. Det bringar liv och lust.

Jag ser dock ett problem, vilket också har varit ett genomgående tema i detta kapitel, och det är att föreställningen om konsten tenderar att underordnas den ursprungliga föreställningen om företag, när den förs in i företagsdiskursen. Framför allt när det kommer till kontrolldimensionen. Medan föreställningen om konsten ofta innehåller inslag av tro på att konsten skapas i mötet mellan många olika aktörer, finns det i föreställningen om företag en tro på möjligheten att kontrollera händelseförlopp. Denna tro tycker jag ofta förs över även på variabler såsom estetik, kreativitet och fantasi, trots att de per definition kanske undflyr just kontrollen.

Sammanfattningsvis kan jag då konstatera att föreställningarna om företag kan likna föreställningarna om konst. Enligt vissa har företaget kommit att bli, och enbart kan förstås, som ett slags föreställning, en upplevelse- och underhållningsproducent. Det kan förstås tolkas positivt, men det kan också innebära en risk att företagen på sikt kommer att ta över rollen som producent av föreställningar i två bemärkelser, både som estetiska uttryck och som idéer om hur saker och ting ska vara. Kanske blir därför föreställningen om företaget till slut den enda föreställningen, redo att appliceras på vilken typ av verksamhet som helst?

Kapitel 5

ROMANTISERING

Ännu mer ångrar jag att jag misslyckats med att fånga känslan i organisationen, den dramatiska och estetiska känsla som överstiger framställningens möjlighet, den som kommer främst av den intima, vanliga, intresserade erfarenheten. Det är uppenbart att många saknar intresse för organisationens vetenskap eftersom de glömmer bort dess konst och därmed inte uppfattar dess signifikanta element. De förlorar symfonins struktur, kompositionens konst och verkställandets färdigheter, då de inte kan höra dess toner.

Chester Barnard, 1938

Uttalandet står i förordet till Barnards *The Functions of the Executive*. Detta verk, som byggde på hans egna erfarenheter av företagsledning, kom att bli ett av de mer betydelsefulla verken inom företagsledningsteorin. Dock, som han själv påpekar, lyckades Barnard aldrig fånga och beskriva den dramatiska och estetiska känslan - företagandets konst. Trots att han själv menade att "företagsledning är inte intellektuell i sin viktigaste aspekt; den är estetisk och moralisk"¹⁸⁹.

När Barnard kom ut med sitt verk, gjorde han det i det rationalistiska paradigmet era. Talar man om företagsledning som konst utifrån det paradigmet är det ofta i negativ bemärkelse. Följande lärobokscitat utgör ett exempel:

Det verkar som om företagsledningsfältet ännu en tid kommer att likna konst snarare än vetenskap. Vi lär oss mer om företagsledning för varje dag som går och i många situationer kan vi nu med säkerhet rekommendera ett specifikt handlingsalternativ. Användandet av datorer har i hög grad ökat vår möjlighet att göra riktiga förutsägelser. Men vi är fortfarande en lång väg från det som utmärker vetenskap: en fullständig teori och riktiga förut-

sägelser [...] Innan vår förståelse är mer fullständig, kommer företagsledare att vara tvungna att lita till sitt otillräckliga omdöme, sin intuition och ofta på ofullständig information.¹⁹⁰

Samma författare påpekar också att även om företagsledning kan liknas vid en konst är det inte helt riktigt, "eftersom företagsledning också innehåller ett visst mått av färdighet".

I motsats till konstnärlig verksamhet?

I dessa författares ögon står vetenskapen uppenbarligen över konsten. Konsten används som beteckning på något slags lägre stadium i utvecklingen mot den fulländade och perfekta teorin. Likaså är människan som både är förnuftig och intuitiv lägre värderad än den robotliknande människan.

Som jag har sagt så många gånger förut, har någonting dock hänt. Vid sidan av det rationalistiska synsättet på ledarskap har det vuxit fram ett annat, som snarast kan klassificeras som romantiskt.

Kaos. Kreativitet. Karisma. Konst. Kärlek. Under rubriken *Ledarskap* fylls numera bokhyllorna av böcker kring dessa ämnen. Skrivna av präster och poeter; av gurus, filosofer och psykoanalytiker.

Förr trodde man att företagsledning handlade om kontroll och kalkylerande.

I den nya, sköna ekonomin sägs det att företagsledning är en konst och att företagsledaren ska vara en konstnär. Arbetet i företagens ledningsgrupper blir till veritabla multimedia-shower. Där samlas teaterregissörer, jazzmusiker, poeter, bildkonstnärer, arkitekter och clown. Leken och ironin slår ut allvaret och förnuftet.

Mina vänner från tiden som student på Handelshögskolan gör karriär i storföretagen. Men drömmer om att bli poeter. Eller spärrvakter i tunnelbanan.

Samtidigt tror en annan vän att min e-postadress "aest" står för Institutionen för Estetik. Vid Handelshögskolan i Stockholm.

På senare tid har Barnards saknade "dramatiska och estetiska känsla" rönt allt större uppmärksamhet, som vi såg redan i det förra kapitlet. Uttryck som "emotionell intelligens" lär exempelvis knappast ha förbigått någon. Stephen Fineman säger till exempel i sin antologi om känslor i organisationer att medlemmarna i en organisation har presenterats som emotionella anorektiker, trots att organisationer egentligen inte är något annat än emotionella arenor.¹⁹¹ Manfred

Kets de Vries kommer till en liknande slutsats och kallar "organization man" för en "emotionell analfabet".¹⁹²

Åsikten delas också av Jagdish Parikh, fast i hans fall handlar det om intuition. Dock, påpekar Parikh, växer medvetenheten om betydelsen av intuition i ledarskapet idag och företagsledarna själva har länge förstått vikten av att lita till den egna förmågan. Med det intressanta undantaget av svenska företagsledare. De var i Parikhs stora internationella undersökning de minst intuitiva och de mest skeptiska till påståendet att det var säkert att lita till sin intuition när det handlade om företagsledning.¹⁹³

Även Claes Gustafsson och Sven-Erik Sjöstrand¹⁹⁴ lyfter var för sig och på olika vis fram känslan och intuitionens roll i företagsledningen. För Gustafsson handlar det om att hitta känslorna, inklusive de "intuitiva känslorna", som styr handlingen, medan känslor och intuition för Sjöstrand handlar om olika sätt att reducera osäkerheten för en företagsledare. Båda hävdar att känslor och intuition är, och alltid har varit, en viktig aspekt av företagsledning, även om de har glömts eller gömts i det paradigm som varit förhärskande. Det handlar, enligt dem och många andra, om dimensioner, som alltid har funnits, men som inte alltid uppmärksammats.¹⁹⁵

Direktör Dionysos

I antiken ansågs konsten ha ett gudomligt ursprung. Två gudar tjänade som konstens främsta beskyddare: Apollon och Dionysos. Medan Apollon stod för formen, förnuftet och disciplinen, representerade Dionysos känslan, passionen och intuitionen. Dionysos inspirerade konstnärerna till skapande; det var hans förtjänst att de blev besatta; han stod för ruset, extasen och galenskapen och han fick dem att uppgå i något större.

I modern ledarskapslitteratur möter man ofta det dionysiska sinneslaget. Den skapande ledaren. Den passionerade ledaren. Ledaren som styr på basis av sina känslor och intuition. Ledaren som står i förbindelse med något slags högre makt. Ledaren som får sina underordnade att känna sig delaktiga i något större. Ledaren som via sin karisma och sina nyskapande visioner berör och inspirerar sina skaror. Han eller hon som vänder upp och ned på de invanda föreställningarna och får medarbetarna att se världen på ett nytt sätt.

Det intressanta är att det, precis som i fallet med den "nya" tiden, finns likheter mellan detta resonemang och det som beskrevs i kapitel tre. Som tydligast blir det när man ställer ledarskap, det vill säga det som efterfrågas i den "nya" tiden, mot chefskap, det vill säga det "gamla" byråkratiska sättet att leda ett företag.

Med ledarskap förknippas sådant som relationer; skapande; fokus på människor och idéer; tro; förtroende; långsiktiga visioner; riktning; inspiration; förändring; fantasi; visioner och värderingar; känsla och intuition; hela människor; humörsvängningar; inåt-lyssnande; kreativitet med mera.

Med chefskap, å andra sidan, förknippas närmast det motsatta: positioner; administration; fokus på strukturer och roller; politik; kontroll; kortsiktigt handlande; planering; utvärderingar; förvaltning; ordning; fakta; förnuft och logik; prestationer och prestige; effektivitet, med mera.¹⁹⁶

Det kan till exempel låta såhär:

Det är en skillnad mellan ledarskap och chefskap. Ledaren och de som följer honom representerar en av de äldsta, mest naturliga och effektiva av alla mänskliga relationer. Chefen och dem han styr är en senare produkt, som varken är så romantisk eller så inspirerande som historia. Ledarskap kommer från själen, uppbyggt av personlighet och vision; dess praktik är en konst. Chefskap kommer från medvetandet, är mer en fråga om exakta kalkyleringar, om statistik, om metoder, tidtabeller och rutin; dess praktik är en vetenskap. Chefer behövs; ledare är outhärliga.¹⁹⁷

Likheten mellan föreställningen om ledarskapet och den romantiska föreställningen om konstnärskapet, såsom den beskrevs i kapitel tre, är (återigen) slående. Likaså finns det likheter mellan föreställningen om chefskap och den ursprungliga föreställningen om företag. Cirkeln kan därmed anses sluten. Föreställningen om företagsledaren är – precis som föreställningen om företaget – är lika romantisk som den ursprungliga föreställningen om konstnären.

Inte sällan kopplas också ledarskapet direkt samman med Dionysos ursprungliga skyddsslingar, konstnärerna. Den populära ledarskapslitteraturen innehåller många direkta liknelser mellan ledare och konstnärer; mellan ledarskap och konstnärskap. Från konsten hämtas inspiration åt det "nya" ledarskapstänkandet.

En del av dessa liknelser härstammar från det enkla faktum att man inte vill se ledarskap som en vetenskap. "Ledarskap är en konst" utropar författare efter författare och tar därmed avstånd från den traditionella synen.

Vissa, som Max De Pree, skriver hela böcker om ämnet: "ledarskap är mycket mer en konst, en tro, ett hjärtats tillstånd, än ett antal saker att göra".¹⁹⁸ Andra, som den amerikanske ledarskapsgurun Warren Bennis, använder upprepade gånger Georges Braques ord "det enda som betyder något i målarkonsten kan inte förklaras" och menar att "samma sak kan sägas om ledarskapets konst".¹⁹⁹ Och som vi såg i förra kapitlet, finns en rad författare som talar om arbete som teater och företagsledare som regissörer. Enligt dem blir då det viktiga att iscensätta sig själv och vara medveten om att man alltid spelar en roll.²⁰⁰

Att ledarskap ses som en konst handlar också om att, i större utsträckning än tidigare, betona det individuella och personliga i ledarskapet. Genom att likna företagsledaren vid en konstnär, verkar man vilja understryka att ledarskap är något som härstammar från en individ med unik erfarenhet och förmåga. Den ovan citerade Bennis säger exempelvis att det som kännetecknar såväl de stora ledarna som de stora konstnärerna är att "de är original, inte kopior"²⁰¹. Samme författare identifierar också vad han kallar ledarskapets grundläggande element: en vägledande vision, passion, integritet, nyfikenhet och djärvhet.

Tom Peters, en annan av dessa amerikanska ledarskapsgurus, säger i sin tur att företagen behöver mer clowner, det vill säga personer som för in nyfikenhet, djärvhet, äventyrslusta och galenskap i de annars så tråkiga företagen.²⁰² Vincent Dégot talar om företagsledarens konstnärskap i termer av kreativitet. För honom handlar det om att företagsledare – vid sidan av de till synes objektiva analyserna – måste sätta sin personliga signatur och skapa handling.²⁰³ Gareth Morgan säger något liknande när han liknar företagsledaren vid bildkonstnären. Vad han då lägger tonvikten vid är kreativiteten och förmågan att tänka och se i nya banor, vilket han anser vara avgörande för företags framgång i en allt hårdare global konkurrens.²⁰⁴ Boettinger, å sin sida, menar att likheten mellan konst och ledarskap ligger i att båda handlar om fantasi, passion och förmågan att kunna förmedla visioner²⁰⁵ och Kenneth Andrews tar likaså fasta på visionen som kännetecknande för såväl konstnären som företagsledaren.²⁰⁶

Ledare ska utifrån eller, snarare, inifrån sig själva, skapa visioner som förändrar sättet att tolka världen. Det är en tanke som återkommer gång på gång. Men det finns ett annat element: själva ledandet. Däri ligger en viktig – om än

mycket sällan påpekad – skillnad gentemot konstnärskapet. En konstnärs uppgift är inte alltid att leda andra, men det är däremot en ledares.

En konstnär må visserligen ses som en ledare, speciellt om man definierar det som om det handlar om att få folk att uppfatta världen på ett annorlunda vis. Men i en organisation måste en ledare samordna ibland motstridiga viljor och få en mängd människor att samverka. Det handlar om att tillfredsställa olika önskingar och krav, inte minst från kapitalägare, på ett mycket mer direkt vis än det någonsin gör i ett konstnärskap. Visst finns det en individuell dimension av ledarskapet som må likna konstnärskapet, men det finns också en mycket påtaglig kollektiv dimension.

De som liknar ledarskap vid konstnärskap hanterar detta dilemma bland annat genom att skifta perspektiv, från det individuella till det kollektiva konstnärskapet. Ömsesidigt beroende av varandra, strävar man efter att gemensamt nå målet. Därmed får konstliknelsen ännu en användning. Peter Drucker liknar exempelvis företagsledaren vid en dirigent av en symfoniorkester, som får alla unika begåvningar och stämmor att spela i takt.²⁰⁷ Max De Pree och John Kao drar båda paralleller till ledaren för ett jazzband som leder i en tjänande, improviserande ställning.²⁰⁸ Peter Vaill vid en teaterregissör, som lockar fram var och ens förmåga och kreativitet.²⁰⁹ Tom Peters gör samma iakttagelse och säger att de bästa ledarskapsförebilderna går att hämta från orkesterns och teaterns värld²¹⁰ och Pine och Gilmore går, som sagt var, så långt att de hävdar att teatern inte är en metafor utan en modell för hur alla företag ska skötas.²¹¹

Ibland nås samma effekt via det individuella konstnärskapet, men då ofta med innebörden att det handlar om att känna av och utifrån det påverka sin omgivning. Lee Bolman och Terrence Deal liknar exempelvis ledaren vid en poet som förmår att inspirera och beröra via symboler²¹² och John Shotter liknar henne eller honom vid en författare, som känner av svagt kända tendenser i sin omgivning och utifrån det skriver en text som berör alla.²¹³ James W Kuhn beskriver konsten att leda såhär:

Ledningens process blir konst då de som är involverade skapar mening, konstruerar form, känner igen mönster, och värderar sin relation till andra. Det är konst som bara existerar i processen. Det är faktiskt processbaserad konst som försvinner så snart processen är avslutad, men återuppstår varje gång den påbörjas på nytt.²¹⁴

Det låter för det mesta vackert och nytänkande. Nu handlar det inte längre om traditionella former av makt, nu handlar det om att inspirera och locka fram det bästa hos var och en av medarbetarna. Ledaren är lika beroende av medarbetarna som de är av henne eller honom. Samordningsmedlen blir känslor, visioner och värderingar.

Vem som har tolkningsföreträde råder det sällan några tvivel om.

”Ledarskapets autentiska ljus är den individuella imaginationen och passionen, eftersom att leda innebär att beröra andras känslor så mycket att alla till slut delar samma vision”, säger Boettinger i sin artikel om företagsledning som konst.²¹⁵ Bennis & Nanus fortsätter i samma stil:

Ledaren, den sociala arkitekten, måste vara både konstnär, formgivare och hantverkare och ta itu med utmaningen att gruppera den sociala arkitekturens element så att de, likt det ideala byggnadsverket blir en kreativ syntes som är exakt avpassad att förverkliga ledarens visioner.²¹⁶

Sammanfattningsvis kan sägas att dessa liknelser mellan konst och ledarskap har både en individuell och en kollektiv dimension. Det handlar dels om att ledaren ska vara en originell och nyskapande individ, dels om att hon eller han ska plocka fram sina medarbetares kreativitet och begåvning. Samordningen ska ske främst via känslor, värderingar och visioner. Det handlar bland annat om att, via en stark känslomässig beröring, få de anställda att tolka världen på ledarens vis. Det handlar om att förverkliga ledarens visioner.

Med detta tänkande har man sökt ta avstånd från den rationalistiska diskurs som tidigare präglade ledarskapstänkandet. Nu är det inte bara konstnärskapet som framställs som romantiskt, ledarskapet gör det likaså.

Apollon är död. Länge leve Dionysos!

Huruvida alla ledare är av dionysisk karaktär och huruvida det i alla lägen är lämpligt att agera som en Dionysos utreds sällan närmare. Dessutom verkar man glömma att även Apollon – formen, förnuftet och disciplinens gud – var konstens beskyddare.

Någon substans vad gäller konsten och konstnärskapet finns endast i undantagsfall. Företagsledaren liknas vid den ofta idealiserade och romantiska konstnärsbild som författarna själva bär på. När Bolman & Deal exempelvis säger att ledaren bör vara en konstnär som hela tiden byter perspektiv och förmår

att se saker ur olika synvinklar, ifrågasätter de på intet vis huruvida detta verkligen är en typisk egenskap för alla konstnärer.²¹⁷

Några undantag finns dock. Laurent Lapierre tillhör till exempel de, som inte bara har använt sig av en idealiserad bild av konstnärskapet, utan också studerat konstnärer i arbete. Förutom en omfattande studie i teaterregissörers ledarskap, där han grovt fann tre olika typer, har han länge samlat fallstudier kring konstnärer för att använda i sin ledarskapsundervisning. Han har dock, enligt sin filosofi, låtit studierna tala för sig själva och inte gjort några teoretiserande jämförelser mellan dessa konstnärer och företagsledare.

Lapierrres utgångspunkt är att såväl konsten som ledarskapet grundar sig i människans inre värld, i imaginationen, och att man kan lära sig mycket om människan genom att studera konst och konstnärskap. Inte minst därför att det är i konsten det mänskliga och existentiella alltid har funnit sitt uttryck och för att konstnärer mer legitimt tillåtit uttrycka sitt imaginära universum. I teorin om företagsledning har däremot både ledarnas egna imaginativa värld och de grundläggande existentiella frågorna länge förträngts eller förklarats bort. Sätillvida är han överens med de ovan beskrivna ledarskapsprofeterna. Men till skillnad från dem betonar han inte det imaginära på bekostnad av det realistiska. Tvärtom strävar han efter att förena det imaginära och det realistiska, känslan och förnuftet:

Genom att ha skärpta sinnen och ett vaket medvetande kan ledarna skapa och realisera en kreativ och transformerande vision, mindre underordnad den omedvetna fantasins förutbestämmelse, och ett ledarskap som är mer **imaginativt** och mer **realistiskt**, eftersom det både är känt och tänkt.²¹⁸

Även Ivar Björkman, som likaså påtalar bristen av empiriska studier på området, har gjort en studie av en konstföretagare, Sven Lundh. Också han når slutsatsen att det i praktiken handlar om att kombinera det rationella och det intuitiva.²¹⁹

Andra har studerat det konstnärliga ledarskapet indirekt. Bo Gyllenpalm har till exempel analyserat Ingmar Bergmans ledarskap genom att intervjua personer som har arbetat med honom. Han drar slutsatsen att för att skapa energi och göra grupper självgående, behöver ledare: 1) skapa en delad vision; 2) generera resurser; 3) sätta utmanande mål; 4) skapa ett produktivt klimat; 5) sätta regler för disciplin och struktur samt 6) ställa höga krav.²²⁰

Åter andra har arbetat utifrån utgångspunkten att vissa företagsledare kan liknas vid konstnärer. Patricia Pitcher har i sin doktorsavhandling *Character and The Nature of Strategic Leadership: Artists, Craftsmen and Technocrats* gjort en undersökning på området. Hennes utgångspunkt är att konst och estetik är ett naturligt sätt att närma sig ledarskap. Hennes egen vandring (eller ökenvandring, som hon träffande benämner sitt avhandlingsarbete) har börjat i samma ända som min egen. Hennes första reaktion är att det mesta som skrivits om ledarskap är omänskligt och själlöst samt därmed inte alls behjälpligt för att förstå ledarskapets egentliga kärna. I Pitchers värld handlar ledarskap om mänskliga relationer, mänskliga drivkrafter och mänskligt skapande. För att förstå ledarskapets essens väljer Pitcher att gå vägen via estetiken, eftersom "estetiken återställer människan till en hel varelse: viljande, kännande, tänkande och handlande". Dessutom delar konstnär- och ledarskapet samma grundläggande element och förutsättning: visionen.

I syfte att via estetiken upptäcka konstnärens karaktär och hans eller hennes verksamhets natur, läser Pitcher estetisk filosofi och konstnärsbiografier och kan slutligen måla upp en bild, en idealtyp, av konstnären. Tyvärr är det alltså återigen enbart en idealbild. Denna bild ställer hon sedan mot konstnärens främsta fiende, teknokraten, samt mot konstnärens vän och supportrer, hantverkaren. Därefter går hon ut och gör en omfattande studie bland de högsta cheferna i ett multinationellt företag och finner bland dem exempel på alla tre typer.

Hur ser då "konstnärscheferna" ut? I en första vända ber Pitcher deras kollegor beskriva dem och en mängd adjektiv kommer fram. De ses som inspirerande, roliga, entreprenöriella, visionära, intuitiva, emotionella, imaginativa, oförutsägbara, föränderliga, stimulerande, nära människorna, varma, generösa, avslappnade, djärva, våghalsiga och med öppna sinnelag. Sätillvida liknar de också de bilder av företagsledaren som ledarskapslitteraturen framhäver.

I nästa steg låter Pitcher cheferna själva göra personlighetstest och tar sedan hjälp av psykologer att blindtolka dem. Här ser dock bilden lite annorlunda ut än den ledarbild som presenteras i ledarskapslitteraturen. "Konstnärscheferna" visar tecken på starka svängningar mellan glädje och sorg, mellan övertygelse och tvivel. Ligger de nära någon störning är det manodepressionen med dess häftiga svängningar och dessa chefer är också relativt ofta deprimerade. Samtidigt som de lika ofta är entusiastiska och fyllda av äventyrlusta. En psykolog beskriver dem som både "sjukare och friskare" än vanliga människor. De hatar konformism, diplomati och anpassning; är extremt känsliga, ibland på gränsen till

hysteriska; ofta ensamma och isolerade, även om de också besitter social förmåga, samt har emellanåt problem att skilja på fantasi och verklighet.

Därefter studerar Pitcher det arbete som dessa chefer har genomfört på företaget och framför allt deras strategiformulering. Själva processen är i "konstnärschefernas" fall en flytande, ofta irrationell, process. Basen är den personliga intuitionen och strategin är inriktad mot framtiden. Världen ses som innehållandes ett oändligt antal möjligheter, men också direkta faror. Viktigt är att visionen bryter mot konventionerna och verkligen innehåller något nytt. Ansvarig är chefen själv, även om han värderar andras åsikter. Planering ses av dessa chefer som helt bortkastad tid.

Av detta drar Pitcher slutsatsen att "konstnärscheferna" har sina styrkor. Pitcher identifierar främst visionerna och förmågan att se det andra inte ser, energin och förmågan att inspirera. På grund av personernas känslighet, vill heller inte andra göra dem besvikna, utan följer ofta deras idéer. Dock har de förstås också sina svagheter. Inte sällan ses de som förvirrade och förvirrande, oklara i sina idéer, alltför känsliga för kritik samt ofta ignorerandes administrativa detaljer och göromål. De är inte heller accepterade av de kyliga och rationella teknologer, som styrt företaget och som fungerar och agerar inverterat mot "konstnärerna".

I ett slutkapitel konstaterar Pitcher att det i mångt och mycket är "konstnärscheferna" som efterlyses i den moderna ledarskapslitteraturen. Hon använder själv Warren Bennis som exempel. Men, frågar sig Pitcher, är de verkligen lämpliga i alla lägen och i alla organisationer? Ett av problemen är att det ligger i deras natur att inte vilja passa in och de ställer ibland till med mycket oreda för omgivningen.

Charles Handy tänker i liknande banor. Han menar att det finns fyra ledarskapsgudar, varav en är den dionysiska och en den apolliniska. Dionysiska företagsledare och företagskulturer betonar existentiella frågor och individualism och är på stark frammarsch idag. De tidigare favoritkulturerna och -företagsledarna, de apolliniska, de som stod för ordning och byråkrati - kommer därmed att vara tvungna att kompromissa. Detta är dock inte, enligt Handy, en utveckling som är odelat positiv, eftersom dionysiska människor innerst inne inte alls vill samarbeta i organisationer.²²¹

Dionysos är kanske inte den optimala och universella Ledaren, trots allt? Dels passar han kanske inte in i alla typer av organisationer, dels framstår han som lite endimensionell.

Konsten som metafor

Det ger inte särskilt mycket att kalla det oförklarliga och förvirrande för en konst. Det är blott att sätta ett nytt namn på gåtorna.

Manfred Kets de Vries

Begreppet metafor härstammar ursprungligen från grekiskans "metafora" som betyder "överföring". När man diskuterar metaforer är det ofta i termer av bildspråk. En metafor står då för en liknelse, en bild, något som öppnar upp för en annorlunda tolkning. Metaforer förknippades ursprungligen med poesi och retorik. I vetenskapen hade metaforer däremot inget att göra. Där sökte man efter precisa begrepp och bestämningar.

Detta har dock, som mycket annat, förändrats. Ser man till organisations- och företagsledningsteorin, märker man att metaforer både rönt stor uppmärksamhet och använts mycket flitigt, speciellt under 1980-talet. Gareth Morgan och hans *Images of Organization* har blivit ett standardverk i såväl forskning som undervisning. I den tar Morgan fram ett antal metaforer som legat bakom organisationsteorierna genom tiderna. Hans utgångspunkt är att metaforer ofta betraktats som enbart ett sätt att utsmycka och pryda teorier, men att de i själva verket styrt sättet att se och tänka.²²² Bakom användningen av en viss metafor ligger en grundläggande värdering om hur världen är beskaffad. Med Barbara Czarniawskas ord:

Metaforer fyller en mycket viktig funktion genom att sprida ideologier. De skapar nya betydelser genom att föra in dem i fantasistimulerande meddelanden. I denna betydelse, består deras roll i att reducera den osäkerhet som frambringas genom mötet med det nya: de relaterar till någonting som är mer igenkännbart än metaforens objekt. De kan ses som genvägar till förklaringar eftersom de försöker framkalla en bild som omfattar hela skalan av objektets betydelser. De accepteras också med lätthet då deras "dekorativa" beskaffenhet svarar mot behovet av färg och en känsla i en annars färglös organisatorisk verklighet.²²³

Konst- och konstnärsbegreppen borde kunna ses som metaforer. De fyller den funktion som Czarniawska beskriver. Att liknas vid en konstnär är säkerligen fantasistimulerande och lockande för många företagsledare och vad kan bringa in mer färg och känsla än konsten? Konst- och konstnärsmetaforerna i ledarskaps-litteraturen verkar dock stå för mer. De använda metaforerna visar på ett uppmärksammande av de oförutsägbara och oförklarbara, av de individuella och de irrationella sidorna av ledarskapet. De sidor som Manfred Kets de Vries, enligt inledningscitaten, skulle ha föredragit att angripa på annat vis än via konsten.

På ett kollektivt plan kan metaforerna vidare sägas användas för att visa på ledarens beroendeställning; på hur viktigt det är läsa av sin omgivning och locka fram det bästa hos medarbetarna. De kan dessutom sägas symbolisera ett nytt sätt att leda, där de viktiga samordningsmedlen blir visioner, beröring av medarbetarnas känslor och sökandet efter existentiella värden och mening.

På ett individuellt plan, slutligen, kan metaforerna sägas stå för en rad egenskaper och färdigheter som en ledare antas behöva besitta: nyfikenhet, galenskap, äventyrlusta, integritet, självkänedom, förmåga att se in i framtiden och se saker ur olika perspektiv, djärvhet, fantasi, passion, kreativitet, intuition, känslighet för tendenser, inspirationsförmåga, originalitet, karisma samt förmåga att få uppmärksamhet.

Tyvärr används dock ofta konst- och konstnärsmetaforerna på ett ytligt vis, som Peter Vaill själv säger mer "för att ge romantik och en kreativ nerv till företagsledningens matrisaffär"²²⁴ än för att fördjupa förståelsen av ledarskapet. Som tidigare nämnts, problematiseras sällan användandet av dem. Det ligger onekligen något i den varning som Abraham Zaleznik och Manfred Kets de Vries artikulerar när det gäller att dra konstmetaforen alltför långt, även om de inte förnekar att det ibland kan vara nyttigt att göra den här typen av "bizarra jämförelser"²²⁵. Enligt dem finns det en skillnad mellan konstnärens impulsiva sinne och företagsledarens pragmatism. De använder själva ett citat av Irving Kristol: "konstnären brukar alla medel för att fly från rutinen, vardagen och tristessen som så ofta följer med så praktiska affärer som att leda en organisation"²²⁶.

De är inte ensamma i sin kritik av konstnärsmetaforen. Severino Salvemini poängterar likaså att man inte får glömma skillnaderna mellan konstnärer och företagsledare, där de senare är "pragmatiska och konkreta individer, fokuserade på synliga resultat, och ofta inskolade i en rigorös rationalitet". Han vänder sig också mot tron att framstående företagsledare skulle ha chans att få visa sitt estetiska omdöme. Om de gjorde det, skulle de bli anklagade för att inte ägna sig åt

det viktiga i företagsledandet, utan att falla hän till det personliga samt att sakna manlighet och virilitet. Så länge företagsledning är liktydigt med manlighet är företagsledning också liktydigt med en avsaknad av personliga känslor som ett resultat av "torr, rationalistisk, asketisk träning som bygger på vilja och upplysningsprinciper". Enligt Salvemini har företagsledning och konstnärskap därför inte mycket gemensamt.²²⁷

Frågan är dock vad som händer om konstruktionen av företagsledare likväl som konstruktionen av konstnärer ändrar karaktär.

Lika kritisk som Salvemini är Dag Björkegren i sin artikel *The Manager as an Artist? Recent Trends in Management Education*. Hans grundidé är likaså att företagsledare inte påminner om konstnärer, eftersom deras verksamheter är så olika till sin karaktär. Konst och estetik fungerar dessutom inte som några tillförlitliga ledningsinstrument och vad företagsledare behöver är framför allt social kompetens, vilket är något konstnärer sällan besitter, enligt honom.²²⁸

Bisarra, oanvändbara eller idiotiska, konst- och konstnärsmetaforerna används lika fullt i ledarskapslitteraturen och är därför intressanta att studera. Problemet är att de ofta används på det vis Mats Alvesson kritiserat kulturmetaforen för: de ger oftast inget annat än relativt breda och oklara bilder av ett fenomen och deras innebörd är inte alls lätt att förstå.²²⁹ För att förstå dem krävs det att man söker bakom de öppet använda metaforerna, efter de som är gömda i texten. Efter ideologierna, för att använda Barbara Czarniawskas ord.²³⁰

Bland gurus och moguler

Hur ska man då förstå de bakomliggande tankegångarna? Mot vilken bakgrund ska man tolka användandet av konst- och konstnärsmetaforerna? Hur ser den värld ut, där företagsledaren ska vara en konstnär?

Det första jag återigen vill ta fasta på är förändringen från ett modernistiskt till ett post- eller senmodernt samhälle. Det brukar sägas att någon gång under 1600-talet började vår världsbild förändras. Vi gick då från ett mytiskt-religiöst tänkande till ett vetenskapligt-förnuftigt. Människan skulle upplysas, vi skulle renodla intellektet från känslor, drifter och tro. Kunde vi bara finna en i förnuftet grundad och enhetlig sanning, skulle tidens hemskheter kunna minskas. Vi stod inför en vetenskaplig revolution. Med vetenskapens hjälp skulle vi hitta sanningen. Allt gick att studera, beräkna, modellera och förutse. Allt följde lagar, allt

hade en orsak, alla hade en intention med vad de gjorde. Den finländske filosofen Georg Henrik von Wright säger att vi skapade och antog en mekanisk och deterministisk världsbild: "allt som sker har en orsak i något, som inträffat tidigare, och kan förutses, om man känner den lag, enligt vilken orsaken verkar"²³¹.

Som redan har berörts, har detta tänkande styrt mycket av företags-ekonomin. Inte minst har Claes Gustafsson påvisat det i sin bok *Produktion av allvar. Om det ekonomiska förnuftets metafysik*²³². Företagsekonomin har till sin karaktär varit instrumentell och normativ. Forskarna har sökt hitta lagbundenheter samt skapa modeller och matriser för att kunna föreskriva hur företagsledare bör handla för att skapa de mest effektiva företagen. Och även om företagsekonomin, som Gustafsson säger, har varit starkt individcentrerad, har även individen mest betraktats som en abstraherad, rationell räknemaskin.

Det är egentligen allt annat än förvånande att det har blivit på detta vis. Den tekniska och industriella revolutionen är barn av den vetenskapliga. Dagens storindustrier är grundade i idén om teknisk utveckling och framsteg; om förnuftets överordnande; om logiska samband, kontroll, kalkyler och kausalitet. I den hårda upplysningen, för att återigen använda Sven-Eric Liedmans beteckning. När en börsbolagschef efterlyser säkrare förutsägelser om framtiden från forskarna, vill han inte höra om den förlorade tron på förutsägelserns värde. Han vill reducera sin egen osäkerhet och få enkla beslutsunderlag som helst går att räkna på. Ju enklare, desto bättre.

I detta sammanhang kan man läsa ledarskapslitteraturen: såsom erbjudandes relativt enkla och oproblematiska recept till en industri och en generation som är präglad av en tro på dem och som dessutom lever under stor osäkerhet.

Men det går också att läsa den i ett annat sammanhang: såsom erbjudandets ett alternativ till den länge förhärskande världsbilden.

Läser man den sedan i bägge sammanhangen samtidigt, får man fram att den erbjuder en förenklad, oproblematiserad och alternativ världsbild. Det låter som ganska bra beskrivning av den.

Efter att länge ha levt i ett alltmer sekulariserat samhälle, har vi nu behov av motsatsen, av något slags andlighet. Liksom vi har behov av att ge uttryck för våra känslor, då vi levt i ett samhälle som överdrivit förnuftets roll. Som människor har vi tröttnat på att bli kontrollerade och formade efter den sociala ingenjörskonstens alla regler. Vi vill bryta oss ur "det modernistiska fängelset", ur det "rum av kyliga abstraktioner" där vi så länge varit instängda. Vi vill "återförtrolla" vår trista vardag och vi vill finna gehör för våra känslor och

drifters lust, för våra irrationella och oförnuftiga sidor, för vårt behov av annan mening än den materiella.

Flera vägar står till buds. En kan sägas vara konstens. En annan nyandlighetens. Vilket även är konstkritikern Ingela Linds tolkning av situationen:

Skönheten liksom metafysiken har länge varit förträngd i Sverige. Den enögda rationalismen och materialismen har gällt för religion. När nu båda krackelerar kommer rekylen. Olika slags holistiska läror tycks bli förföriska alternativ. Svenskar är lika sårbara för sol-och-vårare i andlighetsbranschen som ryssar. Men många tycks också ha upptäckt konsten.²³³

Det intressanta är att i ledarskapsdiskursen blandas dessa två vägar ofta samman och används i samma syfte. Ena stunden dras parallellen mellan konst och ledarskap, nästa mellan andlighet och ledarskap. Gränsen är suddig och frågan är om inte en del av den populära ledarskapslitteraturen helt enkelt ska läsas som New Age-litteratur. Vari skillnaderna skulle bestå är svårt att se och likheterna är slående.

I ledarskapslitteraturen talas det om företagsledning som en konst, inte en vetenskap. Det kan tolkas som ett tecken på att man vill ta avstånd från det tidigare förhärskande vetenskapsidealet. Samtidigt är åtminstone en del av den ledarskapslitteratur som säger sig stå för det nya paradigmet – paradoxalt nog – inspirerad av de senaste naturvetenskapliga rönen. Max De Pree, som ena stunden hävdar att ledarskap absolut inte är en vetenskap, använder i nästa ögonblick begreppet "entropier", ett begrepp som är direkt hämtat från termodynamiken. Andra, som exempelvis Peter Russell, besöker ledarskapskonferenser, arbetar som konsult och skriver ledarskapslitteratur, när han inte författar "odysseer om människans evolution över tiden; en mångfärgad bild, som inspirerats av många olika områden – fysik, biologi, filosofi, religion och psykologi"²³⁴.

Orsaken kan stå att finna i ett begrepp som Olav Hammer anser karakteriserar New Age-rörelsen, "vetenskapligheten", som är ett sätt att legitimera de egna föreställningarna.

Att New Age-rörelsens idéer och uttryck haft ett genomslag inom ledarskapstänkandet är välkänt. Mest uppmärksamhet har kanske inslagen av glödande kol, schamaner och häxor i olika ledarskapsutbildningar rönt. Med jämna mellanrum dyker det också upp rapporter om hur en och annan företags-

ledare tar hjälp av astrologer och spågummor och hur tester som bygger på exempelvis Ron Hubbards teorier används vid rekryteringar. Själv har jag upplevt både en SAF-direktör som sa att han såg att jag också var gammal, reinkarnerad indiansjäl och ett chefsutvecklingsprogram, där det visade sig att den bok som flest chefer hade läst och dessutom tyckte utgjorde bra ledarskapslitteratur var James Redfields *Den nionde insikten*.²³⁵

Likheterna mellan vad som sägs i många, populära ledarskapsteorier och vad som sägs i New Age-litteraturen är likaså slående.²³⁶ I bägge talas det mycket om holism: om hela människor och hela kosmos. Ett slags determinism präglar tänkandet och ingenting beror av slumpen, utan där finns alltid en djupare mening. Paradoxalt nog – vilket också är typiskt för tänkandet – anses människans medvetande dock vara en förlösande kraft. För att ge medvetandet utrymme, måste vi bryta oss ur det rationalistiska tänkandet och tro på vår inneboende förmåga. I övrigt får vi lita till den visdom som fanns innan förnuftet och rationalismen tog över, i de pre-industriella tänkandet, bland olika naturfolk eller i österländska religioner.

Georg Henrik von Wright talar om ett "förnuftets kris", som ytrar sig i ett antal anti-rationalistiska protester i form av exempelvis återvändandet till gammal österländsk visdom, astrologi och ödestro²³⁷. Man är alltså tillbaka till ett närmast mytiskt-religiöst tänkande, liknande det som fanns innan upplysningen. Olav Hammer kallar det den *alternativa världsbilden*, där intresset för myter och mystik samt framhävandet av känslan och intuitionen utgör basen. Utan tvekan har den alternativa världsbilden bäring på ledarskapstänkandet, inte minst den del som liknar företagsledaren vid en konstnär. Konst och konstnärer har, som vi har sett, nämligen fått symbolisera denna världsbild där myter och mystik, känslor och intuition utgör grunden.

Det intressanta är att Hammer sedan påpekar att denna alternativa världsbild har haft två parallella utvecklingslinjer, dels som den "goda" världsbilden, förespråkade av bland annat New Age-anhängarna, dels som den "farliga", hyllad av vissa extremistiska sekter och rörelser. Detta är allt annat än förvånande, då det är uppenbart att när man ger sig av från rationalismens grundvalar, öppnar man också upp för godtycket och det som lika lätt kan slå över i sin motsats.

I detta tänkande fyller spiritualismen och andligheten en viktig funktion, även för ledarskapet. Ledarna blir de som ska förkunna visioner till de lärjungar som de är satta att leda/tjäna. Ofta förekommer gamla tankar omtolkade i ny form. Företagskonsulten och zenbuddhisten Albert Low skriver exempelvis

böcker om *Zen och kreativt ledarskap*²³⁸ och *Ledarskapets Tao* har blivit en bästsäljare²³⁹. Peter Vaill uttrycker det direkt. Han vill först använda uttrycket "den holistiska processen" för att betona ledarskapets spirituella sida, men bestämmer sig slutligen för "företagsledning som scenkonst"²⁴⁰.

Kopplingen New Age och ledarskap har många dimensioner och en lång historia. Att de passar ihop är inte förvånande, om New Age ser ut som Olav Hammer beskriver rörelsen: "läror som förklarar att samhällsproblem är illusioner, att vi alla skapar den verklighet vi lever i eller påstår att fattigdom beror på de egna blockeringarna mot ett fritt flöde av pengar"²⁴¹.

Dessutom finns det vissa likheter mellan hur de två grupperingarna fungerar. I bägge finnas "gurus" med många ben som stödjer varandra: föreläsningar, seminarier, kurser och böcker; entreprenörer med sitt namn som varumärke; en stark kommersialisering; snabba modeväxlingar samt inte minst många anhängare och stora pengar för den som lyckas. Båda kan dessutom sägas tillhandahålla livsåskådningar och förhållningssätt till livet.²⁴²

Ser man till delar av den kritik New Age-rörelsen har fått, finner man likaså liketer mellan den och den kritik som ledarskapslitteraturen kan få. Bland annat har det påtalats att det inte finns något kritiskt tänkande, utan istället en övertro på olika gurus; att det finns ett ständigt krav på utveckling, vilket gör att nya läror och program hela tiden måste konsumeras; att samma sidor som konstruerar "kvinnlighet" bejakas, varför kvinnornas roll blir mindre väsentlig; att det är ett ständigt förnekande av det onda och att det som känns rätt, också är rätt, oavsett vad rationell argumentation säger.²⁴³

Över huvud taget märks ofta en individualism och ett slags elitism. Det finns en tilltro till att alla besitter sin egen sanning och har obegränsad förmåga och möjligheter att lyckas, bara de "följer sin inre röst" och "är sig själva. De som inte lyckas, är de som hindras av sina egna negativa tankar. I ledarskapssammanhang är detta förstås en föreställning som underlättar en förlikning med den egna, överordnade positionen. Alla skulle kunna, om de bara gav sig själva chansen.

Likaså underlättar ytterligare ett gemensamt drag, nämligen det motsägelsefulla. Det vimlar av motsägelser i New Age-rörelsen, liksom det gör i den populära ledarskapsdiskursen, vilket bland andra Claes Trollestad och John Micklethwait och Adrian Wooldridge har påpekat.²⁴⁴ En performance av Tom Peters – en teaterföreställning om något – bekräftar den motsägelsefulla karaktären. Å ena sidan upprepar Peters som ett mantra att vi måste förkasta det rationella, logiska och mätbara. Å andra sidan bevisar han detta påstående genom

att enbart använda rationella argument, räkneexempel, statistik och klassiska modeller. "Vetenskaplighet", i allra högsta grad. Och hur bemöter han sedan kritiken? Jo, genom att svara att det inte är han, utan världen som är paradoxal och motsägelsefull. Dessutom säger han att det i förlängningen handlar om något slags balans. Eftersom företagsvärlden fortfarande sitter fast i den blinda tron på det rationella, måste han gå till extremen åt andra hållet, men göra det på deras villkor, eftersom det är det enda sättet de kan resonera på. Såg företagsvärlden annorlunda ut, hävdar Peters, skulle han antagligen göra tvärtom och predika rationalismens lov.²⁴⁵

Mindre utbrett i ledarskapsdiskursen, men trots allt förekommande, är tanken på reinkarnation. Hos många västerländska New Age-anhängare handlar det, enligt Hammer, om ett slags evolution, där man för varje återfödelse lär sig mer och mer. Det intressanta med reinkarnationsidén, applicerad på ledarskapet, är att den kan användas för att rättfärdiga den egna situationen. Att vara ledare kan – draget till sin spets – betyda att man i ett tidigare liv har utfört sin tilldelade uppgift så väl, att man i detta liv har fått komma överst på företagsstegen. Det skapar grund för en stark motivationsteori: "arbeta på nu, så kan du bli chef i nästa liv".

Kopplingen mellan New Age och ledarskap är dock sällan dragen till sin spets. Trots det kan man anta att en del av de orsaker som Olav Hammer tror ligger bakom New Age-trons framväxt, också kan förklara ledarskapsdiskursen och specifikt konst- och konstnärsmetaforens popularitet. Några har jag redan varit inne på, såsom till exempel behovet av en "återförtrollning" av samhället, efter de många åren av torr rationalism.

New Age-tänkandet kan också sägas passa det senmoderna samhället, med dess splittrade karaktär, kalejdoskopartade form, tilltro till alla individer, leken och de många inkonsekvenserna. Detsamma kan antas gälla för ledarskapsteorin. Likaså kan man tänka sig att beskrivningen av New Age som en konsumtionsvara, i det här fallet av livsåskådningar vilka snabbt kan växla allt efter modets nycker, passar in även som en beskrivning av ledarskapslitteraturen. Det pumpas ut texter och teorier och moderna växlar snabbt. För att kunna följa med, krävs det att man tillägnar sig den senaste vokabulären.

Det kanske finns flera gemensamma förklaringar? Betoningen av de spirituella och andliga aspekterna inom bägge, kan till exempel tolkas som ett sätt att skapa mening i en tillvaro, som annars kan te sig ganska meningslös. Likaså kan de enkla förklaringarna av sambanden, vilket också präglar bägge, fylla funktionen att de gör världen förståelig. Tilltron till individen och den egna

sanningen eller känslan, gör dessutom att man inte behöver bry sig om vad andra har att säga eller vad som har hänt i historien. Lite elakt kan man säga att det räcker med att lyssna inåt, vilket är en tanke som går igen både i en del av ledarskapslitteraturen och i New Age.

Vidare ligger det förstås, som Olav Hammer också påpekar, en lockelse i att känna att man är alternativ och bryter mot resten av samhället – även om man i grund och botten kanske är lika konservativ. Både den populära ledarskapslitteraturen och den New Age-litteratur som jag har läst, betonar också att de "egna", det vill säga de som kan ta till sig tankegångarna, ligger lite längre fram än resten av samhället. Man är därför inte bara alternativ, man är i fronten.

För att ytterligare förstärka känslan av att ligga i fronten är många ledarskaps- såväl som New Age-tyckare noga med att påpeka att de står för något nytt och gott i förhållande till det tidigare, som var gammalt och dåligt. Det sker alltså något slags skönmålning av det nya och en svartmålning av det som just har varit.

Samtidigt är det svårt att tänka sig att det inte har skett någon reell förändring. Jag tror i likhet med många andra att vi är i skiftet mellan ett industriellt och ett postindustriellt, ett modernt och ett senmodernt samhälle. Den generation och klass som jag själv tillhör är till exempel materiellt sätt bortskämd. Än mer gäller det något yngre och ännu högre klasser. Varför skulle de vilja ha ett tråkigt, vanligt rutinarbete, där de inte får en chans att uttrycka sig själva? En av de anledningar som ofta nämns när det växande intresset för att gå estetiska program eller konstskolor kommer på tal, är att många vill söka sig till en alternativ väg, fjärran från den som fortfarande uppfattas som trist, tråkig och konformistisk. En väg där personligheten får plats, där man syns och hörs och får utrymme. Det kan också förklara den nya, sköna ekonomins tjusning. Den framställs helt enkelt som ny och annorlunda; öppen för entreprenörer såväl som konstnärer, egna uttryck och personligheter.

Tanken om företagsledaren som en konstnär eller konstnärlig ledare kan tolkas mot denna bakgrund. I vår era är självförverkligandet ett mål för många och konstnärskapet kan ses som idealet, det optimala självförverkligandet. "Jag skulle ha velat vara en konstnär", sjunger den framgångsrike affärsmannen i *Le Blues du Businessman*²⁴⁶ och något ligger det nog i påståendet. Visst finns det en viss avundsjuka inom delar av affärsvärlden gentemot de till synes fria konstnärerna som tycks få sysselsätta sig med vad de själva vill och uttrycka sin personlighet. Även om det i realiteten går att ställa sig frågan hur många som

skulle vara villiga att försaka materiell status, standard och trygghet, för den osäkra tillvaro som de flesta konstnärskap innebär.

Från att ha varit abstrakta enheter i avpersonifierade byråkratier, har individerna plötsligt fått en roll att spela. Rollen är dessutom en huvudroll - absolut nödvändig för dramats fortskridande - och även om det är svårt att bli primadonna, kan man alltid leva på drömmen. Stjärnkulten härskar, det råder det inget tvivel om.²⁴⁷

Som allra tydligast blir detta fenomen i Pine och Gilmores bok *The Experience Economy*, där de uttryckligen säger att cheferna i företaget måste ägna tid åt att iscensätta sig själva. Vilka aspekter ur sin historia lyfter de fram? Hur beskriver de sig själva? Hur klär de sig och vad signalerar de? Vilka är de egentligen? Skapar de, som Pine och Gilmore säger, karaktärer av sig själva eller är det tvärtom? Är de, med en klassisk distinktion, skådespelare eller aktörer? Hämtar de näring till rollen ur sig själva eller anpassar de sig för att passa rollen? Tolkar de ett färdigt eller skapar de sitt eget manus?

Ledarskapet blir ett iscensättande, vilket inte är konstigt om inspirationen hämtas från media och underhållning. Enligt Michael Wolf finns det numera ett helt annat fokus på stjärnorna, på personerna bakom och i företagen. Det handlar om ett slags personkult, om karismatiska ledare och entreprenörer – *moguler* – som förmår att skapa imagen av sig själva som stjärnor.²⁴⁸ Exempelen är många: Rupert Murdoch, Bill Gates, Richard Branson och, i Sverige, Jan Stenbeck, Johan Staël von Holstein och Jonas Birgersson, för att nämna några som figurerar i slutet av 1990-talet. Förutom att leva i upplevelsernas, underhållningens och gurusarnas tidevarv, verkar vi också leva i mogulernas.

Att analysera dessa moguler och deras iscensättande av sig själva skulle vara ett oerhört intressant projekt. Det är uppenbart att de väljer att beskriva sig själva som annorlunda, vilket är en skillnad mot vad många företagsledare ur en äldre generation gör. Dessutom verkar det finnas en tendens att de ser sig själva som ett slags "underdogs", som tar sig fram mot alla odds. Återigen finns således en likhet med den ursprungliga konstruktionen av konstnärskap, nämligen utanförskapet, uddaskapet, unikheten.

Det scenario som målas upp i ledarskapslitteraturen skiljer sig något från det jag har målat upp här. De skäl man inom litteraturen främst anger till ledarskapets tilltagande betydelse är att samhället är under förändring på ett eller annat sätt. Behovet av innovativa ledare som kan komma med nya idéer är större än någonsin, vilket är en anledning till att konstnärsmetaforen kommer väl till pass.

Konstnärer anses mer eller mindre per definition kreativa och behöver vi kreativa ledare, är det lämpligt att likna dem vid konstnärer.

Andra orsaker som anges är världens ökade komplexitet och omgivningens dynamiska karaktär. Det handlar om att skapa flexibla organisationer som kan handla snabbt. Ofta plockas tankegången om att vi lever i ett höghastighets-samhälle fram. I kaos behövs det ledare som visar vägen. Ledare, som likt konstnärer, ligger i samklang med framtiden och kan mejsla ut vägen. Likaså räcker det inte med chefer som ger order i framtidens professionella, nätverksbetonade organisationsstrukturer. Det krävs ledare som vinner respekt på annat vis än genom formell makt. Som Max De Pree säger: "vi har gått från chefskap via makt till ledarskap via övertalning"²⁴⁹.

I en höghastighetskultur och kaotisk värld är det dessutom allt svårare att höras i bruset. Weber har sagt att det är i kaotiska tider som karismatiska ledare vinner gehör, det är då människorna behöver tro på något mer än det vardagliga och förnuftiga. Vi lever idag dessutom i ett mediasamhälle. Ett samhälle i vilket det både blir allt svårare och allt viktigare att uppmärksammas. "Ledarskap är att skapa uppmärksamhet", säger bland annat Tom Peters, och fortsätter med ett citat ursprungligen lånat från Jan Carlzon: "all business is show-business, all leadership is show-business".

Kanske är vi på väg att fly ut ur det modernistiska fängelset? Men kanske byggs det nya och större fängelser? Fängelser där vi kommer att sitta fängslade av karismatiska ledare och attraktiva visioner istället för fångna i hierarkierna och modellerna? Det är kanske inte längre "isande polarnätter" som väntar oss, utan heta tropiknätter, där vi, anförda av våra gurus och moguler, kommer att dansa på glödande kol?

"Ett skimmer av humanism"

Den litteratur som liknar företagsledaren vid en konstnär är främst av populär natur, såkallad ledarskapslitteratur. Den är dessutom nästan uteslutande amerikansk.²⁵⁰ En av de som sysselsatt sig med att studera denna typ av litteratur är Claes Trollestad. Han har visserligen inte sökt efter eller uppmärksammat liknelserna vid konst och konstnärer, men ett par av författarna i hans undersökning är desamma som de jag har uppmärksammat. Vad gäller dessa författare och den amerikanska ledarskapslitteraturen i allmänhet urskiljer Trollestad ett



Det är kanske inte längre "isande polarnätter" som väntar oss, utan heta tropiknätter, där vi kommer att dansa fram på glödande kol, anförda av våra gurus och moguler.

antal mönster. Det finns "en ytlighet kring människors grundläggande värderingar"; "ett mycket starkt betonande av individen och dess självständighet samt människans naturliga självcentrering" samt "ett ledarideal som präglas av traditionellt auktoritärt och hierarkiskt tänkande". Vidare iakttar han ett "ett ständigt framhållande av hur viktigt det är med "gemensamma värderingar" i organisationen"; "ett språkbruk där orden ofta andas en humanistisk syn på människan och världen, men där man anar en mer deterministisk verklighetsuppfattning bakom retoriken" samt "en påtaglig idealisering av ledarskapet och världen".²⁵¹ Han beskriver litteraturen såhär:

I framför allt den amerikanska litteraturen, men i viss mån också i den svenska motsvarigheten, finns det en benägenhet att förenkla och idealisera bilden av hur det nya och framgångsrika ledarskapet ska utvecklas. De teorier som presenteras varvas kontinuerligt med exempel på framgångsrika företag och ledare. Ledarna framställs som moderna hjältar vars tankar och beteenden i så stor utsträckning som möjligt bör kopieras. I mycket liten utsträckning delges läsarna erfarenheter som varit mindre succébetonade, och får på så sätt inte heller någon hjälp till att problematisera teorierna och de bakomliggande antagandena. Kanske är det utifrån denna idealiserande och förenklande ambition som man ska förstå bruket av det människovänliga språk som skänker ett skimmer av humanism över hela budskapet.²⁵²

Över huvud taget verkar många som studerar den populära ledarskapslitteraturen, landa i likartade slutsatser. Nils Kinch använder termer som "schabloniserat", "kokboksrecept" och "till banalitet förenklade eller förskönade beskrivningar"²⁵³ och Staffan Furusten kallar deras retorik för "fragmentarisk", "normativ", full av "plattityder", i avsaknad av definitioner samt präglad av gömd ideologi²⁵⁴. Dag Björkegren förklarar detta med:

Att bedöma management-böcker utifrån vetenskapliga kriterier är mindre fruktbart eftersom dessa böcker mer är ett uttryck för kommersiella än vetenskapliga ambitioner. Den som bedömer management-litteratur enbart utifrån vetenskapliga kriterier riskerar att bli besviken.²⁵⁵

Själv kan jag inte påstå att jag har blivit besviken, utan tvärtom kan jag tycka att en del av den populära ledarskapslitteraturen är betydligt roligare att läsa än mycket av det som skrivs inom akademien. Men jag kan inte annat än instämma i en del av kommentarerna, framför allt vad gäller de mest populärt hållna verken. Framför allt vill jag, utifrån Trollestads iakttagelse, ställa frågan om inte användandet av konst- och konstnärsmetaforen kan tolkas som ännu ett uttryck för "det humanistiska skimret" som man vill ska präglade texterna och ledarskapet. Vad framstår väl som mer humanistiskt än konst? Fast frågan är om det verkligen är konstens humanistiska innehåll man vill åt. Humanism är visserligen svårdefinierat, men väljer man till exempel Georg Henrik von Wrights definition av humanism som: tilltro till alla människor och tillmätelse av människans egen värde, oavsett vad hon gör och hur hon presterar; vördnad för bildning samt tro på argumentationen och det kritiska förnuftet²⁵⁶, är det tveksamt om det är ditåt de texter som liknar ledarskapet vid ett konstnärskap strävar.

"Ledarskapets konst är att frigöra människor till att göra vad som förväntas av dem på det mest effektiva och humana sättet", säger Max De Pree.²⁵⁷ Meningen talar för sig själv. Är det "frigörelse" att få någon att göra vad som "förväntas" av henne eller honom? Brukar det inte kallas manipulation? Och vad innebär det mest "effektiva" och "humana" sättet? Effektivitet i vems intresse? Bakom de vackra ordalagen döljer sig samma instrumentella tankemönster som förut, där människan inte ses som annat än ett medel, dock med den stora skillnaden att mönstren nu är maskerade. Frågan är om inte Taylor och hans gelikar var ärligare.

Dessutom kan man fråga sig vilka konsekvenser utvecklingen kan få. Idag mediatränas nästan alla företagsledning, för att de ska lära sig hantera media i olika lägen. Huruvida detta är fel eller rätt debatteras ofta, inte minst inom journalistkåren. Ska makten tränas till att inte kunna granskas öppet? Nästa trend är kanske teaterträning, som en deltagare på ett av mina seminarier föreslog. En och annan teater bidrar redan med sådan träning, fler verkar vara på gång. Är det riktigt? Vilka blir konsekvenserna av att företagsledare tränas i att iscensätta sig själva och spela roller, som till exempel förut refererade Pine och Gilmore föreslår? Är skickliga skådespelare framtidens ledare?

Ett av problemen med den populära ledarskapslitteraturen ligger i att den har en stark tendens till att bortse från allt som kan verka negativt, konfliktfyllt och problematiskt. Klass, inkomst, position, inflytande, manipulation ... ingenting är problematiskt.

Typexemplet infinner sig på området kön. Som jag har sagt tidigare, kan konst- och konstnärsmetaforerna bland annat tolkas som en betoning av de tidigare glömda dimensionerna av ledarskapet, bland annat känslor och intuition. Dessa egenskaper har sedan länge ansetts vara kvinnliga. Medan männen stod för förnuftet, stod kvinnorna för känslorna. En positiv tolkning av att dessa glömda dimensioner nu tas fram, är att det kommer att lämnas mer utrymme åt kvinnorna i organisationerna i framtiden. Som många har visat, har det som ansetts som "kvinnliga" egenskaper traditionellt nedvärderats till förmån för de som ansetts "manliga" och det har i sin tur skapat problem för kvinnorna i näringslivet. Kanske är vi nu på väg mot en ljusning på den fronten?

En del av dessa ledarskapsgurus resonemang får mig dock att dra öronen åt mig. De uttrycker en fullkomlig ignorans för könets betydelse. Warren Bennis och Burt Nanus säger exempelvis:

Men ett företag som har en dålig ledning har inte stor chans att överleva. Det kommer att sjunka till det stadium där det i bästa fall styrs av duktiga kontorister som tänker i snäva banor.²⁵⁸

Man undrar om de kontorister som tänker i snäva banor möjligtvis också är kvinnor. Värst av allt är dock en episod i Max De Prees *Ledarskaps-jazz*, där han beskriver hur han själv blivit ignorerad av en frukostvärdinna på ett hotell, på grund av att han tillfälligt suttit i rullstol. Alla andra morgnar, när han fortfarande kunde gå, hade frukostvärdinnan tittat på honom och frågat var han och hans fru ville sitta. Men denna morgon, när han satt i rullstol, tittade frukostvärdinnan på hans fru och frågade var de ville sitta. Detta fick honom att förstå hur det var att vara handikappad: "det fick mig att inse att det är illa att bli förtryckt, men det är ännu värre att inte bli sedd".

Hur hans fru hade känt det alla andra morgnar, reflekterade han inte över.

Om det är denna typ av människosyn som döljer sig bakom de till synes vidsynta resonemangen, finns det en uppenbar fara i att betona det som tidigare ansetts vara kvinnliga egenskaper. Om männen anser sig besitta även kvinnliga egenskaper, vad ska man då med kvinnor i ledarskapsställning till?

Ett av problemen med denna typ av tänkande – hur fint det än låter och säkert är menat – är att det förenklar och idealiserar i mycket hög grad. Alla problem och inbyggda motsättningar sopas under mattan. Konsten må ses som en förebild,

men man har missat något väsentligt när man har gjort liknelsen. Konsten illustrerar inte bara det goda och ljusa hos människan. Det finns mängder av filmer, böcker, konstverk, musikstycken och annan form av konst som tar fram också det onda och det svarta, men denna sida har nästan helt förträngts i den nästan hysteriskt positiva anda som råder bland dessa ledarskapstänkare. Det kritiska tänkandet verkar ha gått dem förbi. När jag läser denna litteratur är jag benägen att hålla med Barbro Smeds när hon, apropå företagens lust att lära av teatern, säger:

Det är absolut inte säkert att den kreativa konstnären är eftersträvarsvärd som fenomen på ett företag. Kreativitet är på många sätt liktydigt med kaos, oro och konflikter, långt ifrån den glada energiska harmoni som kanske föresvävar företagaren.²⁵⁹

Över huvud taget tar en del av ledarskapstänkarna för givet att människan vill arbeta i organisationer bara hon får ett tillräckligt intressant och givande arbete. Det är kanske också att förneka en sida av människan? Visst finns det krafter som strävar mot samverkan, mot gemenskap med andra, men det finns också krafter som strävar åt andra hållet, mot ensamheten. I grund och botten är vi, som moderna människor, dömda att både särskilja oss som individer och förena oss med mänskligheten. Ingen har uttryckt det bättre än Albert Camus i sin lilla novell om konstnären, som hittas död i sin ateljé med bara ett litet ord, otydligt nedplitat på mitten av duken. Ett ord som kan tolkas som antingen "solitaire" eller "solidaire".

Det talas mycket om ledarskap och konstnärskap, men det går verkligen att ställa sig frågan om det egentligen inte bara är de positiva sidorna av konstnärskapet man söker.

När poeten Rainer Maria Rilke slutade gå i psykoterapi, gjorde han det med motiveringen att han var rädd att hans änglar skulle lämna honom, om hans demoner gjorde det.

Frågan är om det går att fånga änglarna utan att få med demonerna på kuppen.

Även samtalet som sådant väcker en och annan demon. På senare tid har allt fler börjat fråga sig om det inte finns en baksida av det "nya" ledarskapet. Vilken rätt har vi att begära att människor ska vara "hela" människor på arbetet? Var går

gränsen för den personliga integriteten? Kan vi kräva en värdegemenskap? Vad händer om man överger rationaliteten och förnuftet till förmån för känslorna och intuitionen? Tar då inte nepotismen och godtycket över?

Till och med en av de tidiga förespråkarna för synsättet, Tom Peters, har själv ställt sig skeptisk till att låta pendeln svänga för långt:

På den högsta nivån av abstraktion, har vi uppenbarligen nått en punkt där icke-intuitivt, linjärt och rationellt tänkande har skadat de amerikanska företagen avsevärt. Att förflytta oss från det tillståndet är positivt. Men att gå allt för långt in i det spirituella, är att låta pendeln svänga alldeles för långt.²⁶⁰

Peters varnar alltså för att vi kan komma att hamna i samma ensidiga betoning av det icke-rationella, som vi tidigare såg av det rationella. Frågan är dock om inte han själv och hans gelikar har bidragit till det. Beskrivningarna av ledarskapet framstår åtminstone som minst lika romantiska, som de tidigare beskrivningarna av konstnärskapet. Dessutom hyllar de i stor utsträckning det irrationella eller till och med anti-rationella, utan att problematisera vad konsekvenserna av det skulle kunna bli. Det kallar sig humanistiskt, men frågan är om det inte glömmer ett par av humanismens beståndsdelar: människans osvikliga egenvärde och det kritiska förnuftet. Det ”nya” paradigmet står för det ”goda” eller, som det lite elakt brukar kallas, det ”självgoda”. Samtidigt som dess fokus på ledarskap gör att det inte kan undkomma de instrumentella och asymmetriska aspekterna. Detta romantiska ledarskapsparadigm är således fast i ett slags paradox, som det omöjliga kan undslippa, men också – i sin positiva anda – vägrar att problematisera.

DRÖMSPEL

Allt kan ske, allt är möjligt och sannolikt. Tid och rum existera icke; på en obetydlig verklighetsgrund spinner inbillningen ut och väver nya mönster: en blandning av minnen, upplevelser, fria påhitt, orimligheter och improvisationer.

Personerna klyvas, fördubblas, dubbleras, dunsta av, förtätas, flyta ut, samlas. Men ett medvetande står över alla, det är drömmarens; för det finns inga hemligheter, ingen inkonsekvens, inga skrupler, ingen lag. Han dömer icke, frisäger icke, endast relaterar; och såsom drömmen mest är smärtsam, mindre ofta gläddig, går en ton av vemod, och medlidande med allt levande genom den vinglande berättelsen.

August Strindberg i förordet till "Ett Drömspel"

Det här kapitlet liknar inget annat. Det är ett slags drömspel; ett fiktivt möte mellan ett antal män, som alla är eller har varit ledare inom konsten och/eller företagandets sfär. Syftet är att illustrera några av alla de tänkbara förhållningssätt som det går att inta i relation till konst, företag och ledarskap.

I verkligheten har personerna inte träffats. Åtminstone inte alla tillsammans. Än mindre har detta samtal ägt rum. Alla repliker är dock autentiska, om än klippta ur sin kontext. De är direkt hämtade ur intervjuer, som jag skrivit ut in extenso, och skrivna texter. Det enda jag har gjort är minimala redigeringar: jag har rensat bort det värsta talspråket, de onödiga upprepningarna samt alla namn och annat som gör att personerna går att identifiera. Anonymiseringen har jag främst gjort för renodlingens skull – det intressanta är här personernas olika förhållningssätt, inte vilka de är. Av den anledningen har jag också strävat efter att välja ut repliker, som framstår som representativa för var och ens förhållningssätt.

Av flera skäl har jag lämnat samtalet okommenterat, med undantag av denna inledning samt en sammanfattande text i slutkapitlet. Att de talar med varandra är en tolkning i sig. Jag tror dessutom att samtalet som sådant kan öppna upp för flera tolkningar än jag någonsin kan föreställa mig och än mindre erbjuda. Mångtydigheten är således medveten. Dessutom är det alltid känsligare – och strider helt emot det kliniska perspektivet – att tolka individer. Hur ska jag efter ett par möten, med någon som helst trovärdighet i behåll, kunna läsa en annan person? Slutligen tycker jag att personernas kommentarer är bra som de är. Alla försök att kommentera, reducerar dem till något mindre än vad de är. Jag har därför valt att träda tillbaka och låta personerna tala själva.

Fyra personer figurerar. **Adam** är en företagsledare med ett förflutet inom både små och stora företag. Han är övertygad om att det finns många likheter mellan konstnärer och företagsledare och tycker, bland annat, att konst och företag båda två har som uppgift att ta tillvara på folks kreativitet. Dessutom anser han att det i botten på både konst och företag finns något gemensamt, nämligen andligheten.

Bertil, å andra sidan, är likaså företagsledare, men har ett annat förhållningssätt. Med en bakgrund inom bland annat teatern, har han först svårt att se likheterna mellan konst och företag och tycker att det i mångt och mycket handlar om skilda världar. Till slut hittar han dock några gemensamheter och menar att det både i konstnärs- och företagsledarskapet handlar om att vända på saker, se det andra inte ser, kunna hantera paradoxer samt ta in, förvandla och kommunicera, på ett förståeligt vis, olika aspekter av verkligheten.

Även **Caesar** härstammar från teatern. Han anser att det alltid är svårt att kombinera ett konstnärs- och ett ledarskap. Dessutom är han en mästare på att uttrycka paradoxer och hitta tillvarons komplikationer, vad han än pratar om.

Sist, men inte minst, är **David** den knepigaste figuren av de fyra, även han från teatern. Han har för det mesta svårt att hålla sig till ämnet och svarar – till skillnad från framför allt de två företagsledarna – ofta politiskt inkorrekt.

En aspekt av att se till individuella istället för, som i de förra kapitlen, kulturella föreställningar, är att de förstnämnda brukar vara mer komplexa och motsägelsefulla. Därför är det med viss förvåning som jag kan konstatera att en av personerna, Adam, framstår som direkt hämtad eller härledd ur det föregående kapitlet. Han är som en livslevande illustration till mina idéer om ett släktskap mellan ledarskapslitteraturen och nyandligheten.

Om Adam personifierar "konstnärschefen", visar Bertil på ett annorlunda förhållningssätt. Framför allt tar han inte vägen över romantiken för att hitta likheterna mellan konsten och företagsledandet. Istället tar han fasta på andra aspekter av konsten, inte minst de hantverksmässiga. Hans sätt att närma sig fenomenet företagsledning framstår på många sätt som kreativt och kommunikativt, trots att han aldrig nämner begreppen. Han vänder och vrider på siffror, rutor och konventioner; försöker förena paradoxer och göra saker och ting förståeliga. Dessutom lägger han stor vikt vid språket och språkets roll.

Att möta Bertil är nyttigt; det sätter konst- och konstnärsmetaforen i perspektiv och pekar mot ett alternativ. Det intressanta är inte bara att föreställningen om företag närmar sig föreställningen om konst, utan att det är vissa aspekter av konsten som betonas. Det är till exempel romantiken snarare än humanismen, andligheten snarare än hantverket, det egna uttrycket snarare än kommunikationen, som står i fokus. Bertil personifierar ett uppmärksammande av andra aspekter än de som främst framhålls i ledarskapslitteraturen.

Liksom Caesar, vilket gör det till en ännu intressantare iakttagelse. Caesar, som är konstnär, har inte alls mycket gemensamt med den romantiska föreställningen om konst. Teatern, hans arbetsplats, blir den inverterade bilden av det nya företaget. Teatern framstår som hierarkisk och konservativ, medan företaget framstår som platt och modernt. Likaså framstår Caesars beskrivning av sitt ledarskap som den fullkomliga kontrasten till den romantiska bilden av det "nya" ledarskapet. Det är superrationellt: pedantiskt, tydligt, disciplinerat, behärskat, distanserat, beräknat och planerat. Med andra ord, i det närmaste motsatt den ursprungliga föreställningen om konst.

Likheterna mellan Bertil och Caesar är också slående. Båda anser att det är nyfikenheten som driver dem. Båda lägger vikt vid en minutiös förberedelse och noggrannhet. Båda respekterar yrkeskunnandet. Båda söker efter reduceringen och komprimerandet.

Samtidigt framstår Caesar som mer komplex och mångsidig än Bertil, vilket är ett drag som Caesar i sin tur delar med David. Till skillnad från de bägge företagsledarna talar både Caesar och David om det personliga och privata, det irrationella och skamfyllda. Det verkar finnas en skillnad både vad gäller det man talar om och hur man gör det. Liksom det verkar finnas skillnader i livsstil, värderingar och ideal, om man får döma av dessa små fall. Som tydligast märks det hos David. Han vågar, utan tvekan, uttrycka också det icke-legitima, det vi kanske alla då och då känner inom oss, men aldrig uttalar offentligt. Dessutom formulerar han frågeställningar som inte alltid berörs i ledarskapsdiskursen.

Förutom att David är rolig att lyssna till, fyller han också en viktig funktion i det här sammanhanget. Han är nämligen, till skillnad från de andra tre, en ren fantasiprodukt, en fiktiv karaktär. Skapad av en konstnär och ofta tolkad som hennes eller hans alter-ego. Davids roll här är att artikulera frågan om det finns insikter att hämta ur konsten. Att han säger saker som ingen annan säger och bryter mot det politiskt korrekta, talar för att konsten kan bringa in perspektiv och dimensioner, vilka annars kan hamna utanför samtalet.

Slutligen finns det en intressant aspekt av hela samtalet och det är att alla fyra personerna sitter i en maktposition. Kanske hade andra människor svarat mer svävande, mindre kategoriskt och mer tvekande på en del av dessa frågor? Utan tvekan är det lätt att få intrycket av att ledarpositionen i sig skapar vissa gemensamma drag, oavsett vilken verksamhet som finns i botten.

Men nu får det var slutpratad; nu får de tala själva:

Om ledarskap

David: *De bästa dirigenterna får de bästa orkestermusikerna att lyssna på varandra. Den fina förstklassiga aktören utvidgar sin jag-känsla till att omfatta inte bara medspelaren i ögonblicket utan alla sina medspelare. Han upprättar en i djupaste bemärkelse sinnlig relation.*

Adam: *Som ledare så bär man ju på sin vision, vad man vill förverkliga. Man måste inse att här och nu får jag aldrig göra avkall på min vision och idé, även om jag kanske får gå de små stegens princip.*

Bertil: *Jag ser att min egen roll är väldigt nödvändig i en bemärkelse i ett företag. Någon som samlar ihop och kan ha den exekutiva möjligheten att ge tillbaka det hela. Och här har vi ju precis samma sak som författarskap egentligen: att ta in verklighetens olika ingredienser, bearbeta dem med någon form av logik eller vad man nu använder för medel, om det är skrivande, talande, skådespelande eller en hel pjäs: ge tillbaka till samma mänsklighet som man har tagit emot av. Den här processen att förvandla. Det är samma sak i den här rollen i ett företag, att ta emot tankegångar och olika fakta och diskussionsämnen och allt vad som händer. Så är man då säcken i vilket allt samlas och så finns det där, tillgängligt att plocka.*

Caesar: *Mitt arbete är bara att förvalta texter och arbetstider. Jag ansvarar för att dagarna inte ska te sig alltför meningslösa. Jag är aldrig privat. Jag iakttar, registrerar, konstaterar, kontrollerar. Jag är skådespelarens vikarierande öga och öra. Jag föreslår, lockar, uppmuntrar eller avböjer. Jag är inte spontan, impulsiv, medspelande. Det ser bara ut så. Om jag ett ögonblick skulle lyfta av mig masken och säga vad jag verkligen känner, skulle mina kamrater vända sig emot mig och kasta ut mig genom fönstret.*

David: *En skådespelare, å sin sida, som inte tror på sin regissör har många sätt att visa sin misstro. Han lyssnar inte, han gör regissören löjlig genom att följa hans instruktioner till överdrift, han protesterar mot varje förslag och ger sig in i oändliga diskussioner, han blir aggressiv och skymfar regissören inför kameran. En regissör som inte tror på sin skådespelare kan vara mycket uppmuntrande, han kan också förhålla sig passiv, vilket driver skådespelaren till sammanbrott, han utnyttjar sitt övertag som består i att skådespelaren tvingas att exponera sig i scenljuset medan regissören trycker i åskådarrummets mörker. Han gör narr av skådespelaren, uppmanar honom att tänka, att inte tänka, att ta sig samman, att spänna av, att vara naturlig, att stilisera och så vidare. En regissör kan döda en skådespelare (och det är inte så ovanligt) men en skådespelare kan också döda en regissör.*

Caesar: *Av hävd är en teaterchef inblandad i alla beslut, från de stora till de mikroskopiska. Det har alltid varit så och är så fortfarande, trots medbestämmande och en permanent orkan av sammanträden. Teatern är en ohjälpligt auktoritär inrättning och chefen har stora möjligheter att forma den yttre och inre verksamheten. Jag tyckte om makten, den smakade gott och var stimulerande... Jag vet inte riktigt hur det var, jag tror att det var roligt på ett vansinnigt sätt, både hemskt och roligt. Jag erinrar mig att jag ofta var ängslig ända till illamående, men samtidigt brännande nyfiken på varje ny dag. Jag äntrade min kommandobrygga med en blandad förnimmelse av panik och munterhet. Jag lärde mig att allt var på liv och död, men inte särskilt viktigt, att förstånd och missförstånd följdes åt som siamesiska tvillingar, att inmalningsprocenten av motgång är dominerande, att brist på självförtroende är det farligaste som finns, att uppgivenheten drabbar den starkaste och att gnället går som en surrande ton av trygghet genom tak och väggar: vi skäller och gnäller och gnölar, men vi skrattar ofta.*

Bertil: *Skrattet gör ju att den pompöst uppsatta mannen som sitter där och orerar, han faller ju tillsammans med... Jag kan nog fråga mig själv fortfarande om jag är för rolig. Jag vet att jag inte får gå för långt så att det blir tjatigt, eller töntiga vitsar eller så. Det måste ju vara kvaliteten på dem, vitsar eller ordlekar eller vad du nu vill kalla dem. Jag har ju också en styrka, jag tror att där finns kanske en annan sorts respekt för mig som inte är av godo, att de vet att jag har den här verbala förmågan att klippa till. Jag vinner alltid så att säga. På något sätt kan det ju bli en respekt som inte är bra, men å andra sidan... Det blir ju rätt ömsint... I den här jäkla ledningsgruppen, som från början hade så många prestigefyllda jagare, att bryta ned den till att vi är syndare alltihop och vi är egentligen inte så duktiga. Vi måste kunna se – det tycker jag saknas i ledningsgruppen – varandras svagheter och kanske en och annan ser en svaghet hos sig själv också.*

Adam: *Jag var älskad på företaget utav folk, jag var otroligt uppskattad som ledare... De sa: "det måste ju vara fel, så positivt kan det inte vara kring en människa".*

Bertil: *Det där är något jag aldrig har begripit, respekten som finns, bara för att jag har etiketten, piedestalen jag står på eller plattformen. Då och då anar jag att den finns, fast jag inte är medveten om den intellektuellt. Det är såklart en viss obehagskänsla. Jag tar gärna emot respekt om det är för att jag har åstadkommit någonting, för att jag är bra på just det jag då för. Men om det bara är för att jag som bestämmer eller har makten eller någonting... Uhh, då mår jag illa.*

David: *Jag längtade alltid efter en kniv. En egg som skulle kunna blottlägga mina inälvor. Lösgöra min hjärna, mitt hjärta. Befria mig från mitt innehåll. Skära bort min tunga och mitt kön. Ett vasst knivblad som skrapade ut all orenlighet. Så skulle den så kallade anden höja sig ur detta meningslösa kadaver.*

Adam: *Men ledarskap handlar ju väldigt mycket om mänskliga möten. Om att skapa visioner och så vidare. Plötsligt så ser man en människa som ger allt av sig själv och det lyser om henne. Vi är otroligt dåliga på att ta tillvara på det ute i organisationerna och näringslivet. Att man får vara engagerad, att man får vara besjälad av uppgiften. Det är det jag menar är ledarens viktigaste uppgift. Att förlösa det här.*

David: *Alltihop är nonsens, lekar och dikter. Du kan inte läsa en annan människa med något som helst anspråk på visshet. Inte ens brutal fysisk smärta ger alltid utslag.*

Om drivkrafter och mål

Adam: *Min vision, med mitt liv, min inre vision, det är ju min aspekt, men den kan jag materialisera då som företagsledare. Då kan jag ta med mig den här och hitta ett sätt att förverkliga den i det yttre. Men för att det ska fungera så måste jag ju också hitta andra människors visioner och drömmar, för det är ju först när min vision och idé träffar andra människors längtan, drömmar och visioner, så att de vill ge någonting av sig själva för att bidra till den här och ställa upp för den. Det är då man kan få igång en sådan otrolig styrka och kraft.*

Caesar: *I tjugo år har jag outtröttligt och i en sorts ursinne förmedlat drömmar, sinnesupplevelser, fantasier, vansinnesutbrott, neuroser, troskamper och rena lögner. Min hunger har varit ständigt ny. Pengar, berömmelse och framgång har varit häpnadsväckande, men i grunden likgiltiga konsekvenser av min framfart.... Om jag trots allt påstår att jag vill fortsätta göra konst så har det en enkel orsak. Skälet är nyfikenhet. En gränslös, aldrig stillad, ständigt förnyad odräglig nyfikenhet, som driver mig framåt, som aldrig ger mig någon ro, som fullständigt ersätter den förflutna tidens hunger efter gemenskap.*

Bertil: *"Myrstacken" är vad jag använder för moderbolagets styrelse. Den har jag alltså gjort och där står de olika verksamheterna, bolagen alltså, och så finns det omsättning, täckningsbidrag, täckningsgrad, kostnader och resultat och så vinstmarginal. Du ser resultatet här. Och då brukar jag säga, att om ni uppfyller det här, om ni har en god vinstmarginal på en tillräcklig omsättning, då bryr jag mig inte om hur ni har kommit dit. Men om ni inte ligger där, då får jag gå in och grotta i både kostnader och täckningsbidrag och kräva en bearbetning av det.... "Myrstacken" lånar sig till en väldig massa olika delar, man får hela koncernen status i den här. Och den har jag konstruerat alldeles själv, den fanns inte förut. Och det är ju ett intresse som är jättekul. Som är märkligt. Det har väl också med den pedagogiska delen att göra, mitt intresse. Det måste vara tydligt...*

Adam: *Men för mig, det som kommer ut siffermässigt, det är inte det som det handlar om i grunden, då skulle jag inte vara kvar en dag till. Utan det måste ju handla om mänskligt skapande, där människor får växa, där människor får delta, där människor får engagera sig.*

Bertil: *När du säger det, det här med bokstäver och siffror, nu lurar det i huvudet på mig igen, en rolig grej som jag hittade på. Jo, det skulle vara mycket bättre om vårt decimalsystem istället var uppdelat på tolv enheter istället för tio, så att vi efter tolv an istället la till en nolla. Tolv är en mycket bättre utgångspunkt, tolv är delbart med två, tre, fyra, och sex. Tio är bara delbart med två och fem och så ett förstås. I en förpackning till exempel så är tre gånger fyra en mycket bättre yta än två gånger fem och det är ju så att man får...Ja, ta Pythagoras sats till exempel. När man i antiken byggde räta vinklar så tog man ett snöre som var tolv måttenheter långt...Och då gällde det att hitta på nya siffror och det blev såhär, om jag ska räkna till tjugo: ett, två, tre, fyra, fem, sex, sju, åtta, nio, tjio, tio, elva, tolv, tretton, fjorton, emton, femton, sexton, sjutton, arton, nitton, tjitton, tjugo...*

David: *... Jag kallar mig konstnär i brist på bättre beteckning. I mitt skapande finns ingenting självklart mer än tvånget. Möjligen är det en sjukdom eller en mani.*

Adam: *Företaget måste sträva efter att vara till glädje för sin omvärld, att göra goda produkter, bra tjänster, bra service för sin omvärld, sina kunder eller vad det nu är. Om man gör på det sättet, så att de människor som jobbar med det här, inte känner sig manipulerade på något sätt, utan att de faktiskt tycker att det här är meningsfullt, det här vill jag engagera mig i. Det här blir jag, för att använda ett starkt ord, be-själad utav. Då får man ju allt det andra på köpet. Då får man ju trovärdighet och lönsamhet. Och när man säger det så, är det ju nästan pinsamt så enkelt och självklart det är.*

Bertil: *Det är ju att hålla företaget intakt. Och varför det då? Jo, för i första hand alla medarbetares, medarbetarkårens (för de är ju inte enskilda individer) och deras familjer. Och därmed är man inne på samhället, att man är en liten kugge i samhällsmaskineriet.*

Adam: *Men vi måste sluta upp att dela upp människor i arbetare och tjänstemän, att dela upp människor på det sättet. En modern arbetsorganisation, det tror jag är en väldigt platt arbetsorganisation, den bygger på*

förtroende, man delar upp ansvar, har mycket utrymme att ta egna initiativ. Det är faktiskt risken med att dela upp folk fackligt i olika grupperingar, då kan särintressena ta över helheten... Då måste det väl vara mycket bättre att de fackliga representanterna representerar alla anställda, så att man får medarbetaravtal och inte bygger in motsatsförhållanden som jag inte tycker är sunda, utan hela tiden tänker på helhetstänkandet... Att vi har ett klasslöst samhälle, jag menar på det sättet att vi alla faktiskt, kopplat till begåvning, har samma möjligheter till utbildning och att vi inte värderar varandra för var vi hör hemma på något slags klassankring, utan att det är andra kriterier. Ute i företagen och samhället så pratar alla med varandra, de här klassgrunkorna är ju faktiskt i stort borta.

Om människor

Adam: *Jag är ju då naiv och godtrogen, jag tror att alla människor vill väl, jag tror att alla vill gott, jag tror att alla vill bidra och ge någonting och att alla är öppna för det här. Och då har jag åkt på en och annan smäll och då kan jag säga: "du måste nog vara lite mer realistisk och säga att vi kanske befinner oss i olika utvecklingsstadier och du kanske måste visa respekt för att människor är lite olika och du måste möta människor, där de befinner sig för att det ska fungera."*

Caesar: *Min föreställning är (fortfarande) att det finns en ondska som inte kan förklaras, en virulent, förfärande ondska som människan är ensam om bland djuren. En ondska som är irrationell och inte lagbunden. Kosmisk. Orsakslös. Det finns ingenting som människor är så rädda för som den obegripliga oförklarade ondskan.*

Adam: *Varför är människor så rädda, istället för fyllda av kärlek? Varför är man så makt- och positionsorierad, istället för att på ett öppen-
hjärtligt sätt våga bidra och ge?*

Bertil: *Individen är rädd för att visa sina svagheter och då är man tillbaka vid de två nyckelorden: självkänsla och självinsikt. Att man är stolt över det man har till förfogande som person, inåt och utåt. Detta är jag och jag är ganska stolt över mig själv. Men också självinsikt, att jag känner mina svagheter. Och det är väl vad man hoppas på att varje människa ska ha till sitt förfogande. Därför att de som inte har självinsikt, kan ju*

ha ett självförtroende som är påfrestande. Det är ju ruskigt och på vägen kan det ju bli förskräckliga mekanismer.

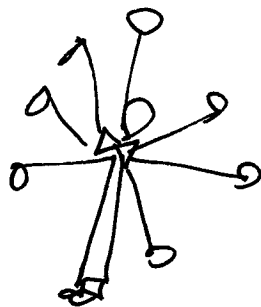
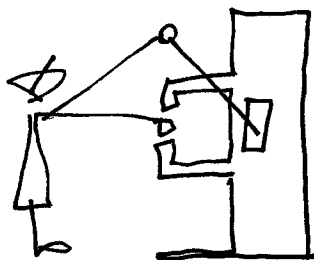
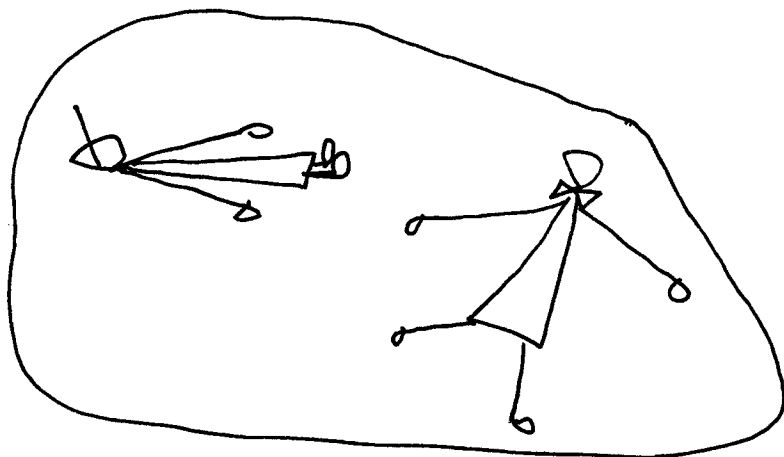
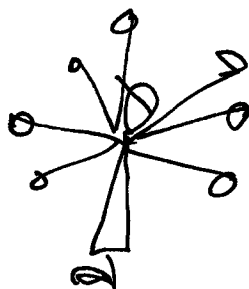
Om kön

Adam: *Biologin är vi överens om att den håller vi isär – men psykologin, om man menar då att manligt har med dominans, styrka, kraft, sådana här egenskaper som prioriteras i ledarskap. Och kvinnligt har mer då med känslor och intuition att göra. Så jag är alldeles övertygad om att framtidens ledare är en hel människa och det spelar ingen roll om det är en kille eller tjej, utan man måste våga lyfta fram både de här aspekterna i sig själv och spela på hela registret. Och då kan jag inte se varför några, män eller kvinnor, skulle ha ett försprång. Utan på sikt, så småningom kommer det att jämna ut sig och bli 50 – 50.*

Bertil: *När vi gifte oss och sådär då var det ju inte alltför vanligt att man hjälpte till med ungarna eller bytte blöjor eller delade upp hushållsarbetet. Och jag gjorde det inte speciellt mycket heller, det gjorde jag faktiskt inte.... Men när min fru så småningom fick ett yrke, då gjorde vi så att jag handlade och lagade all mat... Och jag hade ju ett sådant yrke att det gav mig möjligheten att vara tillsammans med ungarna. När de kom från skolan, var det ju jag som var hemma.*

Adam: *Min fru har kanske backat upp hemma, men vissa perioder har jag tagit en större uppgift hemma. Att man får ett växelspel. Även om jag då fick vara ute mycket och jobba som företagsledare och hon fick ta på sig en större roll på hemmaplan. Men hon var ändå en del i det och hon fick vara med i de sammanhang det gick. Trots det kan man ju tycka att det inte var riktigt "fair". Att jag fick vara ute och jobba och förverkliga mig, medan hon fick vara hemma. Men jag tror nog ändå att vi var överens om det och att hon i sitt jobb har haft mycket glädje av att vi har varit öppna mot varandra.*

Caesar: *Jag har många barn som jag känner flyktigt eller inte alls. Mina mänskliga misslyckanden är avsevärda. Därför bemödar jag mig om att vara en utomordentlig underhållare.*



Reinkarnationstanken kan förklara mycket...

Adam: *Jag tycker att en del som jag har blivit imponerad av som människor i samhället, bland annat företagsledare, har ett starkt och tryggt förhållande. De har inte varit sådana som har bytt fruar, de verkar ha en nära och fin relation. Då är det inte något underkännande att man inte kan hålla ihop en relation, absolut inte. Men att människor ändå försöker bygga upp en relation två människor emellan... Delvis bygger det väl på samma sak, hur man relaterar till andra människor och klarar av att bygga en mogen relation.*

Om kunskap

Adam: *Utan att vara kunskapsfientlig, med all respekt för det, men det som är jag idag, det tror jag många gånger att vi kan hämta från oss själva på ett väldigt naturligt sätt.*

Bertil: *Jag tror att min lätthet att finna ord, uttryck och bilder, det kommer nog mycket från ett komplex när jag var ung. Jag tyckte att alla som var äldre än jag var, pratade mycket bättre, mycket finare, använde fina ord och sådär. Min pappa, inte minst, vid matsalsbordet och gick över huvudet på mig. Så det var verkligen så att vartenda främmande ord jag stötte på, det slog jag upp och tog reda på.*

Adam: *Jag tror inte att man kommer så långt på den vägen, för jag tror inte att det är där.... Jag tror kanske att vi alla bär på vår inre källa, vår inre skatt. ... Om man leker lite med den här reinkarnationstanken. Om man tänker sig att när man föds, så ligger en grundstruktur vad man ska göra av sitt liv, något slags livsuppgift eller något man kan tänka sig att göra. Är det så, då väljer man sina föräldrar så att man får den miljön, den uppsättning för det man ska ta sig till...*

Om andlighet

Adam: *Ja, jag tror egentligen att en underström har pågått en längre tid som på något sätt grundar det här helhetstänkandet. Det är nog ingen slump att vi talar så mycket om helheter, för det ligger någonstans att det har med det inre och det yttre att göra. Det har också med den*

materiella och andliga sidan att göra. Så jag tror att under längre tid så pågår det på något sätt en förändring i oss människor, i det kollektiva medvetandet, mot det här hållet.... jag tror att det kollektiva medvetandet är på väg att lyftas på något sätt. Och det är otroligt svårt att förklara, för det bygger väldigt mycket på intuition.

Bertil: *När du talar om andlighet så är det ju min övertygade uppfattning att det förstås var människan som skapade Gud och inte tvärtom. Men jag antar, och vad jag har förstått, är att sådana där troende personer som är någorlunda bildade och upplysta, ser i Gudsbegreppet en symbol, ett kodord, för det goda, det samlade, det rätta. Och det kan man ju gå med på.*

Adam: *Men reinkarnationstanken skulle förklara väldigt mycket varför man har den här själsliga gemenskapen just med vissa människor. Det här som man känner på något sätt att man har bestämt sig för, något slags uppgift man har i livet. Man stöter på vissa händelser och vissa människor som det finns ett lärande uti. Jag menar varför ska någon leva trettio år i Afrika och någon... nej, så får det bara inte vara. Utan den skulle på något sätt kunna säga att vi väljer olika liv som vi behöver för ett lärande och växande... Om man ser det på det här sättet, tror jag att man blir mera vänd inåt, att man kanske genast blir mer reflekterande, kanske mera funderar på att det vore bra att meditera, kanske mera tar mänskliga möten på allvar.*

Bertil: *Den där andligheten tror jag inte mycket på, däremot kan man ju stå alldeles häpen och tagen och beundrande inför hjärnans mekanismer, det är ju ett mikro-makro kosmos. Jag är ju övertygad om att det är den mänskliga hjärnan som står för allting, där finns ju precis allting som sinnena har tagit emot under tidernas lopp och dessutom behandlat och analyserat inne i hjärnan och där finns ju till förfogande det som vi kallar det icke-medvetna. Allting ligger ju lagrat, det gäller ju bara att ha ett sådant utvecklat system i hjärnan, så att man kan komma åt det.... Åhh, nu minns jag en liten vers som jag skrev en gång:*

*Du som tror på Jesu Krist,
se till mig en ateist,
vänligen Gud Fader bed,
att han lämnar mig ifred.*

Kapitel 7

EKONOMISERING

Det är en uppenbar risk att ens liv kan bli en enda stor "hype". Jag var rädd att bli institutionaliserad, respekterad. Den värsta aspekten var att jag var tvungen att bli ett slags företag.

D M Thomas, efter succén med *The White Hotel*

Efter förra kapitlets kakofoni av röster, är det nu dags att göra halvhalt och kort summera vad som hittills har hänt. Utgångspunkten var att konst och företag i det moderna tänkandet, ansågs stå i opposition till varandra. När jag ville förenkla det, hävdade jag att den dominerande föreställningen om konst i mångt och mycket präglades av romantik, medan det främst var rationalism som präglade den dominerande föreställningen om företag.

På senare tid verkar dock dessa föreställningar vara under förändring. I avhandlingens första del har jag undersökt den ena sidan av denna förändring, nämligen hur företag tenderar att ses som något slags konstproducenter och hur företagsledare liknas vid konstnärer. Då har jag också funnit att element som kanske först och främst associeras med konst, till exempel estetik, skapande, känslor och intuition, skönhet och originalitet, också tillskrivs företag och företagsledare. Dessutom – och det är uppenbart – finns det fler och fler som ser direkta kopplingar mellan konst och företag, konstnärer och företagsledare.

När jag återigen förenklar det, säger jag att föreställningarna om företag och företagsledare har kommit att bli allt mer romantiska till sin karaktär. Även om – och det är viktigt att än en gång poängtera – det inte är hela sanningen. Parallellt finns det förstås mängder av exempel på motsatsen och verkligheten samt de

individuella föreställningarna är mycket mer komplexa, vilket inte minst det förra kapitlet visade. Dessutom ska inte vidden av förändringen överdrivas.

Min målsättning är inte heller att skapa en enkel eller otvetydig bild. Jag vill artikulera, illustrera och problematisera några av de föreställningar som finns om konst och företag. När jag har beskrivit de föreställningar som innehåller en tro på att konsten kan berika företagandet, har jag bland annat velat visa att det finns ett spektrum av argument.

I det här kapitlet ska jag vända blicken åt andra hållet. Jag ska undersöka vilka uttryck föreställningarna om konst och konstnärlig verksamhet tar sig i relation till föreställningarna om företag. I föregående kapitel nämnde jag tillvarons estetisering som en tänkbar, bidragande faktor till att en allt mer romantisk föreställning om företag och företagsledare börjat göra sig gällande. I det här kapitlet ska jag ta fasta på en lika stark, antagligen relaterad, men på sätt och vis motsatt, trend, nämligen tillvarons och konstens ekonomisering.

Att det pågår en ekonomisering eller "företagisering" av samhället är det knappast någon som invänder mot. Det räcker med att kasta en blick mot sådana områden som skola, vård och omsorg för att hitta mängder av exempel. Offentlig verksamhet bolagiseras, privatiseras eller "avknoppas", som det heter på kansli-svenska. Anställda i kommuner och landsting går kurser i "affärsmannaskap" och såväl patienter på sjukhus som förskolebarn blir till "kunder".

På konsten och kulturens område är tendenserna tydliga. Delar av verksamheten läggs ut på entreprenad och kraven på egen finansiering ökar. Överallt märks influenserna från företagstänkandet. Ta den svenska institutionsteatern som exempel. Där finner man bland annat en ökning av antalet teatrar som är organiserade i aktiebolagsform; en ökning av företagssponsringen samt en användning av samma språkbruk, modeller, metoder och konsulter som näringslivet använder sig av.²⁶¹

Föreställningsförändringarna har skett på alla plan. När jag inledde min pilotstudie år 1991 sa en av de intervjuade teatercheferna:

Jag menar att egentligen har man inga modeller alls att hämta från det privata näringslivet när det gäller en konstnärlig institution. Därför att här är det ju produkten, alltså den konstnärliga linjen, som måste styra allting. Medan i det privata näringslivet, i alla fall nu, så är det ju oftast marknadsföringsavdelningen som styr produktens utseende. Och här är det precis tvärtom. Och jag tror inte att det finns någon annan modell, utan det måste

vara föreställningarnas syfte, innehåll och form och den övergripande linjen, den konstnärliga linjen, som måste präglade hur man räknar pengar, hur man river biljetter eller hur man gör rekvisita.

Idag är det frågan om inte en del av cheferna för de stora kulturinstitutionerna ser sig själva som företagare snarare än konstnärer. Åtminstone ger några teaterchefer uttryck för det, när de säger att de betraktar sina verksamheter som "vilka företag som helst", vilket hade varit otänkbart för bara tjugo-trettio år sedan.²⁶² Den brittiske forskaren John Pick uppmärksammar den nya språkdräkten:

Det huvudsakliga skiftet har bestått i att konsten inte längre beskrivs i en traditionell språkdräkt, med termer som estetiska omdömen, privat tillfredsställelse och spirituell stimulans, utan istället som ett rent kommersiellt företag, legitimt enbart på ekonomiska grundvalar.²⁶³

Här blir det verkligt intressant. Konstens traditionella språkdräkt, i John Picks ordalag "estetiska omdömen", "privat tillfredsställelse" samt "spirituell stimulans", överensstämmer nämligen med den språkdräkt som nu används för att beskriva företag, åtminstone om man får tro de ledarskapstänkare som vi stötte på i kapitel fyra och fem. Har konst och företag bytt språkdräkt med varandra?

Det verkar onekligen som om konsten börjar ta över "kommersens diskurs", för att använda Chiapellos begrepp, och tvärtom. Delvis handlar det säkert om ett ideologiskt skifte, från vänster till höger. Ekonomiseringen har antagligen att göra med en allmän tendens till liberalisering och marknadstänkande, som är precis lika tydlig, stark och enkelspårig, som det, i backspegeln, kan tyckas att vänstervågen var för tjugofem år sedan.

En artikel i Nöjesguiden, våren 1999, gör till exempel gällande att det är räknenissarna som har tagit över kultur- och mediavärlden. Inte för att de nödvändigtvis är räknenissar när de utnämns till chefer, utan för att situationen – där allt kretsar kring ekonomi – tvingar dem att bli det, oavsett egentlig bakgrund. De må ha varit konstnärligt verksamma tidigare, men när de träder in i chefsrollen slutar de flesta med det egna skapandet, rättar sig efter de idag gällande normerna om likformighet och träder in i anonymiteten. Detta är, enligt artikelförfattaren, ett problem med flera dimensioner. Förutom att de kan ha svårt att skapa kraft i den egna verksamheten kan det skapa legitimitetsproblem:

Detta är djupt beklagligt eftersom de anställda inte får en modig chef att se upp till. Men det är också dåligt eftersom han eller hon genom att inte odla sitt immateriella kapital mister ett viktigt vapen i kampen med ägare och politiker. Varför kunde Ingmar Bergman få fram pengar till skådespelarnas löner på 60-talet? Jo, för att han var en stark konstnärlig ledare. Att säga nej till en räknenisse är lätt, att säga nej till en av 1900-talets viktigaste intellektuella är svårare.²⁶⁴

Det är en intressant vändning på problemet. Vad som skapar legitimitet, är inte givet. Sett utifrån konstens synvinkel, kan det definitivt finnas en baksida av utvecklingen. Samtidigt är det förståeligt varför man tillsätter ekonomiskt eller administrativt kunniga personer på högre konstnärliga posten. Konsten har allt mer tvingats in i företagandets sfär, inte minst uppifrån. De administrativa kraven har ökat, mätinstrumenten har blivit allt fler och mer förfinade och det ställs allt högre krav på administrationen och den ekonomiska redovisningen.²⁶⁵

Det går däremot inte att veta vilka konsekvenserna blir av att föreställningarna om konst i allt högre utsträckning nu verkar inkorporera element som tidigare förknippades främst med företag. En vanligt förekommande tolkning är att den frizon, som konsten utgjort, är på väg att urholkas och ersättas av ett krasst resonerande om pengar och makt. Det handlar, enligt detta synsätt, alltså inte om någon egentlig uppluckring mellan sfärerna, utan snarare om ett slags erövring av konsten. Konsten är helt enkelt på väg att bli företag och konstnärerna på väg att bli företagsledare eller entreprenörer i allt högre utsträckning.²⁶⁶

Några av de tänkare som refererades i kapitel tre, förutsåg denna utveckling. I Max Webers ögon var till exempel en tänkbar framtid en värld som förlorat sin glans och förtrollning och förvandlats till tvingande rutiner. En värld utan levande ideologisk gemenskap, styrd av ett själviskt kalkylerande, ett mekaniskt och rationellt anpassat agerande, där de element som ursprungligen associerades med företagandet hade tagit över alla funktioner och relationer. Till och med konsten, som trots allt var en autonom sfär, kunde hotas på sikt.²⁶⁷

Tidiga företrädare för Frankfurtskolan förde samma slags resonemang, som i korthet gick ut på att konsten var i farozonen i det moderna, genomekonomiserade samhället. Walter Benjamin, till exempel, varnade för den exklusiva konstens tynande tillvaro. Bättre än någon annan förutsåg han vad som

skulle hända; att konsten skulle komma att teknifieras och estetiken skulle få ny kraft som verkningsmedel, bland annat inom industrin.²⁶⁸

Denna kritiska inställning har delats av många. Den främsta nu levande företrädaren för Frankfurtskolan, Jürgen Habermas, menar exempelvis att problemet är att i det moderna samhället har systemet invaderat, "koloniserat", livsvärlden, vilket har gjort att även människornas relationer styrs av pengar och makt samt grundas i instrumentella och strategiska handlingar.²⁶⁹

Pierre Bourdieu, å sin sida, som inte är en del av Frankfurt-skolan, tar fasta på konflikten mellan konst och företag. Han förklarar den med att det ekonomiska kapitalet trots allt dominerar över det kulturella. Det skapar vad han kallar oundvikliga ideologiska och symboliska konflikter, som det ekonomiska kapitalet i slutändan vinner.²⁷⁰ Även Sven-Eric Liedman poängterar företagandets övertag. Det är, enligt honom, företagsmodellen som har fått det största spelutrymmet och legitimiteten i det moderna projektet.²⁷¹ Därmed är det inte heller så konstigt att företagsmodellen breder ut sig i och tar över tidigare autonoma sfärer, såsom exempelvis konstens.

Från expansion till kris

Utan tvekan genomgår den västerländska kulturen stora förändringar. Först och främst har delar av sektorn, främst den del som kan kallas den industriella, vuxit enormt. Sammantaget har det antagligen aldrig funnits ett så stort kulturutbud som det finns idag. Vissa talar till och med om att det har skett en fullkomlig konst- och kulturexplosion.²⁷²

Dessutom är konsten och kulturen betydligt mer lättillgänglig än den var för fyrtio år sedan. Utvecklingen av tv, radio och video har förstås gjort sitt till, nätet och mobiltelefonin kommer starkt i den yngre generationen. Det är inte längre nödvändigt att resa sig ur soffan för att konsumera kultur. Det räcker med att sträcka ut sig, lägga datorn i sitt knä och koppla upp sig.

Samtidigt har andra delar, främst den offentligt finansierade och icke-massproducerande delen, genomgått dramatiska förändringar. Efter en lång period av stark tillväxt från 1950-talet och framåt, har det senaste decenniet präglats av en kamp för överlevnad. Det nya millenniet inleds därför i en stämning av oro för nedskurna bidrag, ännu mer privatisering, ökade kostnader, krympande publik

och stark konkurrens från nöjes- och underhållningsindustrin.²⁷³ Susanne Burns beskriver den brittiska situationen såhär:

Från mitten av 1950-talet till mitten av 1980-talet växte konsten snabbt och konstant. Tillväxten fokuserades i stor utsträckning på byggnader och infrastruktur. Bidragen ökade, byggnaderna och organisationerna blev fler och större. Sammantaget skapades en stämning där kulturcheferna såg utveckling och expansion som en ofrånkomlig del av sitt arbete. Detta resulterade i höga investeringar som i sin tur resulterade i höga fasta kostnader. Fler och större scener, fler medarbetare, flera föreställningar. Utbudet var i fokus. Sedan kom mitten av 1980-talet och Thatchers betoning av individualismen och marknaden. Konst sågs som ännu en vara som kunde köpas på marknaden av konsumenterna. Efterfrågan istället för utbudet kom att stå i centrum, när konsten tvingades skära i sina kostnader för att överleva med sänkta bidragsnivåer. Fokus skiftades till att hitta nya inkomstkällor. Uppmärksamheten riktades mot publiken och deras behov och marknadsföringsverktyg lånades in från branscher som arbetade med snabbförliga konsumentvaror. Nya sätt att göra affärer uppfanns, ofta av misstag snarare än mening. Bidragen minskade och nya bidragsgivare måste hittas. Konsten vände sig mot företagen. Ett nytt språk introducerades i sektorn, cheferna måste kunna fungera i kommersen och entreprenörskapets diskurs. Detta passade några chefer väl och skapade en miljö, där de som var snabbförliga och fort kunde reagera, blomstrade. De andra, som inte var så snabba, fick kämpa för att över huvud taget överleva.²⁷⁴

Återigen betonas alltså den förändrade språkdräkten, ”kommersen och entreprenörskapets diskurs”, samt inte minst de nya förutsättningarna, som tvingat konsten att bli allt mer lik företagen.

Även på andra sidan Atlanten, i USA, växte kultursektorn starkt under samma period. Den privata finansieringen ökade. År 1955 gav stiftelser och företag sammanlagt 15 miljoner dollar till konsten, år 1985 gav de 500 miljoner. Nya och större organisationer kom till. Enligt en källa ökade till exempel antalet orkestrar från 58 till över 1000 stycken mellan 1965 och 1995, antalet danskompanier ökade från 37 till 250 och antalet professionella teatrar från 12 till 400.²⁷⁵

Men precis som i Storbritannien, följdes tillväxten av en krisperiod med kostnader som skenade iväg, konstanta underskott, minskade bidrag samt, inte minst, en krympande publik.²⁷⁶ Ibland förvärrades dessutom kriserna av brist på

ekonomiskt tänkande och kunnande, men lika ofta var de mer eller mindre oundvikliga. Situationen hade helt enkelt blivit hopplös och frågan, som det var och fortfarande är tabu att ställa, är om inte den offentligt finansierade delen av kultursektorn egentligen är överdimensionerad, sett ur ett efterfrågeperspektiv.

Hur har det då sett ut i Sverige? År 1997 genomförde jag en mindre undersökning av den svenska institutionsteaterns utveckling mellan åren 1974 och 1996. Vad jag kunde konstatera var något liknande som de ovanstående forskarna: bidragen hade ökat, antalet teatrar, scener, uppsättningar och anställda likaså. Men publiken hade däremot minskat. Jag fick till och med fram, via statistiska analyser, en korrelation mellan bidragsnivån och publiken, som skulle kunna tolkas som att ju mer bidragen ökade, desto mer minskade publiken. På det viset valde jag att inte tolka det, men det var, ärligt talat, ändå ett ganska chockerande resultat.

Således går det att misstänka att Sverige inte skiljer sig från resten av västvärlden. Samma mentalitetsskifte, från expansion till krympning²⁷⁷, har troligtvis skett, även om det verkar ha skett med en liten fördröjning. Dessutom verkar det alltid ha varit kris, om man ser till vad som sagts och skrivits bakåt i tiden, men det misstänker jag har varit fallet överallt i västvärlden.

Troligtvis är det den offentligt finansierade kultursektorns situation som skapat ett så stort behov av och intresse för företagsekonomisk kunskap, både i den fas där expansion var norm och nu när krympning, eller avknoppning, står högst på dagordningen.

Att det finns behov av forskning och framför allt utbildning på området vittnar också många om. En studie från Finland visar till exempel att 70 - 80 % av alla konststudenter upplever att de saknar kunskap om företagsekonomiska ämnen efter examen.²⁷⁸ De förväntas nämligen inte bara vara konstnärer, de förväntas också vara företagare och entreprenörer, med allt vad det innebär.²⁷⁹

Likaså vittnar många konstnärliga organisationers historia om att det är svårt att kombinera konst och ekonomi.²⁸⁰ De flesta förklarar det med produktionen och produkternas särart, medan några verkar tycka att problemen ligger i chefernas inställning. Det har till exempel hävdats att chefer i konstnärliga organisationer har en tendens att strunta i den ekonomiska effektiviteten och istället prioritera mål som prestige, excellens, bra atmosfär, begränsad arbetsbörda och möjlighet att tjäna pengar på annat håll.

En mycket vanlig förklaring till problemen är annars att det handlar om skilda världar och att det är svårt för konstnärer och administratörer att samarbeta.²⁸¹ Skillnaderna går igen på många plan: språkligt, kulturellt, värderings-

mässigt, prioriteringsmässigt, personlighetsmässigt och så vidare. I stort handlar det om samma saker som de som identifierades i kapitel tre.

Åter andra vill förklara det med ekonomiska förutsättningar, till exempel med det så kallade "inkomstgapet", som uppstått mellan (scen)konsten, som är svår att effektivisera, och tillverkningsindustrin, som konstant rationaliseras. Mest kända är antagligen William Baumol och William Bowen som år 1966 publicerade *Performing Arts: The Economic Dilemma*. De har sedan fått många efterföljare. Vissa menar dessutom att konstnärliga organisationer tillämpar något slags förkapitalistisk logik, där de förnekar det ekonomiska alternativt fungerar som i ett slags gåvo- eller bidragsekonomi, snarare än som i en utbytesekonomi.²⁸²

En del av de personer som sysselsatt sig med att föra in ekonomisk kunskap i konstnärliga organisationer, har således gjort det utifrån premissen att konstnärliga organisationer är sämre styrda än andra organisationer. "Skulle de bara lära sig att tänka ekonomiskt och använda sig av ekonomiska modeller och verktyg, skulle allt bli bättre". Andra har tolkat situationen annorlunda och menar att de traditionella ekonomiska modellerna måste anpassas för att passa konstnärliga organisationer. De har därmed förespråkade ett slags differentierad ledningsteori, som ofta fått gå under beteckningen "arts management".

"Arts Management"

"Arts management" är alltså beteckningen på det företagsekonomiska fält, som sysselsätter sig med olika aspekter av ledning och organisering av främst konstnärliga organisationer, men i viss mån också kulturindustri. Det kan handla om allt möjligt: finansiering, ekonomisk styrning, marknadsföring, strategiarbete, organisation och ledarskap.²⁸³ Ofta sammanfaller området, åtminstone delvis, med det kulturpolitiska och inte sällan blandas det också samman med det samhällsekonomiska perspektivet, som annars brukar gå under beteckningen kulturekonomi. För inte så länge sedan sorterade "arts management" också under kulturekonomin.²⁸⁴

Sedan 1960-talet har "arts management" som forsknings- och utbildningsområde vuxit kraftigt, åtminstone i västvärlden. Forskningsmässigt är det på många håll i världen ett etablerat område, med egna professurer och institutioner. Det ges regelbundet ut en internationell tidskrift, *International Journal of Arts*

Management, och det anordnas likaså internationella forskningskonferenser. Dessutom finns olika sammanslutningar för lärare och utbildningsinstitut på området.

Från svensk sida har det hittills varit ett svalt intresse för "arts management". Först år 1999 kom den första universitetsutbildningen i Sverige, vilket kan jämföras med till exempel Canada, där den första utbildningen kom år 1969, alltså trettio år tidigare.

Varför Sverige har varit så sena i starten, går det bara att spekulera kring. Vissa hävdar att det visst funnits "arts management"-utbildningar, bara inte inom de ekonomiska disciplinerna. Kulturvetarlinjen brukar nämnas som ett sådant exempel. Andra menar att det handlar om att svensk kultur inte behövt ta till "arts management"-tekniker på grund av den stora andelen offentlig finansiering. Åter andra menar att det beror på att gapet – det ideologiska och det kulturella – mellan kulturen och ekonomin, konsten och företagandet, varit större i Sverige än på andra håll i världen. Svenska företagsekonomer har exempelvis inte intresserat sig för konstnärliga organisationer i samma utsträckning som i andra länder. Som formgivaren Olle Eksell sa, när han skulle beskriva varför det var så svårt att syssla med estetisk verksamhet i Sverige: "i varje svensk bor en ingenjör".²⁸⁵

Ett kännetecken för fältet är annars att det lockar såväl praktiker som akademiker och att det innehåller både tillämpade och teoretiska ansatser. En intressant iakttagelse är att det kanske inte i första hand är fältet, utan snarare konst- eller kulturarten som enskilda forskare identifierar sig med. Scenkonsten är generellt ett populärt fält att röra sig inom; det som jag känner bäst och oftast hänvisar till. Likaså har museer och, på senare tid, festivaler av olika slag, rönt mycket uppmärksamhet. De flesta konstarter finns dock representerade och likaså ett stort spektra av kulturindustri: musik, tv, bokförlag, mode, nya medier, med mera.

Förändrade roller

I praktiken har det förstås funnits "arts managers" lika länge som det har funnits konst. Det fanns till exempel de som administrerade och organiserade dramernas framföranden redan i det antika Grekland, de så kallade "archon eponymous". För att inte tala om att det behövdes administratörer av de romerska festspel, som kunde vara igång hundra dagar per år. Eller av de komplexa medeltida produktionerna, med över trehundra skådespelare och mängder av special-effekter.²⁸⁶ Lustigt nog användes, enligt en källa, till och med själva begreppet

”management” inom teatern redan för 300 år sedan, det vill säga långt innan det spreds till näringslivet.²⁸⁷

Vad en ”arts manager”, det vill säga en chef och/eller administratör, egentligen gör, har dock varierat.²⁸⁸ Ett intressant exempel går att hämta från modern tid. Det har upprepade gånger påpekats att det är först under 1900-talet som teaterregissören får rollen som självständigt skapande konstnär, tillåten att sätta sin personliga prägel på uppsättningen. Vissa hävdar att det idag finns tecken på att ytterligare roller är på väg att bli allt mer konstnärliga; till exempel producentens inom teatern och curators inom samtidskonsten.²⁸⁹

Dessutom går det inte att förneka att administrationen och administratörerna länge stått i skymundan. Många har vittnat om den svåra roll som marknadsförare har i konstnärliga organisationer. De får inte lägga sig i det de ska marknadsföra, det vill säga konsten, utan tvingas alltid agera på ett post-skapande plan. Går det bra, får de inte äran, men går det dåligt, får de ofta skulden. De arbetar under sämre villkor och förutsättningar än marknadsförare i annan verksamhet – om än ekonomiskt under bättre villkor än konstnärerna – och betraktas dessutom ofta som ett slags interna fiender i de konstnärliga organisationerna.²⁹⁰

Då och då spekuleras det också om att många konstnärliga organisationer fungerar extremt byråkratiskt och att administratörerna brister i kreativitet. Detta påstod UNESCO redan på 1970-talet:

Duktiga administratörer tenderar att ha fyrkantiga, snarare än originella sätt att tänka på. Och å andra sidan, personer med en medvetenhet om de kulturella värdena, tenderar att vara dåliga och rastlösa administratörer.²⁹¹

De brittiska forskarna Sue Kay och Janet Summerton har träffande beskrivit att ”arts management” setts som en lågstatussysselsättning (chefen som ett slags ”hemmafru”); något ont (chefen som ”den elake trollkarl’n”) eller som den sista utvägen för de som saknar talang (chefen som ”den misslyckade konstnären”).²⁹²

Att ”arts management” inte har haft någon status, kan bero på själva konstruktionen av konst och företag, såsom den beskrevs i kapitel tre. Eftersom konst ställts i opposition mot företag och att det – för att upprätthålla dikotomin – krävts att den ena sidan måste marginaliseras för att den andra ska kunna värderas, är det inte förvånande att administrationen och administratörerna har nedvärderats.

Frågan är om inte detta förhållande är på väg att ändra karaktär, i samband med att gränserna mellan konst och företag blir allt suddigare i sina konturer. Vilka som får makten – konstnärerna eller administratörerna – är dock inte givet i estetiseringens och ekonomiseringens tidevarv. Inte heller om det kommer att fortsätta vara någon skillnad mellan dem.

Antaganden

För att återgå till "arts management"-fältet, kan de flesta forskare på fältet trots allt sägas ha en gemensam vision: att man ska skapa bättre förutsättningar för konst och kultur. Det är därför intressant att konstatera att många av dessa, som alltså kommer från företagsekoniskt håll, själva hyser ett ambivalent förhållande till relationen mellan konst och företag. Å ena sidan utgör skillnaderna förutsättningen för hela projektet: konsten kräver ett speciellt slags ledning, en "arts management"-teori. Å andra sidan utgör likheten mellan konsten och företagandet likaså en förutsättning: konsten behöver ledning och företagsekonomi har något att lära ut.

Granskar man närmare vad ett antal forskare inom området säger, framför allt om scenkonsten, ser vi att många utgår från att konstens särart gör att den kräver speciella ledningsverktyg. Konstnärliga organisationer kan helt enkelt ses som företag med speciella karakteristika, som i sin tur skapar särskilda problem för de som vill överföra ledningsmodeller från företagandets håll.

Emer Ní Bhrádaigh²⁹³ talar till exempel om tre centrala antaganden som präglar området. Det första av dessa antaganden är att skapandet av konst inte styrs av marknadens efterfrågan. Som tidigare har påpekats anses konsten alltså vara produktionsstyr, medan mycket annan verksamhet är konsument- eller marknadsstyr.²⁹⁴ Få konstnärer undersöker exempelvis i förväg hur publiken vill att konsten ska se ut. Än mindre agerar de utifrån dessa önskemål. Inom andra verksamheter är det inte ovanligt att man först tar reda på hur efterfrågan ser ut och därefter skapar produkter eller tjänster i linje med önskemålen.

Bakom detta antagande ligger förstås den tidigare uppmärksammade idén om konstens autonomi. Konsten – som idealtyp – ska vara fri och helst stå bortom alla kommersiella krav. För den som är satt att leda eller marknadsföra verksamheten, skapar detta specifika problem. Yves Evrard har myntat begreppet "marketing de l'offre". Med det avser han att marknadsföring av konst handlar om att föra ut en redan färdig produkt eller ett erbjudande.²⁹⁵ François Colbert²⁹⁶ talar om samma sak när han säger att marknadsföring av konst följer en omvänd

logik än annan marknadsföring. Detsamma gör Michael Quine när han talar om marknadsföring på ett "post-skapande" plan.²⁹⁷ Som John Pick säger får detta dock konsekvenser, inte minst för att riskerna ökar, eftersom publikens behov är okända.²⁹⁸

På senare tid har detta antagande börjat ifrågasättas och till och med överges, till förmån för vad som brukar kallas "det estetiska kontraktet"²⁹⁹, där konsten antas uppstå i mötet med publiken. Bytet av synsätt påverkar "arts management"-fältet och gör framför allt sådant som marknadsföring betydligt mindre problematiskt. Marknadsföringen blir helt enkelt en del av skapandet, istället för att, som förut, antas komma efteråt.

Det andra, centrala antagandet, som Ní Bhrádaigh nämner, är att konstverk är komplexa och därmed svåra att kommunicera.³⁰⁰ Hans resonemang bygger bland annat på vad marknadsförare som François Colbert och Yves Evrard har kommit fram till. De talar om att konstnärliga verk har många dimensioner, vilket gör att olika människor upplever olika saker. Dessutom tar publiken del av konsten av olika skäl. För vissa handlar det främst om estetiska upplevelser, för andra är det viktigaste den sociala dimensionen. För åter andra kan konsten vara förknippad med status och för några är konsten viktig av professionella skäl. Några använder konst som terapi, andra som avkoppling. Vissa ser konst främst som underhållning, medan andra ser den som en spegelbild av samhället. En del intresserar sig främst för det tekniska utförandet, medan andra litar till sina känslor. Och så vidare. Konsten har många dimensioner: estetiska, symboliska, psykologiska, sociala, tekniska, ekonomiska, etiska, materiella och immateriella, språkliga och kulturella. Blandningen av upplevelser och motiv, gör att konsten, sett ur en marknadsförares perspektiv, är synnerligen svårkommunicerad. Det är inte lätt att täcka in alla dimensioner och det är därmed svårt att nå hela den potentiella publiken.³⁰¹

Det tredje och näraliggande kärnantagandet, enligt Ní Bhrádaigh, är att det finns många olika målgrupper för konsten. Precis som många har konstaterat, skapas konst i en kontext, där många aktörer samverkar. I praktiken betyder det att det finns många olika typer av publik, vilket kan få konsekvenser bland annat för strategierna och marknadsföringen. Det räcker inte med att nå den tänkbara publiken, dessutom måste man nå politiker, kritiker, kollegor, sponsorer och andra som är verksamma inom fältet. Yves Evrard går så långt att han hävdar att det för varje publik krävs specifika strategier.³⁰²

Det finns ytterligare antaganden som kan anses vara centrala inom "arts management"- traditionen, som till exempel publikens sätt att närma sig konsten. Flera forskare är överens om att konst inte är något som man nödvändigtvis kan ta till sig. En av Bourdieus slutsatser, efter att ingående ha studerat publiken, är att det krävs kulturell kompetens för att kunna förstå konst:

Ett konstnärligt verk har mening och intresse endast för den som besitter kulturell kompetens, det vill säga, koden i vilken verket är kodat. En betraktare som saknar den specifika koden känner sig borta i ett kaos av ljud och rytmer, färger och linjer, utan rim och reson.³⁰³

Det krävs, med andra ord, tillgång till vissa koder för att kunna tolka och förstå konst. Denna iakttagelse tas upp av många forskare inom arts management-området, bland annat av John Pick som talar om vikten av att ha en förberedd publik och det vanskliga i att försöka sälja konst som vilka varor som helst.³⁰⁴

En annan, vanligt förekommande, om än omdiskuterad, iakttagelse är att konsten inte följer konkurrensens logik. Till skillnad från mycket annan konsumtion, följer konstupplevelser ofta en ackumulerande logik. Ju mer man ser, desto mer vill man också se. Olika konstnärliga organisationer behöver därför inte konkurrera med varandra, utan kan istället hjälpa till att öka intresset för konst generellt.³⁰⁵

François Colbert, å sin sida, menar att det utmärkande för konstnärliga organisationer är att fundamentet alltid är den konstnärliga visionen, under vilken allting annat måste underordna sig, däribland administrationen och marknadsföringen. Även detta kan ställa till besvär för ledningen av dessa organisationer.

³⁰⁶

Liknande slutsatser, om än på helt andra grunder, kommer den tidigare refererade Izak Adizes fram till. Eftersom konstpubliken är begränsad och efterfrågan inte tillåts styra utbudet, blir produktionen mycket osäker. Den starka visionen kan vidare leda till att man tror på ett koncept, även om det visar sig vara mycket kostsamt och omöjligt att motivera rationellt. Slutligen gör konstens karaktär att den oftast blir olönsam, den är arbetsintensiv, omöjlig eller svår att lagra samt produceras – i fallet scenkonst – i samma ögonblick som den konsumeras.

Vidare ställer det till problem att många konstverk är unika, inte kan re-produceras och enbart kan upplevas på plats. Det finns ibland ingen eller en

mycket kort livscykel. Bedömningen av verken är dessutom till stora delar subjektiv och grundas, som redan har nämnts, på många olika dimensioner. Det är svårt att ha kontroll över hur de kommer att uppfattas, tolkas och användas och det finns därför en stor osäkerhet i alla delar av processen, från själva skapandet till mottagandet.³⁰⁷

Ser vi mer specifikt till ledarskaps- och organisationsteorier, finner vi att många forskare betonar att kriser och konflikter är något som är kännetecknande för konstnärliga organisationer. Dessa kriser och konflikter antas ofelbart uppstå när det handlar om ömtåliga skapandeprocesser, om utsatthet och utelämnande, om bristande resurser och om skilda värderingar som möts i ett sammanhang där måttstockarna inte är givna och resultaten mångtydiga.³⁰⁸

En forskare som tagit fasta på den osäkerhet som råder är tidigare refererade Laurent Lapierre. Enligt honom kännetecknas konstnärliga organisationer just av ett konstant kristillstånd, stora mått av skapande, innovation och kreativitet och därmed ett stort mått av risktagande. Dessutom förekommer ofta misslyckanden, neuroser, tvetydigheter och stress. Att leda dessa organisationer ställer därmed krav inte bara på förmågan att kunna hantera olika rationalitet, utan också på en förståelse för den här typen av processer.³⁰⁹

Ett problem inom "arts management"-forskningen är vidare att det inte är uppenbart vilka måttstockar som ska användas. Ledningen av ett vinstdrivande företag kan alltid värderas mot företagets effektivitet, även om det inte är uppenbart hur och vilka sambanden är. Men vad är bra respektive dålig ledning av en konstnärlig organisation, vars övergripande mål inte är givna?

Paula Clancy menar också att det kännetecknande för konstnärliga organisationer är att de måste handskas med innovationer och kreativitet, vilket i sin tur gör att de måste vara entreprenöriella och risktagande till sin natur. Dessutom hyser de andra karakteristika som instabilitet; småskalighet; krav på att kunna sköta många olika sysslor; flytande strukturer med en kärna av fast anställda och många tillfälligt kontrakterade; ostandardiserat arbete; utnyttjande av arbetsmarknadspolitiska åtgärder samt låga löner. I dagsläget sker, enligt henne, dessutom en utökning av kraven, då minskade offentliga resurser skapar ett ökat behov av privat finansiering och samarbeten med näringslivet, samtidigt som kultursektorn fått nya mål som att skapa arbetstillfällen och visa lönsamhet³¹⁰.

Vilket i sin tur leder in på en av de mer centrala frågorna inom fältet: *handlar det om konst och/eller företag?*

Konst och/eller företag?

Även om det alltid har funnits "arts managers", är det först på senare år som de har fått professionell status, bland annat genom att de utexamineras från handels-högskolor. Det ligger därmed nära till hands att misstänka att "arts management"-fältet som sådant och framför allt utbildningen av professionella "arts managers", också kan ha bidragit till den ovan beskrivna ekonomiseringen av konsten.

De som är kritiska till traditionen anser att den fokuserar allt för mycket på företagandet i konsten. Declan McGonagle menar till exempel att hela idén om ledning av konst bygger på ett synsätt, där även sociala funktioner tolkas i hierarkiska termer. Konstnären blir producent och betraktaren konsument, när de istället borde vara jämbördiga parter i en kulturell process. Det borde alltså inte finnas några konstnärliga ledare över huvud taget, utan bara deltagare.³¹¹

Pat Cooke, liksom flera andra, ser istället den största faran i det instrumentella och utilitaristiska företagstänkandet som ligger bakom hela "management"-kulturen. Han anser att det är farligt att okritiskt införa den i konstnärliga organisationer, då det kan bidra till att konsten också börjar värderas i utilitaristiska termer³¹². Ett liknande spår är Christian Barrère och Walter Santaga inne på, när de talar om omöjligheten att använda en marknadsmodell i konstnärliga sammanhang. Anledningen är att marknadsmodellen tvingar alla andra dimensioner till att underordna sig den ekonomiska. Dessutom kan konsten – på grund av alla dess dimensioner – aldrig prissättas rationellt, varför modellen inte ens kan fungera som det är tänkt.³¹³

Ett följdproblem kan dessutom bli att konstnärliga organisationer tappar bort grunden för sin verksamhet. Valérie Battaglia, Béatrice Moguel och André Pellicari talar om den identitetskris, som skapats i många konstnärliga organisationer på grund av att de har ägnat för mycket tid och energi åt att söka ekonomisk legitimitet. Delvis skyller de det på den banala användningen av begreppet "management", som kommit att stå enbart för konkurrens, rationell effektivitet, maximal lönsamhet och så vidare.³¹⁴

Även Paul O'Sullivan, som annars hävdar att konflikten mellan konsten och företagandet bara är en myt, har uppmärksammat ett besläktat fenomen, nämligen att språket och alla referenser lånas från näringslivet, speciellt när det handlar om att marknadsföra den egna verksamheten.³¹⁵ Leah A. Hofkin, å sin sida, menar att problemet är allvarigare och att ingen vet om "management"-

rutiner på något sätt bidrar till en organisations framgång. Tvärtom verkar de ibland kunna göra mer skada än nytta. Det värsta, enligt honom, är att många bidragsgivare tror sig ha rätt att lägga sig i den organisatoriska delen av verksamheten, trots att den kanske inte alls kan särskiljas från den konstnärliga. Han avslutar sin artikel med att säga att det kanske är dags att börja värna om den organisatoriska integriteten och inte bara den konstnärliga.³¹⁶ Ett närbesläktat resonemang för Vanessa Bone, då hon påpekar att "management" i konstnärliga organisationer inte har annat än en stödjande funktion, varför hon frågar sig om det verkligen bör vara en egen specialitet.³¹⁷

En avslutande aspekt är att stora delar av "arts management"-forskningen, enligt Janet Summerton, har sysselsatt sig med stora konstnärliga organisationer, trots att de flesta i praktiken är mycket små. Hon efterlyser därför mer forskning om de små och menar att i dem är det kännetecknande framför allt tre saker: 1) praktisk, vardaglig och jordnära kunskap; 2) stor människokännedom samt 3) förmåga till förändring.³¹⁸

Att företagandet hamnar i fokus och att konsten som sådan fyller liten funktion i utvecklingen av många "arts management"-teorier är ibland uppenbart. Som tydligast är det i den mängd handböcker, främst nordamerikanska, som finns på fältet och som ger handfasta, konkreta och normativa råd om hur konstnärliga organisationer bör styras och ledas.³¹⁹ I en bok identifieras till exempel framgångsfaktorerna för konstnärliga organisationer som: (1) ett tydligt och delat syfte med verksamheten; (2) en stark organisation, med en väl definierad styrelseroll samt begränsad auktoritet för konstnärlig ledare; (3) kompetens i finansiering och marknadsföring samt (4) en realistisk planering, både kort- och långsiktigt.³²⁰

I en annan bok, definieras de två största utmaningarna för konstnärliga organisationer som:

Först måste konstnärliga organisationer *sträcka sig utåt* för att ge konstnärlig utbildning åt vuxna och barn, för att skapa förståelse och tillgänglighet så att konsten blir en del av vardagen. Därefter måste de *se inåt* och professionalisera sin marknadsföring och ledning, för att närma sig sin uppgift strategiskt, i ljuset av en konstant föränderlig omgivning, och lära sig hur man bäst ska svara på publikens behov och intressen.³²¹

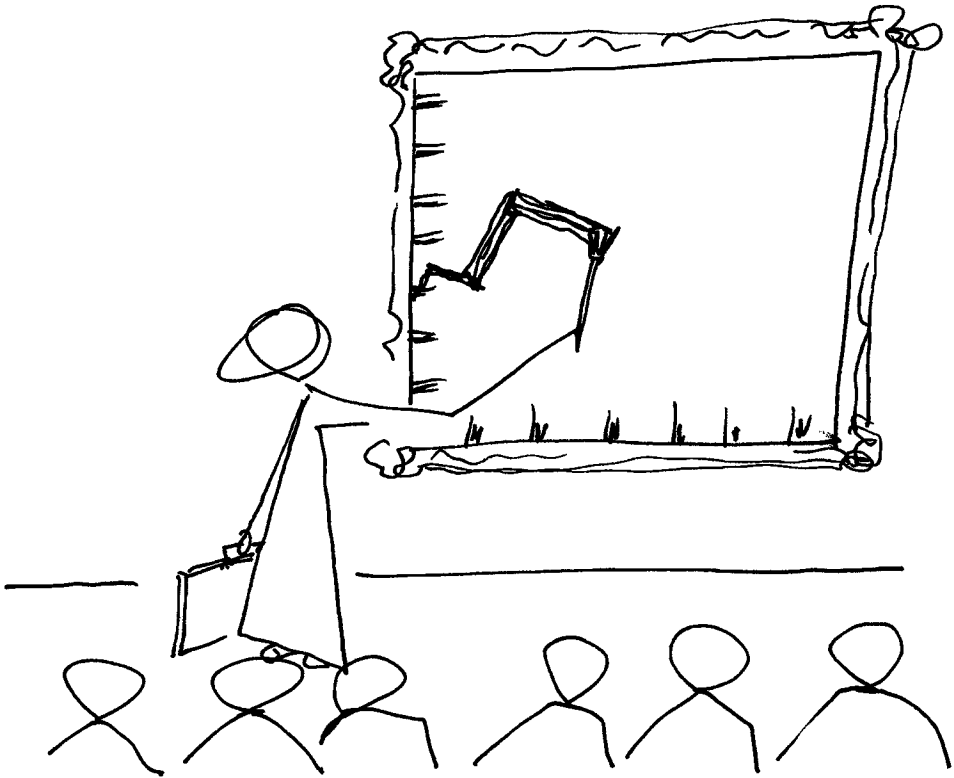
Man undrar vart konsten har tagit vägen? I dessa två teorier märks det i alla fall inte att det handlar om konstnärliga organisationer, vars huvudsyfte kan antas vara att skapa konst. Det skulle kunna handla om vilka organisationer som helst.

Det är dock inte bara i de handboksartade och amerikanska böckerna som den här typen av påståenden hörs, utan de finns även i europeisk, akademisk forskning. Det finns en mängd "arts management"-forskare som har "sett ljuset" – i dubbel bemärkelse³²². De tar då ofta traditionella företagsekonomiska modeller och lägger dem ovanpå konsten samt hävdar att det kan lösa de konstnärliga organisationernas problem. Ett exempel är Lawrie Reavill som sammanfattar sin forskning om användningen av företagsekonomiska koncept i brittiska danskompanier:

Det enkla kriteriet på effektivitet verkar vara det mest användbara, men det kräver offentligt formulerade (och transparent tydliga) mål för att fungera. Överlevnad är mer än någonsin det högsta målet för de flesta danskompanier i det nuvarande ekonomiska klimatet. Analogier kan dras med produkttillverkning och behovet av rätt "produkt mix" och "produktutveckling" betonas. Slutsatsen är att av alla olika management koncept som har undersökts, är kundtillfredsställelse det allra viktigaste, speciellt om basen för finansieringen ändras.³²³

Alla håller dock inte med. Den australiensiska forskaren, Jo Caust, anser exempelvis att det är hög tid att tänka om:

Medan det bör finnas en förväntan att konstnärliga organisationer sköts med affärsmässiga metoder, ska de skapa konst, inte vinst för sina aktieägare. Därför måste estetiska överväganden ha högre värde än ekonomisk lönsamhet. Kostnadseffektivitet är viktigt, men måste placeras i en konstnärlig kontext, snarare än att industrimodeller utan relevans används. Språkbruket måste ses över, så att det verkligen reflekterar konstnärlig praktik, snarare än allmän ledningsretorik. Att arbeta konstnärligt är annorlunda än att tillverka bilar och det måste beslutsfattarna inse. Överförandet av allmängiltiga ledningsmodeller till konstnärliga organisationer kan förstöra deras "raison d'être". Konsten är annorlunda och detta annorlundaskap bör hyllas, istället för att förlöjligas.³²⁴



"Språkbruket måste ses över så att det verkligen reflekterar konstnärlig praktik, snarare än allmän ledningsretorik"

Vad hon – och många med henne – efterlyser är ett återupprättande av konsten i föreställningarna om ledningen av de konstnärliga organisationerna. Att skapa konst borde vara det övergripande målet, estetiken borde väga tyngre än effektiviteten och språkbruket borde åter reflektera den konstnärliga praktiken.

Frågan är om "arts management"-fältet hjälper eller stjälper en sådan strävan.

Själv upplever jag att tilltron till de rationella och generella modellerna samt separationen mellan konsten och administrationen är det största problemet med delar av traditionen. Man anammar emellanåt en banal och instrumentell variant av företagstänkandet och försöker lägga det ovanpå konsten. Diskussionen om vad de konstnärliga organisationerna egentligen vill åstadkomma – visionen och värderingarna – lyser med sin frånvaro i delar av "arts management"-samtalet. Inte heller får utvecklingen av arbetsprocesser och medarbetare något större utrymme. Däremot ägnas stor uppmärksamhet åt olika tekniker och metoder, som ofta läggs utanför det konstnärliga skapandet, som om de vore möjliga att separera. Kan man bara styra, marknadsföra och organisera sitt arbete spelar det ingen större roll vad man gör, varför man gör det eller hur man gör det.

Mina tankar går tillbaka till Sven-Eric Liedman, som poängterade att inom konsten stod skaparna, konstnärerna i centrum, medan det var redskapen, medlen och metoderna, som kom i första hand inom tekniken. När jag läser delar av "arts management"-forskningen, framstår den som mer teknik- än konstorienterad.

Grovt förenklat går det att säga att man anammar den modell som följer av den ursprungliga, rationalistiska föreställningen om företag. På samma vis som vi i kapitel fyra och fem kunde konstatera att många av de populära tyckarna och tankarna i företagsekonomi anammade en romantisk föreställning om konsten. Föreställningen om "arts managers" påminner således om den ursprungliga föreställningen om företagsledare. Medan föreställningen om företagsledare påminner om den ursprungliga föreställningen om konstnärer. De har – grovt förenklat, förstås – bytt plats med varandra.

Det verkligt paradoxala är att det sker ett sökande inom företagsekonomin mot konsten och estetikens område. I "vanliga" företag anses det allt viktigare med estetik, upplevelser, kreativitet och fantasi, medan ledning av konstnärliga organisationer i stor utsträckning ska handla om rationella modeller. När företagsledaren ses som konstnär betonas sådant som visioner och fantasi; att leda handlar då om att samordna medarbetare kring visioner och söka gemensamma existentiella värden. Det handlar också om att placera sig själv i en beroende-

ställning och anta utmaningen att samordna många olika viljor. Samt att acceptera att ledarskap inte bara handlar om förnuftsbaseade kalkyler, utan också om känslor, intuition, mörka, irrationella och oförutsägbara företeelser. Den ledare som söks är den som besitter sådant som nyfikenhet, galenskap, passion, integritet, kreativitet, inspirationsförmåga och känslighet, eller kort sammanfattat, en emotionell, fantasifull och entreprenöriell visionär.

I de konstnärliga organisationerna ser det tvärtom ut, om man får tro ett urval av åsikter på området. Vissa går så långt att de hävdar att konstnärlig verksamhet kräver ett auktoritärt, traditionellt och hierarkiskt ledarskap. Runt kaoset krävs helt enkelt struktur. På samma vis som det i de strukturerade företagen krävs en injektion av galenskap och kaos för att någonting ska hända.

De får dock inte stå oemotsagda, utan det finns också de som säger att det auktoritära, hierarkiska och traditionella ledarskapet bara är en kvarleva från förr. Den mest intressanta konsten skapas istället i miljöer där olika aspekter integreras: konst, medarbetar- och publikutveckling, samhällsanalys, angelägenhet samt administration. En recensent säger till exempel såhär:

Överhuvudtaget är det gåtfullt att man inom konstnärliga verksamheter så ofta söker sig till lösningar i yttre faktorer som föryngring eller kommersialisering, varför vänder man sig inte inåt, och frågar sig vad man tycker är livsviktigt att förmedla? De teatrar och andra konstnärliga institutioner som arbetat med intern motivering, utbildning och vidgade mänskliga perspektiv, får ofta en helt annan konstnärlig kraft än de som förlitar sig på yttre glassighet, trender och häftig PR.³²⁵

Därmed har vi nått fram till och kan artikulera ännu en intressant frågeställning: finns det ett samband mellan konsten och organisationen? Spelar det egentligen någon roll genom vilka processer som konst skapas? Blir det bättre eller sämre konst i demokratiska och humana processer?

Otaliga är exemplen på stora konstnärer som i sin konst visat prov på att vara humanister, men som samtidigt behandlat sina medarbetare på ett fullkomligt människofientligt vis. Eller skådespelare, som i sin konstutövning hyser en enorm förmåga till inlevelse och empati, men som i relation till arbetskamrater inte visar prov på tillstymmelse till dylik förmåga.

Samtidigt finns det förstås gott om exempel på konstnärliga ledare som varit älskade, omtyckta och medmänskliga, men som aldrig lyckats få till någon stor konst. Sambanden är inte enkla och frågan – som jag förstås inte kan besvara – är om de över huvud taget existerar.

Det är dock en väsentlig fråga i detta sammanhang, eftersom den direkt berör kärnfrågan i denna avhandling. Hur ser föreställningarna om konst i förhållande till organisationer ut? Uppträder där samma skillnader som i fallet konst och företag? Har en organisationsteoretiker, intresserad av sådant som människor, arbetsliv och ledarskap, över huvud taget något att bidra med på "arts management"-området?

För att dra problematiken ytterligare ett snäpp, finns det också de som anklagar själva organisationstänkandet för att vara baserat på företagstänkandet. "Den sanne konstnären bryr sig bara om konsten", låter föreställningen dragen till sin spets. Då står begreppet "organisation" i motsatsförhållande till begreppet "konst", ibland till och med i högre utsträckning än begreppet "företag". Där "organisation" står för det planerade, kontrollerade och ordnade, står "konst" för det lekfulla, överraskande och dynamiska. Laurent Lapiere menar till exempel att den stora skillnaden är att konst bygger på skapande och förändring och därmed instabilitet och osäkerhet, medan organisation bygger på stabilitet och reducering av osäkerhet. Där den ena strävar efter oordning, strävar den andre efter ordning. I begreppet konstnärliga organisationer döljer sig alltså en paradox.³²⁶

Delvis handlar det förstås om olika språkbruk. I mångt och mycket påminner dessa föreställningar om organisationer om mina (och många andras) föreställningar om företag. Det är framför allt det rationalistiska, planerade, kontrollerade och ordnade som träder fram i föreställningarna.

Samtidigt finns en annan aspekt som kommer fram när föreställningen om organisationer också inbegriper sådant som medarbetare, kollektivt skapande och handlande, arbetsprocesser med mera. Är sådant väsentligt i konstnärliga organisationer? Spelar det någon roll under vilka former som konsten skapas? Bör formerna över huvud taget tas i beaktning när man talar om "arts management"?

Sett ur ett organisations- och ledarskapsperspektiv är detta förstås en högprioriterad fråga. "Företag" i organisations- och ledarskapsbemärkelse, handlar inte främst om ekonomistyrning eller marknadsföring, utan om sådant som arbetsprocesser, medarbetarutveckling, ledarskap och annat. Indirekt handlar

därför frågan om konst och organisation om min grundläggande och ursprungliga fråga om konst och företag.

Frågan om konstnärliga organisationer som konst och/eller företag har således flera facetter. I min tolkning och ur ett organisations- och ledarskapsperspektiv kan två huvudfrågor uttryckas som: 1) Vad ska stå i centrum i föreställningarna om "arts management": de ekonomiska verktygen eller konsten, publikmötet och processerna? 2) Är formerna för skapandet av konst över huvud taget av intresse för resultatet?

Sue Kay och Janet Summerton tillhör exempelvis de som försöker integrera konsten och företagandet och dessutom tror att formerna är viktiga för skapandet. De säger exempelvis att anledningen till att "arts management" haft låg status, är att forskarna på fältet själva gjort sitt bästa för att förstärka den gamla dikotomin mellan konst och företag, mellan konst och organisation. Botemedlet, som de föreslår, är att sluta separera den konstnärliga praktiken från ledningen och organiseringen av densamma och istället se det som två punkter på kontinuum. I varje givet ögonblick samverkar de två, om än på olika sätt och i olika proportioner.

Deras eget förslag är att "arts management" i framtiden borde bygga på tre principer: 1) konsten i centrum; 2) förståelse för det "estetiska kontraktet" mellan konsten, konstnärerna och publiken samt 3) förmåga till förändring.³²⁷ Genom att betona "det estetiska kontraktet" markerar de också publikens roll, vilken kanske hamnat lite i skymundan i mitt organisationsfixerade resonemang.

Det finns fler som föreslår ett multidimensionellt synsätt. De finländska forskarna Marja Eriksson och Arja Ropo har till exempel forskat om kvalitet i teaterarbete och kommit fram till att den skapas av 1) nya föreställningar; 2) nya former för möten med publiken samt 3) interna arbetsprocesser. Därmed sätter de luppen på tre beståndsdelar: konsten, publiken samt processerna.³²⁸

När det kommer till organisation och ledarskap utgår man ofta från att "arts management" handlar om att hantera det mångrationella; konsten i kombination med företagandet/ekonomin/organisationen. John Pick beskriver till exempel konstnärlig ledning som ett konstant spel av motsättningar, där ledaren måste ha både konstnärliga värderingar och ekonomiska kunskaper.³²⁹ Och Valérie Battaglia, Béatrice Moguel och André Pellicari betonar att det viktigaste för varje chef och administratör är att kunna hantera dubbla identiteter: en rationell och en irrationell; en lönsam och en imaginär/mytisk/magisk. Administratören, eller ledaren, blir ett slags länk mellan olika världar.³³⁰

Även den tidigare refererade Eve Chiapello menar att problem uppstår när man försöker kombinera det hon kallar de två olika ideologierna. Inspirationen följer till exempel inte alltid schemaläggningen och planeringen, vilket leder till uppenbara spänningar i organisationen. Organisationerna tvingas hantera dubbla och parallella system: ett skapande och ett förvaltande, som dessutom fungerar i olika tempon. Att organisationerna ofta har dubbla chefer är nödvändigt på grund av deras dubbla karaktär.³³¹

Sociologen Paul DiMaggio hävdar med bestämdhet både förekomsten av och poängen med det multirationella. Han har bland annat studerat kulturproduktion ut ett historiskt, amerikanskt perspektiv och för, utifrån ett liknande resonemang som Bourdieu, fram argumentet att (fin)kulturproduktion kan förstås som resultatet av en anti-kommersiell social rörelse, som ville skydda konstens heliga karaktär från den krassa kommersialismen.

Samhällsstrukturen i Sverige och USA skiljer sig åt, varför resultaten inte är direkt överförbara. Enligt DiMaggio har den icke-vinstdrivande organisationsformen ("non-profit") institutionaliserats bland amerikanska konst- och kulturproducenter genom imitation. Intressant nog, är det, enligt DiMaggio, i dessa icke-vinstdrivande organisationer som de största spänningarna mellan estetiska, ekonomiska och politiska hänsynstaganden finns. I hans beskrivning tenderar dessa organisationer att ha många mål, varav inget kan överordnas de andra fullt ut.³³²

Hur ambivalenta och mångtydiga målen sedan är, beror bland annat av sådant som storlek och marknadsorientering, finansieringsform samt inbördes roller och relativt inflytande. Generellt, menar DiMaggio, har professionaliseringen av den administrativa rollen påverkat utvecklingen och administratörernas mål har fått större genomslagskraft. Fortfarande råder dock ett stort gap mellan löften och förverkligande i de flesta organisationer och de till synes rationella målen blandas med visioner, stora egon och egenintressen, inte minst när det handlar om konstantreprenörer.

Vad som ska prioriteras är långt ifrån givet. Målen tenderar att förbli heterogena, instabila, ambivalenta, icke-operationella och otydliga, men det är inte bara en nackdel, då ambivalensen som sådan tillåter många tolkningar. DiMaggio driver tesen att ambivalensen och mångtydigheten är nödvändig och därför utgör förutsättningen, snarare än hindret, för att en konstnärlig organisation ska fungera. Utan osäkerhet och otydlighet samt därmed möjlighet till många olika tolkningar, skulle, enligt DiMaggio, aldrig de många olika aktörerna och professionerna kunna samverka.³³³

Korsbefruktning

Det finns ytterligare en aspekt som har uppmärksamrats alltmer på sistone inom "arts management"-fältet. Det är att forskningen inom fältet kan berika företagsökonomi i stort. Förut ansågs "arts management" handla om att hämta kunskap från företagen och företagsekonomin och anpassa den till konsten och de konstnärliga organisationerna. Nu läggs ytterligare en dimension till, kunskapen om konst och konstnärliga organisationer kan berika företag och företagsekonomin.

Som tydligast blir det när fältets två stora företrädare, Yves Evrard och Francois Colbert, i sitt inledningsanförande på den senaste biennalen föreslår att "arts management" bland annat kan bidra med kunskaper om projektledning, ledning av innovationer, flexibla processer, temporär arbetskraft, karismatiskt ledarskap, dubbelt ledarskap, immateriella värden, varumärken samt upplevelse-baserad marknadsföring.³³⁴

Även utbildningsmässigt går det att se spår av ett liknande skifte i föreställningar. Från både kanadensiskt och europeiskt håll har jag den senaste tiden hört kommentarer om att specifika "arts management"-utbildningar på sikt kommer att utvecklas till och integreras med mer allmänna ekonomutbildningar. Skillnaderna mellan att driva "vanliga" företag och konstnärliga organisationer minskar helt enkelt. I bägge handlar det, som vi har sett, om att integrera konst och ekonomi.

Återigen antyds således ett skifte i föreställningarna. Från att se "arts management" som en differentierad teori, som hämtar kunskap från den allmänna företagsledningsteori, börjar nu "arts management" istället ses som allmän företagsekonomi. Den utveckling av föreställningarna om företag och företagsledare som beskrevs i kapitel fyra och fem, går parallellt med utvecklingen av föreställningarna om konst och konstnärlig verksamhet. Estetiseringen och ekonomiseringen drabbar alla, men driver också föreställningarna om respektive verksamhet allt närmare varandra. Konst och konstnärlig verksamhet anses behöva företagsekonomiskt tänkande, men anses också kunna berika såväl företagen som företagsekonomin.

I den resterande delen av avhandlingen vill jag undersöka och utveckla detta spår. Den grundläggande fråga, som ligger bakom de kommande två kapitlen, är om konsten, som verksamhet och uttryck, kan befrukta och berika företagsekonomin och i så fall hur. Dessutom är jag nyfiken på om det går att uttala sig om det, utan att trilla ned i den romantiska fallgrop som jag själv har

grävt. Slutligen, ska jag i nästa kapitel belysa hur det kan se ut när en konstnärlig organisation själv försöker integrera konsten och organisationen. Visserligen kan jag inte utifrån detta enda fall besvara frågan om det finns ett samband mellan exempelvis konsten, publikmötet och arbetsprocesserna. Men jag kan i alla fall illustrera och problematisera hur en konstnärlig organisation, som själva tror på sambandet, fungerar och resonerar. Indirekt handlar det förstås om att belysa mitt huvudsyfte: vilka föreställningar om konst och företag, sett ur ett organisations- och ledarskapsperspektiv, som kommer till uttryck.

Kapitel 8

VEM KAN SKILJA DANSAREN FRÅN DANSEN?

Konstens värld är en trons värld: man tror på begåvning, på den unika kreatören som ingen har skapat och när sociologen, som vill förstå, förklara och begripliggöra kommer instörtande, är skandalen ett faktum.

Pierre Bourdieu

Varför ska allt förklaras, låta sig översättas, sönderplockas – som om det vore enbart ett kamouflage av något annat? VANVETT!

Efva Lilja

Det här kapitlet handlar om en konstnärlig organisation och kan ses som en illustration och problematisering av föreställningarna i förra kapitlet. Här handlar det om "arts management" i praktiken; om individuella föreställningar om konst och konstnärlig verksamhet samt om en organisations roll i ett större sammanhang.

Organisationen ifråga är ett danskompani vid namn *E L D Mälardalens Dansensemble* (hädanefter förkortat ELD). Det grundades år 1985 av dansaren och koreografen Efva Lilja, tillika kompaniets konstnärliga ledare, och har sin hemvist i centrala Stockholm. På repertoaren finns ett antal verk för olika sammanhang och miljöer. Organisationens är en ekonomisk förening, delvis finansierad via offentliga bidrag. Kärnan består, när detta skrivs, av sex dansare, två administratörer och en konstnärlig ledare. Utöver den fasta kärnan är ett stort antal personer på olika vis knutna till gruppen, främst i anknytning till specifika produktioner. Det är på det viset en typisk konstnärlig organisation.³³⁵

Målsättningen med ELD uttrycks som att ”i samarbete med andra konstnärer, *utforska och utveckla danskonsten och dess språklighet*”. För att nå den målsättningen antas två förutsättningar behöva vara uppfyllda. För det första måste man *möta publiken*, eftersom det är först i detta möte som konsten uppstår. För det andra måste det internt finnas *arbetsformer* som gör att alla får en möjlighet att både arbeta kontinuerligt och att ständigt utvecklas.³³⁶

Det intressanta är alltså att i den här organisationen artikuleras det som berördes i förra kapitlet, nämligen idén om att se *konsten, publiken och arbetsformerna* som grundstommar i verksamheten. Det lämpar sig därför väl som fall, om man, som jag, vill studera föreställningar om hur förhållandet mellan konsten och organisationen eller, i förlängningen, mellan konsten och företaget kan se ut. Därmed inte sagt att det – ur den aspekten – är ett typfall av konstnärlig organisation.

En handikappad penna

Att skriva, liksom att tala, om dans är svårt. Det handlar om två slags språk: ett logiskt, verbalt och ett fysiskt, kroppsligt. Två skilda aspekter av det som vi kallar verklighet. Att tro att det ena språket fullt ut går att översätta till det andra är naivt. Efva uttrycker något liknande och speglar samtidigt en grundföreställning och grundförutsättning i kompaniet:

Dansen som upplevelse är svår att tala om. Den är som poesin – ensam. I vår samhällskropp, i vår kultur, äger ordet företräde... den rationella världens handikapp.

I samtal med dansarna i ELD har det exempelvis hänt att de i rörelse visat vad de har menat. Ett exempel är dansaren som berättar för mig om Efvas ledarstil: ”så ber hon mig göra såhär [rörelse], men då menar hon inte att jag ska göra precis så [liknande rörelse] utan istället såhär [något annorlunda rörelse]”. Hur fångar man det i text?

För att göra det extra problematiskt anser jag mig inte heller ha kapaciteten att göra kvalificerade tolkningar av dansen. De rörelser som dansaren visade, såg jag nätt och jämnt skillnad på. Jag är således handikappad i dubbel bemärkelse.

Eftersom grundföreställningen handlar om vår överdrivna tilltro till ordet och logiken, har skrivandet dessutom blivit extra paradoxalt. Gång på gång uppträder idén om att orden inte räcker till för kommunikation, att världen och människan inte är rationell och att saker och ting inte går att placera in i logiska system. Det är en åsikt som jag i mångt och mycket delar, men ack så svår att ta hänsyn till i praktiken och avhandlingsskrivandet.

Samhällsvetenskap bygger på argumentation, att logiskt och via det skrivna språket kunna argumentera för sin sak. Att försöka visa hur saker och ting hänger samman blir därmed en fråga om att skapa en övertygande berättelse. Men hur gör man om livshållningen - som i fallet ELD - präglas av en misstro till ordets kommunikationsförmåga och en tilltro till det irrationella i samhälle, konst och människa? För att göra en sådan livshållning rättvisa skulle jag behöva utnyttja andra kommunikationsmedel än texten eller åtminstone strunta i att skriva logiskt och sammanhängande. Men vad händer då med den vetenskapliga legitimiteten?

Skrivandet har således varit präglad av en balansakt mellan oviljan att skapa ett sammanhang som inte finns och kravet på att trots allt skriva en logisk och någorlunda sammanhängande text.

Kritik kan även riktas mot valet av fall, främst för att jag har varit för nära involverad i verksamheten. Jag har aktivt följt den under fem års tid och själv varit styrelseledamot i fyra. Fördelarna är uppenbara: jag har haft möjlighet att ta del av all tänkbar information, läsa protokoll från alla möten, följa repetitioner och uppsättningar samt föra mängder av informella samtal med alla berörda. Istället för att träffas en timme, har jag kunnat lyssna, fråga och iaktta under sammanlagt många, många timmar.

Eftersom jag inte har använt bandspelare, har jag dock haft svårt att ta med direkta citat, utom i de fall då de funnits nedskrivna. Det sistnämnda är inte svårt att hitta, för hur mycket det än klagas på det skrivna ordet i ELD, skrivs det samtidigt mängder av olika texter. Dessutom är de ytterst välformulerade, vilket kan ses som ytterligare en paradox. När det gäller direkta citat är det därför de skrivna texterna som jag har använt. Annars finns samtalen, i kombination med mina observationer, invävd i texten.

Sammantaget har jag träffat de flesta som på något sätt har varit involverade i verksamheten. Jag har träffat bidragsgivare, politiker, arrangörer, kritiker, gamla och nya dansare, kompositörer, musiker, samarbetspartners, kostymörer, ljussättare, filmare, fotografer, författare, scenografer, publik, föräldrar, barn, partners... Uppskattningsvis rör det sig om över hundra personer över årens lopp. Vissa är idag nära vänner; med andra har det inskränkt sig till en professionell relation. Då och då, som till exempel med politiker och tjänstemän, har jag genomfört regelrätta intervjuer.

I egenskap av styrelseledamot har jag dessutom haft full insyn i verksamheten och fått ta del av information som jag aldrig annars skulle ha sett och hört. Vid sidan av detta uppdrag har jag också varit med och burit flyttlådor, skurat golv, lagat mat, stått i biljettkassan, tömt bassänger på vatten och druckit vin in på småtimmarna.

Självklart har detta präglat mitt skrivande. Jag är absolut inte opartisk. Dessutom kan man tänka sig att jag, framför allt i egenskap av styrelseledamot, kan ha påverkat kompaniet att fungera på ett visst sätt, efter mina egna teorier och idéer. Nu tror jag inte att min förmåga att påverka har varit överdrivet hög, speciellt inte vad gäller de grundläggande föreställningarna om vad man gör och varför.

Att vara så nära involverad i verksamheten och samtidigt skriva om den, hade också kunnat ställa till problem, om mitt syfte hade varit att bedöma huruvida verksamheten är bra skött eller om dansen uppfyller någon form av estetiska kriterier. Det hade till exempel varit en omöjlighet att sitta i styrelsen för ett kompani och göra en jämförelse mellan det och andra danskompanier. Men det har jag aldrig velat göra, utan jag har enbart velat jämföra en konstnärlig organisation med föreställningar om konst och konstnärlig verksamhet samt med näringslivsverksamhet i generell mening.

Samtidigt ska jag inte förneka att jag emellanåt har hamnat i dilemman. Jag vet inte hur styrda mina egna uppfattningar är av den bild som målas upp internt i ELD. Inte heller vet jag alltid hur jag ska – på grund av vänskapsband – kunna förhålla mig kritiskt och distanserat. Det nära engagemanget må således ha varit en förutsättning för att kunna förstå verksamheten i grunden, men det har också fört med sig ett och annat problem. Min penna har ibland varit handikappad också i en tredje bemärkelse.

Utanförskapet som institution

Danskonsten har länge ansetts vara en marginell konstart, som lockar en relativt exklusiv och medveten publik, främst i storstadsområdena. Formuleringar som "en konst för de redan initierade" har ofta hörts. Det var inte förrän år 1996, i samband med att en ny kulturpolitik formulerades, som Sverige för första gången fick en separat danspolitik. I den kulturutredning som föregick kulturpropositionen uppmärksammades att danskonsten haft en stark utveckling och att såväl antalet dansföreställningar som antalet besökare ökat de senaste åren.³³⁷

Det enklaste, om än inte helt rättvisande, sättet att beskriva den offentligt finansierade delen av danssektorn är att dela upp den i två grupper institutioner och fria koreografer/grupper. Det är den uppdelning som är bruklig på scenkonstens område, även om det kanske bör tilläggas att det också finns en privat, kommersiell del samt ytterligare aktörer som till exempel gästspelsscener och utbildningsinstitutioner. Dessutom finns det förstås mängder av social dans i alla dess former, men den räknas sällan till danskonsten och kulturpolitikens område.

Kulturpolitiskt står begreppet institution för en organisation vars huvudman är stat, kommun och/eller landsting. För att ta teaterområdet som exempel, finns där ett trettiotal producerande institutioner. Med undantag för de nationella institutionerna samt ett par stadsteatrar, skapades de flesta under perioden 1945 till 1980, det vill säga den fas som jag i förra kapitlet betecknade som expansiv.

En möjlig tolkning är att institutionerna så småningom kommit att bli institutioner i sig själva, i ordets teoretiska bemärkelse. Utan att ge mig alltför djupt in i frågeställningen, kan sägas att en institution, i den teoretiska bemärnelsen, enklast definieras som ett "sammanhängande system av delade normer"³³⁸. Ser man till den statliga kulturpolitiken, får man lätt intrycket av att kulturinstitutionerna skulle kunna kallas en institution också teoretiskt. Det är åtminstone tydligt att det är institutionen som man ekonomiskt har prioriterat och det ligger nära till hands att tro att den kommit att tas mer eller mindre för given när det gäller offentligt stödd kultur.

Vid sidan av institutionerna, i den kulturpolitiska bemärnelsen, växte, framför allt under 1960- och 70-talet, en mängd fria grupper fram. Dessa fungerade på många vis inverterat mot de stora institutionerna. De styrdes av tidens ideal: demokratiska arbetsformer, nära kontakt med publiken, uppsökande verksamhet och ett experimenterande med själva konstarten.

En intressant aspekt av de fria gruppernas framväxt var att de ofta var experimentella, även i organisatoriska frågor. I min ursprungliga teaterstudie ingick bland annat en fri grupp, som praktiserade ett kollektivt ledarskap av såväl ideologiska som estetiska skäl. Ideologin, estetiken och organisationen – allt var förknippat med varandra.

Från kulturpolitiskt håll har det funnits en benägenhet att separera de fria grupperna från institutionerna. I utredningen *Ny Kulturpolitik*, från år 1972, sägs till exempel att arbetsformerna i de fria grupperna ”inte ska institutionaliseras”:

Det finns fria grupper som genom sitt yrkeskunnande kan jämföras med den yrkesmässiga verksamheten inom institutionerna. De bedriver verksamhet som är av mer allmänt intresse, innebär konstnärlig förnyelse eller på annat sätt är värdefull för samhället. Dessa grupper bör också få arbeta under liknande ekonomiska villkor som institutionerna. [...] Villkoren kan dock aldrig bli helt lika för grupperna och institutionerna. Grupperna kan inte underkastas samma tjänstgöringsbestämmelser och få samma förmåner, bl. a. pensionsrätt som institutionernas personal. Då blir det inte längre fråga om en separat grupp utan personer som tar anställning inom en institution.³³⁹

I den påföljande kulturutredningen, årgång 1995, har tongångarna ändrats och det märks en tendens till självrannsakan:

Samhället får mycket teater för de offentliga bidragen till de fria grupperna. Men bara för att bidragsbeloppen är ganska små medan föreställningsantalet är stort, inriktningen på barn och ungdom stark och turnéverksamhet länge varit omfattande är det inte säkert att staten använder sina pengar på ett maximalt effektivt sätt. Erfarenheten har visat att de fria teatergrupperna fått ge avkall på så mycket i fråga om ändamålsenliga lokaler och utrustning, goda repetitionsförhållanden, rimlig turnéläggning, löner m.m. att kvaliteten många gånger blivit lidande och att förnyelsekraften slitits ner.³⁴⁰

Frågan är också om inte institutionen som institution är på väg att förändras? I hela samhället rivs den etablerade välfärdsstatens boningar ned. På teaterns område tar det sig uttryck i nedskärningar, rationaliseringar, färre fast anställda och

fler frilansare. Den tidigare epoken är avslutad och tron på storskalighet och offentligt ägande är inte längre lika stark. Flexibilitet och förändring, snarare än långsiktighet och kontinuitet, är de nya ledstjärnorna. Institutionerna kikar mer åt det privata och fria, än åt andra tunga, offentliga institutioner i samhället. Arbetsrätten är under omprövning och de mer tillfälliga lösningarna hyllas. Det syns både i kulturinstitutionernas sätt att närma sig den friare sektorn, i den statliga kulturpolitiken samt inte minst i näringslivet. Slimmade, gränslösa, flexibla, konkurrenskraftiga och kundanpassade organisationer dyker upp både i teorin och praktiken, både i kulturen och i näringslivet.

Några forskare går så långt att de jämför processen med det som skedde då vi gick från ett bruks- till ett industrisamhälle, och varnar för konsekvenserna, precis som Max Weber en gång varnade för risker i samband med byråkratiseringen.³⁴¹

Det kan då tyckas som om det skulle vara de fria gruppernas tid, även om idealen har förändrats. Demokratiska arbetsprocesser, kollektivt ledarskap och folkbildningsprojekt står kanske inte allra högst i kurs, även om flexibilitet och publiknära arbete gör det. Snarare handlar idealen idag – åtminstone att döma av ledarskapslitteraturen – om elitism, individualism och starkt ledarskap. Den fria gruppens form kan antas vara legitim, men det är tveksamt om de ursprungliga idealen från 1960- och 1970-talet är det.

Att det existerar normer som styr tänkandet och att dessa varierar är ingen nyhet. Uppenbart blir det om man ser 1974 års kulturpolitik. Denna kulturpolitik var i bruk ända fram till år 1996. Bakom den låg en ideologi, som innebar en stark misstro mot all form av kommersialism och marknadstänkande.

För att återvända till mitt ursprungliga syfte: föreställningarna om företag var då att företag var närmast farliga för konsten.

Ett av kulturpolitikens åtta mål löd exempelvis: "kulturpolitiken skall motverka kommersialismens negativa verkningar inom kulturområdet". Bakgrunden till detta mål var att man i kulturutredningen fastslagit att det fanns brister i kulturlivet som bland annat kunde uttryckas som:

Behov som endast kan tillfredsställas genom kollektiva insatser riskerar ofta att komma i skymundan för den konsumtion som stimuleras av privata företagarintressen. Vinstintresset leder till försök att genom reklam och andra former av påtryckning styra konsumtionen utan hänsyn till angelägenheten av olika behov [...] Även i de fall kulturprodukter av

seriöst slag produceras eller förmedlas på kommersiell basis kan verksamheten sällan svara mot de krav samhället ställer upp. Mångsidighet och förnyelse hålls tillbaka genom att verksamheten koncentreras till områden där lönsamheten är störst.³⁴²

Att läsa dessa rader, tjugofem år senare, är nyttigt. Ideologin sägs vara en tänkbar hemvist för institutionen³⁴³ och i kulturpolitiken verkar det uppenbart vara fallet. Texten ger perspektiv på den i dag nästan motsatta tilltron till att ekonomin och marknadstänkandet kan lösa alla problem.

Ser man till den del av kultursektorn som ELD verkar inom – den fria och offentligt finansierade – ser man att det är få av de fria grupperna/koreograferna som arbetar i en permanent organisation. I en promemoria från Statens Kulturråd och Kultur Stockholm år 1995 sägs det till exempel att:

Efva Lilja Dansproduktion är den enda grupp som är en permanent grupp som arbetar tillsammans kontinuerligt. [...] Merparten av koreograferna arbetar alltså i projektform med tillfälligt sammansatta grupper för varje ny produktion. Några gör det av fritt val men för de flesta handlar det om en ekonomisk verklighet som inte medger ett ansvar för dansarnas löner m.m. under en längre period.³⁴⁴

I den ovan citerade kulturutredningen fastslogs likaså att:

Av de 22 koreografer och grupper som erhöll bidrag från Kulturrådet 1993/94 kan endast en erbjuda dansarna mer kontinuerlig anställning. Övriga saknar ekonomi att avlöna dansarna på helårsbasis [...] Koreografer arbetar på olika sätt. Vissa vill arbeta kontinuerligt med en dansgrupp, andra föredrar ett mer flexibelt arbetssätt i projektform. Det är viktigt att det finns möjligheter för olika arbetsformer att utvecklas och fortleva parallellt.³⁴⁵

Enligt en artikel i Teaterförbundets tidskrift domineras den fria dansvärlden av koreografer som i mer eller mindre tillfälliga konstellationer i projektform arbetar fram sina verk.³⁴⁶ En orsak är förstås bidragsformerna: bidragen ges utan garantier för framtiden och kan dessutom plötsligt skäras ned utan förvarning.

Verksamheten blir därför både svår att planera och osäker att inrätta på en mer permanent bas. Dessutom kan det, som också påpekas ovan, finnas andra skäl till att koreografer väljer att arbeta i projektform. Det är till exempel inte givet att det är i den fasta konstellationen som utvecklingen sker; vissa väljer kanske helt enkelt att arbeta i projektform av hänsyn till konsten. Som påpekades i förra kapitlet råder det oenighet om huruvida formen – framför allt den fasta formen – är av godo för den konstnärliga utvecklingen. Andra koreografer gör det av personliga skäl, kanske för att satsa på koreografin istället för administrationen och för att kunna arbeta ensamma i perioder. Åter andra gör det för att det har kommit att bli normen för hur man ska arbeta.

Som jag redan har kunnat konstatera, ligger det också i tiden att arbeta med mer tillfälliga konstellationer och i projektform, flexibelt och centrerat kring individer. Att majoriteten av de fria koreograferna arbetar på detta sätt, kan därför knappast sägas vara förvånande. Det är också den slutsats som dras i den ovan citerade artikeln:

För visst är det så att varje koreograf tänker sitt arbete utifrån de former som redan är uppgjorda istället för tvärtom.³⁴⁷

Den institutionella teorin kan hjälpa oss att förstå varför de flesta koreografer väljer att arbeta som de gör, men den hjälper vid första anblicken inte till i förståelsen av det specifika fallet ELD, som alltså skiljer sig från majoriteten. Teorin grundar sig på idén att organisationer finns till för att hantera osäkerhet. I fallet med den fria dansen är det precis tvärtom: där skapar organisationerna istället osäkerhet, eftersom det är så svårt att finansiera verksamheten. Att däremot finna dansare till projekt är ett mindre problem, speciellt som arbetslösheten i branschen är hög.

Den institutionella teorins tillkortakommanden har förstås uppmärksammas förut. Bland annat har Cameron Ford påpekat att: "institutionella förklaringar har nästan uteslutande använts för att beskriva de begränsningar som skapar konformitet bland organisationer på ett område".³⁴⁸

Samtidigt går det att föreställa sig att utanförskapet kan tänkas utgöra en institution i sig. Oavsett fält finns det alltid avvikare, som på basis av sitt utanförskap, genererar resurser. Efva skriver till exempel:

Vem säger att jag är galen? Dårskap legitimerar klarsyn och detta privilegium förlänas konstnären i sällskap av andra samhället förpassar till utanförskap.³⁴⁹

Dessutom finns det två faktorer som talar för att utanförskapet kan ses som en institution. Den ena handlar om tidsandan. Inte minst syntes det i ledarskapslitteraturen och den nya ekonomin att det idag verkar vara viktigt att beskriva sig som nya, annorlunda och utanför. Det går att tolka som ett led i romantiseringen, men det går också att tolka som en del i övergången från ett industrisamhälle till ett postindustriell eller senmodernt samhälle. I övergången förkastas det gamla och det nya förhärligas, som har påpekats många gånger förut.

Den andra faktorn handlar om fältet. På det konstnärliga fältet – där utanförskapet är norm – är det svårt att tänka sig att någon skulle beskriva sig själv som precis likadan någon annan. Visserligen har ELD varit den enda fria, men ändå permanenta, gruppen, men det är mycket möjligt och starkt troligt att varenda grupp/koreograf upplever sig själva som unika i något avseende.

Medan begreppen och modellerna i näringslivssammanhang sprider sig med blixstens hastighet, är det inte givetvis på det viset överallt. Aldrig har jag hört någon i ELD uttala sig om att man borde se till hur ett annat danskompani är organiserat. Blotta tanken på att man skulle sysselsätta sig med "benchmarking", det vill säga systematiska jämförelser med framgångsrika konkurrenter, är skrattretande. Detsamma, skulle jag vilja hävda, gäller många andra, entreprenöriella konstnärliga organisationer, som jag känner till.

Snarare är det väsentligt att framstå och framställa sig som annorlunda andra. När jag till exempel gjorde min inledande teaterstudie, ville ingen teater stå som representant för den sortens teater. Alla skilde sig, även organisatoriskt, från övriga teatrar inom den kategori där jag hade placerat dem. Det verkar som om föreställningen om konsten som något unikt har spritt sig även till föreställningen om organisationen. Utanförskapet kan således tolkas som en institution i sig.

Romantiken i retoriken

Det finns flera sätt att närma sig föreställningarna om konst i ELD. Två uppenbara vägar går via dansen själv och via de artikulerade föreställningarna om danskonsten och dess plats i samhället.

Försöker jag först tolka dansen som sådan, finns där många möjliga tolkningar. Där vi brukar tala om öppna texter, kan vi här tala om öppna danser. Specifika roller existerar sällan, strukturen är ofta icke-linjär, rörelserna fragmentiserade och sanningarna upp till var och en att skapa. Som publik känner man hur styckena öppnar upp för många frågor, men ger få givna svar.

I dansens fokus – precis som i övrigt – står människorna, de mänskliga relationerna och existentiella frågeställningarna. Ingrid Redbark-Wallander, själv en gång dansare i ELD, beskriver till exempel ett verks innehåll och mening såhär:

Koreografin har en narrativ struktur, men på ett icke-linjärt sätt. Den berättar fragmentariskt. Den sätter människan i centrum och ställer existentiella frågor. Människan i relation till sig själv, till andra, till de olika roller som hon tilldelas antingen genom ålder, kön eller de sociala förhållanden hon ingår i.³⁵⁰

I många uppsättningar finns inget centrum, ingen given stjärna eller solist. Som publik tvingas man ofta att välja åt vilket håll man ska titta, göra ett aktivt ställningstagande eller se föreställningen flera gånger. Allt går inte att se på en enda gång. Det pågår för mycket och ingen tar sig fram på någon annans bekostnad. Inte ens dansen står nödvändigtvis i centrum, utan den kan lika gärna stå på samma nivå som, eller till och med vara underordnad, musiken, scenografin, ljuset eller något annat som just då har fått störst utrymme.

I rörelserna märks också ofta en dubbelriktad strävan mot att vara både individ och del av ett sammanhang. Där finns till exempel de inåtvända rörelserna, men det finns också mängder av sökande rörelser mot andra människor, varma, hårda, kalla, desperata, glada, kärleksfulla och likgiltiga. Det är lätt att känna igen sig, inte minst i ett organiserat sammanhang.

Att tolka dansen är dock inte lätt. För att göra den rättvisa, skulle varje verk behöva en ordentlig genomlysning, vilket inte är vad jag kan ägna tiden åt här i denna avhandling som är skriven ur ett organisations- och ledarskapsperspektiv. Kanske räcker det med att konstatera att uttrycket som sådant kan ge ledtrådar till hur fallet i stort kan tolkas. Det går till exempel att hitta likheter mellan synen på människan i dansen och den uttalade synen på medarbetaren i kompaniet.

För de som tror på personen och värderingarnas betydelse i ledarskapet kommer detta förstås inte som någon överraskning. Tvärtom. När det som här handlar om en entreprenöriell organisation, skapad av en konstnärlig ledare, är kopplingen mellan konst och organisation allt annat än långsökt. Sett ur ett kliniskt perspektiv är det självklart att såväl konst som organisationsbyggande härstammar ur samma fantasier. Även ur ett värderingsbaserat perspektiv framstår det som givet att det är samma värderingar eller värderingssystem som styr en människa oavsett om hon skapar konst eller organisationer.

Samtidigt ska inte likheterna överdrivas. Som fallet ELD visar, finns det också väsentliga skillnader mellan vad som uttrycks konstnärligt och vad som uttrycks med andra medel. Exempelvis följer dansföreställningarna ofta en fragmentarisk, icke-narrativ struktur, vilket inte föreställningarna om organisationen, gestaltade i verksamhetsberättelser och anslagsansökningar, gör. Om synen på konsten har en romantisk grundton, gäller det inte alltid synen på organisationen.

Därmed inte sagt att dansen inte kan hjälpa till att belysa hur livet i en organisation kan te sig. Dans kan väcka tankar som har med organisationer och ledarskap att göra. Som redan har poängterats, finns det till exempel en tendens att se organisationsmedlemmar som kropps- och könlösa. Speciellt om de sitter i ledande position, då de garanterat bara antas ha huvuden. Det är uppenbart hur reducerande denna människosyn är. Likaså är det slående hur lite utrymme sådant som dansen kan visa oss får i företagsekonomi. Hur kommunicerar vi till exempel via våra kroppar? Hur överför vi visioner utan ord? Hur mår vi utan kroppskontakt? Vilken roll spelar sinnen, tolkade via kroppen, i ledarskapet? Vilka samband finns mellan rörelser och känslor? Hur stor del av vårt kunnande, lärande och minne sitter egentligen i kroppen och rörelserna?

Enligt ELDs filosofi ryms i rörelsen viljan att kommunicera, att söka sig mot ett annat jag, att möta en annan kropp. Kroppen och rörelsen utgör grunder för kommunikationen människor emellan.

I företagsekonomin, däremot, lyser kroppen och rörelsen ofta med sin frånvaro, vilket påpekades redan i kapitel fyra. Trots att kommunikation är ett nyckelord även där.³⁵¹

Vad skulle hända om vi började betrakta människors kroppar och rörelser i organisationer? Om vi utgick från att det är där grunden till kommunikationen och ursprunget till allt liv finns? Det är åtminstone ELDs uppfattning:

Med dansen odlar vi en sensibilitet, vår förmåga till varseblivning. Att lyssna, urskilja – se. Vi går till anfall mot fördumning, mot avtrubbning och menlöshet. Rörelsen är en del av vår identitet, en kroppens ansikte och förutsättning för att dans ska uppstå. Rörelsen är ett primärt behov, en existentiell kraft.³⁵²

Världen är alltså inte bara en text, som vi läser och förstår med hjälp av vårt förnuft. Med ELDs synsätt upplever och förstår vi världen, om än aldrig fullständigt, likaså med hjälp av andra sinnen, kapaciteter och kvaliteter. Dansen skrivs därmed in som ett grundläggande behov, något vi inte kan leva utan, en del av vår identitet.

Föreställningen går också igen i det interna arbetet och i dansarnas egen identitet. En dansare minns till exempel sin stora glädje när han började dansa: för första gången kunde han berätta för världen vem han var, trots att han inte använde några ord.

På liknande vis kan kunskap höra till kroppen eller musklerna, utan att någonsin nå intellektet. En dansare, som tidigare varit skådespelare, berättar för mig hur snabbt han lärde sig att musklernas minne var mycket starkare än intellektets, när han började dansa.

Ser man till de föreställningar som öppet artikuleras om danskonsten och dansens plats, kan man konstatera att de handlar mycket om att erbjuda ett alternativt sätt att förstå och uttrycka verkligheten. På många sätt kan de tyckas romantiska. Det finns till exempel en idé om att konsten har en autonom roll i samhället och utgör ett slags frizon. Medan samhället är genomrationaliserat, upprättar konsten ett irrationellt rum, där människan kan andas och vila en stund.

I Efras tolkning är människan komplex. Inom henne ryms det fula, vackra, brutala, ömtåliga, aggressiva, sensuella, sexuella, vilda, hotande, sansade, fullkomligt oförutsägbara och utmanande; rädslan, oron, längtan, hoppet och hopp-

lösheten. Många av dessa sidor förträngs i det vardagliga, men i konsten, liksom i drömmens värld, får de utlopp. Där får det irrationella fäste, där tillåts motsägelserna, där accepteras det undermedvetna, där bor varats innersta.

Det intressanta med denna föreställning om konsten och konstens roll är att den per automatik inbegriper publiken. Den må visserligen tyckas romantisk och modernistisk i det att konsten är formulerad såsom varandes irrationell, i motsats till det omgivande, rationella samhället. Men konsten inbegriper alltid andra och så till vida är det inte någon "l'art pour l'art"-tanke, utan snarare en idé om konsten som kommunikation:

En yttre ordning fjärrar inre kaos. Huden blåser av – så är du där: i rörelse... Öppna ögonen och se hård blåst hudflänga andra blundande. Människan är irrationell. Det rationella samhället är en konstruktion för att söka bringa ordning, kanske av nödvändighet. Av nödvändighet formas tecken. Vad är det du inte säger? Tankens tystnad kräver kroppens uppmärksamhet. Avtryck, spår – de bor där. I rörelse, i dans. Mänskligt medvetande rymmer många rum. Ömtåligheten i språket måste vårdas. Det sköra... Klarhet, klarsyn bottnar i aningar om andra ömtåligheter. Det mest avlägsna, det mest fördolda, kan lockas till närhet i dans. Avstånd är ovidkommande. Mänskligt medvetande rymmer hela resan mellan här och nu. Varav består det omedvetna? Jag tror att vår mänsklighet bor där. I rörelsens början. Du – som jag söker meddela mig med finns alltid närvarande (men ... vem är du?).³⁵³

Kommunikationsidén har varit relativt lite uppmärksammas i "arts management"-forskningen, som ofta utgått från att konst skapas för konstnärernas egen skull. På senare tid har dock "det estetiska kontraktet" börjat bli ett mer dominerande synsätt. Den inbegriper då en idé om att konst skapas gemensamt mellan olika parter, däribland konstnärer och publik.

Hos ELD står också publiken och medarbetarna i fokus. Efva säger själv att publiken, precis som dansarna, är en del av dansen och därmed medskapare i den konstnärliga processen. Publiken går nämligen inte att skilja från dansen; konsten skapas i mötet.

En intressant frågeställning, som oundvikligen infinner sig, är huruvida inte andra som är involverade, till exempel offentliga och privata finansörer, egentligen också borde inbegripas.³⁵⁴ Utan tvekan styr finansieringen vad som kan sättas upp, när, var och hur. Kanske borde därför finansörerna eller

kritikerna, som i sin tur kan styra finansierarna, skrivs in i konstdefinitionen. Det är dock en tanke som rimmar illa med den romantiska föreställningen om konst och konstskapande. Troligtvis är den inte heller legitim, varken bland de som nu anses skapa konsten eller bland de som finansierar och kommenterar den.

Det råder heller inget marknadstänkande i vanlig bemärkelse inom ELD. Man är till exempel negativ till att utgå från vad man uppfattar som publikens vilja och behov när man skapar sina verk. Att ge folk vad man tror att de vill ha, anser man bara fostra likformighet och rädsla för det avvikande. Därmed bekräftas fördomar och schabloner och publiken omyndigförklaras och nedvärderas. Istället menar man att man ska ge folk det bästa man kan erbjuda, utgå från vad man vill och kan förmedla, samt förutsätta att publiken är intelligent.

Bland de viktigaste ingredienserna är att man alltid försöker samtala med sin publik, helst både innan och efter en föreställning. Alla samtal ses som pedagogiska verktyg, både gentemot publiken och internt. En dansare berättar att det var en av de bästa sakerna, eftersom det aldrig kändes som man dansade inför en grupp anonyma människor, utan alltid inför ett antal individer.

Publiken är i ELDs fall inte heller någon enhetlig kategori, utan varierar från att vara den mycket initierade till att bestå av de som aldrig förut sett en dansföreställning. En relativt stor andel består av barn och ungdomar. Det dansas också på de mest skilda platser: i skolor, på etablerade dansscener, i snön, i träd, på museer, på väggar, i plaskdammar, på torg och gator. Det finns inte många praktiska begränsningar inbyggda i Efvas visioner. Får hon för sig något, försöker hon genomföra det.

I övrigt sker anpassningen främst på andra plan, till exempel till en specifik miljö eller plats. Man har länge varit lyhörd för att anpassa arrangemangen och uppfunnit specifika koncept som bygger just på en sådan anpassning efter arrangörernas önskemål. Exempelvis har man en arbetsmodell som kallas "Dans-I-En-Vecka", där man under en vecka besöker en ort och gör olika projekt: skolprojekt, seminarier, workshops samt olika typer av föreställningar för olika typer av publik.

På senare år har dessutom "site-specifics", det vill säga unika och för platsen skapade verk, kommit att bli en allt viktigare del av verksamheten. Dessa verkar vara allt mer förekommande överallt i konstvärlden och kan kanske ses som konstens tolkning av en alltmer anpassad produktion av varor och tjänster. De fungerar således enligt ett slags omvänd Duchamp-logik; konsten flyttas ut och anpassas till icke-konstnärliga miljöer.

Kring detta fenomen skulle det gå att skriva en avhandling i sig. En intressant aspekt är att det inte sällan är projekt som finansieras av näringslivet, vilket kastar ytterligare ljus på relationen konst och företag. Att de på många håll vuxit i omfattning, kan tolkas som tecken på såväl estetiseringen som ekonomiseringen.

Ideologins koreografi

Vad som är intressant i fallet ELD är, bland mycket annat, att det är en organisation som vilar på såväl konstnärliga som ideologiska grundvalar. Med ideologi menar jag då ett system av värderingar som kan innefatta, men också sträcka sig bortom de konstnärliga värderingarna. Konsten och ideologin antas inte heller vara skilda åt, utan faller delvis samman, även om konsten står över. Efva beskriver det:

Publikens önskan att förstå är ofta liktydig med önskan att översätta en upplevelse i verbal, litterär handling. Detta är ofta helt ointressant i förhållande till dansen (likafullt är det fantastiskt att få ta emot tolkningar av djupt berörda människor). Känslan av delaktighet är desto viktigare – upplevelse, reaktioner, intryck att leva med. Publiken är en viktig del i föreställningen och ger den en mening i subjektiv upplevelse. Dansen handlar om vårt språk. Ömtåligheten i detta måste vårdas. Dansen bejakar det djupast mänskliga och handlar om rätten till vår särart som kännande människor. Det handlar om vår totala förmåga till kommunikation, långt bortom ordet. I denna betydelse är dansen en politisk handling.³⁵⁵

Vad det verkar handla om är en grundläggande föreställning om att danskonsten är verkligt angelägen, bland annat för att den erbjuder ett alternativt språk. Danskonstens språklighet är en grundstomme och uttrycks redan i missionen: "att utforska och utveckla danskonsten och dess *språklighet*". Behovet av dansen är därmed existentiellt; det handlar om identitet.

Speciellt viktigt blir det när språket är problematiskt. Då fyller dansen en såväl pedagogisk som politisk funktion. Danskonsten räddar de svaga, stärker och ger dem en röst. Som allra tydligast blir den föreställningen i det omfattande arbete som ELD bedriver i skolor. Ett utmärkt exempel går att hämta från

Stockholmsförorten Fittja, där gruppen arbetat med olika skolprojekt sedan år 1990. Både för att utveckla sig själva och danskonsten, men också av sociala skäl. Bland annat följde och arbetade man under tre års tid med en och samma klass, som bestod av 15 elever. Alla hade ett annat språk än svenska som sitt modersmål. Eleverna fick tillsammans med gruppen arbeta med allt från dans till musik- och videoproduktion. Allt i syfte att utveckla elevernas kommunikativa förmåga, identitet och självförtroende. Det var en lång och mödosam process, men samtidigt utvecklande och värdefull för såväl klassen som kompaniet. Efva beskriver motiven bakom processen och återigen träder ideologin tydligt fram:

Har du inte ordet i din makt kommer du aldrig att räknas ... och ändå utgör ordet en så liten del av vår kommunikativa resurs. Hela vår personlighet, vår känsla och längtan bor i den kropp som ger rörelsen. Det syns vad man tänker... Det är inte vad du säger, utan vad du gör, som ger dig ett svar. [...] Konsten speglar såväl vår historia som vår samtid. Den nyskapande konsten riktar i sina bästa delar även blicken framåt. Vi lever i en tid när det gäller att återuppväcka hoppet. Att åter tända blicken i de många ögon där den slocknat.³⁵⁶

Kopplingen dans och ideologi är alltså tydlig. Vad som är så spännande i det här fallet, och ur mitt perspektiv, är att det dessutom finns en uttalad länk mellan konsten, ideologin och organisationen. En liknande föreställning går nämligen igen vad gäller medarbetarna, framför allt dansarna.

William Butler Yeats ställde en gång frågan om vem som kunde skilja dansaren från dansen. Den frågan pekar mot den intressanta frågan om formerna är viktiga för konsten. Spelar det någon roll hur dansaren behandlas, för hur hon eller han sedan dansar? Spelar det någon roll hur dansaren behandlas, *oavsett* hur hon eller han sedan dansar?

I fallet ELD är föreställningarna att det spelar roll; arbetsprocesserna liksom utvecklingsmöjligheterna anses som väsentliga för resultatet. Jag skulle vilja påstå att de dessutom har ett egenvärde. Även om en dansare slutar, vilket av olika skäl händer med jämna mellanrum, och därmed inte kan bidra till dansens utveckling, har det haft ett egenvärde att låta henne eller honom arbeta under värdiga former och växa.

Internt satsas det mycket på stimulans och uppmuntran. Det hålls regelbundet interna seminarier och eget kunskapssökande uppmuntras. Dansarna er-

bjuds (och förväntas) att intressera sig för organisationen som helhet och deltar därför med representanter i arbetsutskott och styrelsearbete.

Bakom dansarnas engagemang i helheten finns en tanke om att de kan behöva utveckla annan kompetens än den rent fysiska. En dansare som slutat dansa, berättar för mig hur viktigt det var att bli betrodd, inte bara som dansare, utan också som medarbetare.

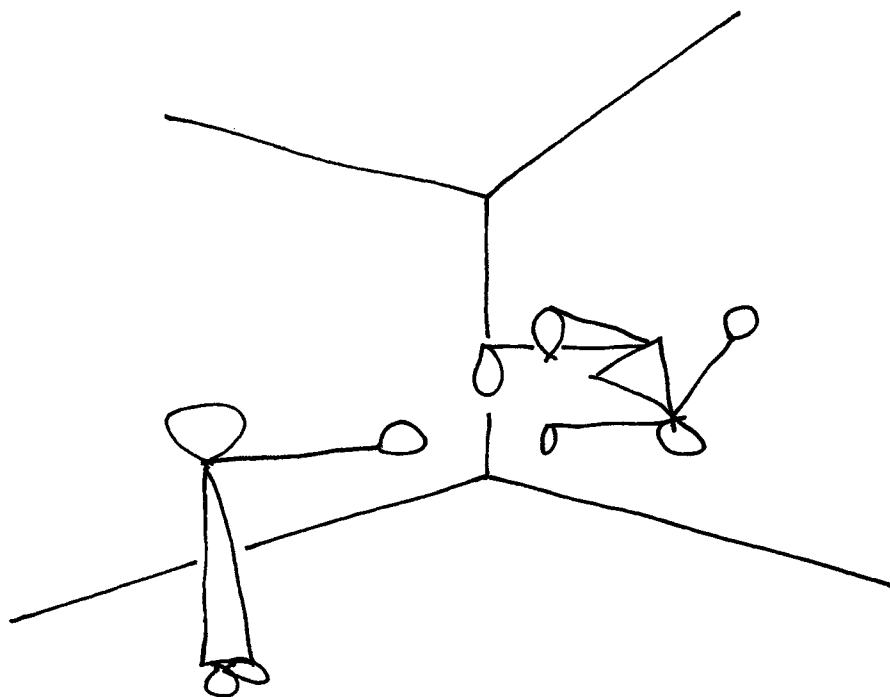
Som dansare i ELD räcker det alltså inte med att bara ta ansvar för dansen. Man måste också ta ansvar för helheten, vilket inte alla vill göra. En före detta dansare berättar för mig att hon tyckte att det var det absolut värsta. Hon menade att hon föredrog att enbart hålla på med det hon brinner för, det vill säga att dansa. Men inställningen är olika och andra uppskattar just möjligheten att få inblick i och vara med och påverka helhetssynen:

Vi kan i denna grupp påverka vår egen arbetssituation genom att vi ges tillfälle att engagera oss i helheten, inte bara i frågor som rör vårt dansande. Det är en fortlöpande demokratisk process, som stärker vårt ansvar för varandra. Våra arbetstider är fasta och arbetet är noggrant planerat med lång framförhållning, vilket är av betydelse för de av oss som har familj.³⁵⁷

En dansare uttryckte det som att hon blev chockerad när hon började arbeta inom ELD, "eftersom det till och med var möjligt att kombinera dansandet med att vara mamma". Det hade hon inte upplevt tidigare.

För Efras del är detta en käpphäst. Arbetet måste ske under värdiga former och dansarna måste dessutom få chansen att utveckla andra sidor än enbart de fysiska, tekniska och konstnärliga. De antas nämligen inte ha kunnat göra det förut:

Dansaren fostras till tystnad i en konservativ tradition där politisk medvetenhet är obefintlig och kultursynen saknar analys. Dansaren sliter hårt i många år, i hård konkurrens, för att tillägna sig kunskap om teknik, stil och på vägen också om sig själv.³⁵⁸



"Säger koreografen att jag ska slänga mig i väggen gör jag det!"

Precis som i hela den grundläggande filosofin och ideologin, antas det också att dansarnas brist på verbalt språk gör dem svaga. Som den dåvarande producenten Urban Skoglund beskriver dansarnas situation:

En dansare utbildas i sträng tradition för att kunna fungera i "a chorus line". Dansaren skall likt körsångaren bli en del av en helhet. Undervisningen är av tradition och kanske av nödvändighet auktoritär och disciplinerad. Dansaren skall hela tiden överträffa sin egen förmåga. Även den undervisningen får ibland inslag av auktoritär ytterlighet där t.o.m. barrering kan förekomma. Det innebar att dansaren slår smalbenen i tränarens käpp om hon inte hoppar tillräckligt högt. Dansaren tränas och disciplineras till tystnad. Den som är kritisk eller på annat inte passar in sorteras bort. Det finns många skäl att anföras: felaktiga kroppsproportioner, för svag rygg, för stora bröst, för korta ben. Anorexia är ett vanligt problem inom dansen. Arbetsmarknaden är övermättad. Det finns alltid andra dansare längre bak i ledet att fylla upp med. Det gäller att träna hårt och vara lojal. Disciplinen sitter i ryggmärgen [...] En kollega sa en gång "säger koreografen att jag ska slänga mig i väggen gör jag det!". Man frågar inte varför. Man bara gör det man blir tillsagd. Mönstret sprids vidare i systemet. Man kritiserar inte uppåt, det handlar om överlevnad både individuellt och i grupp. Det är bäst att hålla käft, dansa och se glad ut. Dansaren saknar instrument att påverka. Påverka gör man med det talade eller skrivna ordet och det behärskar som regel inte dansarna.³⁵⁹

Danskonsten är på många vis paradoxal. För dansarnas del kräver den ett (arbets)livslångt lärande, i ordets verkliga bemärkelse. Som professionell måste du träna varje dag och ELDs dansare tar lektioner varje förmiddag, om de inte är på turné. Samtidigt förändras din kropp med åldern och du kan inte nå samma tekniska höjder. Många dansare slutar medan de fortfarande är unga. Samtidigt utvecklar de ett annat slags kompetens.

Delvis är det en kollektiv kompetens. Som grupp utvecklas du över tiden och Efva är mycket mån om att påpeka vikten av att arbeta tillsammans under långa perioder och utvecklas tillsammans. Några beskriver det som ett slags sinnlig kompetens, där det handlar om att "utvidga sin jag-känsla till att omfatta inte bara medspelaren i ögonblicket utan alla medspelare"³⁶⁰. En före detta dansare beskriver det som en djup känsla av rytm, rum, tid och kollegor. Fast du inte ser dem, vet du var de andra befinner sig och vad de gör. Du känner det i

kroppen och du förmår att samspela med dem. Denna kompetens går inte att lära sig annat än långsamt, över tiden och med erfarenheten.³⁶¹

Själv finner jag denna beskrivning intressant, värd att gå vidare med någon annan gång. Det handlar om en kompetens som jag inte har sett beskriven förut. Ett slags sinnlig och organisatorisk kompetens. En förtrogenhet inte bara med uppgiften, utan också med gruppen och sammanhanget. Det handlar förstås om en tyst kunskap – i dubbel bemärkelse – men det handlar inte främst om själva uppgiften, dansen, utan snarare om förhållandet till de andra, till gruppen.

Skapandeprocesser

Det blir mer problematiskt när det handlar om skapandeprocesser. Här tenderar det nämligen att vara en mer traditionell, och på många sätt auktoritär, process än vad man skulle kunna vänta sig. Samarbetet sker främst med de andra skapande konstnärer som är involverade, inte med "interpretörerna", det vill säga dansarna. Vem som har visionerna, råder det ingen tvekan om. Efva beskriver processen:

Konkret ser processen ut så att jag i min ensamhet söker utröna vad som finns att avlyssna i det pågående, att hitta fram till den avgränsning som är nödvändig för att formulera en idé/vision. Jag improviserar och arbetar med rörelsen tills dess att jag har ett grundmaterial. Med dessa erfarenheter söker jag samarbetspartners: tonsättare för arbete med musiken, bildkonstnärer för arbete med rummet o.s.v. Tillsammans arbetar vi fram den yttre form som ska bli föreställningens "ram". Vi definierar de rumsliga ramarna och den tid föreställningen ska gå. Därefter går vi vidare var och en för sig för att fördjupa temat och "skissa". Denna process rymmer kontinuerliga möten när vi redovisar, prövar, ger och tar. Det är oerhört spännande! Först när denna process är etablerad, möter jag dansarna.³⁶²

Här finns det en paradox, som dansarna också verkar medvetna om. En uttrycker det som att det alltid handlar om att uppfylla någon annans visioner och att demokratin bara är skenbar, åtminstone på det konstnärliga planet. Samtidigt är det inte riktigt så enkelt. De flesta dansare som jag har mött vittnar om hur de ändå är med i processen och hur de tillåts påverka stycket. En hävdar till och med att det i grund och botten är en mer demokratisk process än improvisationer där man gemensamt arbetar fram en uppsättning. Med improvisationer förleds man

att tro att man kan påverka resultatet, medan det självklart finns en koreograf som väljer vilka rörelser som i slutändan kommer med.

Efva själv menar att hon visserligen, för det mesta, ger både form och rörelser, men att det sedan är upp till dansarna att tolka och dansa utifrån sina egna personligheter och identiteter. Hon liknar därvidlag den visionära ledare som söktes i ledarskapslitteraturen:

Som koreograf kan jag ge formen/innehållet, men betydelsen - det talande är dansarens röst. Dansaren är dansen. Därför är dansarens kapacitet, personlighet och vilja förutsättningen för att något ska uppstå.³⁶³

En dansare berättar också att det värsta Efva vet är när någon härmar hennes instruktioner, utan att lägga sitt eget personliga uttryck till rörelsen. Efva själv ser sig som en medskapare, tillsammans med dansarna. Även om processen initieras av henne, måste den bäras vidare av dansarna och av sammanhanget, där många element samverkar:

Resan är min och påbörjas alltid ensam. Först senare blir dansarna mina följeslagare, medresenärer, uttolkare av tecknen. Min nödvändighet måste nå fram till deras – och vidare! Där någonstans finns musiken att slå följe med eller slåss emot. Där finns det yttre rummet: färger, ljuset, rymden – för oss att ta plats i. Koder växer fram, tecken formas, rytmen väver allting samman. DANS.³⁶⁴

Att Efva initierar en stor del av skapandet, betyder dock inte att hon är ensam koreograf i kompaniet. Under årens lopp har det funnits dansare som själva har velat pröva att skapa egna verk. De har då fått utrymme att göra det och deras verk har sedan tagits upp på repertoaren. Likaså har det under alla år funnits intresse av att ta in gästkoreografer och några har också tillfrågats. Ännu har dock inte de praktiska förutsättningarna, framför allt i form av finansiering, gått att ordna.

Det finns flera intressanta aspekter av skapandet. En sådan är den föreställning om skapandeprocesser såsom varandes kaotiska och oorganiserade, som syntes skymta förbi i ledarskapslitteraturen. Följer man repetitioner i ELD blir intrycket snarast det motsatta; det är svårt att tänka sig mer strukturerade, disci-

plinerade och detaljerade processer. Det petas på millimeternivå; en arm ska flyttas, ett leende inte synas, ett linne se annorlunda ut, en strålkastare svängas och så vidare. Dansarna detaljgranskas och får höra vartenda misstag efteråt. Jämför jag med de föreställningar om ledarskap som uttalades i kapitel fem, låter det som ett "gammalmodigt" arbetssätt och såtillvida är arbetsprocesserna i praktiken allt annat än romantiska.

Organisationen som paradox

Även på ett annat plan lyser romantiken med sin frånvaro. Det är när det handlar om organisation på ett mer övergripande plan. Som kapitlets inledande citat gav uttryck för, må konstens värld grundas på tro. Vore det inte så, skulle inte ELD existera. Det är en organisation byggd på tro och talang, på järnvilja och på en stark filosofisk och ideologisk grund. Det spelar ingen roll hur normen för organisationer bland fria koreografer/grupper ser ut. ELD har skapat sin egen arbetsmodell:

Som fri grupp arbetar vi i en flexibel arbetsform, där den konstnärliga processen är målet för samtliga inblandade. Processen förändras, utvecklas - ibland mycket snabbt - och den lilla enheten med den. Beslut fattas enkelt och demokratiskt i syfte att tillvarata allas fulla kapacitet med en så liten administration och byråkrati som möjligt. Det är i denna flexibilitet konstnärskapet utvecklas.

I viss mån har inställningen visserligen ändrats. Den ekonomiskt osäkra situationen har varit tärande i längden och institutionsformen har därför lockat allt mer, men fortfarande med samma arbetsform i botten. Efva säger själv att hon alltid har vägrat att inse att det kan tolkas som paradoxalt att ha en permanent, men fri grupp. Ett slags hybrid mellan institutionen och den fria gruppen. Som jag redan har påpekat är det dock möjligt att utanförskapet är en institution i sig.

Riktigt så enkelt är det dock inte. Att vara en hybridorganisation har åtminstone inte legat i tiden, under en period när man helst såg projekt och tillfälliga konstellationer. Att överleva har periodvis varit svårt. Osäkerheten inför morgondagen, hushållandet med varenda krona, försakelserna samt den stora

mängden ideellt arbete är element i verksamheten, vilka det är omöjligt att bortse ifrån. Gång efter annan har krisen varit ett faktum.

Samtidigt är det i fallet ELD tydligt att det inte handlar om att organisationen står på samma grunder som konsten. Delvis hänger det samman med kraven från bidragsgivarna. Om föreställningen om konsten är att den är irrationell, fragmentarisk och subjektiv, gäller det inte föreställningen om organisationen. Sådant finns ingen likhet mellan de två. Åtminstone inte om man ser till sådant som ansvarsfördelning, planering och strategier. På det planet är tilltron till det rationella, lika stark som tilltron till det irrationella inom konsten. Vare sig det handlar om detaljerade befattningsbeskrivningar, omfattande treårsplaner eller manifest inför framtiden, finns det en stark tro på att händelser går att styra, kontrollera och mäta.

Det verkar således som om föreställningarna och fantasierna om organisationen som det fullständigt rationella systemet reproduceras i lika hög utsträckning här, som den romantiska föreställningen om konsten reproduceras i ledarskapslitteraturen.

Läser man "arts management"-teorin, eller ser till hur den romantiska föreställningen om konsten och konstnärerna såg ut, är det lätt att få intrycket av att många konstnärliga organisationer är slarvigt skötta. Så är definitivt inte fallet med ELD. Tvärtom. Sällan har jag stött på en mer noggrant skött administration och ekonomi. Varenda krona anses betydelsefull. Allting sköts korrekt och enligt stadgar. Som styrelseledamot har du alltid en perfekt överblick över ekonomin. Alla siffror redovisas på längden och tvären och det läggs stor möda och omsorg på att allt verkligen ska bli rätt.

Kontrollen sker dessutom på flera plan. Förutom att varje beslut om investeringar noggrant övervägs, finns dessutom en detaljerad ekonomisk uppföljning av alla projekt. En bidragande faktor är förstås att en stor del av verksamheten är offentligt finansierad och att det krävs av både ansökningar och redovisningar att de är detaljerade, närmast in absurdum. Dessutom styr värderingarna en hel del av de ekonomiska besluten. Exempelvis är det otänkbart att man skulle göra skatteavdrag i gråzonen, inte bara för att de skulle kunna vara olagliga, utan också för att det anses moraliskt förkastligt.

Hur det då går? Ja, under de fem år som jag har följt kompaniet har det gått upp och ned. Det har funnits många mörka moln och krismoment, men på något sätt har de mörka molnen inte tillåtit ta befälet över kallet, järnviljan och tron på det man gör och hur man gör det mer än för stunden.

Det finns dock starka indikationer på att situationen för ELD är på väg att förändras, precis som för så många andra konstnärliga organisationer. Det blir allt svårare att finna finansiering, det ställs allt fler och ibland rent motstridiga krav, det är svårt att finna arrangörer och nå ut. Utan tvekan kommer det att bli en utmaning att finna nya modeller för framtiden.

En av de intressanta aspekterna i detta fall är att det finns en stark ideologi bakom hela verksamheten. Dansens existens motiveras – förutom konstnärligt – med att den är en politisk handling, där det handlar om att ge människor språk och självförtroende. Likaså motiveras organisationens existens – förutom konstnärligt – med att den ger dansarna trygghet och utveckling, så att de i sin tur kan utföra den politiska handlingen.

Organisationsidealen är således starka och klara. Målsättningen är att erbjuda vettiga arbetsförhållanden och kontinuitet i arbetet. Detta av mänskliga hänsyn, men framför allt i tron att arbetsmodellen i förlängningen leder till konstnärlig utveckling: dansare som litar på varandra, relationer baserade på förtroende och långsiktighet, möjligheten att återvända till verk samt att utvecklas enskilt och gemensamt som grupp. Den konstnärliga utvecklingen är själva målet med verksamheten, men den motiveras också ideologiskt.

Ur organisationsteoretisk vinkel är detta förstås intressant. Per-Olof Berg och Christer Jonsson diskuterar i sin bok *Strategisk ledning på politiska marknader* hur strategisk ledning i den här typen av organisationer främst handlar om att skapa legitimitet. Denna legitimitet skapas bland annat på grundval av att organisationer lyckas skapa opinion, internt och externt, såväl för sin ideologi som för sina organisationsideal. Ideologin och organisationsidealen härstammar i sin tur ur missionen.³⁶⁵

Att tolka ELD i dessa termer är inte speciellt svårt. Det finns en grundläggande konstnärlig mission, "att utforska och utveckla danskonsten och dess språklighet", vilket säkert är nödvändigt med tanke på att de verkar på en kulturpolitisk marknad. Den huvudsakliga legitimiteten kan antas vara den konstnärliga. I den konstnärliga mission berörs dock också språkligheten, vilket kan tolkas som del av en större ideologi. Dessutom definieras vilka två förutsättningar som måste vara uppfyllda, "att möta publiken" och "arbetsformer som gör att alla får en möjlighet att både arbeta kontinuerligt och att ständigt utvecklas". Redan där hörs således tongångar som leder tankarna i riktning mot både ideologin och organisationsidealen.

Sett ur detta perspektiv faller en del saker på sin plats. Att konsten, organisationen och ideologin är intimt sammanlänkade med varandra, framstår som

självlärt. Likaså förefaller den stora textproduktionen som viktig ur opinionsbildningssynpunkt. Liksom alla pedagogiska projekt som bedrivs i olika former och på olika håll.

Vad gäller legitimiteten finns dock ingen entydig tolkning. Visserligen tyder de intervjuer, som jag har genomfört med bidragsgivare, på att ELD åtnjuter legitimitet vad gäller just det pedagogiska och organisatoriska arbetet. Flera framhäver det arbete som har gjorts med barn och ungdomar, till exempel Fittjaprojektet, och alla verkar ense om att Efva är skicklig både som pedagog och organisatör.

Internt sägs det ibland att det är olyckligt om ELD ses som ett pedagogiskt istället för ett konstnärligt projekt. På sikt kan det underminera den konstnärliga legitimiteten, även när det, som i fallet ELD, är uppenbart hur de olika delarna vävs samman och underordnas det konstnärliga. Dessutom går det, som jag redan har varit inne på, att fråga sig om den ideologi och de ideal som förs fram av ELD är de som till fullo skapar legitimitet idag.

Frågan om legitimiteten måste därför lämnas öppen: kanske kommer den delvis av den starka ideologiska, pedagogiska och organisatoriska bas som finns i kompaniet eller så undermineras den konstnärliga legitimiteten av densamma?

Huruvida fallet verkligen går att tolka utifrån ett strategibegrepp är dessutom tveksamt. Jag undrar om det i Efvas fall handlar om en medveten strategi, om något planerat och kalkylerat. Det begrepp jag skulle föredra att använda är "förhållningssätt", för att indikera att det snarare handlar om en djup övertygelse och tro – säkerligen grundad i personliga erfarenheter – på det man gör. På vikten av att skapa utrymme för andra språk än de verbala och av att bemötas med respekt och få utrymme att utvecklas, även då man arbetar konstnärligt. Som Sven-Erik Sjöstrand säger, föreningars dominerande sätt att relatera är inte kalkylerande, såsom företagens, utan istället idébaserat.³⁶⁶ I fallet ELD handlar det om såväl estetiska som organisatoriska idéer.

Att använda benämningen förhållningssätt, betyder dock inte att jag inte tror att man kan ändra sig. Jag tror bara att man gör det på andra grundvalar än rent strategiska.

På vissa plan är också förnyelsen tydlig inom ELD. För bara några år sedan var till exempel inställningen till kultursponsring relativt negativ, medan ett samarbete med näringslivet idag ses som en utmaning. Föreställningarna om företag och framför allt om företag och konst har i ELD, som på så många andra håll, förändrats till att bli allt mer positiv, vilket kan tolkas som tecken på en allmän förändring av föreställningarna om konsten och/eller företagen.

Ambivalensens fördelar

ELD har flera gånger liknats vid en familj. En dansare som valde att inte stanna kvar, reagerade mot just detta och menade att det var omöjligt att dansa med kompaniet, om man inte passade in eller välkomnades i "familjen" eller delade deras värderingar. Och en dansare som blev kvar säger helt sonika att "livet i ELD är det närmaste familjelivet man kan komma".

Att analysera Efvas ledarstil är intressant. Hon ser sig själv som en icke-auktoritär ledare och erkänner att hon ibland har problem med att vara auktoritär, trots att hon inser att situationen kräver det. Anledningen är att hon vill att hennes medarbetare själva ska ta ansvar och att hon hatar att säga åt dem vad de ska göra. Tyvärr finns det gånger, menar hon, då de inte tar sitt ansvar och då blir hon besviken. Men hon har fortfarande svårt att säga åt dem.

Hon säger själv att hon tror att en del av hennes sätt att leda beror på att hon är kvinna och att många är vana vid den auktoritära ledarstilen, som konstruerats utifrån en föreställning om manlighet.

Hennes beskrivning av situationen stämmer med den bild som förmedlas av medarbetarna. Samtidigt som ett par stycken påpekar att det finns begränsningar i det ansvar de tillåts att ta, eftersom det trots allt är Efvas visioner – konstnärliga och organisatoriska – som alla ska uppfylla. Återigen träder alltså paradoxen fram; utveckling uppmuntras visserligen, men inte till vilken gräns som helst. ELD är trots allt Efvas organisation.

Det går också att se likheter mellan de teorier om den "nya" tidens företagsledare och det ledarskap som Efva praktiserar och tror på. Hon skulle på många sätt kunna ses som arketypen för "konstnärschefen", såsom denna beskrevs i kapitel fem.³⁶⁷ "Konstnärschefen" är visionären och entreprenören. Tron är grunden för all verksamhet. Om visionen inte stämmer överens med verkligheten, är det verkligheten som måste ändras, inte visionen. Att följa normerna är ointressant och det är mycket viktigare att följa sin egen tro. Bland de positiva egenskaperna märks att denna typ av ledare har massvis med energi och lätt inspirerar andra. Dessutom åtlöds hon ofta, då hon upplevs som känslig och medarbetarna är rädda att göra henne illa. Bland svagheter märks en viss otydlighet och medarbetarna klagar ibland över att det är svårt att förstå vad hon menar.

På detta vis verkar hon också uppfattas av många av sina medarbetare. Hon är visionär, hon har en tro som är få förunnad, hon struntar i normer, hon har mycket energi och upplevs som inspirerande. Samtidigt är hon en känslö-

människa. Otoliga är de styrelsemöten där tårarna flödat eller skrattet bubblat (vilket kan ses som en annan skillnad mot näringslivets normer). Slutligen är det precis otydligheten som många klagar över, om de ombeds nämna något negativt. En dansare berättar exempelvis för mig hur det tog henne över ett år att förstå hur hon som dansare förväntades tolka styckena. Men när det hade gått ett år, förstod hon plötsligt och då insåg hon att otydligheten hade varit medveten. Den öppnade helt enkelt upp för hennes egen tolkning av dansen.

Själv finner jag otydligheten/öppenheten som förhållningssätt mycket intressant och jag är övertygad om att den inte är odelat negativ utan emellanåt kan vara helt på sin plats. Det stämmer också med Paul Di Maggios konstaterande att ambivalensen ibland kan vara nödvändig för att skapa delaktighet.

Ett exempel finns i skapandet av ett nytt stycke, enligt ett par av dansarna. Efva delger då inte alltid sin tolkning av stycket och bestämmer till exempel inte alltid karaktärerna, utan visar bara vilka rörelser som hon har tänkt sig. Anledningen är att hon inte vill tvinga sin tolkning av stycket på någon annan, utan vill lämna utrymme för dansarna att göra sina egna tolkningar, på samma sätt som hon lämnar utrymme för publiken att göra sina.

Efter att av en student ha blivit uppmärksammas på den här dimensionen³⁶⁸ och sedan funnit belägg för den i teorin, har jag upptäckt att den förekommer i olika varianter här och var. Speciellt i sammanhang där det estetiska står i centrum, verkar ambivalensen vara en tänkbar strategi. Var och en får därmed chans att skriva in sina egna tolkningar i processen och av produkten.

Dock är det inte alltid ambivalens som präglar ledarskapet, utan som vi har sett förut, kan Efva på många plan vara mycket tydlig. Det råder till exempel ingen tvekan om hur arbetstiderna ser ut och hur ansvaret för olika sysslor ska delas. Nyckeln verkar snarare ligga i förmågan att avgöra när det ambivalenta respektive det tydliga ledarskapet krävs.

Vid det här laget borde det stå klart att fallet ELD inte är lätt analyserat. Trots att jag bara har tagit upp några få aspekter, uppträder mängder av paradoxer och komplikationer. Över fallet vilar något slags ologisk konsekvens eller en inkonsekvent logik. Vad jag än säger, finns exempel på motsatsen.

När jag ser på "arts management"-fältet upptäcker jag att liknande fenomen har uppmärksammats förut och det verkar vara en del av konstnärliga organisationers karaktär. Pierre Guillet de Monthoux talade till exempel om vikten av att befinna sig mellan det banala och det totalitära, i ett så kallat "estetiskt spel"; Laurent Lapierre om avvägningen mellan stabilitet och förändring; John Pick om

spelet mellan motsättningar generellt; Valérie Battaglia et al om dubbla identiteter och Eve Chiapello om parallella system i olika tempon.

Tar man det som sin utgångspunkt, är det inte förvånande att det i fallet träder fram en dylik dynamik. I ELD finner vi exempelvis en öppen världsbild. Det är en världsbild som i sig är sökande och utforskande, och just denna öppenhet och nyfikenhet skulle jag vilja klassificera som ett av de mest grundläggande dragen.

Här döljer sig ännu en av alla paradoxer. För om det är något som präglar ELD, är det samtidigt en stark tro på vad man gör och en järnvilja att förverkliga sin tro. Tron är ett grundläggande element, ett slags substitut för kontroll- och mätbarhet. Tron driver verksamheten framåt och gör att bland annat de institutionella förklaringarna fallerar. Men tron är sällan ensam, utan paras med tvivlet. Verksamheten uppträder i ett spel mellan övertygelse och öppenhet; dynamiken uppstår i spelet mellan ytterligheter.

Det märks också i föreställningarna om konst och konstskapande. De föreställningarna inkluderar dessutom såväl publik som medarbetare, i och med att dansen antas bygga på kommunikation och skapas i mötet mellan olika parter. I föreställningarna går det således inte att skilja dansen varken från publiken *eller* dansarna.

Ur organisations- och ledarskapssynvinkel går förstås inte frågan om det skapas bättre eller sämre dans i denna form att besvara. Däremot står det klart att en tolkning av konsten kan hjälpa till att förstå organisationen och tvärtom. Kanske är till och med flera element sammanlänkade? Kopplingen mellan estetik och ledarskap, har till exempel rönt intresse inom dansvetenskapen. Susan Leigh Foster har gjort en studie som visar att auktoritetsstrukturen formar den dansande kroppen efter koreografens eller traditionens estetiska vision av dansen.

Som exempel nämner hon klassisk balett, som med sin hierarkiska auktoritetsstruktur tvingar in kroppen i ett specifikt rörelsemönster. Traditionen skapar en flexibel och elegant kropp, där framgången mäts efter en fast och likaså hierarkisk värderingsstruktur. Annorlunda ser det ut i andra traditioner: Isadora Duncan, Martha Graham och kontaktimprovisation.

Av speciellt intresse kan Cunningham-traditionen vara, då Efva själv studerat för Merce Cunningham. Enligt Leigh Foster utmärks denna tradition av en fysisk inställning till olika kroppar i ett komplext mönster i tid och rum. Stor vikt läggs vid själva kompositionen och förhållningssättet är närmast hantverksmässigt. Utmärkande är dock en icke-hierarkisk definition av kompetens och ett hyllande av unik fysik, individualitet och det oväntade. Musiken spelar en viktig

och autonom roll i förhållande till dansen. Koreografen hyser ett förhållande till sina dansare som vore de kollegor, instruerar dem, men låter dem behålla sin självständighet som konstnärer. De uppmuntras ofta att intressera sig för både dansen och föreställningen och förväntas ta med sig de insikter de behöver i sitt framtida arbete som dansare eller koreografer. Den kropp som skapas är intelligent och alert, men sällan graciös.

Huruvida Efva överfört sina erfarenheter vill jag låta vara osagt, även om denna beskrivning onekligen påminner om hennes förhållningssätt. Det intressanta är den koppling mellan estetik och ledarskap som Susan Leigh Foster gör. Hon påpekar dessutom att det idag ser annorlunda ut och att många koreografer uppmuntrar sina dansare att träna i många olika traditioner samtidigt. Dessutom har dansens struktur - och här blir det verkligen intressant - med dess många fria koreografer, gemensamma produktionskontor, men annars lösa organisationsstrukturer, skapat ett nytt slags kropp: en "kropp för uthyrning", tränad i olika tekniker, utan förankring i någon specifik estetisk vision. En "objektiv" kropp som kan konstruera sig efter stundens önskemål: stark, vig, uthållig och tekniskt virtuos, uppbyggd efter vetenskapliga principer och ideal.³⁶⁹

Estetiken formar således inte bara dansen, utan också den institutionella kontexten. Och tvärtom, den institutionella kontexten formar också estetiken. Precis som det gick att iaktta en förbindelse mellan tidens organisationsideal och tidens estetiska ideal, verkar det som om det här kan finnas en förbindelse mellan de estetiska och de organisatoriska normerna. Bägge verkar dock vara under upplösning i samtiden, om man får tro Susan Leigh Foster.

Kapitel 9

LOTSAR OCH LABYRINTER

Gick längs den antipoetiska muren.
Die Mauer. Inte se över.
Den vill omge vårt vuxna liv
i rutinstaden, rutinlandskapet.

Ur »Hommages»³⁷⁰

I det förra kapitlet studerade jag en konstnärlig organisation och konstproduktion. I det här ska jag istället utgå enbart från konsten själv, det vill säga från det konstnärliga uttrycket. Jag ska i enlighet med den inledande dikten borra ett litet hål i den antipoetiska muren och kika in, även om jag fortfarande kommer att stå med fötterna i den företagsekonomiska myllan, i "rutinlandskapet". Men jag ska upptäcka och utforska, låta mig inspireras samt dra en och annan lärdom av konsten själv.

Att undersöka om det finns insikter om företag och ledarskap att hämta i konsten har varit en av mina målsättningar redan från början. Dessutom kunde jag i de två föregående kapitlen konstatera att teorier som utgår från själva konsten, är en bristvara. Slutligen är jag nyfiken på att se om jag själv trillar ned i romantiseringsfällan eller om jag hittar en alternativ hållning.

Att skönlitteratur kan vara en källa till kunskap är vida känt. Sigmund Freud använde exempelvis skönlitteraturen för att förstå det mänskliga psyket; Martha Nussbaum använder den för att testa moralfilosofiska teser; Manfred Kets de Vries går till den för att illustrera sina tankegångar om företagsledares egenheter; Dwight Waldo, Barbara Czarniawska-Joerges och Pierre Guillet de Monthoux har använt den för att bättre förstå organisationer; Laurent Lapierre för att förstå

människan i organisationen, Jan Asplind och Eva Fayle-Weyle för att förstå ledarskap, Ida Berntsen för att lära om sjukvård och så vidare.³⁷¹

Erfarenheten - min egen och andras - av att använda skönlitteratur i undervisningen pekar i samma riktning. Bättre än de flesta organisations-teoretiska texter och fallstudier, illustrerar de stora litterära verken människans situation samt stimulerar till diskussion och eftertanke.

Att valet sedan föll på Tomas Tranströmer leder in på ytterligare ett argument för detta kapitel. Det går nämligen att påstå att Tomas Tranströmer själv är ett utmärkt exempel på ledarskap. En "metaforens mästare" som han brukar kallas. Tranströmer är Sveriges mest lästa samtida poet. Och det är inte bara här i sitt hemland som han är uppskattad. Han är översatt till fyrtioalet språk, har vunnit en rad utmärkelser runt om i världen och är således också internationellt känd och erkänd. Utan tvekan har hans lyrik påverkat många efterföljande lyrikers sätt att skriva. Dessutom har den påverkat många läsares världsbild och språk. Detta är också vad ledarskap ofta definieras som: "att förändra folks sätt att se på världen". Att studera Tomas Tranströmer kan därmed sägas vara det-samma som att studera ett "indirekt ledarskap", som Howard Gardner skulle kalla det.³⁷²

Dessutom berör Tranströmer i sin lyrik ämnen som har en direkt anknytning till ledarskapsområdet. Ett tredje argument skulle därför kunna vara att det är intressant att analysera hur dessa ämnen, som till exempel makt, auktoritet och ledning beskrivs av en poet. Samtidigt ska jag villigt erkänna att det inte är det som har varit avgörande. Tvärtom kan jag tycka att det är en poäng att studera en poet som inte skriver arbetslivsposi eller ens socialrealistisk lyrik. Det hörs ibland klagomål om att arbetsliv och företagande är för lite skildrat i skönlitteraturen.³⁷³ För mig handlar arbete, företagande och ledarskap bland annat om makt, moral, gömda skrymslen och mellanmänniska relationer. Det krävs därmed på intet vis att en roman utspelar sig på ett verkstadsgolv eller kontor för att dessa företeelser ska framträda. Snarare tycker jag att kravet på att litteraturen måste utspela sig på ett företag för att vara angelägen och lärorik, är ett uttryck för en tro på att företagsledandet är något väsensskilt från det mänskliga livet.

Jag tycker dessutom att det är en poäng att det handlar om lyrik. Hittills har framför allt de raka, episka berättelserna fått utrymme i forskningen och undervisningen om organisationer och ledarskap. Prosa och dramatik verkar vara att föredra framför lyrik. På sin höjd kan en dikt få tjäna som illustration eller som inledning eller avslutning på en bok eller ett föredrag.³⁷⁴

Det finns förstås en rad tänkbara förklaringar till detta fenomen. Lyrik anses ofta som svårt och abstrakt. Vi är inte vana vid att läsa poesi. Tolkningarna är inte givna och entydiga. Det kan vara problematiskt att snabbt läsa en dikt. Det kan till och med krävas inte bara en, utan många läsningar.

Inställningen och rädslan kan dock säga något om vår livshållning. Det ska vara raka och tydliga svar; inte kräva för många och långa associationer. Det ska gå fort att hitta det viktiga. Språket, rytmen, formen är av underordnad betydelse; vad vi söker är fakta. Eller underhållning.

Ett sista argument för varför jag har valt att ägna huvuddelen av detta kapitel åt Tomas Tranströmers lyrik är därför att jag vill utmana denna föreställning om att det anpassade och förenklade alltid innehåller svaren. Jag tror att lyriken kan vara en del i räddningen från rutinen; att blandningen av ord, bild, form och rytm; den mångbottnade läsningen; frågorna samt det långsamma och lågmälda också kan ge insikter om företag och ledarskap.

Som alltid innebär valet av perspektiv ett bortval. Det finns en mängd teman som kommer att förbises, trots att de utgör viktiga stommar i Tranströmers poetiska värld. Trösten är att de har behandlats av andra, bland annat av Kjell Espmark, Staffan Bergsten och Magnus Ringgren.³⁷⁵ Ledarskapsdimensionen har jag däremot inte sett fokuserad någon annanstans och där kan jag kanske bidra med en ny infallsvinkel.

I övrigt gör jag inga anspråk på att bidra till forskningen kring Tranströmer. Min akademiska hemvist gör att min målsättning är att kunna bidra till företags-ekonomin, inte till litteraturvetenskapen. Jag är visserligen påverkad och inspirerad av delar av den litteratur- eller kulturvetenskapliga forsknings-traditionen, men jag är bara en naiv, om än kärleksfull, amatör på området.

Därmed inte sagt att jag gör en privat tolkning. I mitt tycke råder det en stor skillnad mellan att vara en privat och en offentlig uttolkare. Det råder likaså en skillnad mellan att vara en (offentlig) uttolkare med intentionen att *lära om* dikten och att vara en (likaså offentlig) uttolkare med ambitionen att *lära av* dikten. Det förstnämnda förhållningssättet har de flesta tranströmerforskare haft. I mitt fall handlar det dock mer om att lära av. Inte om att ställa dikter mot dikter eller dikter mot författaren, utan om att ställa dikter mot någonting utanför Tranströmers värld. Precis som i det föregående fallet, handlar det om att låta Tranströmers poetiska värld bilda relief mot föreställningen om företaget, vars väsen jag söker förstå.

Slutligen, att skriva om Tomas Tranströmers poesi är även det ett problematiskt projekt. Det är få förunnat att skriva lika rikt, målande och musikaliskt som Tomas Tranströmer själv. De flesta "läsningar" av hans poesi framstår därmed som andefattiga och bleka i jämförelse. Det går exempelvis inte att hitta bättre metaforer än hans egna och alla försök blir patetiska.

Dessutom uppstår ett stort problem med att översätta det poetiska språket till ett vetenskapligt. Det säregna försvinner, det okända blir känt, det icke-linjära blir linjärt, det mångtydiga entydigt.

Språkbruket utgör kanske murbruket i den antipoetiska muren?

Labyrinterna

I konsten tillåts världsbilden ofta att vara öppet gåtfull. Ur gåtfullheten hämtas energi till sökandet efter ett uttryck. Vår huvudperson här, Tomas Tranströmer, säger exempelvis i en intervju:

För mig är det naturligt att se livet som ett mysterium. Den vanliga naturalistiska världsbilden är en arbetsmodell som fungerar hyggligt i vårt dagliga liv - och vår varseblivning är ju så konstruerad att den i allmänhet utestänger saker som inte svarar mot den världsbilden. Men samtidigt är det uppenbart att den materialistiska hypotesen inte ger någon bild av hur verkligheten egentligen är beskaffad. Jag känner mig övertygad om att den konventionella världsbilden är otillräcklig, men det betyder inte att jag fått en annan bild som är tydligare.³⁷⁶

I »Kort paus i orgelkonserten» glimtar också en sådan mystisk, gåtfull världsbild förbi. I en värld som vacklar och som därmed är omöjlig att skapa sig en fast och bestående bild av, är det enda som är orubbligt, tvivlet, frågan, eventualiteten, KANSKE - med stora bokstäver:

och jag vaknar till det där orubbliga KANSKE som
bär mig genom den vacklande världen.

Och varje abstrakt bild av världen är lika omöjlig som
ritningen till en storm.

Ett kännetecken för Tranströmer, liksom för Efva Lilja, är just denna öppet gåtfulla världsbild. Det verkar där, i ontologin, finnas en skillnad mellan konst och företag. Som Bédard beskrev det verkar det vara en skillnad som närmast kan beskrivas som en skillnaden mellan ett mytiskt och ett pragmatiskt förhållningssätt.³⁷⁷ I företagandet talas det sällan om världsbilder överhuvudtaget och de få som målas upp tenderar att vara relativt statiska och definitiva. Åtminstone i diskursen. Det är exempelvis sällan en företagsledare offentligt uttalar sig i termer av "gåtfulla marknader", även om det i praktiken är gåtfulla som de är.

Samtidigt kan här finnas en skillnad mellan prat och handling. Konstnären är inte nödvändigtvis den som verkligen undersöker världen runt omkring henne eller honom, som provar sina antaganden och testar sin publik. Företagsledaren däremot, hur säker hon eller han må låta i sina uttalanden, tar sällan världen och marknaden för given, utan initierar ständiga undersökningar av dem. Där den ena talar gåtfullhetens diskurs och den andra säkerhetens, är det möjligt att de i sina handlingar agerar annorlunda och till och med omvänt.

Ett annat kännetecken för Tranströmer ligger i de uppbrutna konstruktionerna av framför allt tiden och rummet. I Tranströmers värld händer något här och nu och denna händelse påverkar både framåt och bakåt. "Förtätning", som fenomenet brukar kallas. Som i »Svar på brev»:

Ibland vidgar sig en avgrund mellan tisdag och onsdag men tjugosex år kan passeras på ett ögonblick. Tiden är ingen rak sträcka utan snarare en labyrinth, och om man trycker sig mot väggen på rätt ställe kan man höra de skyndande stegen och rösterna, kan man höra sig själv gå förbi där på andra sidan.

Hos Tranströmer är både tiden och livet labyrinth. "Tiden är ingen rak sträcka utan snarare en labyrinth" och "det är hans liv, det är hans labyrinth". Labyrinth utan vare sig givna vägar eller väggar. Labyrinth där gränserna syns och överskrids. Det råder en väsentlig skillnad mellan att betrakta livet som en labyrinth och en raksträcka. I labyrinthen är sökandet nödvändigt.

Kombinerar man labyrinthmetaforen med lotsmetaforen, som Tomas Tranströmer själv gör, får man fram en bra ledarskapsmetafor. Det är lätt – och frestande – att leka med tanken att se ledarskap som ett lotsande i labyrinth.

Magnus Ringgren skriver till exempel angående den lots som har labyrinten i huvudet i »Östersjöar»:

Labyrinten ingår i det komplex av symboler som har med gräns och gränsöverskridande, fångenskap och frihet att göra. För lotsen är det så att "labyrinten" egentligen inte finns. Han har med sin inre kunskap och sin yrkesskicklighet övervunnit dess irrgångar och faror genom att lära sig den utantill. Labyrinten får ju också ett positivt värde - den är "underbar", inte skrämmande eller farlig. Den intuitiva kunskapen upphäver dess onda och skrämmande makt.³⁷⁸

Lotsen/ledarskapet får då stå för den tysta kunskapen, kännedomen om landskapet, medan labyrinten signalerar mångfalden, gåtorna och gränserna. Att leda handlar om att lotsa sig själv och andra genom världens labyrint. Det är en vacker metafor, som antagligen skulle kunna utvecklas till en bärande idé i en ledarskapsbok. Om än följd av en flagga med romantiseringsvarning.

I affärstänkandet är labyrintsynen väl förankrad. Där talas det om att sätta mål och nå dem, vare sig det gäller arbetet eller livet utanför. Den som väljer fel väg, kommer inte fram. Näringslivspoeten James Autry ger uttryck för det, även om han beskriver en värld långt ifrån den tranströmerska.³⁷⁹

Vi skulle ha modet att ta pengarna och springa
innan jobbet krävde för mycket
och nästa titel blev alltför viktig,
innan vi fann oss själva på flygplan varje vecka
och på kontoret varje helg,
innan våra barn slutade bry sig om vi var där
och våra fruar drack för mycket
på för många damluncher
då de bara skulle ta en sherry,
eller ett glas vin,
innan vi tröttnade på att le åt varje idiot
som kanske skulle spendera en krona på oss,
innan vi åt varenda översåsad måltid
och sniffade varenda kork och drack varenda flaska vin,
innan vi åkte till varenda soligt semesterparadis
och hörde varenda personlig utvecklingstalare

och dansade på varenda smokingmiddag
och applåderade varenda ordförande och projektgrupp
och släpade hem varenda bärkasse med emblem
och anteckningsbok i vinyl med monogram
och T-shirt
och satte varenda leende gruppfoto i ett album.

Innan allt det, skulle vi sluta.

James A. Autry är själv företagsledare. Han har skrivit en bok med den talande titeln *Love and Profit*. Boken innehåller personliga betraktelser, visdomsord samt en samling dikter, författade av företagsledaren själv. Därmed har han kommit att bli det amerikanska näringslivets egen poet.

Autry säger i en intervju att han inte har en traditionell inställning till ledarskapet:

Jag använder ett vokabulär som några vill kalla flummigt eller mjukt. Jag talar om att bry sig om varandra och älska vad vi gör. Jag säger saker som "du vet, vi behöver inte älska varandra, men vi måste bry oss om varandra". Och jag säger saker som "vi måste ta arbetet seriöst, men vi behöver inte ta oss själva så seriöst". Det är ingen traditionell affärsattityd.³⁸⁰

Hans budskap är enkelt: framtidens ledarskap bygger på kärlek och omtanke. Arbetsplatser är mänskliga skapelser som därmed innehåller livets alla ingredienser: födelse, liv och död. I egna ordalag:

Att göra affärer med människor betyder bara att vi erkänner och accepterar deras mänsklighet. Det betyder uppmärksamhet på mänskliga ting: sjukdom, död, bröllop och barnafödande. Det betyder meddelanden, telefonsamtal och besök. Och det betyder viljan att inte dölja din mänsklighet bakom chefsmasken.³⁸¹

Även i den tranströmerska labyrinten föds, lever och dör vi, men gränserna mellan de tre tillstånden är inte absoluta. Tillstånden överlappar och flyter då och

då samman. Som i »Svarta Bergen» där ”Döden födelsemärket växte olika snabbt hos alla”. Eller som i »Svarta vykort»:

Mitt i livet händer det att döden kommer
och tar mått på människan. Det besöket
glöms och livet fortsätter. Men kostymen
sys i det tysta.

Att jämföra Autry och Tranströmer är absurt. Samtidigt är det - som så mycket annat av absurd karaktär - intressant. Bägge har nått ett stort erkännande inom respektive genre: Autry inom affärspoesin, Tranströmer inom den modernistiska lyriken. Ingen av dem har heller varit författare på heltid. Autry har varit företagsledare, Tranströmer psykolog.

Vad händer om de får stå bredvid varandra? Vad ser vi då? Kan vi se en skillnad i livsåskådning mellan dem? Säger det oss något om föreställningarna om konsten och företagandet?

Låt oss exempelvis jämföra Autrys och Tranströmers syn på människan. Tranströmer lyfter ofta fram svårigheten att verkligen se en annan människa, på grund av hennes många, dolda rum. I Autrys föreställningsvärld och med hans språk låter det däremot såhär:

Lyssna.
På varje kontor
hör du signalerna
om kärlek och glädje, rädsla och skuld,
ropen på erkännande och bekräftelse
och på något sätt vet du att knyta samman dessa
trådar
är vad du förväntas göra
för att verksamheten ska ta hand om sig själv.

I mina öron framstår Autrys värld som betydligt mindre komplex och komplicerad än Tranströmers. Människan är synlig och synbar. En annan person kan se och förstå henne, till och med bättre än vad hon uppenbart klarar av själv.

Att hon skulle ha några gömställen eller mörka skrymslen verkar tveksamt. Om hon hade det, vore det nog inte så lätt att höra signalerna och knyta ihop trådarna.

I Tranströmers värld är människan däremot inte av en enkel, ändlig karaktär. Hennes inre växer konstant och är dessutom fyllt av motsägelser. I dikten »Romanska bågar» säger ängeln exempelvis:

”Skäms inte för att du är människa, var stolt!
Inne i dig öppnar sig valv bakom valv oändligt.
Du blir aldrig färdig, och det är som det skall.”

Oscar Wilde lär, bland mycket annat, ha sagt att det bara är de ytliga, som känner sig själva. I ledarskapslitteraturen hörs inte sällan att självkännedom antingen är oväsentligt eller att det är viktigt och möjligt. Tranströmer pekar på ett tredje förhållningssätt: självkännedom är viktigt, men omöjligt. Det inre huset är alltför stort och växer dessutom hela tiden. Liksom vi aldrig kan fånga världen med en abstrakt karta, kan vi inte heller göra en perfekt och beständig ritning av vårt inre hus.

Inte heller kan vi helt förstå och kontrollera dessa inre gömmor. Barndomen har visserligen en stor betydelse, men minnet är en rekonstruktion, inte en sanning. I minnet lever en mängd figurer, avbilder av människor ur vårt förflutna. Dessa figurer byter skepnad och gestalt och beblandas med varandra på ett ytterst icke-linjärt vis.

Såhär målande beskriver Tomas Tranströmer sina egna minnen:

”Mitt liv” När jag tänker de orden ser jag framför mig en ljusstrimma. Vid närmare betraktande har ljusstrimman formen av en komet med huvud och svans. Den ljusstarkaste ändan, huvudet, är barndomen och uppväxten. Kärnan, dess allra tätaste del, är den mycket tidiga barndomen där de viktigaste dragen i vårt liv bestäms. Jag försöker minnas, jag försöker tränga fram dit. Men det är svårt att röra sig i dessa förtätade regioner, det är farligt, det känns som om jag skulle komma nära döden. [...] De tidigaste upplevelserna är till största delen oåtkomliga. Återberättanden, minnen av minnen, rekonstruktioner på grundval av plötsligt upplammande stämningar.³⁸²

I företagsekonomin brukar det hävdas att känslorna inte fått plats, utan trängts ut av förnuftet, vilket jag i kapitel fem tolkade som en av anledningarna till att populärt hållna ledarskapsdiskursen fått ett så stort genomslag. Många av de idag populära ledarskapsprofeterna predikar just känslorna och intuitionens betydelse.

Även Tranströmer har gjort denna uppdelning i känslor och förnuft, men på ett humoristiskt, lite spetsigt vis. Som i »Nittonhundraåttio«:

Då kommer känslor så frusna till is att de tas för tankar.

Lek med den tanken! Det brukar sägas att det gäller att ha "is i magen" för att lyckas i affärer. Kanske är det därför känslorna har frusit till is och av misstag så länge tagits för att vara enbart förnuft?

Inom företagsekonomin tolkas ibland denna svängning mot känslor, intuition och estetik, detta "paradigmskifte", som att modernismen är på utdöende. Ett accepterande av paradoxerna och dubbelheten i tillvaron leder till epitetet "post". Modernismen är då förknippad med tilltron till det enkla, det sanna och det alltigenom rationella och förnuftiga.

Inom litteraturvetenskapen står modernismen för någonting delvis annorlunda, den brukar bland annat ses som ett brott mot alla föreställningar om vad konst är. Dessutom brukar den utmärkas av en tilltro till det inre och intuitiva skapandet samt en misstro mot helhetslösningar, en inriktning mot existentiella frågeställningar, en hög uppfattning av dikten som konstform och ett experimenterande med formen.³⁸³

I mitt tycke verkar det som om modernismen inom litteraturvetenskapen idémässigt sammanfaller med "paradigmskiftet" inom företagsekonomi. Poeten Erik Lindegren skriver till exempel om lyrisk modernism i BLM 1946:

Tanken bör tänkas i bilder, och känslans (eller det undermedvetnas) bilder bör uppta tanken, det rör sig hela tiden om en växelverkan. När tanke och känsla (och sinnesintryck) på detta sätt har mötts i bilden och fullständigt impregnerat varandra bör det i bästa fall uppstå en dikt som bär prägeln av *vision*.³⁸⁴

Hade han bara bytt "en dikt" mot "ett ledarskap" skulle Erik Lindegren, med ovanstående uttalande, mycket väl ha platsat bland raden av ledarskapsprofeter – om än femtio år före sin tid.

Tranströmer, en modernistisk diktare, fortsätter i Lindegrens bildmässiga spår, men med en mask för det egna ansiktet. Om Lindegren vet var han har sitt "jag", brottas Tranströmer konstant med frågan om vem individen – och ibland också han själv – är. Mikael van Reis uttrycker Tranströmers projekt som: "en pågående analys av den individuella identitetens gåta visavi världens labyrintiska mångfald".³⁸⁵

Det kan tyckas som om Tranströmers tro på individen är överdriven och han har ofta anklagats för att vara en individualist, utan intresse för samhället. Själv verkar han dock inte riktigt hålla med om kritiken. Han ger följande liknelse i »Flygblad»:

Vi levande spikar nedhamrade i samhället!

Det kan då tolkas på två sätt: antingen att vi är fastlåsta i och av samhället eller att det är vi människor som håller ihop samhället. Vi är både skapare av och fångar i strukturerna. Vi är, med andra ord, både aktörer och offer. Det är i min tolkning, Tranströmers människosyn, återspeglad till exempel i »Carillon»:

De som tror att de får jorden att snurra och de som
tror att de hjälplöst snurrar i jordens grepp.

Att se människan som både aktör och offer är vanligt även i ledarskaps-sammanhang. Å ena sidan anses chefen vara viktig, betydelsefull och värd en hög lön, å andra sidan är det marknaden som styr. Claes Trollestad konstaterar att just förekomsten av polaritet präglar de ledarskapsutbildningar han studerat. Ena stunden hyser man en individualistisk uppfattning, i nästa en deterministisk.³⁸⁶ Skillnaden mot Tranströmer är att denna polaritet inte problematiseras, medan det är precis det som Tranströmers projekt går ut på: att problematisera förhållandet mellan den inre och den yttre verkligheten, mellan individen och samhället.

Gåtfulla gränstillstånd

Forskning, liksom poesi, handlar mycket om lekfullhet: om att leka med tankar, idéer och begrepp. I dikten »Galleriet», vars här utplockade strofer Tomas Tranströmer benämnt som självbiografiska, leker poeten med idén att se skapandet som en regnbåge:³⁸⁷

En konstnär sa: Förr var jag en planet
med en egen tät atmosfär.
Strålarna utifrån bröts där till regnbågar.
Ständiga åskväder rasade inom, inom.

Nu är jag slocknad och torr och öppen.
Jag saknar numera barnslig energi.
Jag har en het sida och en kall sida.
Inga regnbågar.

Det är ingen dum metafor. Att förstå skapandet är nämligen ungefär lika lätt som att finna guldet vid regnbågens ände.

Tomas Tranströmer har sagt - i likhet med en mängd konstnärer - att inte ens han själv kan formulera vad som sker i det egna skapandet. Det ligger "långt bortom orden".³⁸⁸

Vi som söker förstå, hamnar i samma sits som sagans lycksökare: vi når aldrig ända fram.

I mitten av 1980-talet intervjuades Tomas Tranströmer av Joanna Bankier. Hon hade i sitt avhandlingsarbete stött och blött Tranströmers kreativa process och ville nu höra poetens egna utsagor. Han gjorde sitt bästa; gav ett specifikt exempel och försökte så gott det gick att artikulera sitt arbete. Det som kom fram var bland annat att impulserna ofta dök upp som fragment utan tydligt syfte. Även om de på samma gång kändes angelägna och påträngande. Vidare skedde en del av skapandet ytterst medvetet och metodiskt, medan en annan del skedde helt omedvetet. Inte sällan tog det sig en musikalisk form. Slutsatsen blev att processen dels var ytterst svårbeskriven, dels varierade från gång till gång.³⁸⁹

Tomas Tranströmer är i gott sällskap.

När den amerikanske poeten och litteraturvetaren Brewster Ghiselin i början av 1950-talet samlade material till en antologi om "den kreativa processen" nådde han samma slutsats. Texter från en mängd eminenta personer ingår i antologin: Albert Einstein, Wolfgang Amadeus Mozart, Vincent van Gogh, D.H. Lawrence, Jean Cocteau, William Butler Yeats, Ruyard Kipling, Henry Miller, Carl Gustav Jung och många fler. En sak är de flesta eniga om: processen går inte till fullo att beskriva. Alla är överens om att det är en process som varken är helt medveten eller helt omedveten.³⁹⁰

Inte nog med det. Läser man dessa personers försök till beskrivningar märker man - inte helt förvånande - att processerna varierar avsevärt.

Detta är förstås frustrerade för oss forskare. Vi vill gärna att allt ska gå att förstå, kartlägga, beskriva och generalisera!

Vissa, däribland jag själv, accepterar de utsagor som gjorts om skapandets undflyende väsen och låter detta utgöra en förutsättning i arbetet.³⁹¹ Andra blir irriterade och anklagar tidigare forskning för att inte ha varit tillräckligt grundlig, för ha använt fel metoder eller för att ha studerat fel yttringar av fenomenet.³⁹²

Ytterligare andra anser att det hela handlar om ett slags icke-medveten konspiration; att konstnärer och andra väljer att hålla sin process dunkel för att få skapa ifred.³⁹³

Slutligen finns det de som helt enkelt struntar i svårigheterna och gladeligen konstruerar generella modeller för kreativiteten. Utan att bekymra sig om giltigheten.³⁹⁴

Skapandet må vara svårt att fånga, men det fortsätter att röna intresse, inte minst i näringslivet, som vi kunde se i kapitel fyra och fem.

Hos Tranströmer är skapandet ett laddat tillstånd. Ett tillstånd som uppstår - men också upphör - lika plötsligt som en regnbåge. Ett temporärt tillstånd, fyllt av energi. I den inledande dikten »Galleriet» sker skapandet när strålarna utifrån möter åskvädret inom. När ljuset möter mörkret, när värmen möter kylan. Och som poeten sedan säger: det räcker inte att ha både en het och kall sida, det måste också till ett möte mellan dem.

Tomas Tranströmers idé om ett skapande på gränsen är ingen unik idé. Den förekommer i många olika skepnader, på lika många håll.

Bland flertalet psykoanalytiker förekommer föreställningen om att allt skapande sker i ett gränsland. I skapandet ryms både destruktiviteten, dödsdriften, och konstruktiviteten, livskraften. Det gamla bryts ned till förmån för

byggandet av något nytt. Likaså sker skapandet på gränsen mellan fantasi och verklighet, i ett transitionellt tillstånd, som det heter på psykoanalytisk prosa.³⁹⁵

Kvantfysikerna - åtminstone i populärvetenskaplig tappning - använder också de uttrycket "på gränsen" för att beteckna det som både är partikel och energi.³⁹⁶

Zenbuddhisterna säger ungefär detsamma. Någonting kan inte vara bara det ena, utan det måste alltid inkorporera också det andra. Att ta "medelvägen" är detsamma som att låta två polariteter förekomma samtidigt.³⁹⁷

I Tranströmers värld är gränstillstånden över huvud taget intressanta. Ett numera klassiskt exempel är hans beskrivning av insomnandet i dikten »Nocturne»:

Jag ligger och ska somna, jag ser okända bilder
och tecken klottrande sig själva bakom ögonlocken
på mörkets vägg. I springan mellan vakenhet och dröm
försöker ett stort brev tränga sig in förgäves.

Dikten kräver knappast någon tolkning. De okända bilderna brukar av psykologer benämnas hypnagoga och är fantasibilder som visar sig strax innan man somnar. Tydligt är det inte alla förunnat att se dem.

I övrigt är det ett vanligt tranströmerskt motiv som syns i denna dikt. Jaget befinner sig i ett gränstillstånd, varken vaket eller sovande, varken medvetet eller omedvetet. Där, i det laddade tillståndet, kommer brevet, budskapet. Denna gång dock förgäves, utan att nå fram.

Detsamma händer många, många gånger. Diktariaget är ett "vändkors" eller en "tvärgata". Skapandet sker i det ögonblick då det till synes åtskilda, strålar samman: där sömnen möter vakenheten; där döden möter livet; där sanningen utifrån möter sanningen inifrån; där framtiden möter dåtiden; där det medvetna möter det undermedvetna.

Att Tomas Tranströmer tror på något som kan liknas vid det undermedvetna, något som finns under ytan hos alla människor, är inte helt förvånande med tanke på att han är psykolog. Han har också sagt angående sitt eget skapande att "impulserna bakom skrivandet, är ingenting han förstår i vanlig vänsterhjärnemeining".³⁹⁸

Hans förhållande till det övermedvetna kan tyckas mer problematiskt. Åtminstone har det tjänat som ämne för många analyser. Här ska vi nöja oss med att konstatera att det finns ett element i skapandet som vida överskrider det egna jaget, som till exempel i dikten »Morgonfåglar»:

Fantastiskt att känna hur min dikt växer
medan jag själv krymper.
Den växer, den tar min plats.
Den tränger undan mig.
Den kastar mig ur boet.
Dikten är färdig.

Vid en viss punkt tar således skapandet över; skapandet sker inte längre på befallning, det är inte längre resultatet av en medveten viljeakt. Diktaren trängs undan av Dikten.

"Det är någon som hugger tag i min arm varje gång jag försöker skriva".

Finns det någon annan som håller i pennan? Det är grundläggande existentiella frågor Tranströmer ställer. Har vi tilldelats en roll redan på förhand? Har vi en uppgift i livet? Är diktaren bara ett medium?

I näringslivet verkar det av tradition ha funnits en skepsis gentemot det icke-medvetna, det icke-kontrollerbara hos människan i näringslivet. Det enda osynliga som får styra en företagsledare är marknadens hand, inte hennes eller hans undermedvetna drifter. Att leda handlar om kontroll, om att styra och att ta ansvar. Och då blir det problematiskt med undermedvetna företeelser.

Sålunda kastas gärna det undermedvetna överbord. Även om det övermedvetna, i form av andligheten, på sistone har gjort come-back i föreställningsvärlden.

I ledarskapslitteraturen tenderar föreställningen om skapandet ofta att vara av romantisk karaktär, "kreomantiker" som Daniel Ericsson kallar en del av de "kreativa ledarna".³⁹⁹ I både fallet Tranströmer och ELD, liksom i så många andra fall, är dock disciplinen stenhård och arbetet metodiskt. Som jag har påpekat tidigare, är föreställningen om konst och framför allt konstskapande inte alls bara romantisk. Det handlar inte bara om inspiration, utan också om planering, kontroll, ordning, disciplin.

Vidare är arbetsinsatsen påtaglig. För Tranströmer går processen dessutom långsamt. En dikt som »Galleriet » påstås ha tagit tio år att skriva. Han beskriver det själv i prosadikten »Till Mats och Lalla»:

... Aldrig var
jag med om att ett visst ögonblicks diamant drog en outplån-
lig repa tvärs över världsbilden. Nej det var nötningen, den
ständiga nötningen som suddade ut det ljusa främmande
leendet. Men något håller på att bli synligt igen, det håller
på att nästas fram, börjar likna ett leende, man vet inte vad
det kan vara värt.

Skapande kräver alltså arbete och långa processer. Nötning, som Tranströmer kallar det. Jag tror inte att "nötning" ingår i den romantiska föreställningen.

Eftersom världen ses som gåtfull, finns hos Tranströmer precis som hos Efva Lilja, en öppenhet. Saker och ting är inte givna, svaren finns inte alltid.

En pensionerad personalchef från ett av våra storföretag berättar däremot för mig att han inom loppet av fem minuter kan klassificera en människa och säga vem hon är.

Alltid.

En hög chef säger till mig att hon alltid tvingas vara övertygad och övertygande på sin arbetsplats: "annars slutar de lyssna på mig". Sakta sprider sig denna övertygelse till hela hennes liv.

En dag tror hon sig veta allt.

En grupp chefer på utbildning skriver argt på kursutvärderingarna att föreläsaren var värdelös, som inte visste den rätta lösningen till den fallstudie som han presenterade.

"Den störste fanatikern är den störste tvivlaren. Han vet det inte", skriver Tomas Tranströmer.

Kanske gömmer sig en del av hemligheten i hemligheten själv? Minns att Tranströmer sa att "för mig är det naturligt att se livet som ett mysterium". Han avlägsnar sig därmed ännu längre från de, som likt Cameron Ford, ser forskningens utmaning som "att lösa kreativitetsmysteriet".⁴⁰⁰

Wisława Szymborska, 1996 års litteraturpristagare, uttrycker något liknande i sin Nobelföreläsning:

Jag nämnde nyss inspirationen. På frågan vad den är, om den finns, brukar våra dagars poeter svara undvikande. Inte därför att de aldrig har välsignats med denna inre gnista. Skälet är ett annat - svårigheten att förklara det man inte själv förstår.

Också jag får ibland den frågan och håller mig då undan den springande punkten. Istället brukar jag svara så här: inspirationen är inte ett exklusivt privilegium för poeter eller konstnärer i största allmänhet. Det finns, har alltid funnits och kommer alltid att finnas en sorts människor som drabbas av inspiration. Det är alla de som medvetet väljer sitt arbete och utför det med liv och lust, med fantasi. Det finns till exempel sådana läkare och pedagoger, det finns sådana trädgårdsmästare och hundra yrken till. För dem kan arbetet vara ett oupphörligt äventyr, där de hela tiden hittar nya utmaningar, trots mödor och tillkortakommanden falnar aldrig deras nyfikenhet. Ur varje gåta som de har löst fladdrar det upp en hel svärm av nya frågor. Inspirationen - vad den nu är för något - uppstår ur ett ständigt "Jag vet inte" [...]

Här kanske ett tvivel har börjat spira hos mina åhörare. Alla dessa bödlar, diktatorer, fanatiker och demagoger som slåss om makten med sina få och gapiga paroller, de älskar ju också sitt arbete och utför det idogt och uppfinningsrikt. Ja, det gör de - men de "vet". De vet, och det de vet är nog för dem, en gång för alla. De är inte nyfikna på någonting därutöver, för det skulle kunna ta udden av deras argument. Men en vetskap som inte alstrar nya frågor blir livlös mycket snart, tappar den temperatur som håller den vid liv.⁴⁰¹

Kanske är det hemligheten?

Jag vet inte.

Bortom jargongerna

En väsentlig och central idé hos Tranströmer är att de egna, privata och individuella språken är på väg att försvinna. Språket korrumperas av makten. Gång på gång har Tranströmer uttryckt sin oro över att vi är på väg att förlora våra individuella röster och att "språken utifrån" är på väg att ta över. Dessa "jargongspråk" är fyllda av klichéer, generaliseringar och kategoriseringar. De döljer verkligheten, erbjuder inga ord för det enskilda och leder tankarna in i stereotypa banor. Tankegången återkommer ofta:

Tillvaron är instängd i andras språk, [...] alla dessa som lägger orden i munnen på en, som bestämmer vad man ska se, vad man ska säga.⁴⁰²

Människorna har ett stort behov av en inre, individuell röst. En motvikt mot allt skvalet, mot alla som talar om för oss vad vi ska tycka och göra, politikerna, kommersen, medierna.⁴⁰³

Jag tror att lyriken kan ge människorna ett eget språk, som vi är i starkt behov av. [...] Alla andra språk vi erbjudes är jargongspråk: propagandaspråket, reklamspråket, det politiska och kommersiella språket, den ohyggliga kanslisvenskan. Det finns många varianter av språk, som har det gemensamt att de prackas på oss utifrån. I en sådan situation måste vi leta efter ett privat språk, och ofta kan vi hitta det i poesin.⁴⁰⁴

I Tranströmers universum finns det således ett språk som kommer inifrån och ett som kommer utifrån, ett privat- och ett jargongspråk. Detta leder tankarna till Johan Asplund och hans tolkning av språket i "gemeinschaft" och "gesellschaft". I "gemeinschaft" är språket sprunget ur delaktigheten i varandras liv, den mellanmänniskliga förståelsen, medan det i "gesellschaft" är instrumentellt, ett verktyg som används i bestämda syften.⁴⁰⁵ Mina tankar går till Tranströmers prosadikt »Till Mats och Laila»:

Proteus däremot är
en modern människa och uttrycker sig flytande i alla stilar,

kommer med "raka budskap" eller krusiduller, beroende på vilket gäng han tillhör just nu. Men han kan inte skriva sitt namn. Han ryggar tillbaka för det som varulven för silverkulan. Det kräver de inte heller, inte bolagshydran, inte Staten ...

Aristoteles sa: "konsten att skapa metaforer kan inte lånas av andra och endast den är diktarbegåvningens egentliga kännetecken".⁴⁰⁶ James Autry säger något liknande, fast om företagsledare: "att bli chef innebär att lära sig metaforerna; att bli en bra chef innebär att använda metaforerna; och att bli en ledare innebär att förändra metaforerna".⁴⁰⁷

Förmågan att skapa metaforer skulle alltså kunna sägas vara både diktar- och ledarbegåvningens främsta kännetecken. Tänk vad näringslivets ledare borde kunna lära av "metaforernas mästare", Tomas Tranströmer. Kanske kunde de utveckla sina egna språk? Många tenderar nämligen att plocka upp det språk som finns i omlopp: de senaste begreppen och koncepten, metaforerna och formuleringarna, istället för att utveckla ett eget språk.

Detta är en tanke som skulle gå att utveckla i det oändliga. Kanske finns i den något av nyckeln till föreställningarna om konst och företag? I den ena föreställningen är språket – det egna uttrycket – av största vikt; i den andra handlar det om att lära sig ett vedertaget språkbruk. Företagsledarna prackas ständigt på språk och begrepp från andra. Konsulter, författare och forskare, alla försöker vi utveckla språk, skapa begrepp och sedan helst sälja dem dyrt, med argumentet att det inte går att klara sig utan dem. Till och med språket är alltid till salu i den kommersiella världen.

Ledsagare och fångvaktare

Jag vill argumentera för att företag och ledarskap handlar om alla de ovanstående dimensionerna – lotsar och labyrinter, oändliga människor, gåtor och gränstillstånd, egna och andras språk – och att det är bland dem som de flesta insikterna finns att hämta i Tranströmers lyrik. Samtidigt förstår jag att de kan

tyckas långsökta. Av den anledningen ska jag avsluta med några av de direkta idéer om företag och ledarskap som faktiskt finns i hans poesi.

Det första man kan konstatera är att det vid ett flertal tillfällen förekommer negativa skildringar av makt och maktutövning i Tranströmers poetiska universum. Maktens spel är i den tranströmerska världen ingen räddning, utan istället ett spel som alltid skapar förlorare. Tankegången går igen på flera ställen, till exempel i »Galleriet»:

Röster i mikrofonen sa: Fart är makt
fart är makt!
Spela spelet, the show must go on!
I karriären rör vi oss stelt steg för steg
som i ett no-spel
med masker, skrikande sång: Jag, det är Jag!
Den som slogs ut representeras av en hoprullad filt.

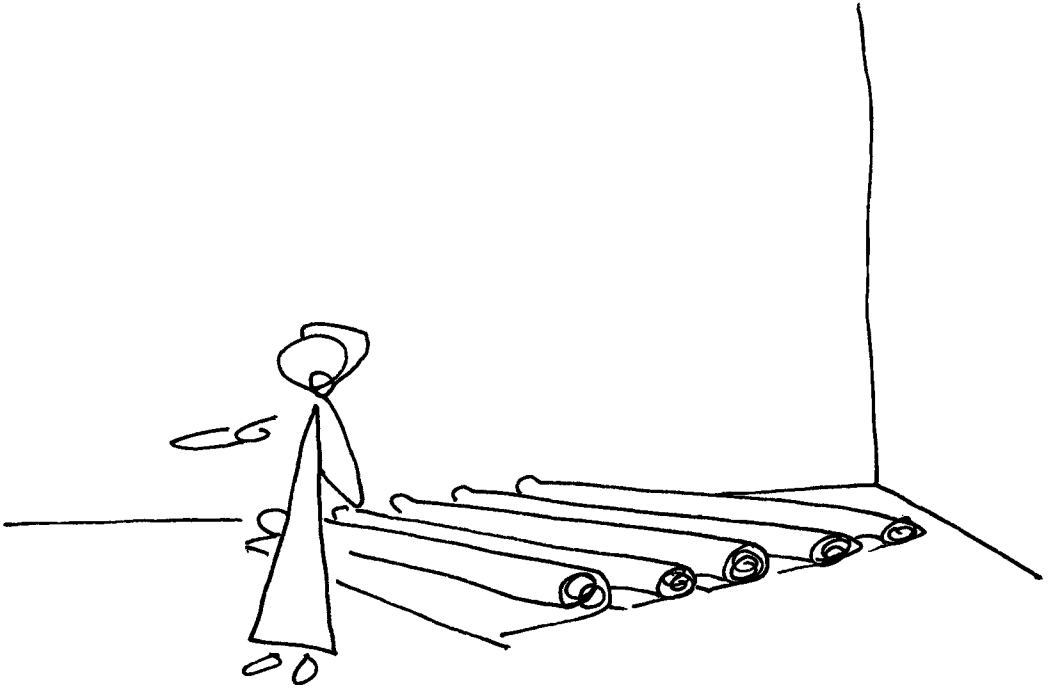
Det är inte ovanligt att likna maktens utövande vid ett spel, även om spelet inte alltid har explicita förlorare. Den tanken präglar mycket av företagsekonomin och dess bakomliggande ideologi. Det handlar om "att vinna eller försvinna", om "att slå konkurrenter" och om "att den starkaste vinner".

Att sedan låta tävlingen bli till en föreställning, ett spel i bemärkelsen ett skådespel, är att dra liknelsen ett steg längre och betona den roll vi själva har i skapandet av den. Karriärsten i Tranströmers värld blir till en japansk skådespelare som, med mask för ansiktet, utför de förutbestämda rörelserna. Skrikandes för att göra sig hörd, för att synas bakom masken.

Kanske är det förlängningen av den nya upplevelseekonomin, beskriven i kapitel fyra, där allt arbete är teater?

I den tranströmerska världen är makten inte heller rättvis. Inte minst porträtteras kapitalismen som orättvis, till exempel i dikten »Epigram»:

Kapitalets byggnader, mördarbinas kupor, honung för de få.
Där tjänade han. Men i en mörk tunnel vecklade han ut sina vingar
och flög när ingen såg. Han måste leva om sitt liv.



Experience Management i Japan

På den här punkten blir skiljelinjen gentemot ledarskapslitteraturen tydlig. Med några få undantag, problematiseras sällan det faktum att de som har en chefsbefattning, kan ha upp till fyrtio-femtio gånger så mycket betalt som medarbetarna. Att honungen bara ges till ett fåtal. Det ses som en självklarhet, en del av spelet. Det osynliggörs. Det anses inte ha med människovärdet att göra.

Det har det i Tranströmers poetiska värld.

Inte heller är det i maktens boningar som lyckan finns; det är inte maktens spel som är de eftersträfvansvärda. Över dem vakar alltid gamarna, beredda att slå till i samma stund som du tappar kontrollen. I grund och botten är maktspelet en återvändsgränd, en labyrinth utan väg ut. Som så många gånger förut hämtar Tranströmer motsatsen i naturen, i det självklara och lågmälda, platsen för den verkliga festen. Motsatsen till fyrverkeriet i »Blåsipporna»:

Här är extas, men lågt i tak.

"Karriär" - ovidkommande! "Makt" och "publicitet!" – löjeväckande! De ställde visst till med stor mottagning uppe i Nineve, the giordo rusk ok mykit bangh. Högt i tak - över alla hjässor hängde kristallkronorna som gamar av glas. Istället för en sådan överdekorerad och larmande återvändsgränd öppnar blåsipporna en lönngång till den verkliga festen, som är dödstyst.

Främst vänder Tranströmer sig dock mot den blindhet och det osynliggörande som verkar följa i maktens fotspar. I dikten »Codex » framställs exempelvis maktens moral på följande vis:

De slipper svälja maktens moral,
de slipper det svart- och vitrutiga spelet där likstan-
ken är det enda som aldrig dör.

Här är makten enkelspårig, svart eller vit. Som alltid, vilket vid det här laget borde vara tydligt, avskyr Tranströmer enkelspårighet. Han hyser ett starkt, uttalat motstånd mot all form av dogmatism.

Tranströmer beskriver det själv:

Men också på ett icke-religiöst plan finns trosbehov: behov av enkelhet, fasta normer, en ofelbar analysmetod. Det ökade flödet av sinsemellan ofta motsägande informationer i en föränderlig värld gör att behovet av en fast tankestruktur, en apparat för sortering och värdering av informationerna känns oerhört starkt. När desorienteringen erfarits tillräckligt starkt upplevs språnget över till en ideologi som en moralisk räddning och ett krafttillskott. Man kan TA STÄLLNING och man får känna starkt och i en riktning.⁴⁰⁸

När Tranströmer uttalar dessa ord är det i samband med en fråga om vänstervridningens orsaker i slutet av 1960-talet. Det skulle dock lika gärna kunna handla om tron på marknadsekonomin i slutet av 1990-talet. Poetiskt uttrycker han något liknande i »Med älven», där den som oreflekterat följer med, har igenklistrade ögon:

Vid samtal med samtida såg hörde jag bakom deras ansikten
strömmen
som rann och rann och drog med sig villiga och motvilliga.

Och varelsen med igenklistrade ögon
som vill gå mitt i forsen medströms
kastar sig rakt fram utan att skälva
i en rasande hunger efter enkelhet.

Detta beteende får mig att tänka på den strävan efter konformitet bland företagsledare som bland annat har uppmärksamrats av feministiska forskare och som är tydlig om man slår upp vilken årsredovisning som helst: alla ser likadana ut och säger ungefär samma saker. Är det de igenklistrade ögonen och viljan att gå mitt i forsen medströms, som gör att de kastar sig efter de enkla ledarskapsmodeller som med stor framgång sprids?

Hos Tomas Tranströmer går motviljan mot alla typer av dogmatism och enkel-spårighet än mycket längre. Inte heller i hans värld är människan bara god. Den som tror det, ser inte hela sanningen, hela livet, hela människan.

I dikten »Guldstekel» uttrycks detta på ett ytterst direkt vis:

Den störste fanatikern är den störste tvivlaren. Han vet det inte.
Han är en pakt mellan två
där den ene skall vara synlig till hundra procent och den andre
osynlig.
Vad jag avskyr uttrycket "till hundra procent!"

De som inte kan vistas någon annanstans än på sin framsida
de som aldrig är tankspridda
de som aldrig öppnar fel dörr och får se en skymt av Den
Oidentifierade.
Gå förbi dem!

Det är femte juli. Himlen är täckt av moln men solen pressar sig
igenom.
Kopparormen rinner längsmed förstutrappan stilla och majestätisk
som en anaconda.
Kopparormen som om det inte fanns ämbetsverk.
Guldstekeln som om det inte fanns idoldyrkan.
Lupinerna som om det inte fanns "hundra procent".

Med mina läsglasögon handlar den här dikten om sådant som det förekommer mycket av i ledarskapsdiskursen. Den handlar om behovet av att alltid veta, om oviljan att reflektera och ifrågasätta, om tron på den ofelbara människan och perfektionen, om det ensidiga och endimensionella, om dyrkan av övermänniskor och om ytligheten.

Naturen utgör återigen motsatsen till den värld där detta frodas. Men i meta-forbegreppet ligger förstås också likheten. I detta fall handlar det om det självklara. Kopparormen, guldstekeln och lupinerna - de präglas alla av något självklart. De finns. En stilla och majestätisk kopparorm; aldrig händer det att den ifrågasätter sin egen existens. Däri ligger likheten med fanatikern som döljer

allt det osynliga, som är ofelbar, stark och perfekt och som aldrig drabbas av depressioner.

I »Schubertiana» hamnar istället dessa maktmänniskor utanför. De kan inte känna igen sig i musiken, den möter ingen resonans i deras enkelspårighet:

Men de som sneglar avundsjukt på handlingens män, de
som innerst inne föraktar sig själva för att de inte är
mördare
de känner inte igen sig här.
Och de många som köper och säljer människor och tror att
alla kan köpas, de känner inte igen sig här.
Inte deras musik. Den långa melodin som är sig själv i alla
förvandlingar, ibland glittrande och vek, ibland skrovlig
och stark, snigelspår och stålwire.

Tranströmers avsky mot enkelspårighet går igen på alla plan. Ett klassiskt exempel är hans misstro gentemot så kallade utopister, de som bara älskar människor i en abstrakt bemärkelse. Som Robespierre i dikten »Citoyens»:

Robespierre gör omsorgsfullt toalett en timme på morgonen,
resten av dagen ägnar han åt Folket.
I pamfletternas paradiset, bland dygdens maskiner.

I ett samtal med en av sina översättare, Robert Bly, säger Tranströmer: »Robespierre hade en väldigt abstrakt dygdkänsla, utan kärlek. Han älskade mänskligheten, men hatade människor. Utopister är ofta så beskaffade.»⁴⁰⁹

Denna tankegång är väl värd att ställa mot de i kapitel fem beskrivna, utopistiska idéerna om det goda företagandet och om bristen på baksidor.

I andra stunder är det stora bekymret i Tranströmers värld dock bristen på människor som har och tar ansvar. En tanke som återkommer är maktens osynlig-

eller suddighet, som blir till ett problem. I »Sorgegondol nr 2» tar denna tanke sig följande form:

Drömde att jag skulle börja skolan men kom försent.
Alla i rummet bar vita masker för ansiktet.
Vem som var läraren gick inte att säga.

Ännu tydligare märks den i dikten »Osäkerhetens rike», där ingen längre har ansvaret. Där byråkratin har tagit över, där det individuella ansvaret helt har utplånats. Där ropar Tranströmer:

Byråchefen lutar sig fram och ritar ett kryss
och hennes örhängen dinglar som damoklessvärd.
Som en spräcklig fjäril blir osynlig mot marken
flyter demonen ihop med den uppslagna tidningen.
En hjälm som bärs av ingen har tagit makten.
Modersköldpaddan flyr flygande under vattnet

Här är alltså ett synligt ledarskap och en ledning positivt och eftersträvansvärt, något det går att förhålla sig till och granska. Tranströmers uttolkare Kjell Espmark talar exempelvis om det som något som skapar trygghet och tillit.

Ledning kan därmed, i bästa fall, visa på en riktning och hålla ihop många skilda viljor:

En gång såg jag världens viljor segla.
De höll samma kurs - en enda flotta.
"Vi är skingrade nu. Ingens följe."
Så säger de vita seglen.

Det är i denna bemärkelse, den som här skildras i »Från berget», som ledarskap ofta tolkas. Ledaren behövs för att "hålla ihop gruppen" och för att "visa vägen".

Draget till dess spets skulle man kunna säga att det finns ett implicit, bakomliggande antagande om att det är bra om alla går åt samma håll. Om de tillsammans hittar rätt väg genom världens labyrint. Om ledarna är ledsagare.

Det är en föreställning med stark ställning i vår kultur.

Hos Tranströmer är dock inte den positiva klangen given. Dikten går också att läsa som om den tog avstånd från fascismen, från den starka ledaren och det auktoritära styret. Som om det fanns en poäng med att vara ingens följe.

Än tydligare blir dubbeltydigheten om denna sista strof sätts samman med de två föregående:

Jag står på berget och ser över fjärden.
Båtarna vilar på sommarens yta.
"Vi är sömngångare. Månar på drift."
Så säger de vita seglen.

"Vi smyger genom ett sovande hus.
Vi skjuter sakta upp dörrarna.
Vi lutar oss mot friheten."
Så säger de vita seglen.

De vita seglen kan på ett symboliskt plan sägas röra sig i människans inre, i hennes sömnstadium och utanför hennes medvetna kontroll. Återigen träder drömtemat fram. Precis som seglen är ingens följe i världen, rör de sig i sömnen fritt i människans inre.

Utanför hennes kontroll.

Ledarna är inte bara ledsagare, de är också fångvaktare.

Det är alltså inte någon enkel ledarskapsmodell som erbjuds i den tranströmerska världen, men det var inte heller att vänta. Söker man enkla ledarskapsmodeller, bör man nog vända sig någon annanstans än mot konsten. Eftersom det handlar om öppna texter, som inbjuder till olika tolkningar, finns inga givna svar. Mångtydighet är inget negativt, utan tvärtom handtaget som öppnar dörrarna till de många rummen.

Bland de viktigaste lärdomarna för mig märks annars återigen dubbelheten, förmågan att samtidigt acceptera två eller flera sidor av en och samma sak samt intresset för gränstillstånden. Visserligen går det att argumentera för att det även finns i ledarskapslitteraturen, men här – och det är det väsentliga – sker det i kombination med ett starkt motstånd mot förenklingar, brist på reflektion, kon-

formism, dogmatism... Mot allt sådant som det finns många spår av i ledarskapslitteraturen, inte minst när konstmetaforen används.

Självklart finns det mycket annat som är värt att reflektera över, framför allt i relation till ledarskap. Personligen fastnar jag för tvivlet, ifrågasättandet, problematiserandet, frasen "jag vet inte", som så sällan förknippas med det ledarskap, som bygger på visioner och värderingar, känslor och intuition. Här fyller det gåtfulla, mystiska och irrationella också en viktig funktion, men enbart i kombination med det kritiska förnuftet och reflektionen.

Precis som i det föregående kapitlet, märks också en syn på världen, människan och livet som gåtfulla, komplexa, mångdimensionella och mångtydiga fenomen. Att överföra det till ledarskap kan ha sina poänger, eftersom det kan peka mot ett annat slags människosyn. Det handlar då inte bara om att överföra synen på sig själv, utan framför allt om att se andra människor på det viset. Se deras liv som labrynter, utan givna vägar och väggar. Här beskrivet i »Galleriet», en dikt som jag ofta har använt i ledarskapsutbildningar:

Det händer men sällan
att en av oss verkligen ser den andre:
ett ögonblick visar sig en människa
som på ett fotografi men klarare
och i bakgrunden
någonting som är större än hans skugga.

Han står i helfigur framför ett berg.
Det är mera ett snigelskal än ett berg.
Det är mera ett hus än ett snigelskal.
Det är inte ett hus men har många rum.
Det är otydligt men överväldigande.
Han växer fram ur det, och det ur honom.
Det är hans liv, det är hans labrynt.

Kapitel 10

MÅNGTYDLIGHETER

Bara arbetet i sig självt, färdigt och förstått, är bevis för att det fanns *någonting* snarare än *ingenting* att säga.

Maurice Merleau-Ponty

Jag vill minnas att det finns en passage där Nalle Puh säger att det man tror är riktigt bra idéer inne i huvudet, visar sig ibland bara vara grått ludd när det kommer ut bland folk.

Om det är någonting som har producerats under detta arbete, är det grått ludd. Mängder av grått ludd; idéer som inne i mitt huvud har framstått som suveräna, men som nedskrivna har tett sig mer eller mindre vansinniga.

Mitt bland allt ludd, verkar det dock ha dykt upp en och annan idé som också har hållit för granskning. Trots att det har varit ett bångstyrt projekt: stort, spretigt, otympligt, yvigt och mångfacetterat, har det också varit intressant, överraskande och, framför allt, viktigt.

För att knyta an till det inledande citatet, jag tycker definitivt att jag har haft *någonting* snarare än *ingenting* att säga.

Frustrationen har istället bestått av att jag har kunnat säga långt ifrån *allting*. Det återstår fortfarande tusen vinklingar, kopplingar, tolkningar, utvecklingar och utvecklingar att göra. Varenda dag kommer jag på någon aspekt, som jag har missat. Allt går att foga in, vrida och vända på, i all oändlighet.

Processen är således långt ifrån avslutad, tolkningarna är bara temporära och punkten provisorisk.

Processen i backspegeln

För den som har glömt det, startade resan redan i barndomen, med mina egna livsgåtor. Dessa tog sedan form av forskningsfrågor. På ett övergripande plan handlade det om relationen mellan konst och företag, kultur och ekonomi, humaniora och affärer. Jag ville undersöka den relationen; ta reda på hur framför allt konsten och företagandet förhöll sig till varandra; vad som skilde dem åt; vad som förenade dem och om konsten på något sätt kunde berika företagandet.

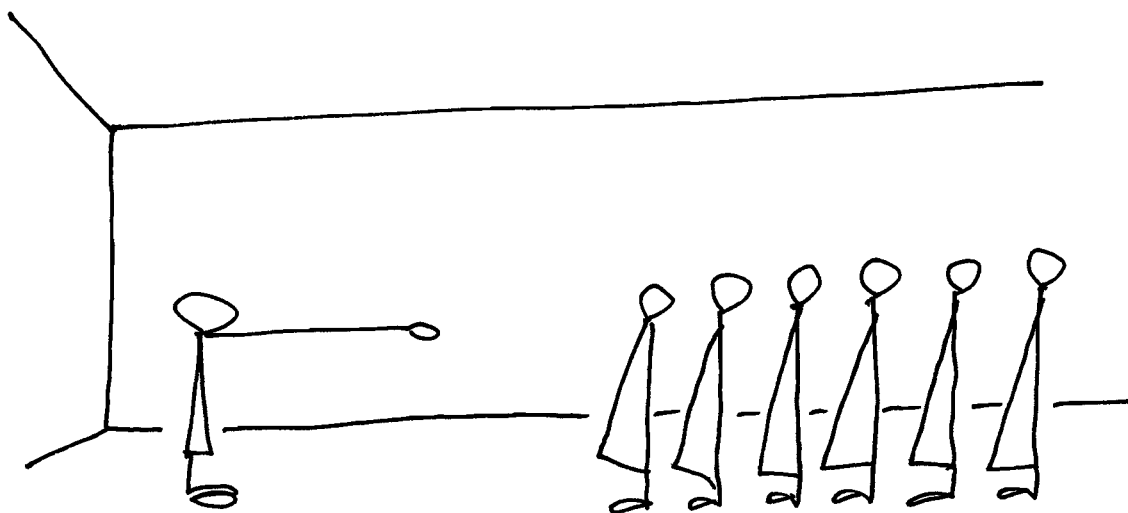
Min akademiska hemvist påbjöd att jag skulle använda organisationer och ledarskap som fokus och filter. Själv valde jag dessutom att använda två par glasögon, två grundperspektiv. Det ena kallade jag ett kulturperspektiv; det fokuserade de kulturella föreställningarna och var kritiskt till sin karaktär. Det andra kallade jag ett kliniskt perspektiv; det fokuserade i sin tur de individuella föreställningarna och var empatiskt till sin karaktär. Jag tyckte att de två perspektiven kompletterade varandra.

Utifrån en problematisering av området formulerade jag sedan avhandlingens huvudsyfte och två underordnade syften:

- 1) Att artikulera, illustrera och problematisera föreställningar om konst och företag, såsom de kommer till uttryck kulturellt och individuellt.
- 2) Att studera huruvida dessa föreställningar om konst och företag går igen i föreställningar om ledarskap i respektive verksamhet.
- 3) Att undersöka om, och i så fall hur, konsten – som uttryck och praktik – kan ge insikter om företag och ledarskap.

Såhär i efterhand inser jag att dessa syften på sätt och vis var vansinniga. De var alldeles för breda och alla svar måste med nödvändighet bli svepande och icke-precisa. Det blev därför en process av kalejdoskop-karaktär. Så fort materialet skakade lite grann, trädde ett nytt mönster fram, som i sin tur kunde tolkas på mängder av olika vis, ur lika många vinklar.

Allt detta har förstås lett till att jag ofta har blivit anklagad för att ha missat väsentliga aspekter och tolkningar. Jag kan hålla med om det, men tycker att



Den grundläggande föreställningen om företag var rationalistisk.

mina övergripande tolkningar är rimliga om än inte fullständiga. Jag har också funnit belägg för dem både i materialet och i annan teori på området. En intressant fråga är dock vad som hade hänt, om jag hade valt ett annat material. Jag är rädd för att det hade kunnat visa andra tendenser. I viss mån ångrar jag också att jag inte var lite mer konsekvent och stringent i mitt upplägg av studien. Framför allt för att jag tror att tolkningsarbetet och författandet då hade gått lite lättare.

När jag påbörjade arbetet, levde jag själv med föreställningen att det fanns få beröringspunkter mellan konst och företag. Denna föreställning blev snart bekräftad, vilket torde framgå av kapitel tre, *Scener ur ett äktenskap*. Konst och företag verkade, åtminstone vid första anblicken, tillhöra skilda världar.

Den grundläggande föreställningen om konsten, speciellt i företags-ekonomin, verkade vara *romantisk* till sin karaktär. Det som betonades var det unika, originella och irrationella. Förnyelse. Det var geniförklarade individer, magi, mystik och tro. Det var drömmar, fantasier, känslor, inspiration och intuition. Opraktiskt, fritt och eteriskt. Avvikande och bohemiskt. Passionerat. Onyttigt. Konsten var kreativitetens och estetikens fäste. Konstens mål var mänsklig och estetisk utveckling.

Samtidigt var den grundläggande föreställningen om företag *rationalistisk* till sin karaktär. Då talades det om lönsamhet, analyser, beräkningar, kontroll, förnuft, planering och vetenskap. Stabilitet och standardisering. Istället för individer, stod strukturer och objektivitet, tillsammans med medel och metoder, i centrum. Det var handfast, användbart och praktiskt. Instrumentellt och utilitaristiskt. Nyttigt. Företaget var kommersens och effektivitetens fäste. Företagets mål var ekonomisk och materiell tillväxt.

Det såg, med andra ord, ut precis som man kunde vänta sig.

Trots det, började det bli intressant. Laurent Lapierre påpekade till exempel att medan konstnärliga uttryck var fyllda av känslor, gällde det inte nödvändigtvis processerna genom vilka de togs fram. I företagets fall var det tvärtom, där fylldes inte alltid produkterna med känslor, vilket gjorde att de istället kunde rinna över i processerna. Det ledde till en spännande tankelek: tänk om summan av romantik och rationalism i en verksamhet alltid var konstant... ?

Att föreställningarna inte alltid hade varit skilda åt var också tydligt. Tidsangivelserna och förklaringarna till varför de hade gått isär varierade, men generellt placerades skilsmässan någonstans under upplysningen, romantiken, industrialiseringen eller modernismen.

Tillsammans visade också föreställningarna om konst och företag på en polaritet i hela det moderna tänkandet: det var mänskligheten ställd mot civilisationen; subjektiviteten mot rationaliseringen; värderingen mot beräkningen; existensen mot kalkylen; originalet mot reproduktionen; estetiken mot ekonomin. Framställda på det viset, blev det också tydligt hur många fler dimensioner som rymdes i samma slags struktur: kvinnligt mot manligt, höger mot vänster hjärnhalva, "gemeinschaft" mot "gesellschaft", livsvärld mot system, för att nämna några.

Undersökningen visade således att det fanns en dikotomi – och eventuellt en hierarki – mellan konst och företag, åtminstone språkligt, och att den ingick i ett större sammanhang. Samtidigt började dock komplikationerna skymta och snart växte min misstanke om att det kanske fanns sprickor i den; höll "modernismens myt" på att tappa i kraft eller ändra karaktär, i samband med övergången till något slags senmodernt eller postindustriellt samhälle?

En sak är också säker: det blir sällan som man planerar. I mitt fall växte det fram några sidospår och framför allt en helt oanad ordning i arbetet. När jag började fann, som sagt var, jag mest skillnader mellan föreställningarna om konst och företag. Så småningom började dock ett antal tendenser att utkristallisera sig. Jag valde att kalla dem företagets *estetisering*, ledarskapets *romantisering* samt konstens *ekonomisering*. De utmynnade alla i en och samma sak: en uppluckring av den ursprungliga föreställningen om konsten och företagandet såsom tillhörandes skilda världar och en växande gemensamhet mellan de två i föreställningar och språk.

Dessa tre tendenser – estetiseringen, romantiseringen och ekonomiseringen – kom att utgöra en basstruktur i avhandlingen. Delvis hängde det samman med tidsaspekten; de var föreställningar som verkade förökas i samtiden. I mina bästa stunder brukar jag därför säga att det nog var meningen att det skulle ta så lång tid att bli klar. Tiden hann på sätt och vis ikapp mig. Hade jag skrivit klart avhandlingen för sex år sedan, då jag borde ha varit klar, hade jag nämligen bara bekräftat dikotomin samt dessutom riskerat att hamna i ett nyandligt fack.

I kapitlet som följde, *Estetisering*, blev det tydligt hur en rad element, som tidigare hade placerats i konstens diskurs, började dyka upp i företagets: upplevelser, underhållning, estetik, aura, iscensättande, gestaltning, kreativitet och fantasi. Företagsekonomi verkade – åtminstone på det språkliga planet –



*Är företaget på väg att ta över rollen som producent av alla föreställningar,
i dubbel bemärkelse?*

slags handla allt mer om produktion av skönhet och nöje. Jag tolkade det som ett led i en allmän estetisering av samhället.

Som vanligt var det ingen entydig och oproblematiserad bild som avtecknade sig. Det fanns onekligen en hel del som tydde på att utvecklingen gick i motsatt riktning och att föreställningen om företaget snarare var på väg att bli allt mer rationalistisk. Aldrig hade det väl exempelvis mätts och beräknats som på senare tid. Och aldrig hade det väl funnits så lite tid över för reflektion och nöje, som i det 1990-tal, då utbrändhet var ordet på allas läppar.

Men samtidigt fanns det alltså en annan tendens, åtminstone i föreställningsvärlden, som det gick att tolka som positiv. Att företagen brydde sig mer om estetik och upplevelser kunde ses som något gott, det kunde göra tillvaron både vackrare och roligare. Likaså gick det att tänka sig att det var positivt för människan att fler dimensioner än förnuftet börjat betonas även i företagen och att det uppmärksammats att hon hade mer än ett eller två sinnen.

I en motsatt och negativ tolkning var det däremot inte alldeles säkert på vilka premisser hon fick rum. Om det fortfarande var på de rationalistiska villkoren, där även människans kreativitet och fantasi nu skulle ställas i företagandets tjänst var det inte givet att det var en ensidigt positiv utveckling. Tolkningen blev då snarare att föreställningen om företaget inkorporerade allt fler element i sin ram och logik.

Diskussionen, som var lång och innehöll mängder av olika element och ansatser, utmynnade därför i en rad frågor. Vilken roll får estetik i relation till rationalismen och instrumentaliteten? Handlar estetiseringen egentligen om något annat än en utveckling av kapitalismen? Är företaget på väg att ta över rollen som producent av alla föreställningar, i dubbel bemärkelse?

Undersökningen i kapitel fyra avslutades därmed i en frågande och ifrågasättande anda. Det tyckte jag kunde behövas, eftersom det hade börjat framstå som om det skulle gå att foga ytterligare ett begrepp till föreställningen om företaget: begreppet "positivt". Det mesta som rymdes i föreställningen om företag tenderade att framställas som ensidigt positivt och gott.

Vilket blev ännu tydligare i nästa kapitel, *Romantisering*. För första gången låg fokus på föreställningarna om ledarskap. Dessa visade sig – inte helt förvånande – ha genomgått en liknande förändring som föreställningarna om företag. Framför allt hade de blivit mer romantiska; såg jag till orden som användes för att beskriva ledarskapet, kunde jag konstatera att de var nästan identiska med de som ursprungligen användes för att beskriva konstnärskapet.

Det intressanta uppstod när ledarskapet liknades vid konst och konstnärskap. Det blev då uppenbart att det var den romantiska föreställningen om konst som låg i botten av metaforen. En stor del av kapitlet ägnades åt att beskriva användningen av konstnärsmetaforen och försöka tolka dess innebörd och popularitet. Ett begrepp som kom att stå i centrum var begreppet "återförtrollning", lånat från Sven-Eric Liedman. Det verkade handla om ett slags romantikens återkomst i kapitalistisk tolkning. Om romantikens hjältemyt var konstnärsmymen, verkade det senmoderna samhällets hjältemyt vara företagsledarmymen, fast en företagsledare med drag av en konstnär.

I samband med undersökningen av konstnärsmetaforen ramlade jag också in på nyandligheten. Det visade sig vara ett fruktbart sidospår. Snart stod det klart att nyandligheten kunde ses som ett slags alternativ till konsten, vilket kunde förklara varför mina tankegångar ibland hade tolkats som nyandliga. Där blev det också tydligt att det romantiska lätt kunde vändas till det anti-rationella. Dessutom visade sig försöken att förstå och granska nyandligheten hjälpa granskningen av den romantiska föreställningen om företagsledaren som en konstnär. Kanske gick delar av ledarskapslitteraturen helt enkelt att läsa som New Age? Det var åtminstone inte otänkbart att det var samma krafter som låg bakom bägge strömningarnas popularitet på 1990-talet och det var uppenbart att de hade många gemensamma beståndsdelar.

Ungefär här började tankarna på en annan tolkning att ta form. Det kom att handla om *humanism*, som var något jag, efter Georg Henrik von Wright, definierade som en respekt för människan, en tillmätelse av hennes egenvärde, en värdeord för bildningen samt en tilltro till förnuftet och ett kritiskt förhållningssätt.

På ytan såg det ut som om många av de studerade texterna var humanistiska, i och med att de satte människan och de mänskliga relationerna i centrum. De missade dock ofta några väsentliga bitar i definitionen, bland annat att människan – oavsett vad hon gör och presterar – har ett egenvärde, samt, inte minst, tron på förnuftet och ett kritiskt förhållningssätt till tillvaron.

Jag prövade tolkningen i olika sammanhang, men fick så mycket kritik att jag så småningom släppte den. Humanism verkade vara ett alltför laddat och problematiskt begrepp. Jag blev anklagad för att vara ytlig, politiskt korrekt, moralistisk och en massa annat. Eftersom jag själv hade ställt upp kravet att mina tolkningar skulle ha bäring i det akademiska samtalet, brast denna tolkning helt uppenbart på den punkten. Jag fullföljde den således inte.

I det som följde, *Drömspel*, skippade jag helt användningen av analytiska begrepp och lät empirin tala utan min inblandning, även om det förstås var jag som var regissören av samtalet. Då uppstod en ljuvlig kakofoni av röster, som bidrog till att problematisera förhållandet konst, företag och ledarskap.

Att det till exempel gick att hämta inspiration från konsten på olika vis, illustrerade de två företagsledarna, Adam och Bertil. I Adams fall handlade det om likheter mellan konst och företag på det andliga planet, i Bertils på det kreativa och kommunikativa. Där Adam pratade om godhet, visioner, mening och reinkarnation, pratade Bertil om hantverk, olika perspektiv, språk med mera. Medan Adam ville förändra världen, satt Bertil och hittade på nya styrningssystem som alla skulle kunna förstå. Att möta och ställa dem mot varandra satte konst- och konstnärsmetaforen i perspektiv.

Extra intressant blev det när de två företagsledarna jämfördes med de två konstnärerna, Caesar och David. Då blev det tydligt att konstnärligt ledarskap kunde ligga mycket långt ifrån den bild som hade målats upp i ledarskapslitteraturen. Det kunde vara allt annat än romantiskt. Samtidigt framträdde dock ett annat drag; det handlade delvis om olika värderingar, ideal och språk. Framför allt David, som var en fiktiv karaktär, men även Caesar, tillät sig själva föra samtal som låg bortom det politiskt korrekta och dessutom delvis var av privat karaktär. Det gjorde inte de två företagsledarna på samma vis.

Att speciellt David vågade uttrycka också det icke-legitima, men ändå allmängiltiga, talade för att konsten skulle kunna användas för att berika företagandet. Utan att likheterna mellan konst och företag eller konstnärer och företagsledare behövde betonas, kunde fiktionen till exempel rymma aspekter som inte annars fick plats i samtalet kring företag och ledarskap.

Dramat som utspelades mellan de fyra var ett slags mellanspel, eller kanske klimax, i avhandlingen. Efteråt ändrade jag riktning och började studera den andra sidan av den först skisserade förändringen; konstens ekonomisering. Min horisont var företagsekonomens och jag studerade alltså företagsekonomens föreställningar om konst och konstproduktion, framför allt på det så kallade "arts management"-fältet. Resultatet finns redovisat i kapitel sju, *Ekonomisering*.

Först och främst kunde jag konstatera att det verkade pågå ett slags ekonomisering av konsten och att kultursektorn genomgått stora förändringar. Precis som flera andra, fann jag tecken på att språkbruket förändrats i riktning mot att bli mer av en "kommersialismens diskurs". Det verkade således som om

föreställningarna om konst och konstproduktion kommit att allt mer likna de ursprungliga föreställningarna om företag.

När jag sedan övergick till att studera "arts management"-fältet kunde jag konstatera att där fanns en variation. Det fanns många som starkt betonade mångsidigheten och vikten av att anta dubbla perspektiv och identiteter. Samtidigt fanns där också en riktning där rationella, instrumentella och universella ledningsmodeller figurerade flitigt.

Denna riktning var dock starkt kritiserad, inte minst för att den bidrog till konstens ekonomisering. Vidare föreslogs det från olika håll att det inte gick att separera konsten från ledningen och att de istället borde integreras, även i ledningsmodellerna. Dessutom kunde ett större fokus på konsten öppna upp för dimensioner, som i övrigt var eftertraktade i företagsekonomiska sammanhang.

Därmed var cirkeln återigen sluten, om än på ett annat vis. "Arts management"-fältets framtida roll ansågs bland annat ligga i att det skulle transferera lärdomar om konst och konstproduktion till företag. På sikt skulle det alltså flyta samman med företagets estetisering och ledarskapets romantisering, vilket var ytterligare ett belägg för att de tre tendenserna, estetiseringen, romantiseringen och ekonomiseringen, var sammanflätade.

Det var en intressant utveckling, inte minst för att det då antagligen skulle krävas ett uppmärksammande också av själva grunden för verksamheten: konsten och estetiken. Jag upplevde själv, hur bisarrt det än kan låta, att det utgjorde glömda dimensioner på stora delar av det företagsekonomiska fält som sysselsatte sig med konstnärliga organisationer.⁴¹⁰ Inom den allmänna företagsökonomi, som sysselsatte sig med "vanliga" företag, verkade de nästan vara mer uppmärksammade såväl som eftertraktade.

En anledning kunde dock vara att det inte var givet om det fanns något samband mellan konsten och organisationen. Kanske var de helt enkelt frikopplade från varandra? Kanske spelade det ingen som helst roll under vilka former som konst skapades för det konstnärliga resultatet? Eftersom det var en intressant fråga, både ur ett organisations- och ledarskapsperspektiv och i relation till mitt ursprungliga syfte, ställde jag den till mitt material.

I fallstudien som följde, *Vem kan skilja dansaren från dansen?* fick den till och med en central roll. I det danskompani, E L D Mälardalens dansensemble, som studerades, ansågs det nämligen spela roll under vilka former man arbetade. Fallet kunde därmed anses som illustrativt, även om det förstås inte gick att besvara frågan om organisationen spelade någon roll utifrån det. Den skulle det

behöva forskas vidare om. Däremot gick det att artikulera, illustrera och problematisera hur föreställningarna såg ut i detta enskilda fall.

Av stor betydelse för min förståelse av dessa föreställningar var upplevelserna av dansen. I den blev många av grundvalarna för kompaniet uppenbara, vilket talade för att konsten skulle kunna inbegripas i organisations-tolkningarna. Dessutom blev det där tydligt att det fanns lärdomar att hämta hem till företagsekonomien om bland annat kroppens och rörelsens roll, samt ordens otillräcklighet i kommunikationen.

Detta är också det område som jag avser att gå vidare med efter detta projekt.

Föreställningarna om dansen tenderade annars att å ena sidan vara romantiska; konsten sågs till exempel som en frizon i det annars så genom-rationaliserade samhället. Å andra sidan inbegrep de såväl publiken som medarbetarna, om än inte andra som brukar inkluderas bland aktörerna på det konstnärliga fältet. Den i "arts management"-teorin betonade konflikten mellan skapandet och publiken framträdde dock inte alls, utan snarare handlade det om något slags gemensamt skapande.

Extra intressant var den utveckling mot en alltmer plats- och miljöanpassad konst, så kallade "site-specifics", som verkade äga rum. Att det dessutom ofta var näringslivet som finansierade denna typ av konst, gjorde att frågan hade bäring på mitt ursprungliga syfte. I fallet tenderade den dock att vara relativt oproblematiserad, liksom frågan om kultursponsring. Ideologin tog sig andra uttryck.

När det kom till sådant som föreställningar om ekonomi och administration, förelåg det en delvis mycket rationell syn, med en stark tilltro till exempelvis planeringen och kontrollens fördelar och möjligheter. Likaså syntes i arbets-processerna struktur och disciplin, långt från den bild som hade målats upp i ledarskapslitteraturen.

Dessutom satte den allmänna ekonomiseringen sina spår, inte minst när det kom till krav och förväntningar från omgivningen. Att kompaniet upplevde att det var svårare att överleva ekonomiskt och att det ställdes krav på nya, förnyade former för verksamheten var likaså tydligt. Hittills hade de varit ganska unika med sin organisation, ett slags hybrid mellan den fasta institutionen och den flexibla gruppen. Jag spekulerade kring huruvida det i sig kunde ha varit ett bra sätt att utmärka sig och synas. En tes, med potential för vidare undersökningar, blev att utanförskapet skulle kunna ses som en institution i sig på det konstnärliga fältet och kanske också i den nya ekonomin.

Organisationen sågs generellt som medlet att nå det konstnärliga målet, men den kunde också ha ett egenvärde. Utifrån den konstnärliga missionen gick det att härleda en ideologi om att dansen kunde ge de ordlösa ett språk. En liknande ideologi återspeglades också i organisationsidealen, där medarbetarnas chans till vettiga arbetsförhållanden och utveckling utgjorde en väsentlig del.

Utifrån ett organisationsperspektiv gick det således att tolka organisationen som ett projekt som visserligen först och främst sågs som konstnärligt, men som också kunde tolkas som ideologiskt och pedagogiskt. Det kunde tolkas som ett sätt att skapa legitimitet, men det var knappast någon kalkylerad strategi. Tvärtom, argumenterade jag för att det skulle ses som ett förhållningssätt och en tro på konstens väsentlighet, men också en tro på människan och hennes rätt till språk och utveckling.

Över huvud taget verkade tron var en nyckel till detta fall på alla plan. Tron var kanske extra väsentlig då mått och utvärderingskriterier inte var givna. Tron blev ett slags substitut för kontrollen, mätbarheten och planeringen. Tron som i mångt och mycket drev verksamheten framåt, samtidigt som dess konsekvenser inte var givna: gick tron till exempel att para med förnyelse?

Ytterligare en tentativ, men synnerligen intressant, slutsats kom sedan att bli att ambivalens i ledarskapet inte behövde vara något nödvändigt ont. Speciellt intressant var det ställt emot de entydiga krav på tydlighet och transparens som hörs i näringslivet och företagsekonomi. Åtminstone i konstnärliga organisationer verkade ambivalensen till och med kunna utgöra en förutsättning för delaktighet och handlingskraft. Detta var något som flera studier tidigare hade visat på och som också min studie bekräftade.

Ännu en intressant idé kom att utgöra en av de mindre och tentativa slutsatserna. Det var att det fanns en "sinnlig kompetens", som jag inte sett behandlad någon annanstans. Det handlade då inte om teknisk eller konstnärlig kompetens, även om det på de områdena också existerade något slags tyst kunskap. Vad det handlade om var snarare en träning av sinnena – alla sinnena – som i förlängningen skapade ett slags förståelse för andra. En perception av andra människor – vad de företog sig, vad de gjorde, var de var – mer eller mindre medvetet.

Min målsättning var, som tur var, inte att generalisera, även om det frestade när den ena likheten efter den andra dök upp mellan fallet ovan och den konstnärliga värld, som jag besökte i det sista kapitlet, *Lotsar och labrynter*. Precis som i fallet ovan fanns till exempel en undersökande, frågande världsbild, som också

gjorde sig gällande i människosynen. På samma vis som det fanns en poäng med ambivalensen i fallet ovan, verkade här ovissheten ses som något värdefullt. Den ledde vidare, till skillnad från vissheten, som var en återvändsgränd.

Återigen dök också en del skillnader mellan konst och företag upp, inte minst när Tomas Tranströmers lyrik jämfördes med James Autrys "näringslivspoesi" eller med ledarskapslitteraturen som tidigare hade studerats. En skillnad låg i språkbruket, "murbruket", som jag kallade det. Där fanns en skillnad mellan vikten av att hitta ett eget språk och det så kallade "jargong-språket".

Jag kunde också konstatera att den romantiska föreställningen om konst och skapande gick igen, precis som i fallet ovan. Samtidigt upptäckte jag att den – till skillnad från hur den hade sett ut i ledarskapslitteraturen – också tog sig andra uttryck. Precis som ovan, innehöll föreställningen, också ett inkluderande av disciplinen, strukturen, noggrannheten och hantverket. Föreställningen om konsten och konstproduktionen var således inte alls ensidigt romantisk till sin karaktär, utan tvärtom mångsidig.

Därmed inte sagt att dikotomin mellan konsten och företagen inte gick igen på ett annat plan. Även om paradoxer tilläts och gränstillstånden var intressanta, verkade det mest gälla den egna verksamheten: konsten och konstskapandet. Både i detta fall och fallet ovan. När det gällde annat, som till exempel det omgivande samhället i fallet ovan, eller som här, företagandet, då tenderade enkelspårigheten och stereotyperna att härska igen.

Den slutsats som jag kunde dra av detta var att det verkade svårt att bryta sig ur tänkandet i motsatser och, framför allt, tänkandet kring konst och företag i motsatser. Jag märkte att jag själv ofta föll tillbaka i motsatstänkandet, trots att jag med egna ögon hade sett en allt större gemensamhet mellan konst och företag växa fram. Delvis berodde det säkert på upplägget av min studie, men också på att det är svårt att bryta sig loss ur gamla tankemönster.

Jag kunde alltså konstatera att – även om mina föreställningar hade vidgats – jag fortfarande i mångt och mycket satt fast i dikotomin.

Slutord

Att jag har uppnått mitt huvudsakliga syfte – att kunna artikulera, illustrera och problematisera föreställningar om konst och företag – tycker jag står klart. Jag tror att jag har sett något väsentligt: en större gemensamhet växa fram mellan föreställningarna om konst och företag. I vilken relation de olika tendenser som jag har identifierat – estetiseringen, romantiseringen, ekonomiseringen – står till varandra är dock fortfarande öppet, liksom deras framtida utveckling och konsekvenser. Är de delar av en och samma utveckling eller är de motkrafter till varandra? Är estetiseringen och romantiseringen en del av ekonomiseringen? Eller är estetiseringen och romantiseringen motkrafter till ekonomiseringen? Och vad händer framöver? Vilken roll får företagen? Vilken roll får konsten? Kommer vi att fortsätta prata om dem som separata världar eller kommer de att sammanfalla?

Vad som händer i praktiken, har jag inte sökt besvara. Inte heller har jag försökt att fånga allt. Snarare tror jag, som jag många gånger har påpekat, att det finns många andra tendenser, varav några till och med står i motsats till de som jag här har identifierat. Till exempel är det tydligt hur starka krafter som ekonomiseringen och rationaliseringen utgör på alla plan i samhället, inklusive företagandets. I skuggan av aktiehandel och stress, framstår tendenser som estetisering och romantisering som ganska marginella. Men de är inte oväsentliga om man ser till mitt ursprungliga syfte: att fånga föreställningar om konst och företag.

Utan att jag förstod det från början, har arbetet kommit att handla mycket om språk och språkbruk. Det visade sig vara via språket som man fångade föreställningar. Redan från början var det också tydligt att det i mångt och mycket handlade om språkbruk: konst och företag beskrevs helt enkelt i olika språkdräkter. Självklart var inte konsten uteslutande romantisk till sin karaktär, lika lite som företagen var uteslutande rationalistiska, men när det talades om respektive verksamhet var det i romantikens respektive rationalismens språkdräkt.

Dessa två språkdräkter lever förstås kvar, men de har börjat blandas upp. Visserligen finns det förstås exempel från långt tillbaka i tiden och förändringen som sådan ska inte överdrivas, men någonting verkar trots allt ha skett. Språkbruket har blivit mer romantiskt i företagsvärlden och det syns tecken på något

slags återförtrollning, för att återigen använda Liedmans term. Nuförtiden talas och skrivs det till exempel om företag i termer av estetik, konst, upplevelser, fantasi, nöje, kreativitet, med mera.

Paradoxalt nog verkar det som om det parallellt även har blivit mer accepterat att tala om konst i ekonomiska termer, vilket kanske delvis beror på företagsekonomin intrång i den världen. Även om inte konsten i sig har förändrats, skrivs och talas det om konst och konstnärliga organisationer i termer av arbetstillfällen, omsättning, strategier och marknadsföring.

Samtidigt – och här börjar det bli verkligt intressant – verkar det också som om det är i språkbruket som skillnaderna mellan konst och företag består. Inte för att någon går till ytterligheterna; det skulle förstås omöjliggöra kommunikation. Men respektive fälts språkliga strävanden verkar – utifrån min lilla studie – gå åt olika håll. En sådan skillnad, som jag redan har varit inne på, verkar ligga i att företagsspråket strävar mer åt det allmänna och korrekta hållet, medan konstspråket strävar mer åt det personliga och avvikande.

En annan språklig skillnad skymtade förbi både hos individerna och i texterna. Den kan enklast uttryckas som en strävan mot det otvetydiga i företagsspråket respektive en strävan mot det mångtydiga i konsten, speciellt i de konstnärliga uttrycken. Exemplen är många; det talas till exempel ofta i ledarskapslitteraturen om vikten av att veta och vara tydlig med vem man är, vad man vill och så vidare, som om det vore något givet och otvetydigt. Bland de konstnärliga uttryck jag här har studerat är tonen mer öppen, sökande, svävande och ambivalent. Tolkningen är inte given, utan sker i mötet med andra.

Därmed är jag tillbaka i den ända där jag började: i skillnaderna. Att de lever kvar är inte helt förvånande, eftersom många års marinerings i den romantiska respektive den rationalistiska språkdräkten borde ha satt sina spår.

Om mitt första syfte har lett mig tillbaka dit jag började, är det oklart om mitt nästa syfte har lett mig någonstans alls. Jag ville studera om och hur föreställningarna ovan går igen i föreställningar om ledarskap i respektive verksamhet. Då materialet var litet, blev slutsatserna vaga. Visserligen gick det – på en kulturell nivå – att se en koppling mellan föreställningarna om konst respektive företag och ledarskap i respektive verksamhet. När företagsledaren liknades vid en konstnär, skulle hon eller han besitta sådant som nyfikenhet, galenskap, äventyrlusta, integritet, självkännedom, förmåga att se in i framtiden och se saker ur olika perspektiv, djärvhet, passion, fantasi, kreativitet, intuition, känslighet för tendenser, inspirationsförmåga, originalitet, karisma samt förmåga att

iscensätta sig själv och få uppmärksamhet. Hon eller han skulle leda via visioner och värderingar, beröra medarbetarnas känslor samt skapa mening. Det vill säga helt i linje med den romantiska föreställningen om konst och konstnärskap.

När konstnären istället liknades vid en företagsledare inträffade – delvis – det motsatta. Hon eller han skulle skapa strategier, planera, professionalisera marknadsföringen och ledningen, styra ekonomin och hitta finansiering. Det vill säga helt i linje med den rationalistiska föreställningen om företag. Det hela blev lätt skrattretande; de verkade nästan ha bytt plats med varandra, konstnären och företagsledaren.

Samtidigt fanns dock en annan skola som betonade konstens dubbla karaktär och därmed vikten för ledarskapet av att ha dubbla perspektiv, att kunna hantera multirationalitet och leva i två eller flera världar. Föreställningen om ledarskap blev följaktligen att det behövdes en eller flera personer som ensamma eller tillsammans hade en dubbel och integrerande karaktär.

Oavsett hur föreställningarna om verksamheten såg ut, verkade det alltså som om de gick igen och uttrycktes i föreställningarna om ledarskap. Även om det förstås kunde bero på att författarna – precis som jag – hade kämpat med att få sina texter att framstå som någorlunda logiska och konsekventa.

När det gällde de få individuella föreställningar som fanns med i studien, märktes en skillnad. Där var variationen större och generaliseringarna svårare att göra. Möjligtvis skulle det gå att dra slutsatsen att det, i det här materialet, fanns både de som hade precis motsatta föreställningar om sin verksamhet och sin roll som ledare och de som hade liknande föreställningar om bäge.

Betydligt mer intressant visade sig det tredje syftet vara: att undersöka om det fanns insikter om företag och ledarskap i konsten. Slutsatsen var att det gjorde det, men att det inte var lätt att uttala sig om dem, utan att hamna i romantiseringsfällan. Hoppet tycker jag stod till problematiseringen; via den återskapades förhoppningsvis inte de ursprungliga föreställningarna per automatik.

Jag tycker alltså att jag har funnit många fler lärdomar än jag någonsin hade kunnat föreställa mig, såväl i den konstnärliga praktiken som i de konstnärliga uttrycken. Dels fanns det förstås mängder av specifika lärdomar, varav jag redan har behandlat några, som till exempel den sinnliga kompetensen, ambivalensens fördelar och ovisshetens roll. Dels fanns det lärdomar på ett mer allmängiltigt plan, som till exempel om kroppens och rörelsens roll i kommunikationen.

Ser man till organisationerna, får man intrycket av att lärdomarna ibland borde gå i motsatt riktning; de konstnärliga organisationerna borde kanske lära företagen ekonomi och administration? Någon mer välskött och väladministrerad organisation än ELD har jag exempelvis sällan stött på. Där borde ett och annat företag samt en och annan företagsekonom ha något att lära.

Leker man vidare med tanken, kan det hända att det likaså finns många lärdomar om konst att hämta i näringslivet. Ser man till exempel till de immateriella värden som skapas bland många av den nya ekonomins företag, undrar man om det inte är där lärdomar om konst och konstskapande ska hämtas. Hur lyckas till exempel ett internetbolag, utan färdig produkt, skrapa ihop miljoner i finansiering? Hur skapar de en bild av sig själva som kan attrahera dessa pengar, när de inte ens finns?

Skulle jag fortsätta detta forskningsprojekt, skulle jag nog vända på perspektiven. Det har dock inte varit mitt syfte, utan här tog jag avstamp i en föreställning om att konsten eventuellt skulle kunna berika företagandet.

Att konsten kunde bidra med insikter stod klart. David som fiktiv karaktär, ELDs dans och Tranströmers poesi, gav åtminstone mig mängder av insikter. Anledningen tror jag är enkel; där uttrycktes betydligt mer komplexa och öppna föreställningar om tillvaron och människan, vilket också tog sig uttryck i mer komplexa och intressanta föreställningar och frågor om ledarskap. Ledarskap togs inte heller alltid för givet, utan själva området ifrågasattes med jämna mellanrum. Dessutom stimulerade konsten den egna fantasin, snarare än förmedlade fasta modeller, samtidigt som allmänmänniskligheten gjorde det lätt att känna igen sig. Slutligen gjorde mångtydigheten att det gick att närma sig frågeställningarna från olika håll, utifrån sina egna livsgåtor.

Således kom jag än en gång att landa i mångtydighet. Utan att det var avsikten från början, har mångtydigheten kommit att bli ett genomgående tema i den här avhandlingen, både till innehåll och form.

Först och främst har den varit ett genomgående tema i föreställningarna om konst respektive företag. I de ursprungliga föreställningarna om konsten rymdes till exempel det dunkla och gåtfulla, medan föreställningarna om företaget präglades av det upplysta, klara och tydliga. "Konstnärscheferna" anklagades för att vara för otydliga; "teknokraterna" hyllades för sin tydlighet.

När det sedan kom till att låna föreställningar och språk mellan fälten, blev det tydligt att mångtydigheten inte alltid följde med från konsten till företagandet. Till exempel ansågs det fortfarande viktigt med entydiga visioner,

som bara kunde tolkas på ett vis. De gånger mångtydigheten följde med, som till exempel i de New Age-inspirerade tankegångarna, skedde det parat med en "vetenskaplighet", ett slags illusion av klarhet.

Även i tankegångarna om konstens företagande fanns en dubbelhet angående mångtydighetens fördelar eller nackdelar. Å ena sidan fanns det de som, likt Lawrie Reaville, till varje pris ville sträva efter tydlighet. Å andra sidan fanns det de som, likt Paul DiMaggio, poängterade ambivalensens fördelar. Resultatet var således i sig tämligen tvetydigt.

Tänkandet i företagsekonomi verkade generellt vara inne på att otydlighet är ett otyg, medan tydlighet är en dygd. Det stämmer också in på de män som figurerade i Drömspelet. Med undantag av David, den fiktiva karaktären, verkade alla mer eller mindre sträva efter tydlighet.

Efva Lilja och Tomas Tranströmer framstod däremot som mer dubbla, som balanserades mellan tydlighet och otydlighet, mellan entydighet och mångtydighet. Efva gav till exempel emellanåt uttryck för en tro på det mycket tydliga, nästan övertydliga ledarskapet. Andra stunder var ledarskapet i hennes föreställningsvärld ett ledarskap som medvetet avstod från tydlighet, för att låta andra få göra sina egna tolkningar. Tomas Tranströmer var lika dubbel, ena gången var ledaren lotsen som ledde rätt genom labyrinten, andra gången var hon eller han den som beskar friheten.

Det går således att föreställa sig ett ledarskap där tydligheten inte är en dygd. Ärkebiskop KG Hammar är en av de som förespråkar något liknande. I hans fall, precis som i de ovan, handlar det om en tro på att ett sådant ledarskap skapar utrymme för människan att utvecklas. Han menar därför att det andliga ledarskapet måste undvika att:

Ägna miljoner av ord och år av liv åt sådant som låter sig fångas i ord, organisation, projekt eller program, i stället för att vara ett tecken för det som inte kan rymmas i orden.⁴¹¹

Det går alltså att föreställa sig ett ledarskap som inte alltid är tydligt, som kanske till och med är mångtydigt. Detsamma gäller konsten. I dansen och poesin verkar mångtydigheten vara en dygd. Att säga att tolkningen av ett verk är solklar, är knappast någon komplimang. Dessutom får gärna det mystiska en plats, där lämnas ofta utrymme för gåtor, olika tolkningar och ovisshet. Därmed öppnas det

upp för olika perspektiv, för dubbelhet, för frågor istället för svar. Allt det jag en gång saknade på Handelshögskolan. Än en gång med Lars Gyllenstens ord:

En litterär texts tvetydighet eller mångtydighet gör att man inte kan tala om någon entydigt bestämd möjlig värld som skulle vara gestaltad däri. Det rör sig om en mångfald. Man möter i en sådan text en polyfoni eller en *heteroglossi*. Och det är just i och genom denna polyfoni som texten lever och kan verka.⁴¹²

Mångtydigheten kan således ha sina förtjänster. Den kan göra att olika människor kan läsa in olika saker och att olika diskurser kan mötas. Dessutom, vilket inte är oväsentligt, kan mångtydigheten lämna utrymme för *fantasin*, vilket sällan det säkra, tydliga och otvetydiga kan göra.

Frågan är vilken roll mångtydigheten fyller i vetenskapen. Kan den öppna upp för att en text går att läsa från olika perspektiv samtidigt? Kan den göra att olika diskurser kan mötas? Kan den vara dynamisk och stimulera fantasin? Är det i så fall bra eller dåligt?

Med mångtydigheten följer ofta otydlighet, vilket inte alltid är uppskattat i vetenskapliga sammanhang. Precis som i Efva Liljas och Tomas Tranströmers fall handlar det kanske snarare om en dubbelhet; om att varva det öppna med det slutna. Om att skapa texter som i och för sig kan vara tydliga, men tydliga ur flera perspektiv.

Min ambition har varit att försöka skriva en sådan *mångtydlig* text. En text där den övergripande tanken eller idén är tydlig, men där det också finns utrymme att spinna vidare, att se andra och till och med motsatta tolkningar.

Metaforen som jag har använt för mitt eget skrivande har varit den av ett garnnystan. Jag har försökt att nysta upp en trasslig härva av olika trådar och linda det till ett garnnystan, ett slags helhet. Alla trådar har dock inte gått få samman, varvid några har stuckit ut. Dessutom har jag ibland själv plockat fram saxen och klippt upp en och annan tråd. Vad som finns är därför ett garnnystan med en massa trådar som sticker ut; tankar och teser det går att tolka på olika sätt och spinna vidare på. Tankar och teser som inte är avslutade, utan öppna. Tydligheten finns då förhoppningsvis i nystanet som helhet, medan mångtydigheten finns i de många enskilda trådarna.

För att återigen referera till Nalle Puh, är det förhoppningsvis inte ett helt nystan av grått ludd som jag har nystat, även om en och annan tråd förstås kan vara det...

Liten självrannsakan

De som känner mig, vet att jag länge har drivit en tes om att vi forskar om det som vi själva är dåliga på. Även om det finns undantag, finns det en rad exempel som bekräftar denna tes. Nu har turen kommit till en rannsakan av mig själv. Glädjande nog – för tesens skull – kan jag konstatera att jag är dålig på det mesta jag har skrivit om: jag har inget sinne för ekonomi, jag är en usel ledare och framför allt kan jag inte dansa.

I övrigt har jag redan hunnit bekänna ett antal misstag. När jag ser projektet i backspegeln kan jag bland annat tycka att jag kunde ha varit lite mer stringent och systematisk i mitt upplägg och skrivande. Ett lite smalare syfte hade heller inte skadat. Det skulle framför allt ha gett mig möjlighet att tränga djupare ned i enskilda frågeställningar, istället för att, som nu, svepa översiktligt över ett helt fält och bara göra enstaka, mer eller mindre slumpmässiga, nedslag. Med andra ord, jag önskar att jag hade varit lite mindre av en generalist och lite mer av en specialist.

Jag är också fullt medveten om att mitt slingriga, snåriga och resonerande skrivande inte uppskattas av alla, för att uttrycka det milt. Jag vet att min ovilja mot att dra slutsatser och sammanfatta resonemang, retar en och annan. Jag har sett att mina försök att undvika entydighet, har varit till förtret. Jag har mött de som anser att jag i alldeles för stor utsträckning har låtit andra tala och jag har fått erfara hur några har tagit direkt illa vid sig av mitt personliga tilltal.

Trots det är jag villig att försvara mitt sätt att skriva, mitt försök ”att skriva i vänskap”. Inte som det enda sättet, men väl som ett av många sätt att skriva vetenskap på. Dessutom ska det påpekas att en och annan också har uttryckt sin förtjusning. De blandade, men övervägande starka, reaktionerna kan tolkas olika; ett sätt är att jag åtminstone har lyckats beröra, vilket har varit en målsättning.

För att sluta i den ända där jag började, i mina livsgåtor, kan sägas att jag trots allt tycker att jag har lyckats belysa dem väl. Jag är mer än nöjd med att jag har överraskats många gånger samt, inte minst, med att mina egna föreställningar om konst och företag har vidgats.

Den senaste tiden har jag till exempel upptäckt att jag självmant har börjat läsa näringslivssidor och affärstidningar, vilket aldrig har hänt tidigare. Till råga på allt har jag tyckt att det varit roligt. Det kan visserligen tolkas som att mina teser är riktiga och att företagandet har blivit roligare, vackrare eller sinnligare, men det kan också betyda att mina egna föreställningarna om företag har förändrats.

Detsamma gäller mina föreställningar om konst. Jag är visserligen fortfarande romantiker och idealist, beredd att ta strid för konstens existens och autonomi i varje ögonblick och jag föredrar fortfarande samtida dans och poesi, framför action-filmer och tv-såpor. Men jag har också så sakteliga börjat förlika mig med andra sidor hos mig själv. Vad passar väl därför bättre än att avsluta med ett par strofer – som dessutom säger en del om min egen resa – från några som ackompanjerade mig på den, Kent:⁴¹³

Jag ville vara speciell
jagad, smal & glansigt blek
men med fläckar är jag född
Jag hade nästan glömt
Jag ville vara spirituell
En gnistrande personlighet
[...]
Jag ville vara intellektuell
berest, belevad, äckligt ung
men Arvet väger tungt

Kapitel 1 Livsgåtor

¹ Min första bekantskap med Pierre Bourdieu var via ett urval av skrifter sammanställda av Donald Broady och Mikael Palme: *Kultursociologiska texter*, 1986. Den text jag här har i åtanke är hämtad ur Bourdieus stora verk *La distinction. Critique sociale de jugement*, 1979, där han konstruerar vad han kallar det "sociala rummet". I detta rum finns två kapitalstarka klasser, den "dominerande", med ett stort ekonomiskt kapital, och den "dominerade", med ett stort kulturellt. Jag får anledning att återkomma till Pierre Bourdieu och hans begrepp i kapitel tre.

² Bourdieus term för den disposition man bär med sig, i kropp och mentalitet, och som gör det svårt att förflytta sig i det sociala rummet, beskriven bland annat i Donald Broady, *Sociologi och epistemologi. Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*, 1990.

³ Se till exempel Dag Björkegren, *Kultur och ekonomi*, 1992, för en redogörelse för skillnaden mellan kulturella och kommersiella affärsstrategier i kulturorganisationer.

⁴ Se till exempel Sven-Erik Sjöstrand, *Organisationsteori*, 1985, där han bland annat skiljer mellan idealtypen *företag*, vars dominerande sätt att relatera är kalkylerande, och idealtypen *förening*, vars dominerande sätt att relatera är idébaserat.

⁵ Ett forsknings- och utbildningscenter med fokus på ledning av konstnärliga organisationer.

⁶ Begreppet "arts management" eller på franska, "gestion des arts" står för "ledning av konstnärliga organisationer". En bra svensk översättning saknas.

⁷ En samhällsomvandling som har beskrivits på många håll, till exempel av Manuel Castells i hans stora samlingsverk, *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I – III*, 1996 – 98.

⁸ Däribland Dag Björkegren, 1992, och, av samme författare, *Filmens företag*, 1994, samt Pierre Guillet de Monthoux, *Det sublimas konstnärliga ledning*, 1993 och *Konstföretaget. Mellan spektakelkultur och kulturspektakel*, 1998.

⁹ Se till exempel den antologi som skrivits av ett antal forskare på sektionen, *Osynlig företagsledning*, redaktörer Sven-Erik Sjöstrand, Jörgen Sandberg och Mats Tyrstrup, 1999. På sektionen studeras bland annat konstruktionerna såsom de framträder i ideell sektor, polisarbete, familjeföretag, hemmet, kulturindustrin med mera.

¹⁰ Se till exempel Lena Zanders doktorsavhandling *The Licence to Lead*, 1997, för en genomgång av olika teorier på området.

¹¹ Några undantag finns det visserligen. Ivar Björkman har till exempel i sin doktorsavhandling från 1998 studerat en konstentreprenör, som verkar i gränslandet konst och företag; Laurent Lapiere, i sin doktorsavhandling från 1984, och Pierre Guillet de Monthoux, 1998, har båda studerat teaterregissörers arbete. Flera forskare vid ECAM har samma utgångspunkt och genomför likaså empiriska studier i den konstnärliga praktiken.

¹² Sven-Erik Sjöstrand använder "företag" i denna idealtypiska bemärkelse, i kontrast till "förening", "förvaltning", "familj", se till exempel Sjöstrand, 1985.

¹³ Se till exempel Guillet de Monthoux, 1993; 1998.

Kapitel 2 Utgångspunkter

¹⁴ *Tolkning och reflektion*, 1994.

¹⁵ *Vetenskap, verklighet och paradigm*, 1979, s 211-212.

¹⁶ Barbara Townley, "Writing in Friendship", 1994, s 25.

¹⁷ Townley, 1994, s 26.

¹⁸ *Det vilda tänkandet*, 1983.

¹⁹ Lindholm, 1979, s 211-212.

²⁰ *Modet att skapa*, 1994, s 17. I själva verket beskriver han det mod som ligger bakom allt slags skapande, inklusive vetenskapande.

²¹ Björkegren, 1992. Själv ställer jag mig frågande till att huruvida det verkligen gäller all konst. Samtidskonsten är exempelvis ofta idébaserad och konceptuell.

²² Till exempel nämner Konstantin Stanislavskij sanning som det första kriteriet på etisk teaterkonst, bland annat i *An Actor Prepares*, 1988/1937.

²³ Till exempel Sandelands och Srivatsan, refererade i Björkegren, 1992; Laurent Lapierre är, bland annat i artikeln "Exploring the Dynamics of Leadership", 1991b, inne på samma spår angående skönlitterära författare.

²⁴ I tidskriften *Dialoger*, nr 18-19, 1991, s 27 – 49.

²⁵ Bengt Molander, *Vetenskapsfilosofi*, 1983, s 27.

²⁶ Gyllensten, 1991, s 39 – 40.

²⁷ Se bara på den enorma popularitet som författare som till exempel Tor Norretranders, *Märk världen. En bok om vetenskap och intuition*, 1991, åtnjuter när de påpekat detta.

²⁸ Alvesson och Sköldberg, 1994.

²⁹ Se till exempel Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, 1991; David Harvey, *The Condition of Postmodernity*, 1991 eller Manuel Castells, 1996 – 1998. Fler tänkare som sysselsätter sig med denna samhällsförändring kommer att beröras och refereras längre fram.

³⁰ Senmoderniteten är ett begrepp som bland annat Giddens, 1991, använder för att beteckna att det är en fas av moderniteten. En svensk beskrivning av vad som kan innefattas i begreppet finns bland annat hos Hillevi Ganetz, *Hennes röster*, 1997.

³¹ Se till exempel Harvey, 1991.

³² Se till exempel Christopher Lasch, *The Culture of Narcissism*, 1991.

³³ Det jag kallar grundperspektiv skulle många välja att kalla teoretiska utgångspunkter. Andra skulle kalla det metod. Ett av de stora problemen i arbetet har varit användningen av begrepp som metod, teori och empiri. Framför allt har jag haft svårt att skilja mellan dem. Är inte metod och teori samma sak? Kan inte teori, som i mitt fall, vara empiri? Och är inte empiri bara ett annat slags teori, andras teorier? Förvirringen är stor.

³⁴ Jag är ingen specialist på dialektik, men tycker ändå känna igen mig i exempelvis Kaj Sköldbergs beskrivning i *Administrationens poetiska logik – Stilar och stilsförändringar i konsten att organisera*. 1990, s 52. Han säger: "dialektiken är i ett nötskal uppdragandet och överskridandet av motsägelser. Det fundamentala i dialektiken är nämligen att kritiskt mjuka upp och därefter överskrida stelnade tankegränser, även och särskilt sådana som verkar bestå i radikalt oförenliga motsatser."

³⁵ Johan Fornäs talar i till exempel om ett smalt, estetiskt perspektiv; ett brett, antropologiskt samt ett mellanting, till vilket han själv ansluter sig i "Navigationer på kulturfloden" i Fornäs et al, *Unga stilar och uttrycksformer, FUS-rapport nr 4*, 1992. Se också Mats Alvesson, *Cultural Perspectives on Organizations*, 1993, för en redovisning över hur man inom företagsekonomisk forskning har brukat kulturperspektivet.

³⁶ Att ge sig djupt in på detta område ligger utanför avhandlingens syften. En svensk presentation av perspektivet återfinns till exempel i Håkan Thörns doktorsavhandling "Modernitet, sociologi och sociologiska rörelser", utgiven 1997 av Sociologiska institutionen vid Göteborgs universitet. Dessutom finns många utländska översikter, till exempel Graeme Turners, *British Cultural Studies*, 1992, som berättar historien bakom perspektivet.

³⁷ Lars-Olof Åhlberg "Cultural Studies: Problems and Prospects", 1997, s 180.

³⁸ Det finns förstås undantag, till exempel ovan nämnda studie av Kaj Sköldberg, 1990, eller för en variant något mer lik min egen, Staffan Furustens doktorsavhandling från 1995, "The Managerial Discourse – A Study of the Creation and Diffusion of Popular Management Knowledge".

³⁹ Det finns en risk för begreppsförvirring även här. Med det kliniska perspektivet åsyftar jag främst den metod och det synsätt som förespråkas av ett antal psykoanalytiskt inspirerade

ledarskapsforskare. Se till exempel Laurent Lapierrés texter: "L'approche clinique comme méthode de recherche et de formation des gestionnaires d'entreprises artistiques", 1991a; den ovan refererade texten från 1991(b) eller antologin *Imaginaire et leadership*, 1992 – 1994. För många företagsekonomer förknippas den kliniska metoden antagligen främst med Fritz J Roethlisberger, *The Elusive Phenomenon*, 1977. I svensk, företagsekonomisk forskning, har den bland annat använts av Dag Björkegren och finns utförlig beskriven i hans doktorsavhandling, "Företagsledarutbildning – en fallstudie", 1986. Mellan den av Roethlisberger förespråkade kliniska metoden, som Björkegren anammade, och den av Lapierre beskrivna kliniska perspektivet finns både skillnader och likheter. En väsentlig skillnad är till exempel den roll fantasierna tillskrivs; en bisak hos Roethlisberger och kärnan hos Lapierre. Själv är jag främst inspirerad av det sistnämnda synsättet, som ursprungligen har sin grund i psykoanalysen.

⁴⁰ Ur beskrivningen av doktorandkursen "Approches cliniques d'étude de la gestion et de la dynamique organisationnelle", kurs nr 80-435-92, École des HEC à Montréal, Automne 1992.

⁴¹ En inspirationskälla har också varit Clarence Crafoords bok, *Människan är en berättelse*, 1994

⁴² "Det imaginära" härstammar från begreppet "imagination". En beskrivning av Sartres användning av det finns i Pierre Guillet de Monthoux, 1993. Bengt Kristensson Ugglas diskuterar i sin doktorsavhandling, *Kommunikation på bristningsgränsen*, 1994 den innebörd som Paul Ricoeur lägger i det.

⁴³ Eftersom "imagination" låter tillkrånglat på svenska, har jag valt att använda begreppet "fantasi", trots att det kan föra tankarna på fel spår. Fantasier står i min tolkning inte i motsats till "verklighet", utan skapar, tvärtom, verkligheten såsom den upplevs. Inte heller är de på något vis helt individuella, utan relation till omvärlden, utan snarare är de uppsamlingscisterner för impulser både från det inre och det yttre. För en diskussion om översättningsproblematiken hänvisas till Bengt Kristensson Ugglas, 1994, s 343 – 344.

⁴⁴ Vico var också en som satte estetiken, i bemärkelsen studiet av konsterna, i centrum för att bättre kunna förstå det mänskliga släktet. För att veta mer om honom, läs till exempel Elisabeth Altmans bidrag "Le concept d'imagination : une histoire inachevée" i Laurent Lapierre, 1992.

⁴⁵ Martha Nussbaum, *Känslans skärpa, tankens inlevelse*, 1990, s 86 – 87.

⁴⁶ Laurent Lapierre, "Deuil, puissance et leadership" i Lapierre (red), 1994.

⁴⁷ Forskningsprocessen inbegriper för mig alla delar: från upplägg av studien via insamling av material till själva skrivandet. Delarna är intimt förknippade och svåra att skilja från varandra. Framför allt skulle jag vilja hävda att forskningens kärnmoment, tolkningen, är en ständigt pågående process. Det är därför omöjligt att lyfta ut tolkningen som ett specifikt moment, vilket går att beskriva och exemplifiera. Vad jag väljer att studera, hur jag gör det, vad jag hör och ser och hur jag slutligen framställer det – allt inbegriper i mina ögon tolkning. Jag har därför valt att behandla forskningsprocessen som en helhet, istället för att separera de olika delarna.

⁴⁸ Ett exempel på sådana samtal är alla de som jag har fört i anslutning till att jag tillsammans med kollegor har startat ett gemensamt chefsutvecklingsprogram för högre chefer i teater och näringsliv.

⁴⁹ "Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies" i *Organization*, 1995, s 11-33.

Kapitel 3 Scener ur ett äktenskap

⁵⁰ Howard Becker, *Art Worlds*, 1982, s 14 – 15. Han är annars mest känd för att ha betonat hur konst konstrueras på arenor med många olika aktörer inblandade.

⁵¹ I nästa kapitel kommer det rationalistiska paradigmet estetik att beröras. I övrigt känns det onödigt att skriva om historien ännu en gång. Paradigmet har redan analyserats och kritiserats av en mängd forskare. Se till exempel Charles Perrow *Complex Organizations*, 1972; Kaj Sköldberg, 1990; Claes Gustafsson *Produktion av allvar. Om det ekonomiska förnufts*

metafysik, 1994; Mats Tyrstrups doktorsavhandling, *Företagsledares arbete*, 1994 eller Jörgen Sandberg och Axel Targama *Ledning och förståelse*, 1998. Att det har haft en oerhörd genomslagskraft råder det idag enighet om. Att det i allra högsta grad lever kvar, vid sidan av andra synsätt, är lika otvetydigt. Som Claes Gustafsson, 1994, säger, har det blivit en del av föreställningsvärlden. Och föreställningsvärlden byts inte ut på nolltid.

⁵² C P Snow *De två kulturerna. En ny genomgång*, 1965.

⁵³ Refererad i Sara Danius, *The senses of modernism*, 1998.

⁵⁴ Bourdieu, till exempel i *The Field of Cultural Production*, 1993.

⁵⁵ Varför det blev på det viset är oklart. Estetikens fader, Alexander Gottlieb Baumgarten, skilde visserligen också mellan "ljusets rike", som motsvarades av logiken, och dess motsats, "dunkelhetens rike" eller estetiken. Dock poängterade han, precis som flera av sina samtida, att estetiken var en förutsättning för logiken. Estetiken utgör i praktiken grunden för logiken; människans väg till insikt går via hennes sinnen och känslor. På senare tid har samma sak uppmärksamats, bland annat av kvinnliga filosofer som Martha Nussbaum och Lilli Alanen. För dem är det självklart att förnuft och känslor inte är två skilda enheter, som fungerar oberoende av varandra. Rädsla är till exempel en känsla som beror på att vi har en föreställning om att något är farligt. Rädsla kan därmed försvinna om vi inser att så inte är fallet. Förlusten av en närstående är något vi inte förstår förrän vi känner sorg. Med denna typ av resonemang knyter de an till en filosofisk tradition, som alltid betonat förnuftet och känslornas ömsesidighet. Denna tradition sträcker sig långt bakåt i tiden och har dominerat filosofihistorien, trots att man de senaste hundra åren lätt fått intrycket av motsatsen. I en intressant artikel i *Dagens Nyheter*, 18 februari, 1999, "Känslornas grepp om förnuftet", redogör Michael McEarhane för hur även förnuftsfröspråkare som René Descartes i själva verket menade att känslolivet var "ett bevis på att människan är en oskiljaktig förening av både kropp och själ". Han påpekar också att det främst är de kvinnliga filosoferna som bidragit till att åter sätta känslolivet på den filosofiska dagordningen, efter det att det varit uttraderat och bortdefinierat de senaste hundra åren, allt sedan filosofin och psykologin gick skilda vägar.

⁵⁶ Sven-Eric Liedman *I skuggan av framtiden. Modernitetens idéhistoria*, 1997, s 54.

⁵⁷ Liedman, 1997, s 352.

⁵⁸ Se till exempel Craig Calhoun *Critical Social Theory*, 1995; Steven Connor *Theory and Cultural Value*, 1992 eller Rolf Wiggershaus *The Frankfurt School*, 1994.

⁵⁹ Max Horkheimer och Theodor W Adorno, *Upplysningens dialektik*, 1944.

⁶⁰ En som utförligt diskuterar denna skillnad är Dag Björkegren. Själv vill han dra gränsen mellan *romantiserad* (eller *institutionaliserad*) och *industrialiserad kulturproduktion*, där romantiserad kulturproduktion är konst för konstens egen skull, medan industrialiserad är massproduktion efter marknadens logik. I svensk kulturpolitik, årsmodell 1999, är en liknande uppdelning tydlig. Kulturminister Marita Ulvskog åker inte till musikmässan i Cannes, eftersom "den typen av musik klarar sig utan stöd", medan handelsminister Leif Pagrotsky gör det, då "den typen av musik är en stor exportvara". Själv är jag inte dummare än att jag förstår vad som åsyftas med de traditionella beteckningarna: "finkultur" är konst för konstens egen skull; "populärkultur" är konst eller kultur på marknadens villkor. Det handlar således om ett slags skillnad i förhållningssätt, inte helt olik den uppmålade skillnaden mellan konst och företag. Skillnaden kan uttryckas på flera vis: det kan handla om skillnaden mellan att se konsten som mål respektive medel eller om skillnaden mellan att prioritera kvalitet kontra kvantitet. Pierre Bourdieu kallar det för skillnaden mellan ett kulturellt och ett kommersiellt förhållningssätt. Den stora tvistefrågan är huruvida förhållningssättet påverkar andra dimensioner. Leder en prioritering av kvaliteten automatiskt till mindre kvantitet, det vill säga att konsten inte når en stor publik? Och, tvärtom, leder en prioritering av kvantiteten, publikstorleken, automatiskt till lägre kvalitet? För många av de kritiska teoretikerna är det sistnämnda uppenbart. Trots sin radikala ståndpunkt, har de haft medhåll från högerhåll. Även högerkonservativa tänkare, som till exempel Alexander de Toqueville, har sett "populärkulturen" som sensationslysten och oroskapande enligt Bo Reimer i "Populär och impopulär populärkultur", 1987.

- ⁶¹ Pierre Bourdieu och Hans Haacke, *Free Exchange*, 1995.
- ⁶² Bland annat i Sjöstrand, 1985. På senare tid har Sjöstrand uppmärksammat estetikens roll i företagsledning, vilket jag får anledning att återkomma till.
- ⁶³ I hennes doktorsavhandling "Les fondements philosophiques de la direction", 1997.
- ⁶⁴ Bill Ryan *Making Capital from Culture*, 1992.
- ⁶⁵ Torsten Weimarck *Konst och varuform*, 1979.
- ⁶⁶ Christian Barrère och Walter Santa, "Defining Art. From the Brancusi Trial to the Economics of Semiotic Goods", 1997.
- ⁶⁷ Laurent Lapiere, "Le(a) metteur(e) en scène: un(e) gestionnaire(re)?" *Doktorsavhandling*, 1984.
- ⁶⁸ Eve Chiapello, "Conflits de rationalité entre le monde de la gestion et le monde des arts", 1991; "Les modes de contrôle des organisations artistiques", 1995.
- ⁶⁹ Brenda Gainer, "Parental Attitudes Toward the Arts, Arts Education and Arts Exposure for Children", 1995.
- ⁷⁰ Laurent Lapiere, "La gestion des arts et l'art de la gestion", 1978.
- ⁷¹ *Creating Minds*, 1993 och *Leading Minds*, 1995 (tillsammans med Emma Laskins).
- ⁷² Bland annat i "Les modes de contrôle des organisations artistiques", 1995.
- ⁷³ Hämtat ur en föreläsning som Donald Judd höll 1985 på Denver Art Museum, nu publicerad i *Donald Judd. Samlade skrifter 1975 - 1986*, 1990.
- ⁷⁴ Guillet de Monthoux, 1993; 1998.
- ⁷⁵ Avsnittet om Bourdieu är hämtat ur följande texter av Bourdieu själv: *La Distinction. Critique sociale du jugement*, 1979; *Homo Academicus*, 1984; *Kultursociologiska texter* (i urval av Donald Broady och Mikael Palme) 1986; *In Other Words. Essays Towards a Reflexive Sociology*, 1990; *Texter om de intellektuella* (i urval av Donald Broady), 1992; *The Field of Cultural Production*, 1993; tillsammans med Hans Haacke *Free Exchange*, 1995 samt ur följande texter om honom: Per Månssons (red) *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker*, 1989, samt Donald Broadys *Sociologi och epistemologi. Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*, 1990. Det smärtar att konstatera att Bourdieu antagligen skulle avsky att figurera i detta sammanhang, då hans förhållningssätt till vetenskapen är närmast motsatt mitt eget.
- ⁷⁶ Även Bourdieus svenska uttolkare Donald Broady, förtjänar att nämnas i sammanhanget. Han reser en intressant frågeställning när han undrar om det i Sverige möjligtvis kan finnas ytterligare ett slags kapital, vilket han benämner ett "organisationskapital". Han beskriver det i följande ordalag: "Att ackumulera och förmena ett "organisationskapital" innebär mycket mer än att träna sittfläsket. Man måste öva sin förmåga att orientera sig i organisations-Sverige, tillägna sig en hållning och ett tonläge som omisskännligt utmärker den som gör sig till talesman för sina medmänniskor, vänja sig av med novisens benägenhet att bli ivrig och vädja om förståelse, för att istället tillägna sig självklarheten hos den som tar för givet att omgivningen vill eller måste lyssna, och, vilket är oskiljbart förenligt med allt detta – skaffa sig ett "namn" som gör att man blir en som räknas. Sådana talanger är inte medfödda utan resultatet av mångårigt investeringsarbete." Återigen krävs det inte mycket fantasi för att kunna föreställa sig att en och annan "kulturbyråkrat" och kulturchef passar in på den här beskrivningen. Broady kanske pekar på något viktigt, inte minst i Kultur-Sverige? Broady, 1990, s 304.
- ⁷⁷ Robert Jackall, *Moral Mazes*, 1983.
- ⁷⁸ Eftersom ledarskap – åtminstone i näringslivet – är konstruerat efter en manlig norm, vilket har visats av bland annat Charlotte Holgersson, "Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering", 1998; Pia Höök "Ledarskap som okontrollerbar sexualitet", 1999; Anna Wahls doktorsavhandling, "Könsstrukturer i organisationer" 1994 samt "Kvinnor som chefer", 1994. Ett annat exempel utgör Mats Lindvists etnologiska studie *Herrar i näringslivet*, 1996.
- ⁷⁹ Till exempel anser 85 % av näringslivets makthavare i denna undersökning att ett förslag om minskade inkomstskillnader i Sverige är ett dåligt förslag, medan 64 % av allmänheten tycker att det är ett bra förslag. Liksom 94 % av näringslivets företrädare anser att det är ett dåligt förslag

att låta den offentliga sektorn växa för att garantera en allmän välfärd, medan 56% av allmänheten tycker att det är ett bra förslag. Allra tydligast blir det när det handlar om ett förslag om att sänka lönerna för de mest höglönlade och höja dem för de låglönlade: där anser 0% av näringslivets makthavare att det är ett bra förslag, medan 94% anser att det är ett dåligt förslag. Bland allmänheten är motsvarande siffror 43 respektive 39%. Källa: *Ordfront Magasin* Nr 1-2/99, s 18-25. En studie av Peter Ulrich och Ulrich Thielemann, refererad i Brytting och Trollestad, 1998, visar en liknande tendens, fast då inte i Sverige. De chefer de intervjuade om relationen mellan ekonomi och etik kunde delas in i fyra kategorier: *konventionalister* (54%), som ansåg att ekonomi och etik kunde vara i harmoni med varandra; *metafysiska ekonomister* (34%), som trodde att den osynliga handen, det vill säga marknaden, skulle rätta till eventuella brister i etiken; *reformister* (10%), som såg en konflikt mellan ekonomin och etiken, men som trodde att den kunde gå att lösa antingen via politik och regler eller via individers etiska beteende samt *idealister* (2%), som såg konflikten mellan etik och ekonomi som en oundviklig del av livet.

⁸⁰ Förutom Pierre Bourdieus egna undersökningar, se till exempel Deborah Ericsons *In the Stockholm Art World*, 1982.

⁸¹ Martin Gustavssons undersökningar av konstinköpen från olika gallerier i Stockholm visar på liknande tendenser, "Symboliskt laddade varor", 1999.

⁸² Här finns det förstås utrymme för en reflektion huruvida det karakteriserar svenska förhållanden i lika hög utsträckning som franska.

⁸³ Pierre Bourdieu, 1992, s 116.

⁸⁴ Pierre Bourdieu, 1986, s 148.

⁸⁵ Refererad i Liedman, 1997.

⁸⁶ Liedman, 1997, s 517 – 518.

⁸⁷ Liedman, 1997, s 37- 38.

⁸⁸ Danius, 1998.

⁸⁹ Danius, 1998, s 37-38.

⁹⁰ Det verkligt intressanta är själva studien, som visar hur det kan vara givande att överge idén om de separerade kulturerna, framför allt idén om att den estetiska och den teknologiska kulturen inte står i förbindelse till varandra. Med andra ord, hur det kan vara dags att bryta sig ur det diskursiva systemet. Som Danius visar är även högmodernistiska författare som Mann, Proust och Joyce påverkade av den teknologiska utvecklingen, inte minst vad gäller estetiken. Hennes hypotes är att det snarare är så att det är tekniken, såsom den internaliseras, som driver fram förflyttningen från en idealistisk till en materialistisk estetik, det vill säga från en estetik som är teoretisk och främst lokaliserad till synen och hörseln, till en kroppslig och partikulär estetik.

⁹¹ Eve Chiapello, 1994.

⁹² Danius, 1998 och Harvey, 1989.

⁹³ Observera att jag inte själv tror att det ena är kvinnligt och det andra manligt, utan att jag talar om de genuskonstruktioner som finns i vårt samhälle.

⁹⁴ Se till exempel Peter Evans och Geoff Dehan *The Keys to Creativity*, 1988; för en genomgång av en del av kritiken mot att lokalisera kreativitet och i förlängningen konstnärlighet till enbart den ena hjärnhalvan.

⁹⁵ Johan Asplund, *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*, 1991.

⁹⁶ Ur Jürgen Habermas *Kommunikativt handlande. Texter om språk, rationalitet och samhälle*, 1989; Månson, 1989 samt Alvesson och Sköldberg, 1994.

⁹⁷ Jesper Blombergs doktorsavhandling "Ordning och kaos i projektsamarbete – en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox", 1995.

⁹⁸ Claes Gustafsson, 1994, s 38 – 40.

Kapitel 4 Estetisering

- ⁹⁹ Det är ingen unik idé. Barbara Czarniawska har länge liknat företagsekonomien vid en litteraturkritiker och Pierre Guillet de Monthoux har talat om rollen som konstkritiker. När jag befinner mig på Ericsson är det dock främst åt teaterns håll mina tankar går: det är ett spektakel, ett välregisserat drama, som spelas upp, i syfte att väcka sinnen och skapa en upplevelse.
- ¹⁰⁰ Begreppen, liksom tankegångarna i följande stycke är hämtade ur en artikel "Estetiken efter Adorno" författad av Björn Billing, i *Häftet för kritiska studier*, 1994, s 20 –37.
- ¹⁰¹ Billing, 1994, s 29.
- ¹⁰² Billing, 1994, s 30.
- ¹⁰³ Mike Featherstone *Consumer Culture and Postmodernism* 1991 och Björkman, 1998.
- ¹⁰⁴ Billing, 1994, s 32 – 33.
- ¹⁰⁵ Billing, 1994, s 33.
- ¹⁰⁶ Wolfgang Fritz Haug *Kritik av varuestetiken*, 1971.
- ¹⁰⁷ Citerat i Billing, 1994.
- ¹⁰⁸ Bland dessa kan nämnas Jean Baudrillard och Jean-Francois Lyotard. En redogörelse för deras syn finns t ex i Dag Björkegren, 1992.
- ¹⁰⁹ Mikael Löfgren och Anders Molander *Postmoderna tider*, 1986, s 21.
- ¹¹⁰ Jag vill helst undvika att ge mig för djupt in i diskussionen. Postmoderniteten verkar för många vara ett passerat stadium och ett begrepp som för tankarna åt arkitekter som Charles Jencks eller litteraturvetare som Jaques Derrida och Paul De Man. Sen- eller den andra moderniteten är mindre kontroversiella begrepp som signalerar att det nuvarande skedet är en fortsättning av moderniteten. Brytningen blir därmed mindre drastisk. Jag föredrar egentligen att använda något av de andra begreppen. Resonemanget bygger jag bland annat på Mats Alvesson och Kaj Sköldberg, 1990; Manuel Castells, 1996 – 1998; David Harvey, 1989; Anthony Giddens, 1991; Anne Kaplan (red), *Postmodernism and its Discontents*, 1988; Sven-Eric Liedman, 1997 och Mikael Löfgren och Anders Molander, 1986.
- ¹¹¹ Löfgren och Molander, s 21, 1986.
- ¹¹² Scott Lash, *Sociology of Postmodernism*, 1990.
- ¹¹³ Se till exempel Ed Ottensmeyer i sitt förord, "Too Strong to Stop, too Sweet to Lose", till temanumret om estetik i *Organization*, 1996 samt Laurie Meamber och Alladi Venkatesh, "Cultural Industries and the New Aesthetics of Cultural Production", 1999.
- ¹¹⁴ Liedman, 1997, s 401.
- ¹¹⁵ Precis som jag tidigare har konstaterat, anser även Liedman att det parallellt har skett en förändring i bilden av konstnären respektive teknikern. Där konstnären förut sågs som skapande ur sitt inre, helt fri från alla krav, har gränsen mellan henne eller honom och redskapen, till exempel datorn, lösts upp. Också bilden av teknikern har förändrats, från en fantasilös men kompetent räkneman, till en för sin framgång beroende av fantasi och okonventionella lösningar.
- ¹¹⁶ Kaj Glans, "Bolz - en nietzschean i cyberspace" i *Dagens Nyheter*.
- ¹¹⁷ "Konstverket i den tekniska reproduktionsåldern" i John Burrill (red) *Kritisk teori – en introduktion*, 1987
- ¹¹⁸ Haug, 1975.
- ¹¹⁹ Olle Eksell, *Design och ekonomi*, 1964.
- ¹²⁰ Featherstone, 1991.
- ¹²¹ Erik Hörnfeldt, "Politikerna saknar visioner om e-världen" i *Metro*, 1999.
- ¹²² Asplund, 1991.
- ¹²³ Gestalten är hämtad ur Mike Woods, *The New Manager*, 1988; Madeleine von Heland, "Gäspennor och den nya antiken" i Madeleine von Heland, Walter Liebendörfer och Lorentz Lyttkens, *Den lärande människan*, 1989; Anders Johnson, *Hierarkiernas harakiri – leve nätverken*, 1994; Jesper Kunde, *Corporate Religion*, 1997; Åke E Andersson & Peter Sylwan, *Framtidens arbete och liv*, 1997; Joseph Pine och James Gilmore, *The Experience Economy*,

- 1999; Michael J Wolf, *The Entertainment Economy*. 1999; Kjell A. Nordström & Jonas Riddarstråle, *Funky Business*, 1999. Det finns många fler verk som skulle gå att använda och som säger liknande saker.
- ¹²⁴ Jämför till exempel Jan Carlzons, *Riv Pyramiderna*, 1985 och Michael J. Wolfs, *The Entertainment Economy* från 1999. Det finns en hel del likheter.
- ¹²⁵ Guy Debord, *La Société du spectacle*, 1967 och Neil Postman, *Underhållning till döds*, 1985.
- ¹²⁶ Tes nr 58, Débord, 1967.
- ¹²⁷ Gustafsson, 1994.
- ¹²⁸ Guillet de Monthoux, 1993.
- ¹²⁹ Jag avser inte att här skriva varken estetiken eller den estetiska organisations- och ledarskapsforskningens historia. Detta har dessutom gjorts tidigare, bland annat av Björkegren, 1992, Guillet de Monthoux, 1993 samt Antonio Strati i hans *Organization and Aesthetics* från 1999.
- ¹³⁰ Strati, 1999.
- ¹³¹ Sjöstrand, *Janus. The Two Faces of Management*, 1997.
- ¹³² Merleau-Ponty, refererad av Jaana Parviainen i "Bodies Moving and Moved", doktorsavhandling, 1998.
- ¹³³ Strati, 1998, s 3.
- ¹³⁴ Se Pia Höök, 1999.
- ¹³⁵ Se till exempel Bernd Schmitt och Alex Simonson, *Marketing Aesthetics*, 1997.
- ¹³⁶ Pine och Gilmore, 1999.
- ¹³⁷ Schmitt och Simonson, 1997.
- ¹³⁸ Lloyd E. Sandelands och Georgette C. Buckner, "Of Art and Work: Aesthetic Experience and the Psychology of Work Feelings", 1989.
- ¹³⁹ Ed Ottensmeyer i sitt förord, "Too Strong to Stop, too Sweet to Lose", till temanumret om estetik i *Organization*, Vol 3, Nr 2, 1996. Materialet är ursprungligen hämtat från en konferens i Luxemburg, 1995.
- ¹⁴⁰ Sjöstrand, 1997.
- ¹⁴¹ Strati, 1999.
- ¹⁴² Strati, 1996.
- ¹⁴³ Teddy Brunius, *Estetik förr och nu*, 1986, s 5.
- ¹⁴⁴ Terry Eagleton, *The Ideology of the Aesthetic*, 1990.
- ¹⁴⁵ Guillet de Monthoux, 1993.
- ¹⁴⁶ Bland de utländska kan till exempel nämnas David A. White, "Philosophical Reflections on Aesthetics and Organization" i *Organization*, 1996, s 195 – 208.
- ¹⁴⁷ Guillet de Monthoux, 1993, s 6.
- ¹⁴⁸ "Leadership as a text", Abraham Zaleznik och Manfred Kets de Vries, 1984. Kaj Sköldberg har dels gjort det i den tidigare refererade *Administrationens poetiska logik – Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*, 1990, samt i *Reformer på vridscen*, 1991.
- ¹⁴⁹ Rafael Ramirez, *The Beauty of Social Organization*, 1991.
- ¹⁵⁰ Mauro F. Guillén, "Scientific Management's Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical" i *Administrative Science Quarterly* 1997, s 682 – 715.
- ¹⁵¹ Guillén, 1997, p 691. Uttrycket myntades av Hannes Meyer.
- ¹⁵² Walter Gropius, 1965, s 33.
- ¹⁵³ Max Weber, citerad i Sven Eliaeson, 1978.
- ¹⁵⁴ Guillén, 1997, s 710.
- ¹⁵⁵ Det finns förstås många fler, angränsande ansatser, om man går utanför organisations- och ledarskapsområdet, till exempel mot områden som marknadsföring och strategi. Typexempel skulle vara varumärksteori och design management. Det finns vidare forskare inom till exempel marknadsföring som likaså gjort direkta kopplingar mellan konst och företag. Ett

exempel på en sådan forskare är Jonathan Schroeder, "Andy Warhol: Consumer Research", 1997.

¹⁵⁶ Marjorie Jacobson, *Art and Business*, 1993.

¹⁵⁷ Till exempel ABSA, som är den förening som, liksom vår svenska Föreningen Kultur och Näringsliv, arbetar med den här typen av direkta relationer mellan konst och företag.

¹⁵⁸ Joanne Scheff, "Strategic Collaborations: Forging Viability for Nonprofit Arts Organizations", 1997.

¹⁵⁹ Leplâtre, Françoise (red) *La Formation se met en scène ou les milles et une vertus du théâtre*, 1996.

¹⁶⁰ Hon finns vid City University i London och skriver en doktorsavhandling om multinationella företags samarbeten med konstnärliga organisationer.

¹⁶¹ Till exempel Manfred Kets de Vries och Abraham Zaleznik, 1984; Thomas Müllern och Johan Steins, *Övertygandets ledarskap*, 1998, eller Barbara Czarniawskas forskning om narrativ organisationsteori, 1995; 1997.

¹⁶² Till exempel Ivar Björkman, 1998.

¹⁶³ Att täcka in alla olika ansatser och studier som finns på området är föremål för en doktorsavhandling i sig och således omöjligt att göra här. Bland alla de olika ansatser som finns, kan exempelvis nämnas de som Bo Göransson och hans grupp knuten till Dialogseminariet står för. I dem är det främst kompetensen, reflektionen och den filosofiska dialogen som står i centrum. Vidare kan I. L. Mangham och M.A. Overingtons socialpsykologiska ansats, där det är människors rollspelande som står i centrum, förtjäna ett omnämmande samt inte minst mängden av ansatser som tar fasta på dramaturgin som ett sätt att förstå och utveckla arbetsprocesser och företagande, *Organizations as Theatre. A Social Psychology of Dramatic Appearances*, 1987.

¹⁶⁴ Joyce McDougall, *Jagets teatrar*, 1988.

¹⁶⁵ Se till exempel William L. Gardner och Bruce J. Avolio, "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective", *Academy of Management Review*, 1998, s 32 – 58.

¹⁶⁶ Pine och Gilmore, 1999.

¹⁶⁷ Sagt 1995 vid London International Festival of Theatre och citerat i Graeme Evans, "The Arts Organisation: Managing Change or Changing Management?", 1999.

¹⁶⁸ Nordström och Ridderstråle, 1999.

¹⁶⁹ Se till exempel Mats Alvesson, 1993 och Tomas Müllern, *Den föreställda organisationen – om kulturella processer i och kring organisationer*, 1994.

¹⁷⁰ Se till exempel Pascale Gagliardi, *Symbols and Artifacts*, 1991.

¹⁷¹ För en översikt, se t ex Björkman, 1998.

¹⁷² Gunnar och Ulla Eliasson, 1997.

¹⁷³ Se till exempel Bengt Johansson (red), *Kultur och samhälle – studier i förnyelse*, 1992.

¹⁷⁴ Åke Beckérus och Berit Roos, 1985, s 119.

¹⁷⁵ Clarence Crafoord, 1993.

¹⁷⁶ Se till exempel Lasch, 1991.

¹⁷⁷ Se till exempel Janet Summertons undersökning av kulturarbetares kalejdoskop-tillvaro, 1997.

¹⁷⁸ Se till exempel Daniel Ericsson, *Kreativa ledare?*, 1999 samt hans kommande doktorsavhandling.

¹⁷⁹ *Nota Bene*, nr 2, 1994 s 52.

¹⁸⁰ Cameron Ford, *Creative Action in Organization*, 1995, s 40.

¹⁸¹ Edward de Bono, *Verklig kreativitet*, 1992.

¹⁸² Alan G. Robinson och Sam Stern *Corporate Creativity. How Innovation and Improvement Actually Happen*, 1999.

¹⁸³ *Dagens Nyheter*, 11 december, 1996.

¹⁸⁴ Wolf, 1999.

¹⁸⁵ Gareth Morgan, *Imaginization*, 1993.

¹⁸⁶ Liedman, 1997, s 401.

¹⁸⁷ Wolf, 1999, s 88.

¹⁸⁸ Tom Peters, *The Tom Peters Seminars. Crazy Times Call for Crazy Organizations*, 1994, s 12.

Kapitel 5 Romantisering

¹⁸⁹ Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938.

¹⁹⁰ Stoner & Wankel, *Management*, 1986, s 18-19.

¹⁹¹ Stephen Fineman (red), *Emotion in Organizations*, 1993.

¹⁹² Manfred Kets de Vries, *Leaders, Fools, and Impostors*, 1993.

¹⁹³ Jagdish Parikh, *Intuition. The New Frontier of Management*, 1993.

¹⁹⁴ Claes Gustafsson, 1997, "Känslan av ZAP", *Memo-stencil* vid Företagsekonomiska institutionen vid Åbo Akademi, och Sjöstrand, 1997.

¹⁹⁵ Jean-François Chanlat (red), *L'Individu dans l'organisation - les dimensions oubliées*, 1992.

¹⁹⁶ Även det har gjorts av en mängd författare vid det här laget. Startskottet gick, mig veterligen, med Abraham Zalezniks artikel, "Managers and Leaders Are They Different?" i *Harvard Business Review* 1975. Han har sedan fått en oändlig mängd, till exempel Warren Bennis, *On becoming a leader*, 1989 och John Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, 1990.

¹⁹⁷ David Whyte, *The Heart Aroused*, 1994.

¹⁹⁸ Max De Pree, *Leadership is an Art*, 1989, s 136.

¹⁹⁹ Bennis, 1989.

²⁰⁰ Set ex Pine & Gilmore, 1999.

²⁰¹ Bennis, 1989.

²⁰² Peters, 1994.

²⁰³ Vincent Dégot, 1987. Citerad i Strati, 1996.

²⁰⁴ Morgan, 1993.

²⁰⁵ Boettinger, "Is Management Really an Art?", 1975.

²⁰⁶ Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 1980 och Patricia Pitcher, 1992.

²⁰⁷ Just dirigentmetaforen är en av de vanligast förekommande i ledarskapslitteraturen. Staffan Furusten, 1995, säger att den symboliserar både det traditionella, klassiska sättet att leda och det "nya", populära. I den traditionella tolkningen handlar det om att dirigenten kontrollerar hela orkestern, medan det i den moderna tolkningen handlar om att dirigenten inte lägger sig i den individuella spelstilarna, men får alla att spela samma stycke.

²⁰⁸ Max DePree, *Leadership Jazz*, 1994 och John Kao, "The Art & Discipline of Business Creativity" 1997.

²⁰⁹ Peter Vaill, *Managing as a Performing Art*, 1989.

²¹⁰ Tom Peters vid ett seminarium i Stockholm, 1 december 1997.

²¹¹ Pine & Gilmore, 1999.

²¹² Lee Bolman & Terrence Deal, *Reframing Organizations*. 1991.

²¹³ John Shotter, "The Manager as a Practical Author", 1995.

²¹⁴ Kuhn, "The Misfit Between Organization Theory and Processional Art", 1996, s 223.

²¹⁵ Boettinger, 1975.

²¹⁶ Warren Bennis & Burt Nanus, *Ledare och deras strategier*, 1985, s 130.

²¹⁷ Bolman & Deal, 1991.

²¹⁸ Lapierre, 1994, s 1008.

²¹⁹ Björkman, 1998.

²²⁰ Bo Gyllenpalm, *Ingmar Bergman and Creative Leadership*, 1995.

²²¹ Handy, *Gods of Management - The Changing Work of Organization*, 1996.

²²² *Images of Organization*, 1986.

- ²²³ Czarniawska-Joerges, 1988, s 22-23.
²²⁴ Vaill, 1989, s 115.
²²⁵ Zaleznik och Kets de Vries, 1985.
²²⁶ Zaleznik och Kets de Vries, 1985.
²²⁷ Citerad i Strati, 1996. Eftersom den ursprungliga texten är skriven på italienska, har jag svårt att läsa och citera den i original.
²²⁸ Ej publicerad.
²²⁹ Alvesson, 1993.
²³⁰ Barbara Czarniawska-Joerges, *Att handla med ord*, 1988.
²³¹ Georg Henrik von Wright, *Vetenskapen och förnuftet*, 1986 och *Myten om framsteget*, 1993.
²³² Gustafsson, 1994.
²³³ Ingela Lind i en artikel i *Dagens Nyheter*, 1994.
²³⁴ Peter Russell, *På randen till framtiden*, 1992.
²³⁵ I original heter boken *The Celestine Prophecy*, 1993.
²³⁶ Detta avsnitt bygger främst på Olav Hammers bok *På spaning efter helheten. New Age – en ny folktro?*, 1997. Jag har också egen erfarenhet av New Age-tron. Framför allt har jag läst en hel del zenbuddhism. Jag har varit medlem i ett jungianskt sällskap och följt kurser bland annat i kreativ visualisering, grundade på Shakti Gawains tankar. Vidare har jag läst James Redfield, *A Course in Miracles*, Dana Zohar, Fritiof Capra, Willis Harman, Deprak Chopra och många fler. Jag har gått på ett oändligt antal föreläsningar och seminarier samt mediterat och hållit på med yoga. Jag har varit vegetarian och under en period av mitt liv har jag levt med en före detta zenbuddhistisk munk. Min erfarenhet av New Age-rörelsen är således också personlig och jag har, trots allt, en förståelse för de som tror på den. Liksom för de som tror på ledarskapslitteraturen.
²³⁷ von Wright, 1986.
²³⁸ Albert Low, *Zen and Creative Management*, 1976.
²³⁹ John Heider, *Tao of Leadership*, 1985.
²⁴⁰ Vaill, 1989.
²⁴¹ Hammer, 1997, s 286.
²⁴² För en beskrivning av ledarskapsindustrin se till exempel Timothy Clark och Graeme Salaman, "The Management Guru as Organizational Witchdoctor", 1996 eller John Micklethwait och Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors*, 1997. Titeln indikerar att de är på samma spår som jag.
²⁴³ Anna Lindner, "Tänk på att...", *Akademiker*, 3/99.
²⁴⁴ Claes Trollestad, doktorsavhandling, *Människosyn i ledarskapsutbildning*, 1994 och Micklethwait & Wooldridge, 1997.
²⁴⁵ I ett samtal efter ett seminarium i Stockholm november 1997.
²⁴⁶ "Affärsmannens blues", hämtad ur rockoperan *Starmania*, skriven av Luc Plamondon och Michel Berger. Texten handlar om affärsmannen som har materiell framgång, men som inte gör vad han egentligen skulle vilja: vara en konstnär.
²⁴⁷ Se t ex Wolf, 1999.
²⁴⁸ Wolf, 1999.
²⁴⁹ De Pree, 1989.
²⁵⁰ Att det i övrigt skulle råda stora skillnader på svensk och amerikansk ledarskapslitteratur är inte säkert. Kjell A- Nordströms och Jonas Ridderstålés *Funky Business* är till exempel svensk, även om inte tankarna nödvändigtvis är det. Likaså finns det likheter mellan den här refererade amerikanska ledarskapslitteraturen och svenska böcker i samma genre, till exempel Stefan Boethius och Martin Ehdins *Myten om moroten*, 1993.
²⁵¹ Trollestad, 1994, s 66.
²⁵² Trollestad, 1994, s 79.
²⁵³ Citerad i Björkegren, 1992, s 218.
²⁵⁴ Furusten, 1995.

- ²⁵⁵ Björkegren, 1992, s 218.
²⁵⁶ Georg Henrik von Wright, *Humanismen som livshållning*, 1978.
²⁵⁷ De Pree, 1989.
²⁵⁸ Bennis & Nanus, 1985, s 30.
²⁵⁹ Barbro Smeds, "Institutionsteatern – Ett konstföretag?", 1999, s 4.
²⁶⁰ Citerad i Chris Lee och Ron Zemke, "The Search for Spirit in the Workplace", s 107, 1995.

Kapitel 7 Ekonomisering

- ²⁶¹ Se också Barbro Smeds rapport från 1999, där hon bland annat beskriver hur teatrar tar in näringslivskonsulter och använder näringslivet som förebild för organisationsbyggandet.
²⁶² Åsikten uttrycktes bland annat av några teaterchefer på ett seminarium på Handelshögskolan, hösten 1998.
²⁶³ John Pick, *The Arts in a State*, 1988, citerad i Graeme Evans "The Arts Organisation: Managing Change or Changing the Management?", 1999.
²⁶⁴ Viggo Cavling i "Tråkig, tråkigare, chef", *Nöjesguiden* nr 3, 1999, s 10.
²⁶⁵ Evans, 1999.
²⁶⁶ Det sistnämnda har bland annat Janet Summerton konstaterat då hon har undersökt konstnärers arbetssituation, "Kaleidoscopes and Chameleons: Tailor Made Careers in the Arts", 1997.
²⁶⁷ Andersson, 1979 och Eliæson, 1978.
²⁶⁸ Benjamin, 1936.
²⁶⁹ Habermas, 1988; Månson, 1989 samt Alvesson och Sköldberg, 1994.
²⁷⁰ Bourdieu, 1993.
²⁷¹ Liedman, 1997.
²⁷² Liedman, 1997.
²⁷³ Deborah Hayes, "Don't make a soap opera out of a crisis – Proactive Crisis Management Strategies for Arts Organisations", 1999.
²⁷⁴ Susanne Burns, "Talking about a Revolution. The Management of Change in Arts Organisations", 1999.
²⁷⁵ Alla uppgifter är hämtade ur Philip Kotler och Joann Scheff, *Standing Room Only*, 1997. De är inte kontrollerade.
²⁷⁶ Kotler och Scheff, 1997.
²⁷⁷ William J. Byrnes, *Management and the Arts*, 1993.
²⁷⁸ Karhunen, Paula, "A Bright Future Ahead? The Labour Market Situation of Graduated Artists", 1997, s 295 - 304.
²⁷⁹ Summerton, 1997.
²⁸⁰ För ett exempel ur praktiken, se till exempel Rolf Rembe, *Fan ska vara teaterchef*, 1985.
²⁸¹ Se till exempel Xavier Castañer, "The Tension between Artistic Leaders and Management in the Arts Organisations", 1997.
²⁸² Eve Chiapello, "Les modes de contrôle des organisations artistiques", 1995.
²⁸³ "Arts Management"-fältet består således av många olika deldiscipliner. För en översikt över till exempel marknadsföringsområdet, se Emer Ní Bhrádaigh, "Arts Marketing: A review of Research and Issues", 1997, s 207 - 219. För en översikt över finansiella och ekonomiska teorier, se till exempel Tony Bennet, "Financial Management for Theatres", 1994, eller Andrée Lafortune, Jean-Guy Rosseau och Lucie Bégin, "An Exploration of Management Control in the Arts and Cultural Sector", 1999.
²⁸⁴ Yves Evrard och Francois Colbert, "Arts Management: A New Discipline Entering the Millenium", 2000, s 4 - 13.
²⁸⁵ Sagt på ett seminarium om design och ekonomi, Föreningen Svensk Form, 1 december, 1999.

- ²⁸⁶ Byrnes, 1993.
- ²⁸⁷ Sue Kay and Janet Summerton "The Changing Landscape of Arts Management", 1998.
- ²⁸⁸ Teunis IJdens, "The Impresario. Portrait of a Cultural Entrepreneur", 1995.
- ²⁸⁹ Se till exempel Constance af Trolle, *Teaterkonst signerad Per Verner-Carlsson*, 1999. Detta förhållande vore intressant att undersöka, inte minst som regissören och företagsledaren verkar få ökad uppmärksamhet under ungefär samma tidsperiod.
- ²⁹⁰ Se till exempel Elisabeth Hirschman, 1983, "Aesthetics, Ideologies, and the Limits och the Marketing Concept"; Yves Evrard, "Culture et marketing : incompatibilité ou réconciliation?", 1991 och Robert Kelly, *The Enemy Within*, 1991.
- ²⁹¹ Citerat i John Pick, *Arts Administration*, 1980.
- ²⁹² Kay och Summerton, 1998.
- ²⁹³ Ní Bhrádaigh, 1997, s 207 - 219.
- ²⁹⁴ Däribland Paul O'Sullivan, "Marketing the Arts: From Paradigm to Plan", 1997, s 139 - 181 och Laurent Lapierre, "L'art de gérer les arts. La gestion: un art? Gère-t-on les arts?", 1991.
- ²⁹⁵ François Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, 1993 och Yves Evrard, 1991.
- ²⁹⁶ François Colbert, "La recherche et l'enseignement en gestion des arts", 1989.
- ²⁹⁷ I inledningen till avsnittet om marknadsföring i *Proceedings from the Third International Conference on Arts Management*, City University, 1995.
- ²⁹⁸ Pick, 1980.
- ²⁹⁹ Pick, 1988.
- ³⁰⁰ Ní Bhrádaigh, 1997, s 207 - 219.
- ³⁰¹ Evrard, 1991; François Colbert, 1993 samt Evrard och Colbert, 2000.
- ³⁰² Evrard, 1991, s 37 - 49.
- ³⁰³ Bourdieu, 1979, s 1 - 3.
- ³⁰⁴ Pick, 1980.
- ³⁰⁵ Se till exempel den forskning som genomförts av bland annat Silvia Bagdadli, "Lost Academy of Theater Network", 1997 eller "To Co-operate or to Compete? A Dilemma for 13 Theatres in the City of Milan", 1999.
- ³⁰⁶ François Colbert, 1989.
- ³⁰⁷ Lapierre, 1991.
- ³⁰⁸ Lapierre, 1978.
- ³⁰⁹ Lapierre, 1991.
- ³¹⁰ Paula Clancy, "Skills and Competencies: The Cultural Manager", 1997.
- ³¹¹ Declan McGonagle, "Things Change: The Need for New Transactions in Cultural Management", 1997, s 17 - 29.
- ³¹² Pat Cooke, "The Culture of Management and the Management of Culture", 1997, s 31 - 40.
- ³¹³ Christian Barrère och Walter Santana, "Defining Art. From the Brancusi Trial to the Economics of Semiotic Goods", 1997.
- ³¹⁴ Valérie Battaglia, Béatrice Moguel och André Pellicari, 1991.
- ³¹⁵ O'Sullivan, 1997, s 139 - 181.
- ³¹⁶ Leah H. Hofkin, "Foundation Involvement in the Arts: A Framework for Assessing Organizational Integrity", 1997.
- ³¹⁷ Vanessa Bone, "Ahead of the Game", 1995.
- ³¹⁸ Janet Summerton, "Managing Small-Scale Enterprises", 1995.
- ³¹⁹ För exempel se till exempel A Langley, *Theatre Management in America. Principle and Practice*. 1974 eller Stephen Reiss, *The Arts Management Handbook*. 1974.
- ³²⁰ Thomas J.C. Raymond och Stephen A. Greyser, "The Business of Managing the Arts", 1978.
- ³²¹ Kotler och Scheff, 1997, s 517.
- ³²² Minns att Liedman, 1997, använde ljusmetaforen för att beskriva den hårda upplysningen som gjorde rent med det dunkla och gåtfulla.

- ³²³ Lawrie Reavill, "Can Current Popular Management Concepts help the Dance Companies in the UK?", 1995.
- ³²⁴ Jo Caust, "Is the Audience More Important than the Art? The Impact of Economic Rationalist Policies on Government Intervention in the Cultural Sector, With Specific Reference to Australia from 1993 – 1999", 1999.
- ³²⁵ Margareta Norlin, *Arbetet*, augusti 1997, angående Unga Riks.
- ³²⁶ Konstnären Hans Haacke är inne på samma spår, när han, i det tidigare refererade samtalet med Pierre Bourdieu, säger att konst i grund och botten handlar om reflektion och kritik, medan ledning handlar om att skapa smidiga operationer. Han faller dessutom den, i det här sammanhanget, mycket intressanta kommentaren att konstnärer som blir chefer förändras. Bourdieu och Haacke, 1995.
- ³²⁷ Kay och Summerton, 1998.
- ³²⁸ Marja Eriksson och Arja Roupo, "What is Quality in Theatre Management?", 1997.
- ³²⁹ Pick, 1980.
- ³³⁰ Battaglia et al, 1991.
- ³³¹ Eve Chiapello, 1991; 1993; 1995.
- ³³² Paul DiMaggio, "Nonprofit Organizations in the Production and Distribution of Culture", 1987.
- ³³³ Paul DiMaggio, *Nonprofit Enterprises in the Arts*, 1987; "Nonprofit Organizations in the Production and Distribution of Culture" i *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (red Walter Powell), New Haven samt (1991) "Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U S Arts Museums 1920-1940" i *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (red Paul DiMaggio och Walter Powell), Chicago.
- ³³⁴ Evvard och Colbert, 2000.

Kapitel 8 Vem kan skilja dansaren från dansen?

- ³³⁵ Janet Summerton, 1995, konstaterar bland annat att det är ett problem att de flesta "arts management"-teorier är skapade utifrån stora organisationer, när de flesta konstnärliga organisationer är små och dessutom uppbyggda som ELD.
- ³³⁶ Allt material är hämtat ur diverse texter som – om inte annat anges – har författats av Efva Lilja. Det är taget ur verksamhetsberättelser, arbetsplaner, ansökningar, beskrivningar, artiklar, brev, små skrivningar och annat. Likaså kommer alla citat – om inte annat anges – från Efva Lilja.
- ³³⁷ SOU 1995:84, s 380.
- ³³⁸ Sven-Erik Sjöstrand (red) *Institutional Change. Theory and Empirical Findings*, 1993, s 9.
- ³³⁹ SOU 1991:71, s 338.
- ³⁴⁰ SOU 1995:84, s 373.
- ³⁴¹ Se till exempel B Victor och C Stephens, "The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay", *Organization Science*, 1994.
- ³⁴² Sven Nilsson, *Vägen till kulturpolitiken*, 1981.
- ³⁴³ Sven-Erik Sjöstrand, 1997.
- ³⁴⁴ *Dansen i Stockholm. En PM från bidragsgivarna*, Statens Kulturråd och Kultur Stockholm, 1995-10-26.
- ³⁴⁵ Ibid.
- ³⁴⁶ Bodil Persson: "Två expansiva koreografer om dagens bidragsformer. Stabilitet i danskonsten kräver bättre. ACTA, 1996.
- ³⁴⁷ Bodil Persson, 1996.
- ³⁴⁸ Cameron Ford, "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains", 1996, s 115.
- ³⁴⁹ Ur *Nödvändighetens obändiga vilja*.
- ³⁵⁰ Ur en uppsats i estetisk filosofi som specifikt analyserar föreställningen *Ur Mörkret*.

- ³⁵¹ Detta har Lena Andersson vid Handelshögskolan påpekat i samband med att hon har kunnat konstatera att "actio-dimensionen" är ett obeforskat fält inom företagsekonomi. Lena Andersson, 1998. *Manus*. Det ter sig som märkligt med tanke på att det brukar uppskattas att 80 - 90 % av kommunikationen är icke-verbal.
- ³⁵² Ur *Nödvändighetens obändiga vilja*.
- ³⁵³ Ur *Nödvändighetens obändiga vilja*.
- ³⁵⁴ Detta är, som sagt var, en tanke som går igen på många håll, bland annat hos Pierre Bourdieu, Howard Becker, Pierre Guillet de Monthoux, Deborah Ericson, Ivar Björkman med flera.
- ³⁵⁵ Ur *Mötet. Att arbeta*.
- ³⁵⁶ Ur *PM Till svensk Danskommittés AU*
- ³⁵⁷ Några dansare i ett brev till Statens Kulturråd, maj 1996.
- ³⁵⁸ Ur *Mötet. Att arbeta*.
- ³⁵⁹ Ur *Gränslandet..*
- ³⁶⁰ Som David i *Drömspel* uttryckte det.
- ³⁶¹ Just detta sistnämnda är en intressant tanke. Begreppet social kompetens har på senare år blivit mycket populärt, men mer sällan har jag hört det länkat till erfarenhet och ålder. Det vore intressant att undersöka om det uppträder även i andra organisationer och vilka uttryck det i så fall tar sig.
- ³⁶² Ur *Om Dans eller vanvett i den vardagliga idyllen*
- ³⁶³ Ur *Mötet. Att arbeta*.
- ³⁶⁴ Ur *Att resa genom kaos. Om arbetet*.
- ³⁶⁵ Berg och Jonsson, 1991. Samma författare refererar lustigt nog också en fransk-kanadensare Giroux och berättar att han liknat den strategiska processen vid en koreograferad dans, där alla får bidra.
- ³⁶⁶ Sjöstrand, 1985.
- ³⁶⁷ Se till exempel Patricia Pitchers doktorsavhandling från 1992..
- ³⁶⁸ Terminsuppsats i 2534 av Mårten Lyth.

Kapitel 9 Lotsar och labrynter

- ³⁶⁹ Susan Leigh Foster, "Dance Bodies", 1997.
- ³⁷⁰ Tomas Tranströmers dikter är hämtade ur följande diktsamlingar: *Den halvfärdiga himlen*, 1962; *Klanger och spår*, 1996; *Mörkerseende*, 1970; *Östersjöar*, 1974; *Sanningsbarriären*, 1978; *Det vilda torget*, 1983; *För levande och döda*, 1989 och *Sorgegondolen*, 1996. Samtliga utgivna av Albert Bonniers Förlag, Stockholm. Dikterna »Osäkerhetens rike» och »Från berget» har dock hämtats ur Kjell Espmarks *Resans formler*, 1983.
- ³⁷¹ Martha Nussbaum, 1990; Manfred Kets de Vries, *Leaders, Fools and Impostors*, 1993; Dwight Waldo, *The Novelist on Organization and Administration*, 1968; Barbara Czarniawska-Joerges och Pierre Guillet de Monthoux, *Good Novels – Better Management*, 1994; Laurent Lapierre, 1991b; Jan Asplind och Eva Faye-Wevle, *Ansvar, plikt, offer*, 1999; Ida Berntsen, *En albatross i stuen*, 1997, med flera.
- ³⁷² Howard Gardner, 1995.
- ³⁷³ Se till exempel C P Snow, 1965, Dwight Waldo, 1968 och Hans de Geer, 1994.
- ³⁷⁴ Ett undantag utgör den i kapitel fem citerade David Whyte, 1994.
- ³⁷⁵ Kjell Espmark, 1983; Staffan Bergsten, *Den trösterika gåtan*, 1989; Magnus Ringgren, *Det är inte som det var att gå längs stranden. En guide till Tomas Tranströmers Östersjöar*, 1997.
- ³⁷⁶ Joanna Bankier, "Gubben med slagrutan. Tranströmer och den kreativa processen", 1996, s 13.
- ³⁷⁷ Bédard, 1997.
- ³⁷⁸ Magnus Ringgren, 1997, s 24 – 25.
- ³⁷⁹ James Autry, *Love and Profit*, 1991. Egen översättning.

- ³⁸⁰ I en intervju av Kelly i Michael Ray och Alan Ritzler, *The New Paradigm in Business*, 1993, s 92.
- ³⁸¹ Autry, 1991.
- ³⁸² Ur Tomas Tranströmer, *Minnena ser mig*, s 7 – 8.
- ³⁸³ Sverker Göransson i *Den svenska litteraturen del 5. Modernister och arbetardiktare*, (red Lars Lönnroth och Sven Delblanc), 1989.
- ³⁸⁴ Ur Kjell Espmark, *Själen i bild*, 1977, s 163.
- ³⁸⁵ Eva Lilja i *Den svenska litteraturen del 6. Medieålderns litteratur 1950 – 1985* (red Lars Lönnroth och Sverker Göransson), 1990.
- ³⁸⁶ Claes Trollestad, 1994, s 194 – 195.
- ³⁸⁷ Hämtat ur Espmark, 1983, s 139, ursprungligen ur *Vår lösens* 70 (1979) nr 1, s 26.
- ³⁸⁸ Bankier, 1996, s 12.
- ³⁸⁹ Bankier, 1996.
- ³⁹⁰ Ghiselin, 1952.
- ³⁹¹ Se till exempel Rollo May, *Modet att skapa*, 1994.
- ³⁹² Se till exempel Cameron Ford och Dennis Gioia, *Creative Action in Organizations*, 1995.
- ³⁹³ Till exempel Pierre Bourdieu, 191986; 1990; 1992.
- ³⁹⁴ Till exempel Edward de Bono, *Verklig kreativitet*, 1992.
- ³⁹⁵ Till exempel Mihály Csíkszentmihály, *Flow. Den optimala upplevelsens psykologi*, 1996; John Kao, 1997. För en bra översikt över kreativitetsteorier ur ett olika perspektiv, se till exempel Anthony Storr, *The Dynamics of Creation*, 1993.
- ³⁹⁶ Willis Harman, *Inspirationens ögonblick*, 1989
- ³⁹⁷ Daisetz Teitaro Suzuki, *An Introduction to Zen Buddhism*, 1964.
- ³⁹⁸ Bankier, 1996, s 10.
- ³⁹⁹ Ericsson, 1999.
- ⁴⁰⁰ Cameron Ford, 1996, s 14.
- ⁴⁰¹ Wislawa Szymborska, *Nobelföreläsning 1996*.
- ⁴⁰² Joanna Bankier, "Det viktiga är visionen", *Svenska Dagbladet*, 16 november, 1986.
- ⁴⁰³ Åke Lundquist, "Poetisk mästare får Årets Pilotpris", *Dagens Nyheter*, 3 maj, 1988.
- ⁴⁰⁴ Torsten Rönnerstrand, "Torsten Rönnerstrand intervjuar Tomas Tranströmer", *Göteborgstidningen*, 18 november, 1974.
- ⁴⁰⁵ Asplund, 1991, s 68.
- ⁴⁰⁶ Ur Peter Hallberg, *Litterär teori och stilistik*, s 88.
- ⁴⁰⁷ Autry, 1991, s 71.
- ⁴⁰⁸ Espmark, 1983, s 55.
- ⁴⁰⁹ Espmark, 1983, s 164.

Kapitel 10 Mångtydligheter

- ⁴¹⁰ Självklart fanns det undantag, Pierre Guillet de Monthoux utgör till exempel ett av dem.
- ⁴¹¹ Ur en tidningsartikel i *Dagens Nyheter*, 24 april 1999, av Lisbeth Gustafsson.
- ⁴¹² Lars Gyllensten, 1991, s 27.
- ⁴¹³ Kent är en popgrupp och stroferna är hämtade ur «Beskyddaren» från *Hagnesta Hill*, text och musik: Joakim Berg. BMG Sweden AB, 1999.

Litteraturförteckning

- Adizes, Isak (1972): "Administering for the Arts" i *California Management Review*, Nr 2.
- Altman, Elizabeth (1992): "Le concept d'imagination : une histoire inachevée" i Laurent Lapiere (red): *Imaginaire et leadership, Tome I*. Montréal: Éditions Québec/Amérique/Presses HEC, s 89 - 108.
- Alvesson, Mats (1993): *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, Mats och Kaj Sköldberg (1994): *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Sten (1979): *Som om. Skiss till ett porträtt av Max Weber*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Andersson, Åke E och Peter Sylwan (1997): *Framtidens arbete och liv*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Andrews, Kenneth (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Illinois.
- Asplind, Jan och Eva Faye-Wevle (1999): *Ansvar, plikt, offer. Ledarskap i liv och litteratur*. Stockholm: City University Press.
- Asplund, Johan (1991): *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Autry, James (1991): *Love & Profit. The Art of Caring Leadership*. London: Chapham.
- Bagdadli, Silvia (1997): "Lost Academy of Theater Network". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fourth Biennial Conference. International Association for the Management of Arts and Culture", San Francisco: Golden Gate University.
- Bagdadli, Silvia, Paola Dubine och Guiseppa Soda (1999): "To Co-operate or to Compete? A Dilemma for 13 Theatres in the City of Milan".

- Forskningsrapport* presenterad vid "Fifth Conference on Arts and Cultural Management", Helsingfors: Handelshögskolan.
- Bankier, Joanna (1986): "Det viktiga är visionen", *Svenska Dagbladet*, 16 november.
- Bankier, Joanna (1996): "Gubben med slagrutan. Joanna Bankier om Tranströmer och den kreativa processen" i *Allt om Böcker*, Nr 4/5, s 9 – 13.
- Barnard, Chester (1968/1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barrère, Christian och Walter Santaga (1997): "Defining Art. From the Branesco Trial to the Economics of Semiotic Goods". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fourth Biennial Conference. International Association for the Management of Arts & Culture", San Francisco: Golden Gate University.
- Battaglia, Valérie, Béatrice Moguel och André Pellicari (1991): "L'administrateur, vecteur d'intégration de l'irrationnel dans la gestion de l'entreprise culturelle". *Forskningsrapport* presenterad vid "Première conférence internationale sur la gestion des art" École des HEC, Montréal, s 321 - 334.
- Baumol, William och William Bowen (1966): *Performing Arts: The Economic Dilemma*. Cambridge: MIT Press.
- Becker, Howard (1982): *Art Worlds*. Los Angeles: University of California Press.
- Beckérus, Åke och Berit Roos (1985): *Affärer som livsstil*. Stockholm: Liber Förlag.
- Bédard, Renée (1997): "Les fondements philosophiques de la direction". *Akademisk avhandling*, Montréal: École des HEC.
- Benett, Tony (1994): "Financial Management for Theatres". *Forskningsrapport* presenterad vid "17th Annual Congress of the European Accounting Association".

- Benjamin, Walter (1936): "Konstverket i den tekniska reproduktionsåldern" i John Burrill (red) (1987): *Kritisk teori – en introduktion*. Göteborg: Daidalos.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1985): *Ledare och deras strategier*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- Bennis, Warren (1989): *On becoming a leader*. New York: Addison-Wesley.
- Berg, Per-Olof och Christer Jonsson (1991): *Strategisk ledning på politiska marknader. Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergsten, Staffan (1989): *Den trösterika gåtan. Tio essäer om Tomas Tranströmers Lyrik*. Stockholm: FIB:s lyrikklubb.
- Berntsen, Ida (red) (1997): *En albatross i stuen*. Kunst i helse- og sosialfagutdanninge, Tano Aschehoug.
- Billing, Björn (1994): "Estetiken efter Adorno" i *Häftet för kritiska studier*, Nr 2-3, s 20 – 37.
- Björkegren, Dag (1986): "Företagsledarutbildning – en fallstudie." *Akademisk avhandling*, Stockholm: EFI.
- Björkegren, Dag (1992): *Kultur och ekonomi*. Stockholm: Carlssons.
- Björkegren, Dag (1994): *Filmens företag*. Stockholm, Nerenius & Santérus.
- Björkman, Ivar (1998): "Sven Duchamp – Expert på auraproduktion". *Akademisk avhandling*, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Blomberg, Jesper (1995): "Ordning och kaos i projektsamarbete – en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox". *Akademisk avhandling*, Stockholm: EFI.
- Boethius, Stefan och Martin Ehdin (1993): *Myten om moroten*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- Boettinger, H (1975): "Is Management Really an Art?" i *Harvard Business Review*, January – February.
- Bolman, Lee & Terrence Deal (1991): *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bone, Vanessa (1995): "Ahead of the Game". *Forskningsrapport* presenterad vid "Third International Conference on Arts Management", City University, 1995.
- Bourdieu, Pierre (1979): *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Editions de Minuit.
- Bourdieu, Pierre (1984): *Homo Academicus*. Padstow: Blackwell.
- Bourdieu, Pierre (1986): *Kultursociologiska texter* i urval av Donald Broady och Mikael Palme. Lidingö: Salamanders förlag.
- Bourdieu, Pierre (1990): *In Other Words. Essays Towards a Reflexive Sociology*. Basil Blackwell, Oxford.
- Bourdieu, Pierre (1992): *Texter om de intellektuella* i urval av Donald Broady. Brutus Österlings Bokförlag Symposion, Järfälla.
- Bourdieu, Pierre (1993): *The Field of Cultural Production*. Texter i urval av Randal Johnson. Columbia: Columbia University Press.
- Bourdieu, Pierre och Haacke, Hans (1995): *Free Exchange*. Stanford: Stanford University Press.
- Broady, Donald (1990): *Sociologi och epistemologi. Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*. Stockholm: HLS Förlag.
- Brunius, Teddy (1986): *Estetik förr och nu*. Stockholm: Liber.
- Brytting, Tomas och Claes Trollestad (1998): "Managerial Thinking on Value-Based Management". *Manus*.
- Burns, Suzanne (1999): "Talking about a revolution. The Management of Change in Arts and Cultural Organisations". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fifth Conference on Arts and Cultural Management", Helsingfors: Handelshögskolan.
- Byrnes, William (1993): *Management and the Arts*. Boston: Focal Press.
- Calhoun, Craig (1995): *Critical Social Theory*. Cambridge: Blackwell Publishers
- Carlzon, Jan (1985): *Riv pyramiderna. En bok om Den Nya Människan, Chefen och Ledaren*. Stockholm: Bonniers.

- Castañer, Xavier (1997): "The Tension between Artistic Leaders and Management in the Arts Organisations" i Marian Fitzgibbon and Anne Kelly (red): *From Maestro to Manager. Critical Issues in Art & Culture Management*. Dublin: Irish Studies in Management, Oak Tree Press.
- Castells, Manuel: *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell Publishers: Vol I (1996): *The Rise of the Network Society*; Vol II (1997): *The Power of Identity*; Vol III (1998): *End of Millenium*.
- Caust, Jo (1999): "Is the Audience More Important than the Art? The Impact of Economic Rationalist Policies on Government Intervention in the Cultural Sector, With Specific Reference to Australia from 1993 – 1999". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fifth International Conference on Arts and Cultural Management", Helsingfors, 1999.
- Cavling, Viggo (1999): "Tråkig, tråkigare, chef" i *Nöjesguiden*, Nr 3.
- Chanlat, Jean-François (red) (1990): *L'Individu dans l'Organisation. Les Dimensions oubliées*. Laval: Les Presses de l'Université Laval.
- Chiapello, Eve (1991): "Conflits de rationalité entre le monde de la gestion et le monde des arts". *Forskningsrapport* presenterad vid "Première conférence sur la gestion des arts", Montréal: École des HEC.
- Chiapello, Eve (1993): "L'influence des facteurs idéologiques sur la gestion des organisations culturelles – une comparision France – Angleterre à la lumière des années Thatcher". *Forskningsrapport*, Jouy-en Jouas: Groupe HEC.
- Chiapello, Eve (1995): "Les modes de contrôle des organisations artistiques". *Forskningsrapport* presenterad vid "Third International Conference on Arts Management". London: City University.
- Clancy, Paula (1997): "Skills and Competencies: The Cultural Manager" i Marian Fitzgibbon and Anne Kelly (red): *From Maestro to Manager. Critical Issues in Art & Culture Management*. Dublin: Irish Studies in Management, Oak Tree Press.
- Clark, Timothy och Graeme Salaman (1996): "The Management Guru as Organizational Witchdoctor" i *Organization*, Vol 3 (1), s 85 – 107.

- Cleary, Thomas (1989): *Zen Lessons. The Art of Leadership*. Boston: Shambala Productions.
- Colbert, François (1989): "La recherche et l'enseignement en gestion des arts", *Forskningsrapport*, Chaire de gestion des arts, École des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, 1989
- Colbert, Francois (1993): *Le Marketing des Arts et de la Culture*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- Connor, Steven (1992): *Theory and Cultural Value*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Cooke, Pat (1997): "The Culture of Management and the Management of Culture", i Marian Fitzgibbon och Anne Kelly (red) *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management*. Dublin: Irish Studies in Management, Oak Tree Press, s 31 - 40.
- Crafoord, Clarence (1994): *Människan en berättelse*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Csíkszentmihály; Mihály (1996/1990): *Flow. Den optimala upplevelsens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988): *Att handla med ord*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1995): "Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies" i *Organization*, Volym 2 (1), s 11-33.
- Czarnaiwska, Barbara (1997): *Narrating the Organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarnaiwska-Joerges, Barbara och Pierre Guillet de Monthoux (1994): *Good Novels – Better Management*. Harwood Academic Publishers.
- Czarniawska-Joerges, Barbara och Wolff, Rolf (1989): "Leaders, Managers, Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage". *Forskningsrapport*, EFI, Stockholm.
- Danius, Sara (1998): "The Senses of Modernism. Technology, Perception, and Modernist Aesthetics". *Akademisk avhandling*, Uppsala universitet, Litteraturvetenskapliga institutionen.

- De Bono, Edward (1992): *Verklig kreativitet*. Jönköping: Brain Books.
- De Geer, Hans (red) (1994): *Skapare, skojare och skurkar. Företagaren i litteratur, film och konst*. Stockholm: Timbro.
- Débord, Guy (1967): *La Société du Spectacle*. Paris: Buchet-Chastel.
- DePree, Max (1989): *Leadership is an Art*. New York: Dell Publishing.
- DePree, Max (1992): *Leadership Jazz*. New York: Doubleday
- DiMaggio, Paul (red) (1986): *Nonprofit Enterprise in the Arts*. Oxford: Oxford University Press.
- DiMaggio, Paul (1987): "Nonprofit Organizations in the Production and Distribution of Culture" i Walter Powell (red): *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- DiMaggio, Paul (1991): "Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U S Arts Museums 1920-1940" i DiMaggio, Paul och Walter Powell (red): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Eagleton, Terry (1990): *The Ideology of the Aesthetic*. Padstow: Blackwell.
- Eksell, Olle (1999/1964): *Design och ekonomi*. Stockholm: Arena Förlag.
- Eliäson, Sven (1978): "Max Weber – myt och verklighet", *Häftan för kritiska studier* Nr 1.
- Eliasson, Gunnar och Ulla (1997): *Företagandets konst. Om konstproduktionen i renässansens Florens*. Stockholm: City University Press.
- Ericson, Deborah (1988): *In the Stockholm Art World*. Stockholm: Stockholm Studies in Social Anthropology.
- Ericsson, Daniel (1999): "Kreativa ledare?" i Sjöstrand, Sven-Erik, Jörgen Sandberg och Mats Tyrstrup (red) (1999): *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- Eriksson, Marja och Arja Ropo (1997): "What is Quality in Theatre Management?". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fourth Biennial Conference. International Association for the Management of Arts and Culture", San Francisco: Golden Gate University.

- Espmark, Kjell (1977): *Själén i bild*. Stockholm: Norstedts.
- Espmark, Kjell (1983): *Resans formler*. Stockholm: Norstedts.
- Evans, Graeme (1999): "The Arts Organisation: Managing Change or Changing Management?" *Forskningsrapport* presenterad vid "Fifth Conference on Arts and Cultural Management", Helsingfors: Handelshögskolan.
- Evans, Peter och Geoff Dehan (1988): *The Keys to Creativity*. London: Grafton Books
- Evrard, Yves (1991): "Culture et marketing : incompatibilité ou réconciliation?". *Forskningsrapport* presenterad vid "Première conférence sur la gestion des arts", Montréal: École des HEC.
- Evrard, Yves och François Colbert (2000): "Arts Management – A New Discipline Entering the New Millenium" i *International Journal of Arts Management*, Vol 2, Nr 2, s 4 – 13.
- Featherstone, Mike (1994): *Consumer Culture and Postmodernism*. London: Sage.
- Fineman, Stephen (red) (1993): *Emotion in Organizations*, London: Sage.
- Fitzgibbon, Marian och Anne Kelly (red) (1997): *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts and Cultural Management*. Dublin: Oak Tree Press.
- Ford, Cameron och Dennis A. Gioia (1995): *Creative Action in Organizations*. London: Sage.
- Ford, Cameron (1996): "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains" i *Academy of Management Review*, Vol 21, Nr 4, p 1112 – 1142.
- Fornäs, Johan (1992): "Navigationer på kulturfloden" i Johan Fornäs, Ulf Boëthius, Hillevi Ganetz och Bo Reimer: *Unga stilar och uttrycksformer. FUS-rapport nr 4*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Fromm, Erich (1955): *The Sane Society*. Greenwich: Fawcett Premier.
- Fromm, Erich (1976): *To Have or To Be*. London: Abacus.

- Furusten, Staffan (1995): "The Managerial Discourse – A Study of the Creation and Diffusion of Popular Management Knowledge". *Akademisk avhandling*, Uppsala universitet: Företagsekonomiska institutionen.
- Gagliardi, Pascale (red) (1991): *Symbols and Artifacts*. Berlin: de Gruyter.
- Gainer, Brenda (1995): "Parental Attitudes Toward the Arts, Arts Education and Arts Exposure for Children" *Forskningsrapport* presenterad vid "Third International Conference on Arts Management". London: City University.
- Ganetz, Hillevi (1997): *Hennes röster. Rocktexter av Turid Lundqvist, Eva Dahlgren och Kajsa Grytt*. Akademisk avhandling. Stockholm/Stehag: Brutus Österlings Förlag Symposion.
- Gardner, Howard (1993): *Creating Minds. An anatomy of Creativity*. New York: Basic Books.
- Gardner, Howard och Emma Laskins (1995): *Leading Minds. An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Gardner, William och Bruce Avolio (1998): "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective" i *Academy of Management Review*, Vol 23, Nr 1, January, s 32-58.
- Garsten, Christina (1994): "Apple World". *Akademisk avhandling*. Stockholm: Stockholm Studies in Anthropology, Nr 33.
- Ghiselin, Brewster (red) (1952): *The Creative Process*. New York: Mentor Books.
- Giddens, Anthony (1991): *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Goodman, Lawrence Peter och Goodman, Richard Alan (1972): "Theater as a Temporary System" i *California Management Review*, Vol XV, Nr 2.
- Gropius, Walter (1965): *The New Architecture and the Bauhaus*. Cambridge: The MIT Press.
- Guillén, Mauro (1997): "Scientific Management's Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical" i *Administrative Science Quarterly*, Nr 42.

- Guillet de Monthoux, Pierre (1993): *Det sublimas konstnärliga ledning*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Guillet de Monthoux, Pierre (1998): *Konstföretaget. Mellan spektakelkultur och kulturspektakel*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Gustafsson, Claes (1994): *Produktion av allvar. Om det ekonomiska förnuftets metafysik*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Gustafsson, Claes (1997): "Känslan av ZAP. Företagsledning och känslan av omnipotent makt". *Memo-stencil*. Preliminära forskningsrapporter från Företagsekonomiska institutionen vid Åbo Akademi, nr 189.
- Gustavsson, Martin (1999): "Symboliskt laddade varor: Konstproducenter och konstkonsumenter hos tre distributörer i Stockholm 1935 – 1955" *Licentiatuppsats*. Stockholm: Ekonomisk-historiska institutionen vid Stockholms universitet.
- Gyllenpalm, Bo (1995): *Ingmar Bergman and Creative Leadership*. Stockholm: STABIM.
- Gyllensten, Lars (1991): "Möjliga världar – en kör av en mångfald av själar". *Dialoger*. Nr 18-19, s 27 – 49.
- Habermas, Jürgen (1988): *Kommunikativt handlande. Texter om språk, rationalitet och samhälle*. Göteborg: Daidalos Förlag.
- Hallberg, Peter (1970): *Litterär teori och stilistik*. Stockholm: Läromedelsförlagen.
- Hammar, Olav (1997): *På spaning efter helheten. New Age – en ny folktro?* Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Handy, Charles (1996): *Gods of Management – The Changing Work of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Harman, Willis (1989): *Inspirationens ögonblick*. Stockholm: Hagaberg.
- Harvey, David (1989): *The Condition of Postmodernity*. Oxford: Basil Blackwell.
- Haug, Wolfgang Fritz (1975/1971): *Kritik av varuestetiken*. Stockholm: PAN Norstedts.

- Hayes, Deborah (1999): "Don't make a soap-opera – Proactive Crisis Management Strategies for Arts Organisations". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fifth Conference on Arts and Cultural Management", Helsingfors: Handelshögskolan.
- Heider, John (1985): *Tao of Leadership. Leadership Strategies for a New Age*. New York: Bantam Books.
- Hirschman, Elizabeth (1983): "Aesthetics, Ideologies, and the Limits och the Marketing Concept" i *Journal of Marketing*, Summer.
- Hofkin, Leah (1997): "Foundation Involvement in the Arts: A Framework for Assessing Organizational Integrity". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fourth Biennial Conference, International Association for the Management of Arts & Culture", Golden Gate University, San Francisco, 1997.
- Holgersson, Charlotte (1998): "Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering", *Forskningsrapport 98/01*. Stockholm: Näringslivets ledarskapsakademi.
- Horkheimer, Max och Theodor Adorno (1944): *Dialectic of Enlightenment*. New York: Herder & Herder.
- House, Robert, Andre Delbecq och Toon W Taris (1998): "Value Based Leadership: An Integrated Theory and an Empirical Test". *Manus*.
- Hörnfeldt, Erik (1999): "Politikerna saknar visioner om e-världen" i *Metro* , 7 september.
- Höök, Pia (1999): "Ledarskap som okontrollerbar sexualitet" i Sjöstrand, Sven-Erik, Jörgen Sandberg och Mats Tyrstrup (red) (1999): *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- IJdens, Teunis (1995): "The Impresario. Portrait of a Cultural Entrepreneur". *Forskningsrapport* presenterad vid "Third International Conference on Arts Management. London: City University.
- Jackall, Robert (1983): "Moral Mazes" i *Harvard Business Review*. September–October.
- Jacobson, Marjory (1993): *Art & Business. New Strategies for Corporate Collecting*. London: Thames and Hudson.

- Johannesson, Eric och Marie-Christine Skuncke (1985): *Lathund för doktorander och uppsatsförfattare*. Uppsala: Litteraturvetenskapliga institutionen vid Uppsala universitet, Meddelanden nr 1.
- Johannisson, Bengt (red) (1992): *Kultur och samhälle – studier i förnyelse*. Växjö: Högskolan i Växjö.
- Johnson, Anders (1994): *Hierarkiernas harakiri – leve nätverken*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Judd, Donald (1990): *Donald Judd. Samlade skrifter 1975 – 1986*. Stockholm: Kungliga akademien för de fria konsterna.
- Kao, John (1997): "The Art & Discipline of Business Creativity" i *Strategy & Leadership*, Nr 4, s 6 – 11.
- Kaplan, Anne (red) (1988): *Postmodernism and its Discontents*. London: Verso.
- Karhunen, Paula (1997): "A Bright Future Ahead? The Labour Market Situation of Graduated Artists". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fourth Biennial Conference. International Association for the Management of Arts and Culture", San Francisco: Golden Gate University.
- Kay, Sue och Janet Summerton (1998): "The Changing Landscape of Arts Management" i *Arts Training Journal*, April.
- Kelly, Robert (1991): "The Enemy Within...Marketing the Arts,". *Forskningsrapport* presenterad vid "Première conférence sur la gestion des arts", Montréal: École des HEC.
- Kesten, Myles (1991): "Strategic Planning and Not-for-Profit Organizations: Peculiarities of Planning in the Arts". *Forskningsrapport* presenterad vid "Première conférence sur la gestion des arts". Montréal: École des HEC.
- Kets de Vries, Manfred (1993): *Leaders, Fools and Impostors. Essays on the Psychology of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, Manfred och Danny Miller (1992): "Narcissisme et leadership : une perspective de relations d'objet" i Laurent Lapierre (red): *Imaginaire et leadership, Tome I*. Montréal: Éditions Québec/Amérique/Presses HEC, s 443 – 464.

- Koestler, Arthur (1978): *Janus. En sammanfattning*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Kotler, Philip and Joanne Scheff (1997): *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Cambridge: Harvard Business School Press, Cambridge.
- Kotter, John (1990): *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Kristensson-Uggla, Bengt (1994): *Kommunikation på bristningsgränsen. Paul Ricoeur*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Kuhn, James (1996): "The Misfit Between Organization Theory and Processional Art" i *Organization*, Nr 2, s 219 – 224.
- Kunde, Jesper (1997): *Corporate Religion. Vägen till en stark verksamhet*. Göteborg: ISL Förlag.
- Kunzmann, Klaus (1996): "Kultur: En möjlighet för framtida sysselsättning inom Europa". *Forskningsrapport* presenterad vid 1996 års stråkseminarium, Länsstyrelsen i Södermanlands län.
- Lafortune, Andrée, Jean-Guy Rosseau och Lucie Bégin (1999): "An Exploration of Management Control in the Arts and Cultural Sector" i *International Journal of Arts Management*, Nr 1, s 64 – 76.
- Langley, Stephen (1974): *Theatre Management in America. Principle and Practice*. New York: Drama Book Specialists/Publishers.
- Lapierre, Laurent (1978): "La gestion des arts et l'art de la gestion". *Gestion. Revue internationale de gestion*. April.
- Lapierre, Laurent (1984): "Le(a) metteur en scène : un(e) gestionnaire(e)?" *Akademisk avhandling*. Montréal: McGill University.
- Lapierre, Laurent (1991a): "L'approche clinique comme méthode de recherche et de formation des gestionnaires d'entreprises artistiques". *Forskningsrapport* presenterad vid "Première conférence sur la gestion des arts". Montréal: École des HEC.

- Lapierre, Laurent (1991b): "Exploring the Dynamics of Leadership" i Manfred Kets de Vries (red): *Organizations on the Couch. Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lapierre, Laurent (1991c): , "L'art de gérer les arts. La gestion: un art? Gère-t-on les arts?". *Forskningsrapport* presenterad vid "Conférences en gestion des arts", École des HEC, Montréal.
- Lapierre, Laurent (red): *Imaginaire et leadership*. Montréal: Éditions Québec/Amérique/Presses HEC. Vol I: *La méthode subjective et les narrations; l'agressivité, la culpabilité et le leadership; l'idéalisation, le narcissisme et le leadership* (1992); Vol II: *Le contrôle, les affects et le leadership* (1993); Vol III: *Le deuil, la création et le leadership* (1994).
- Lasch, Christopher (1991): *The Culture of Narcissism*. New York: WW Norton & Company.
- Lash, Scott (1990): *Sociology of Postmodernism*. London: Routledge.
- Lee, Chris och Ron Zemke (1995): "The Search for Spirit in the Workplace" i Larry Spears (red) *Reflections on Leadership*, New York: John Wiley & Sons, s 99 - 112.
- Leigh Foster, Susan (1997): "Dancing Bodies" i Jane Desmond (red), *Meaning in Motion, New Cultural Studies of Dance*. Durham: Duke University Press.
- Leplâtre, Françoise (red) (1996): *La Formation se met en scène ou les milles et une vertus du théâtre*. Centre INFFO.
- Lewis, Pamela, Goodman, Stephen och Patricia Fandt (1995): *Management. Challenges in the 21st Century*. West Publishing Company, Minneapolis/St Paul.
- Levi-Strauss, Claude (1983): *Det vilda tänkandet*. Lund: Arkiv Förlag.
- Liedman, Sven-Eric (1997): *I skuggan av framtiden. Modernitetens idéhistoria* Stockholm: Bonnier Alba.
- Lindholm, Stig (1979): *Vetenskap, verklighet och paradigm*. Stockholm: AWE Gebers.
- Lindner, Anna (1999): "Tänk på att..." i *Akademiker* , Nr 3.

- Lindqvist, Mats (1996): *Herrar i näringslivet. Om kapitalistisk kultur och mentalitet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lundquist, Åke (1983): "Poetisk mästare får Årets Pilotpris", *Dagens Nyheter*, 3 maj.
- Low, Albert (1976): *Zen & Creative Management*. Rutland: Charles E. Tuttle Company.
- Löfgren, Mikael och Anders Molander (red) (1986): *Postmoderna tider*. Stockholm: Norstedts.
- Lönnroth, Lars och Sven Delblanc (red) (1989): *Den svenska litteraturen. Modernister och arbetardiktare*. Stockholm: Bonnier Fakta Förlag.
- Lönnroth, Lars och Sverker Göransson (red) (1990): *Den svenska litteraturen. Medieålderns litteratur 1950-1985*. Stockholm: Bonnier Fakta Förlag.
- Mangham, I L och M A Overington (1987): *Organizations as Theatre. A Social Psychology of Dramatic Appearances*. New York: Wiley.
- May, Rollo (1994/1975): *Modet att skapa*. Stockholm: Natur och Kultur.
- McDougall, Joyce (1988/1982): *Jagets teatrar. Illusion och sanning på psykoanalysens scen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- McEerhane, Michael: "Känslornas grepp om förnuftet" i *Dagens Nyheter*, 18 februari.
- McGonagle, Declan (1997): "Things Change: The Need for New Transactions in Cultural Management" i Marian Fitzgibbon and Anne Kelly (red): *From Maestro to Manager. Critical Issues in Art & Culture Management*. Dublin: Irish Studies in Management, Oak Tree Press.
- Meamber, Laurie och Alledi Venkatesh (1999): "Cultural Industries and the New Aesthetics of Cultural Production". *Forskningsrapport* presenterade vid "Fifth Conference on Arts and Cultural Management", Helsingfors: Handelshögskolan.
- Molander, Bengt (1983): *Vetenskapsfilosofi*. Stockholm: Norstedts.
- Micklethwait, John och Adrian Woolridge (1998/1996): *The Witch Doctors*. London: Mandarin.

- Morgan, Gareth (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills: SAGE.
- Morgan, Gareth (1993): *Imaginization. The Art of Creative Management*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Müllern, Tomas (1994): *Den föreställda organisationen – om kulturella processer i och kring organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Müllern, Tomas & Johan Stein (1998): *Övertygandets ledarskap. Om retorik vid strategiska förändringsprocesser*. Lund: Studentlitteratur.
- Månsson, Per (red) (1989): *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker*. Stockholm: Prisma.
- Ní Bhrádaigh, Emer (1997): "Arts Marketing: A Review of Research and Issues" i Marian Fitzgibbon and Anne Kelly (red): *From Maestro to Manager. Critical Issues in Art & Culture Management*. Dublin: Irish Studies in Management, Oak Tree Press, s 207 - 219.
- Nilsson, Sven (1981): *Vägen till kulturpolitiken*. Stockholm: Liber Förlag.
- Nordström, Kjell A och Jonas Ridderstråle (1999): *Funky Business. Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Nota Bene* (1994): Kreativitet i organisationen – resultatet av en god cirkel. Nr 2, s 50 – 53.
- Nussbaum, Martha (1990/1995): *Känslans skärpa, tankens inlevelse*. Stockholm: Brutus östlings Förlag.
- Nørretranders, Tor (1991): *Märk världen. En bok om vetenskap och intuition*. Stockholm: Bonnier Alba.
- O'Sullivan, Paul (1997): "Marketing the Arts: From Paradigm to Plan" i Marian Fitzgibbon och Anne Kelly (red) *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts & Culture Management*. Irish Studies in Management, Oak Tree Press, Dublin, s 139 - 181
- Ottensmeyer, Ed (1996): "Too Strong to Stop, Too Sweet to Loose" i *Organization* , Nr 2.
- Parikh, Jagdish (1993): *Intuition. The New Frontier of Management*. Padstow: Blackwell.

- Parviainen, Jaana (1998): "Bodies Moving and Moved". *Akademisk avhandling*, Tampere: Tampere University Press.
- Perrow, Charles (1972): *Complex Organizations. A Critical Essay*. New York: Random House.
- Persson, Bodil (1996), ""Projekt eller verksamhet", ACTA, Teaterförbundets tidning, s 19.
- Peters, Tom (1994): *The Tom Peters Seminars. Crazy Times Call for Crazy Organizations*. New York: Vintage Books.
- Pick, John (1980): *Arts Administration*, London: E & F N Spon, 1980.
- Pine, Joseph och James Gilmore (1999): *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pitcher, Patricia (1992): "Character and the Nature of Strategic Leadership: Artists, Craftsmen, and Technocrats". *Akademisk avhandling*. Montreal: McGill University.
- Postman, Neil (1985): *Underhållning till döds*. Stockholm: Prisma.
- Ramirez, Rafael (1991): *The Beauty of Social Organizations*, München: Accedo.
- Rank, Otto (1932/1989): *Art and Artist*. New York: WW Norton Company.
- Ray, Michael och Alan Rinzler (red) *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*. New York: Perigree Books.
- Raymond, Thomas J.C. och Greyser, Stephen A (1978): "The Business of Managing the Arts", *Harvard Business Review*, July/August.
- Reavill, Lawrie (1995): "Can Current Popular Management Concepts help the Dance Companies in the UK?". *Forskningsrapport* presenterad vid "Third International Conference on Arts Management. London: City University.
- Redfield, James (1993): *The Celestine Prophecy*. New York: Warner Books.
- Reimer, Bo (1987): "Populär och impopulär populärkultur" i Ulla Carlsson (red): *Populärkultur. En antologi från NORDICOM-Sverige*,

- Statsvetenskapliga institutionen, Göteborgs universitet, Göteborg, s 7 – 16.
- Reiss, A (1974): *The Arts Management Handbook*. New York: Law-Arts Publishers.
- Rembe, Rolf (1985): *Fan ska vara teaterchef*. Malmö: Liber Förlag.
- Ringgren, Magnus (1997): *Det är inte som det var att gå längs stranden. En guide till Tomas Tranströmers Östersjöar*. Stockholm: Bokbandet.
- Robinson, Alan och Sam Stern (1999): *Corporate Creativity. How Innovation and Improvement Actually Happen*. San Francisco: Berett Koehler.
- Roethlisberger, Fritz (1977): *The Elusive Phenomenon*. Cambridge: Harvard University Press.
- Russell, Peter (1992): *På randen till framtiden*. Malmö: Liber-Hermods.
- Ryan, Bill (1992): *Making Capital from Culture. The Corporate Form of Capitalist Cultural Production*. Berlin: De Gruyter Studies in Organization.
- Rönnerstrand, Torsten (1974): "Torsten Rönnerstrand intervjuar Tomas Tranströmer", *Göteborgstidningen*, 18 november.
- Sandberg, Jörgen och Axel Targama (1998): *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandelands, Lloyd och Georgette Buckner (1989): "Of Art and Work: Aesthetic Experience and the Psychology of Work Feelings". *Manus*.
- Scheff, Joanne (1997): "Strategic Collaborations: Forging Viability for Nonprofit Arts Organizations". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fourth Biennial Conference, International Association for the Management of Arts & Culture", Golden Gate University, San Francisco.
- Schmitt, Bernd och Alex Simonson (1997): *Marketing Aesthetics. The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*. New York: Free Press.
- Schroeder, Jonathan (1997): "Andy Warhol: Consumer Researcher" i *Advances in Consumer Research*, (red Merrie Brucks och Deborah J. MacInnis), Vol 24, s 476 – 482.

- Shotter, John (1995): "The Manager as a Practical Author" i Hoskings et al, *Management and Organizations: Relational Alternatives to Individualism*. Hants: Avebury.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1985): *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, Sven-Erik (red) (1993): *Institutional Change: Theory and Empirical Findings*. New York: M E Sharpe.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1997): *The Two Faces of Management. The Janus Factor* Bungay: International Thomson Press.
- Sjöstrand, Sven-Erik, Jörgen Sandberg och Mats Tyrstrup (red) (1999): *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- Sköldberg, Kaj (1990): *Administrationns poetiska logik – Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Lund: Studentlitteratur.
- Sköldberg, Kaj (1991): *Reformer på vridscen. Organisationsförändringar i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- Smeds, Barbro (1999): "Institutionsteatern – Ett konstföretag?" *Rapport* utgiven av Stiftelsen Framtidens Kultur, Uppsala.
- Snow, C P (1965): *De två kulturerna. En ny genomgång*. Malmö: Bo Cavefors Bokförlag.
- SOU 1991:71: *Teaterns kostnadsutveckling 1975 – 1990*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1994:3: *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1995:84: *Kulturutredningens slutbetänkande*. Stockholm: Fritzes.
- Stanislavskij, Konstantin (1988/1937): *An Actor Prepares*. London: Methuen.
- Stoner, James A.F. och Wankel (1986): *Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Editions.
- Storr, Anthony (1993): *The Dynamics of Creation* New York: Ballantine Books.
- Strati, Antoni (1996): "Organizations Viewed through the Lens of Aesthetics" i *Organization*, Volume 3, s 209 – 218.
- Strati, Antoni (1999): *Organization and Aesthetics*. London: SAGE Publications.

- Summerton, Janet (1995): "Managing Small-Scale Enterprises". *Forskningsrapport* presenterad vid "Third International Conference on Arts Management. London: City University.
- Summerton, Janet (1997): "Kaleidoscopes and Chameleons: Tailor Made Careers in the Arts". *Forskningsrapport* presenterad vid "Fourth Biennial Conference. International Association for the Management of Arts and Culture", San Francisco: Golden Gate University.
- Suzuki, Daisetz Teitaro (1964): *An Introduction to Zen Buddhism*. New York: Grove Weidenfeld.
- Szymborska, Wislawa (1996): "Nyfikenheten föder inspirationen" i *Dagens Nyheter*, 10 december, översättning: Anders Bodegård.
- Thörn, Håkan (1997): "Modernitet, sociologi och sociologisk rörelser", *Akademisk avhandling*, Göteborg: Sociologiska institutionen vid Göteborgs universitet.
- Townley, Barbara (1994): "Writing in Friendship" i *Organization*, Vol 1(1), s 24 – 28.
- af Trolle, Constance (1995): *Teaterkonst signerad Per Verner-Carlsson*. Stockholm: Carlssons.
- Tranströmer, Tomas (1993): *Minnena ser mig*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Trollestad, Claes (1984): *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nora: Nya Doxa.
- Turner, Graeme (1992): *British Cultural Studies. An Introduction*. London: Routledge.
- Tyrstrup, Mats (1994): "Företagsledares arbete. En longitudinell studie av arbetet i en företagsledning". *Akademisk avhandling*, Stockholm: EFI.
- Wahl, Anna (1992): "Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling". *Akademisk avhandling*. Stockholm: EFI.
- Wahl, Anna (1994): "Kvinnor som chefer" i SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes, s 17 –34.
- Vaill, Peter (1989): *Managing as a Performing Art*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Waldo, Dwight (1968): *The Novelist on Organization and Administration*. Berkeley: University of California.
- Weimarck, Torsten (1979): *Konst och varuform* Åhus: Kalejdoskop förlag.
- Welsh, Wolfgang (1997): *Undoing Aesthetics*. London: SAGE.
- White, David (1996): "Philosophical Reflections on Aesthetics and Organization" i *Organization* , Vol 3, Nr 2, s 195 – 208.
- Whyte, David (1994): *The Heart Aroused – Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. New York: Currency.
- Victor B och C Stephens (1994): "The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay", *Organization Science*, Vol 5, No. 4, November.
- Wiggershaus, Rolf (1994): *The Frankfurt School*. Cambridge: Polity Press.
- Wolf, Michael (1999): *Entertainment Economy*. New York: Times Books.
- von Heland, Madeleine (1989): "Gåspennor och den nya antiken" i Madeleine von Heland, Walter Liebendörfer och Lorentz Lyttkens (red): *Den lärande människan*. Stockholm: SAFs Förlag.
- von Wright, Georg Henrik (1978/1990): *Humanismen som livshållning*. Stockholm: MånPocket.
- von Wright, Georg Henrik (1986/89): *Vetenskapen och förnuftet*. Stockholm: MånPocket.
- von Wright, Georg Henrik (1993/1994): *Myten om framsteget*. Stockholm: MånPocket.
- Woods, Mike (1988): *The New Manager*. Longmead: Element Books.
- Zaleznik, Abraham (1975): "Managers and Leaders: Are They Different?" i *Harvard Business Review* , May-June.
- Zaleznik, Abraham och Manfred Kets de Vries (1984): "Leadership as a Text: an Essay of Interpretation". *Forskningsrapport*. Boston: Harvard Business School.
- Zander, Lena (1997): "The Licence to Lead – An 18 Country Study of the Relationship beteen Employees' Preferences Regarding Interpersonal

Leadership and National Culture". *Akademisk avhandling*, Stockholm: EFI.

Åhlberg, Lars-Olof (1997): "Cultural Studies: Problems and Prospects" i Eva Hemmungs-Wirtén och Erik Peurell (red) *The Interpretation of Culture and the Culture of Interpretation*. Uppsala: Skrifter utgivna av Avdelningen för litteratursociologi vid Litteraturvetenskapliga institutionen i Uppsala.

Ödman, Per-Johan (1979): *Tolkning, förståelse och vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: AWE Gebers.

English Summary

This is a study about arts and business. Or rather, about the notions of arts and business and, especially, of what is considered common in arts and business. If they were long pictured as two worlds apart, it seems like arts and business are approaching each other today – at least in the discourse. Today one can talk about business in terms of aesthetics, of business leadership in romantic terms, and of arts in a business language. Something has happened.

The study starts out, in Chapter 1, with the introduction of the research topic. The main purpose is then formulated: *to articulate, illustrate and problemize notions of arts and business, as they are expressed culturally and individually*. In addition it is argued that it will also be of interest *to study whether these notions of arts and business are mirrored in the notions of leadership and to investigate whether the arts – as practices and expressions – can give insights about business and leadership*. It is also pointed out it is a study in business administration, with a focus on organizations and leadership.

Chapter 2 contains a discussion of whether it is a study in a scholarly manner. It also describes the underlying theoretical and methodological perspectives as well as the actual design of the study. Two perspectives are used; one is inspired by *cultural studies* and directs the study towards cultural notions, expressed in popular and academic texts. It is considered to be more critical in its approach compared to the second perspective, the *clinical perspective*. The clinical perspective puts light on individual notions and provides methodological guide-lines for writing and conducting research.

Several different studies have been conducted in order to fulfill the overall purposes. Chronologically, the first studies were in the world of theatre. A comparative study of three different kinds of theatres and a smaller study of the union were conducted. Later on a third study of the Swedish theatre was added. This time a quantitative study, in which it was shown that in Sweden, as well as in other countries, the theatre had gone through both a phase of growth and a phase of crises the last twenty-five years.

After the initial theatre-studies, the focus was turned towards written texts from three fields: the popular management literature, academic management research, and arts management. These studies became the backbone of the project, since they clearly showed how the notions of arts and business had

changed and approached each other. In order to look how these notions were interpreted by individuals, I also made interviews with business managers and managers in the field of performing arts. These showed, among other things, how differently the relationship between arts, business and leadership could be interpreted.

Following these studies, a case study was conducted in a small, independent dance company. The research was done over a five year long period, during which rehearsals were followed, performances were watched, meetings were attended, conversations and interviews were made with close to a hundred persons somehow connected with the organization: dancers, other collaborators, critics, politicians, accountants, sponsors, etc.

During the same period a final, study was conducted in order to shed more light on the third purpose: whether artistic expressions can give us insights about business and leadership. The study was done as a close reading of the lyrics of a Swedish poet, Tomas Tranströmer.

Due to the disparate character of and the number of studies, the form of the dissertation consists of several essay-like chapters, with an attempt to summary at the end. However, the themes are the same all the way, focussing on the notions of arts and business and their relationship. Therefore the dissertation can also be read as one single story, although with a complex character.

Chapter 3 is the starting-point for the actual study. It contains the basic figure of arts and business, in which the notion of arts has been rather romantic in its main features. Arts have been associated with creativity, chaos, aesthetics, subjectivity, uniqueness, change, beauty, luxury, body, freedom, femininity, form, mysteries, unpredictability, genius, multi-rationality or irrationality, imagination, feelings, intuition, etc. Business, on the other hand, has been associated with almost the opposite: commerce, control, effectiveness, repetition, practicality, need, head, objectivity, standardization, utility, masculinity, function, structure, clarity, predictability, calculation, reason, rationality, etc. Separating the two and putting them in a hierarchical relationship seems to have been the modernistic way of thinking about arts and business. However, society is changing and so do the notions of arts and business.

In Chapter 4 a first part of this change is articulated, illustrated, and problemized. It is the approaching of the notion of business towards the notion of arts, obvious in both popular and academic management literature. When one talks of business today, one might, for example, use words such as aesthetics,

beauty, creativity, experiences, entertainment, and immaterial values, to name a few.

This broadening of the notion of business is then analyzed from different angles: Is aestheticism good or bad for business? Looking at it positively, perhaps the world of business will become more fun and beautiful? But what will happen to the arts, when the main role of business is defined as being producers of experiences? And what will happen if also these dimensions are put into the logic of business? Or, perhaps they already are? Perhaps the development and incorporation of other elements is part of an increasing economism in society?

The discussion continues in Chapter 5, where a second part of this change is noted, namely the tendency to view business leadership as something similar to artistry. Business management used to be described in terms of rationality, reason, analysis, planning, control, order, and structure. Today, talk about leadership contains elements that used to be associated with artists: visions, values, feelings, intuition, imagination, personal expressions, staging, and creation. The leader is someone who is supposed to be funny, funky, creative and crazy, according to the picture painted in popular management literature.

Sometimes it does not end with romanticism, but moves close to anti-rationalism. The border between leadership thoughts, especially when the metaphor of the leader as an artist is used, and New Age, is sometimes difficult to see in the popular discourse. There are several similarities between what the gurus in the two currents are saying, but the most important similarity is the lack of critical thinking in both. If there were any key words in these discourses of aestheticism and romanticism, they would be "new and different" and "good and positive".

Once again, there are different interpretations to be made. One is that some of the long forgotten dimensions of leadership, such as feelings, intuition, and aesthetical judgements are finally being noticed. Another, less positive, is that this lack of rational thinking can break ground for dangerous forces.

It could of course be argued that it has nothing to do with reality. However, the next chapter shows that these notions can also be expressed on an individual basis. Four different leaders, from arts and business, are staged into a discussion of arts, business, and leadership. One of them, a business manager, expresses very similar opinions to those above. According to him, both arts and business are about spirituality, and leadership can be explained by reincarnation. The other business manager has, however, a different point of view. He, who also has a

background in the arts, stresses similarities such as the creative and especially communicative aspects of both arts and business.

Interestingly enough, the two artistic managers express as well rather different notions of leadership. One has everything but a romantic point of view, his way of approaching leadership is much more rationalistic than most business theories. On the other hand, the other one, who is a fictive character, has a much more complex and ambiguous way of looking at leadership – and life.

Chapter 7 continues in the artistic sphere. It is there argued that the notion of arts is approaching that of business. The language used to describe the arts is, for example, becoming more and more of a business language. Today one might use concepts such as marketing, strategies, brands, customer satisfaction, and total quality management, when one describes an artistic enterprise.

One interesting question is whether the field of arts management has contributed to this development. The answer is not clear. There are those who seem to forget the arts in the artistic organizations, but there are also those who emphasize the double nature. There are those who are critical to the whole enterprise of arts management and those who want to turn it around and make contributions to general business administration.

From this discussion a question crystallizes about the relationship between arts and organization. Does it even matter under what form art is produced? Do we as organizational theorists have anything to bring to artistic organizations?

This question is put into focus in the following chapter, Chapter 8, in which the case study from the dance company is reported. There the notion of art reaches out and incorporates both the audience and the organization, in a rather special way. The organization can be considered as both an artistic project, but also as an ideological and pedagogical project. Dance is considered not only an art form, but also a language to be used by those who lack knowledge of the verbal one. In the same manner, the organization in itself is not only a means to reach the artistic goals, but also a means to give those who need it a chance to work and develop as human beings. That is can also be interpreted as a way of creating legitimization on a political market. However, it is argued that it is not a calculated strategy, but rather an attitude towards life and a belief that both art and organizations are important, although not equally important.

The case contains many other elements. One of the more important is the role that belief plays, as a substitute for control and measurability. Another, is the advantage of ambiguity in leadership, which sometimes can open up for other people's interpretations of, for example, choreography. A third, which is also

pointed out, as an area of future research, is the role of the body and movement in organizations. Of special interest, is the notion of sensual knowledge, which might be a certain form of tacit knowledge? A general conclusion is further that dance can give us insights about leadership and life in organizations.

The same goes for poetry, which is the topic in Chapter 9. A close reading shows that there are dimensions which are not covered in the management literature. Among those is, once again, the advantage of ambiguity, although this time in the expressions themselves. When it comes to leadership the notion is rather ambiguous itself: sometimes the leader is pictured as someone who gives direction and takes on responsibility, while other times she or he is pictured as someone who restrains life. Put in other words, the notion is that leadership is neither good nor bad – it can be both.

In the case there are also other findings. It is proposed that the language used in arts and business, while moving closer to each other, still differ. One is more personal and ambiguous, the other more official and unequivocal. Further, there seems to be insights about the creative process to be made. Especially about three small words, “I don’t know”, which are rarely used in business language and literature.

Chapter 10, finally, summarizes the findings in the same way as has been done here and discusses their implications.

EFI

The Economic Research Institute

Reports since 1998

A complete publication list can be found at www.hhs.se/efi

Published in the language indicated by the title

2002

Barinaga, E., Levelling Vagueness – A study of cultural diversity in an international project group.

Berglund, J., De otillräckliga - En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status.

Damjanovic, T., Essays in Public Finance.

Ekman, M., Studies in Health Economics – Modelling and Data Analysis of Costs and Survival.

Heyman, F., Empirical Studies on Wages, Firm Performance and Job Turnover.

Kallifatides, M., Modern företagsledning och omoderna företagsledare.

Kaplan, M., Acquisition of Electronic Commerce Capability - The Cases of Compaq and Dell in Sweden.

Mähring, M., IT Project Governance.

Nilsson, M., Essays in Empirical Corporate Finance and Governance.

Schenkel, A., Communities of Practice or Communities of Discipline - Managing Deviations at the Øresund Bridge.

Schuster, W., Företagets Valutarisk – En studie av horisontella och vertikala styrprocesser.

Skogsvik, S., Redovisningsmått, värder relevans och informationseffektivitet.

Sundén, D., The Dynamics of Pension Reform.

Ternström, I., The Management of Common-Pool Resources - Theoretical Essays and Empirical Evidence

Tullberg, J., Reciprocitet – Etiska normer och praktiskt samarbete.

Vlachos, J., Risk Matters - Studies in Finance, Trade and Politics.

2001

Adolfson, M., Monetary Policy and Exchange Rates – Breakthrough of Pass-Through.

Andersson, P., Expertise in Credit Granting: Studies on Judgment and Decision-Making behavior.

Björklund, C., Work Motivation - Studies of its Determinants and Outcomes.

Center for Management and Organization 50 (1951-2001).

Charpentier, C., Uppföljning av kultur- och fritidsförvaltningen efter stadsdelsnämndsreformen.

Dahlén, M., Marketing on the Web - Empirical Studies of Advertising and Promotion Effectiveness.

Eckerlund, I., Essays on the Economics of Medical Practice Variations.

Ekelund, M., Competition and Innovation in the Swedish Pharmaceutical Market.

Engström, S., Success Factors in Asset Management.

Ericsson, D., Kreativitetets mysteriet – Ledtrådar till arbetslivets kreativering och skrivandets metafysik.

Eriksson, R., Price Responses to Changes in Costs and Demand.

Frisell, L., Information and Politics.

Giordani, P., Essays in Monetary Economics and Applied Econometrics.

Gustavsson, P., Essays on Trade, Growth and Applied Econometrics.

Hedlund, A., Konsumentens erfarenhet – och dess inverkan på livsmedelsinköp på Internet.

Hill, M., Essays on Environmental Policy Analysis: Computable General Equilibrium Approaches Applied to Sweden.

Hvenmark, J., Varför slocknar elden? Om utbrändhet bland chefer i ideella organisationer.

Hägglund, P.B., Företaget som investeringsobjekt – Hur placerare och analytiker arbetar med att ta fram ett investeringsobjekt.

Höök, P., Stridspiloter i vida kjolar, om ledarutveckling och jämställdhet.

Johansson, C., Styrning för samordning.

Josephson, J., Evolution and Learning in Games.

Kjellberg, H., Organising Distribution - Hakonbolaget and the efforts to rationalise food distribution, 1940-1960.

Lange, F. och Wahlund, R., Category Management – När konsumenten är manager.

Liljenberg, A., Customer-gearred competition – A socio-Austrian explanation of Tertius Gaudens.

Lindkvist, B., Kunskapsöverföring mellan produktutvecklingsprojekt.

Ljunggren, U., Nyckeltal i grundskolan i Stockholms stad före och efter stadsdelsnämndsreformen.

Läkemedel – Kostnad eller resurs för sjukvården? (red. Jönsson, B.).

Löf, M., On Seasonality and Cointegration.

Martensen, K., Essays on Entry Externalities and Market Segmentation.

Matros, A., Stochastic Stability and Equilibrium Selection in Games.

Mårtensson, P., Management Processes – An Information Perspective on Managerial Work.

Nilsson, A., Market Transparency.

Norberg, P., Finansmarknadens amoralitet och det kalvinska kyrkorummet – En studie i ekonomisk mentalitet och etik.

Persson, B., Essays on Altruism and Health Care Markets.

Rech, G., Modelling and Forecasting Economic Time Series with Single Hidden-layer Feedforward Autoregressive Artificial Neural Networks.

Skoglund, J., Essays on Random Effects Models and GARCH.

Strand, N., Empirical Studies of Pricing.

Thorén, B., Stadsdelsnämndsreformen och det ekonomiska styrsystemet - Om budgetavvikelser.

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 Chloroflourocarbons.

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 stadsdelsnämndsreformen – 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 stadsdelsnämndsreformen.

Berg-Suurwee, U., Nyckeltal avseende kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen.

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 stadsdelsnämndsreformen.

Mattsson, S., Från stat till marknad – effekter på nätverksrelationer vid en bolagiseringsreform.

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.

