

Byteatern klämd mellan konst och kommers

– en fältanalys

Examinationsuppgift för Forskarutbildningskursen Kapital och fält. Metoder för studier av utbildning och kultur (5 p)

Uppsala Universitet HT 2007

2008-01-13

Olle Duhlin, Växjö Universitet (olle.duhlin@hik.se)

1 Inledning

Det skulle vara svårt att föra teoretiska resonemang som relaterar till mitt avhandlingsprojekt utan några förkunskaper kring vad det handlar om, eller förståelse för den organisation jag forskar om och dess historia och utveckling. Beskrivningen blir naturligtvis oerhört summarisk på grund av utrymmesskäl. Jag inleder med en historieskrivning om Byteatern, som är mitt huvudsakliga empiriska fokus i avhandlingen, för att först därefter gå in mer på teori och diskussion.

1.1 *Byteatern – från organism till organisation*

”Arbetsgruppen för resa till by”, som sedermera utvecklades till Byteatern, bildades för 33 år sedan av fyra bildkonstnärer som hittat varandra vid Konstakademin och Konstfack i Stockholm. De fyra var besjälade av att i tidens anda arbeta kollektivt och bidra till att föra ut barnkultur från den Kungliga huvudstaden. På en skuta som de egenhändigt rustade upp och som fungerade som teater, biograf och bokkafé gav man sig av för att frälsa landsbygden med kultur. Namnet Byteatern, i motsats till Stadsteater, var i sig en stark kulturpolitisk fanfar och 1974 bytte man Stockholm mot Kalmar som bas för verksamheten. Teatern etablerade sig relativt fort och kunde uppbringa stöd från både Statens kulturråd och Landstinget. 1975 inleddes ett samarbete med TV och två uppsättningar spelades in i rask takt. Under den här perioden började teaterns funktioner renodlas mer än tidigare då allt hade skötts gemensamt, från skådespelande och regi till teknik och administration. En avgörande händelse var när Bertil Hertzberg engagerades på teatern 1978. Han hade tidigare varit kulturchef i Skövde och kunde prata med politiker på politikens vis. Hans roll blev producentens och dramaturgens, även om hans roll mer liknade en teaterchefs. Den titeln fick han dock vänta på ända tills 1992 som en följd av Byteaterns omvandling till länsteater.

I slutet av 70-talet blev behovet av en fast scen alltmer överhängande för Byteatern. Debatten om huruvida kommunen skulle tillhandahålla en sådan och hur det skulle finansieras blev livlig i den lokala dagspressen. Byteatern hade dittills endast spelat barnteater. Det var där teaterns traditioner och vid den här tidpunkten ambitioner fanns. 1977 slöts ett avtal med Landstinget om att ett årligt bidrag mottogs mot att spela barn- och ungdomsteater i hela länet. Redan här togs alltså det första steget mot att bli en länsteater. Att endast spela för barn innebär dock att man går miste om mycken uppmärksamhet från de inflytelserika och röststarka invånarna – de vuxna. Förståelsen för teatergruppen som sådan var relativt liten och debatten blev hetsig och en hel del insändare i pressen utmålade gruppen som vänsteraktivister och lata. Skulle skattebetalarnas pengar gå till att försörja sådant dagdriveri och socialistisk propaganda? frågade sig kritikerna som gjorde sig hörda i den lokala kulturdebatten. Teatern fick dock en välbehövlig PR-mässig skjuts i och med en utställning av Byteaterns då tioåriga verksamhet på Kalmar konstmuseum 1980 som senare även visades på Moderna museet i Stockholm och på Svenska kulturhuset i Paris. Så fick man efter många om och men 1982 en fast scen i en ombyggd rapsoljefabrik i Kalmar hamn. De nya lokalerna möjliggjorde en premiär för Byteaterns spel för vuxna och en viktig kontakt knöts därmed till länets vuxna (och opinionsstarka) publik. Spelet för vuxna betydde mycket rent konstnärligt. Texten fick en mer framskjuten roll, även om bilden fortsatt haft den mest framträdande rollen i Byteaterns formspråk, och en regissör anställdes för första gången. De följande åren var teaterns konstnärligt mest framgångsrika period och man skördade stora framgångar och vann både

nationella och internationella priser. Det var den här tiden som med eftertryck satte Byteatern på den svenska teaterkartan. Grundarna var bildkonstnärer och det var fortsatt den traditionen som starkast satte sin prägel på det teaterns konstnärliga uttryck. Byteatern har till stor del blivit känt i teatersverige just för sitt uttrycksfulla bildspel med innovativ mask- och dockanvändning och fantasifull rekvisita.

Kalmar län var ett av de sista länen att få en länsteater. Redan 1977 hade Byteatern dock fått anslag av landstinget för att spela teater i länet. 1990 gick så Byteatern som alltmer börjat fungera som en Länsteater ut ur Teatercentrum (de fria gruppernas organisation) och blev officiellt Kalmar Läns Teater 1992. Omvandlingen till länsteater ledde, förutom till större ekonomisk stabilitet och politisk uppbackning, även till diskussion om teaterns namn – Byteatern, i motsättning till Stadsteater, och den ovanliga styrelsesammansättningen – unik för en länsteater i Sverige. Trots den mer stadgade och offentliga ställningen som institutionsteater behöll teatern den fria gruppens struktur till stor del. Den informelle ledaren fick mindre än ett år efter ombildandet till länsteater formellt en chefstitel och en högre lönesättning än de övriga anställda. Fram till dess hade teatern haft lika lönesättning för alla anställda oavsett sysselsättning, utbildning och anställningslängd. 199 ändrades detta till följd av interna diskussioner och en lönetrappa infördes på teatern, baserad på anställningslängd. Lönediskussionen har återigen blossat upp på teatern de senaste åren. Lönetrappan har med åren förlorat sin särskiljande effekt i och med att de flesta på teatern arbetat så länge att de redan uppnått det översta steget i trappan. Åtskillnaden är således återigen relativt utjämnad och frågan hur situationen skall behandlas har rests utan att vid dags datum ha fått något svar.

Vid övergången från fri grupp till länsteater 1992 föll sig valet av organisationsform relativt naturligt. Den ideella föreningen Byteatern bildades och den fria gruppens ägare blev istället medlemmar. Det var den form som mest påminde om den fria gruppen och teatern var angelägen om att behålla den struktur som växt fram under många år av gemensamt styre och konstnärliga framgångar. Byteatern är den enda institutionsteatern i landet som är en ideell förening, bortsett från folkörelsen Riksteatern.

I den ideella föreningen Byteatern blev medlemsmötet högsta beslutande organ, det så kallade Rådsmötet. Styrelsen bestod på teaterns eget initiativ endast av valda representanter ur personalen, helt utan politisk eller annan representation. Ungefär samtidigt som Byteatern övergick från fri grupp till ideell förening tillsattes en formell chef för verksamheten. Han fick titeln teaterchef. Styrelsens sammansättning innebar dock att teaterchefens anställda även var hans arbetsgivare. Så småningom uppstod ett behov av att knyta externa representanter till styrelsen. 2003 valdes två nya styrelsemedlemmar in i styrelsen.

Även om teatern som frigrupp hade haft starka och bra band till Landsting och Kulturråd och egentligen inte hotades ekonomiskt innebar omvandlingen en större trygghet. En fri grupp kan läggas ner från en dag till en annan och har inget formellt uppdrag. Länsteatern får, även om de måste söka medel, garanterat anslag från sina finansärer. Byteatern Kalmar Läns Teater (i fortsättningen endast Byteatern) får främst finansiering från tre håll. Den största bidragsgivaren är Regionförbundet vars fasta anslag uppgår till drygt 4,6 miljoner kronor, vanligtvis men inte alltid med en årlig indexuppräknning. Statens Kulturråds anslag uppgår till 3,7 miljoner kronor. Den tredje anslagsgivaren är kommunen vars bidrag består i fri hyra av verksamhe-

tens lokaler i Kalmar hamn (värde cirka 1,6 miljoner kronor per år). Teaterns årliga spelintäkter är cirka 1,3 miljoner kronor. För pengarna skall teatern uppfylla de nationella och regionala kulturpolitiska målen, vilket bland annat innebär att spela för barn och ungdomar och att spela teater i hela länet, inte bara på sin fasta scen i Kalmar. Att vara en länsteater och inte en stadsteater är ett av teaterns viktigaste och mest påtagliga mål. Det här har försvårats under senare år och är ett växande problem för Sveriges länsteatrar eftersom den kulturella infrastrukturen i form av offentligt stödda teater- och arrangörsföreningar urholkats.

Även om den stabilare ekonomiska basen som länsteateruppdraget gav innebar möjlighet till att ge skälig lönesättning till de anställda har den ekonomiska situationen knappast mättat teaterns personalbehov. Länsuppdraget ställer helt andra krav på teatern och man har särskilt på senare år haft svårt att möta dessa. Personalbehovet är stort och den eviga kampen för finansiering har slitit på teatern. För att undvika att tvingas minska personalstyrkan infördes 35-timmars arbetsvecka och regelbunden tjänstledighet för personalen. Teaterns demokratiska arbetsätt där alla får säga sitt om allt tär på teaterns organisation när det omgivande samhället ställer allt högre krav på effektivitet och lönsamhet.

Bertil Hertzberg, som då varit på teatern i nästan 20 år, slutade som chef på teatern år 1997. Därefter har man haft två chefer och den unika styrelsesammansättningen har fått se sig utmanad då först två och snart tre externa ledamöter tagit plats i styrelsen. Byteatern är inne i en omvälvande tid med många förändringar på tapeten. Det här sker samtidigt som tre av de fyra grundarna finns kvar på teatern och de flesta anställda varit på teatern i över tio år. När Byteaterns historia konfronteras med nutidens och samhällets krav hettar det till och teatern blir ett mycket intressant forskningsobjekt.

2 Teoretisk diskussion

Utöver en förståelse för Byteatern och dess utveckling finns en annan, parallell utveckling som är lika viktig utgångspunkt i mitt avhandlingsprojekt, och det är det förhållandet mellan konst och kommers. Jag fortsätter därför här med en sorts kort resumé (som ni alla säkert har andra åsikter och synpunkter på, beroende på och påverkade av era respektive forskningsområden eller kanske av andra orsaker) om förhållandet konst och kommers. Begreppen konst och kommers skulle kunna bytas ut mot till exempel kultur och pengar, kultur och ekonomi, konst och marknad, eller en rad andra kombinationer, det finns dock en del poänger med att jag använder just den här kombinationen, varav en är den provokation den utgör för många inom mitt ämne, företagsekonomi. Så ha gärna överseende med användningen av begreppen.

Förhållandet konst och kommers (även om denna kombination eller dessa ord som han använder) är enligt mig ett ständigt återkommande tema i Bourdieus skrivelser, och är något av en grundbult i teorierna om fält och kapital. Många av hans resonemang kring just förhållandet konst och kommers återfinns dock i till exempel efterskrifter, förord, intervjuer eller mer informella (eller vad man nu skall kalla dem) skrivelser, som till exempel ”Moteld : Texter mot nyliberalismens utbredning” (2000).

2.1 Konst och kommers – en långvarig förlovning

Konst och kommers, och förhållandet däremellan, enligt mig grundproblemet till undersökning av det kulturella fältet, är tänkt att fungera som en utgångspunkt i mitt avhandlingsarbe-

te. Det utgör en bakgrund till ämnet om varför konstnärliga organisationer är intressanta att studera, och varför de är intressanta att undersöka just nu. Relationen mellan konst och kommers, som av Bourdieu, mycken litteratur och den allmänna diskussionen, beskrivs som ett dikotomiskt förhållande, gör sig ständigt påmind i undersökandet av mitt studieobjekt, både empiriskt på fältet och teoretiskt i analysen, och en diskussion kring den bidrar till förståelsen av organisationen, dess ledarskap och dess historia.

Vi verkar befinna oss i en omvälvande fas för förhållandet mellan konst och kommers. Det akademiska intresset som riktas mot det har varit stort under senare delen av 1990-talet och början av 2000-talet. Förhållandet har liknats vid ett turbulent äktenskap med flera uppbrott och försoningar längs vägen (Stenström 2000, Koivunen 2003). Någon gång på vägen verkar det ha skett en skilsmässa. När den ägde rum råder det delade meningar om, men enligt Stenström (2000) verkar den ha skett i samband med att samhället industrialiserades – både som ett resultat av och en kritik mot industrialiseringsprocessen. Att det var industrialiseringen som bidrog till skilsmässan får stöd av Björkegren (1999) som skriver att den kulturella sfären separerades från det övriga samhället. De olika samhällssfärerna hade under det feodala samhället varit mer integrerade med varandra. Tidigare hade vad som var sant, gott och skönt huvudsakligen bestämts via guds ord, skriver Björkegren (1999). Men i och med det industriella samhällets framväxt blev konsten tvungen att legitimera sig själv, då det inte fanns någon utomvärldslig auktoritet att hänvisa till. Konsten var både ovillig och omöjlig att införliva i industrialiseringsprocessen. Konsten intog istället en särställning i samhället vid sidan om, eller i skymundan av, industrialiseringsprocessen (Stenström 2000). Konsten definierade sig som företagets motsats – som antites till kommers. Bourdieus analys i Konstens regler är en lysande illustration (den bästa?) av de här fenomenen. I hans modell över det, i det här fallet, litterära fältet är den ena polen, den autonoma polen baserad på symboliskt kapital, markerad positiv, medan den motsatta, den som underkastar sig ekonomiskt kapital, är markerad negativt.

Konstnärer och företagsledare tenderar att skilja sig från varandra när det gäller mål, medel, relationer och självuppfattning (Stenström 2000). Där konstnärens mål uttrycks i termer av estetik och personliga behov och preferenser, kretsar företagsledarnas kring ekonomisk effektivitet och lönsamhet och kundernas smak och preferenser. Konsten utgår således från interna behov och individer, medan man i företagets fall fokuserar verksamheten kring externa behov på marknaden. Därför sägs det att konsten är produktionsorienterad och företag marknadsorienterade.

Motsättningarna mellan konst och företag kan alltså göras många och Stenström (2000) skriver att tänkandet i motsättningar utgör en grundstomme i vårt senmoderna tänkande. Björkegren (1999) skriver att för konsten har dess utanförskap varit mycket viktigt eftersom konstens primära mål under modernismen har varit att ifrågasätta rådande ordning och samhälle. På senare tid har det enligt Stenström dock skett en uppluckring av de modernistiska föreställningarna som presenterats ovan. Hon ser tendenser av företagets estetisering, ledarskapets romantisering och konstens ekonomisering. Det som konsten och konstnärer stod och verkade för tenderar att bli vanligt förekommande inom företag och för ledare i näringslivet (Guillet de Monthoux 1993). Stenström (2000) skriver även att det sker en slags ekonomisering av konsten och kultursektorn, eftersom de genomgår stora interna förändringar. Konsten

som en gång i tiden tog avstånd från kommersen, måste nu anpassa sig till och anamma ett ekonomiskt tänkande.

Bourdieu (2000, s. 480) skriver även han om ekonomiseringen, men i ett annat ordalag. Han säger sig se en sammansmältning av konstens och pengarnas värld, vilket han uttrycker utgör ett hot mot konstens självständighet. Han ser hot växa fram i form av allianser och sponsorskap mellan kulturproducent och företag. Han ser även hot inifrån det kulturella fältet, där ekonomins inflytande växer sig starkare på de(t) konstnärligas bekostnad. Ekonomin verkar både ha ett direkt och indirekt inflytande över verksamheten. Bourdieu skriver att kulturproducenter i allt högre grad blir tvungna att anpassa sig efter marknadens villkor. Den kommersiella produktionens logik gör sig allt mer påmind på det kulturella fältet.

2.2 Kapital och fält

”Mitt avhandlingsprojekt handlar om en teater, dess ledarskap, organisering och plats på det kulturella fältet”. Så inleds mitt avhandlingsdokument i nuläget. Det påståendet kräver sina förklaringar. *Teater, ledarskap, organisering och det kulturella fältet* är alla begrepp som jag anser kräver en förklaring. I det här PM:et nöjer jag mig med att diskutera det kulturella fältet *i relation till de andra begreppen*.

Jag ser *plats på det kulturella fältet* som en utgångspunkt för varför ledarskap och organisering överhuvudtaget är viktigt i den här studien om en teater. Fältbegreppet är framträdande inom flera olika discipliner som ligger mig och mitt ämne nära, bland annat nyinstitutionell teori där man ser organisatoriska fält som grupperingar av organisationer som sysslar med ungefär samma sak (Scott 2001). Den här studien undersöker en teater, vilket är en konstproducerande verksamhet. Att skriva om fält och konstproducerande verksamhet i samma stycke leder oundvikligen (och gärna) till Bourdieu och hans fältbegrepp. Det här är naturligtvis en av anledningarna att jag gått den här kursen. Jag inledde kursen med både förkunskaper, förutfattade meningar och uppfattningar om Bourdieu och hans verk, framför allt kapital och fältbegreppen, vilka är de begrepp som först och främst riktat mitt intresse mot Bourdieu.

Jag är doktorand i företagsekonomi med inriktning mot organisationsteori och min förkunskap av Bourdieu har tidigare framför allt inhämtats via läsning av litteratur där man använts sig av Bourdieus teorier och begrepp, snarare än läsning av Bourdieu själv. Dessutom har denna läsning främst varit av böcker inom eller nära besläktat med min egen ämnesdisciplin, vilket jag under kursens gång (både genom diskussioner och litteratur) insett har inneburit att min utgångspunkt till viss del var en annan än många andra. Diskussioner på seminarier och läsning av kurslitteratur och annan originallitteratur inför denna examinationsuppgift har därmed gett nya kunskaper, förändrade förutfattade meningar, nya insikter och ny förståelse för Bourdieu och hans vetenskap.

Ett grundläggande antagande i min studie har alltid varit att konstproducerande organisationer befinner sig på ett specifikt fält med de förutsättningar det för med sig – det kulturella fältet. Därför kommer det här PM:et till största del att handla om de delar av Bourdieus vetenskap och teorier som behandlar just fält, och särskilt då det kulturella fältet.

För Bourdieu är inte samhället en sammanhållen enhet utan består av olika fält som hålls samman och styrs av distinkta regler, värderingar, logiker och sociala band och aktiviteter. Sammansättningen av dessa bildar ett *habitus* som delas av individer inom fältet och som strukturerar fältet som sådant. För Bourdieu är fält tätt förknippade med makt, och inbyggt i *habitus* är maktrelationer och maktmedel i form av olika sorters kapital; till exempel socialt, kulturellt och ekonomiskt. Jag väljer att koppla samman Bourdieus fältbegrepp med den institutionella teorins användning av legitimitetsbegreppet. Jag är knappast ensam om att göra denna koppling och jag hoppas att jag genom den kan knyta ihop två teoribildningar som båda har avgörande betydelse för min förståelse av organisationen. De olika kapitalen har olika hög legitimitet i olika fält. Inom institutionell organisationsforskning är en vanlig ståndpunkt att erhållandet av legitimitet är en grundläggande strävan (medveten eller omedveten) för alla organisationer (se t.ex. Meyer och Rowan 1977, DiMaggio och Powell 1983, Johansson 2002). Vad som anses vara legitimt skiljer sig dock åt, bland annat beroende på på vilket fält organisationen agerar.

Bourdieu uppehåller sig till stor del vid två fält – det kulturella och det ekonomiska, i vilka i tur och ordning kulturellt respektive ekonomiskt kapital har högst legitimitet. Särskilt i det kulturella fältet ses ekonomiskt kapital på med skepsis och har därför traditionellt sett låg legitimitet där. Jag skriver traditionellt sett eftersom förhållandet mellan det ekonomiska och det kulturella fältet har en lång historia med många skiftningar i vilket kapital som haft hög legitimitet. Legitimiteten är rörlig och det är, för att använda Bourdieus termer ett ständigt pågående ”spel” för att få sitt eget kapital att ha så hög legitimitet som möjligt. Genom att ifrågasätta legitimiteten av det kapital man har mindre av kan man försöka öka det egna kapitalets legitimitet. Jag skriver här *man* för att påvisa det spel som försiggår, men snarare än individens strategiska spekulation av växelkurser ser jag förändringar i kapitalens legitimitet som resultat av institutionella förändringsprocesser utom räckhåll för individens medvetna(!) påverkan. Det är en ständigt pågående process där vissa kapital har högre legitimitet under vissa perioder och mindre under andra.

Resonemanget ovan kan liknas vid en valutamarknad med rörliga växelkurser och olika värdering på olika marknader (fält). I Bourdieus (1977, s. 183) ord kallar han denna mekanism ”general science of the economy of practices”. Den innebär att olika kapital kan investeras i olika fält (med olika framgång), och oavsett kapitaltyp, alltså inte begränsat till enbart ekonomiskt kapital, kan man analysera alla praktiker (handlingar/strategier) utifrån ekonomiska förutsättningar, utifrån vinstmaximering. Det här skapar hos mig frågor om rörelse mellan olika fält. Hur sker förändringar i växelkurserna och i förlängningen i relationen mellan fält, sinsemellan och i sin relation till maktfältet?

När jag nu skriver om det kulturella och det ekonomiska fältet är en liten diskussion om vad de egentligen innebär, eller vad de innebär för mig, på sin plats. Varken det kulturella eller det ekonomiska fältet är ett lika lätt avgränsat fält som t.ex., det litterära fältet, eller finansfältet. De är snarare samlingsnamn för en rad olika fält inom vilka samma logik, samma legitimerande kapital, gäller. I det PM jag lämnade in och som diskuterades under ett seminarium i december skrev jag att jag inte hade för avsikt att avgränsa eller mäta vare sig det kulturella fältets eller det mer avgränsade teaterfältets autonomitet, utan tog utgångspunkt i att det helt enkelt kunde påstås vara autonoma fält, med stöd av källor som benämner dem så. I den tex-

ten gjorde jag ingen större åtskillnad på det kulturella fältet och teaterfältet; en kanske aningen förhastad och väl generaliserad/generös gränsdragning. Jag anser fortfarande att det kulturella fältet inte behöver få sin autonomitet verifierad. Det kulturella fältet är i sig en grundpelare i Bourdieus teorier, även om inget fält står över andra fält i den övergripande fältteorin (Bourdieu 1993 s. 8). Det kulturella fältet får sin särställning bland fält i egenskap av att vara motsats till det ekonomiska fältet. Det ekonomiska (och politiska) kapitalet är basen för maktfältets legitimitetsprinciper, vilket påverkar det kulturella fältets relation till maktfältet (ibid. s. 37-40). Det kulturella fältet är i en underordnad och dominerad ställning till maktfältet (ibid. s. 37-38). Trots sin underordnade och dominerade ställning är det kulturella fältet samtidigt inberäknat i, en del i, maktfältet. Dess inbegripande i maktfältet kan härledas till sin höga grad av symboliskt kapital, medan dess dominerade ställning beror på sin relativa låga grad (innehav och värdering) av ekonomiskt kapital. Bourdieu kallar därför det kulturella fältet 'den ekonomiska världen bakochfram', eftersom monetär framgång inte är legitimitetsskapande inom fältet; Bourdieu (1993 s. 39) skriver att "förloraren vinner". Ett sådant synsätt är dock bara möjligt ur en reflekterande synpunkt för någon inom fältet, eftersom det är sett utifrån en position/logik där andra legitimerande faktorer och kapital gäller. Maktfältets logik och kapital, dess legitimitetsprinciper, är avgörande för bestämningen av utgångsläget – ekonomiska vinst.

Det kulturella fältets logik är således uppbyggt kring en föreställning om det kulturella kapitalets positiva konnotationer och det ekonomiska kapitalets negativa, en spegelbild av det ekonomiska fältet med en uppochnedvänd företagslogik. Ekonomisk logik har en målgrupp och kulturell logik en annan. Enligt Adizes (1975) finns det tre målgruppsnivåer för konstnärlig verksamhet. Om konstnärens primära mål för sin konstnärliga verksamhet är att få uttrycka sig så är konstnären själv den främsta konsumenten av sin egen produktion – "Self-Oriented Creativity". I andra hand kommer sökande av erkännande från branschen – "Peer-Oriented Creativity". I tredje hand kommer "Commercialised Creativity", där man söker en bredare målgrupp och monetär framgång.

Vid en sammankoppling mellan Adizes (1975) och Bourdieus (2000) teorier kan vi se att producenters strategier fördelas mellan två ytterligheter, vilka enligt Bourdieu i själva verket aldrig uppnås: den fullkomliga och cyniska underkastelsen under efterfrågan och den absoluta självständigheten gentemot marknaden och dess krav. På det konstnärliga fältet finns det alltså två sorters ekonomisk logik som dominerar och styr handlandet (se t.ex. Bourdieu 2000, s. 190ff). Vid den ena polen finner man den anti-ekonomiska logiken, grundad på ett förkastande av (den kommersiella) ekonomin och den kortsiktiga ekonomiska vinsten. I denna produktion finns det inte någon annan efterfråga än den sprungen ur konstnären själv. Med Adizes termer så kallad "Self-Oriented Creativity". Vid den andra polen finns de konstnärliga industriernas logik, som betraktar handel med kulturella varor som vilken handel som helst, och prioriterar spridningen, den omedelbara och tillfälliga succén och nöjer sig med att tillfredsställa kundernas redan befintliga efterfråga. "Commercialised Creativity" i Adizes terminologi. Mellan ytterligheterna torde "Peer-Oriented Creativity" vara, där sökandet av erkännande av branschen är det centrala. Det kulturella fältets särprägel kan härledas till de två fältens konkurrerande legitimitetsprinciper baserade på kulturellt respektive ekonomiskt kapital – konst och kommers.

Det sker rörelser inom fältet. En aktörs position är inte fast, utan flyttar på sig beroende på flera saker, men kanske först och främst aktörens habitus. Strategi och växling, inbetalning och spekulation i valuta är andra påverkande faktorer. Kanske är dessa ändå till störst del i sin tur beroende på habitus om man skall tro Bourdieu. Jag ämnar inte gå in djupare på habitusbegreppet här. Det sker även rörelser mellan fälten, hur rörelser fälten emellan påverkar hur de relaterar till varandra och hur de står i relation till maktfältet. Det kulturella fältet (bland andra) har tappat position i den här kampen, enligt Bourdieu en effekt av nyliberalismens utbredning (se t.ex. *Konstens regler* (2000) och *Moteld – Texter mot nyliberalismens utbredning* (2000)).

Jag intresserar mig för dessa rörelser inom och mellan fälten. Hur påverkar de Byteatern? Vad har det för inverkan på ledning, organisering, finansiering och det dagliga arbetet på teatern? Och hur hanterar en organisation (de som jobbar där) sådana förändringar? Är man medveten om dem? Dessa och en rad andra frågor sysselsätter mig. Nedan kommer en liten redogörelse för några tankar om dessa frågor.

3 Analys

En del av analysen nedan refererar till institutionell teori och kan kanske vara svårt att greppa utan en teoretisk genomgång av den teoribildningen, men det finns inte plats (eller intresse) för det i det här PM:et. Det är dock en del av min analys och kan inte uteslutas helt. Det finns många paralleller mellan institutionell teori och Bourdieus kapital och fältbegrepp, de kompletterar varandra i min mening, och är helt beroende av varandra i min analys, därför går det inte helt att undgå de bitar som refererar till en institutionell teoribildning har smugit sig in i texten. Jag tror därför också att resonemangen relativt enkelt kan följas ändå, trots brist på teoretisk genomgång av institutionell teori. Analysen utgår från att på grund av legitimitetsproblem, till följd av förändrade legitimitetsprinciper i det maktfält som omger teatern, har teatern varit tvungen att förändras. Vad har förändringen haft för konsekvenser och hur har den påverkat teaterns placering på det kulturella fältet?

3.1 Ledning i konstproducerande organisationer

En konstproducerande organisation agerar på ett fält där en annan logik och andra mål än ekonomiska är vägledande för hur verksamheten skall organiseras och utvecklas. På det kulturella fältet där det ekonomiska kapitalet är underordnat det kulturella måste ledarens position baseras på andra grunder än kontrollen av det ekonomiska kapitalet. Eller få mandat att leda av någon som kontrollerar det kapital som är basen för legitimitet – det kulturella i det här fallet. Ledaren som organisationens toppfigur är därför inte en given beskrivning av organisationen. Kanske är den inte ens fruktbar. Mycket av den ledarskapsforskning som på senare år satt sökljuset på konstproducerande organisationer har inriktat sig på de yrkesgrupper där det kulturella kapitalet är som störst – regissören och dirigenten (Dunham och Freeman 2000, Soila-Wadman 2003, Sauer 2005, Köping 2003, Koivunen 2003). En professionell organisation som en teater, där det kulturella kapitalet är utspritt i organisationen skapar en speciell struktur för ledarskap där det intressantaste ledarskapet kanske inte skall sökas i den formella toppen av den gamla klassiska organisationsmetaforen pyramiden.

3.2 *Från organism till organisation*

Om en organisation utvecklar oskrivna lagar eller där de anställda formulerar mål som skiljer sig från organisationens formella mål så har organisationen blivit institutionaliserad. Enligt min mening är det precis det här som har hänt med Byteatern. Byteatern är en institution lika mycket som det är en organisation. *Organisationen* Byteatern är snarast ett relativt nytt påfund, då *den formella organisationen* har en otroligt hög legitimitet i dagens samhälle. Identifikationen som organisation har ersatt tidigare identifikationer. Den här utvecklingen har skett stegvis och följer den utveckling som flera forskare har identifierat som en ökad legitimitet av den formella organisationen (en sammanslutningsform tillhörande ekonomisk logik snarare än konstnärlig). För Byteatern har utvecklingen gått stegvis mot en ökad formalisering av organisationen. Från att ha varit en grupp bestående av vänner med gemensamma intressen och visioner blev man, i linje med tidens (70-talets) ideal, ett kollektiv. 70-talet övergick i 80-tal och kollektivet blev en förening och blev för första gången en juridisk sammanslutning. Föreningen övergick så småningom till att bli en länsteater, vilket länge varit den främsta identifikationen för teaterns medlemmar. Efterhand har identifikationen som *organisation*, i motsats till t.ex. vänkrets, grupp eller kollektiv, blivit allt starkare. Det finns ett otal olika förklaringsmodeller för att förstå den här utvecklingen. En förklaring är att utvecklingen gått i linje med teaterns förgrundsfigurers livs utveckling – kollektivet blev en förening till följd av att flera av medlemmarna började skaffa familj och behövde en annan trygghet och en fast geografisk plats att utgå från. En annan förklaring är att utvecklingen gått i linje med samhällsutvecklingen – 70-tal blev 80-tal och kollektiv var inte längre på modet och kollektivet blev en förening. Idéer (till exempel om organisationsformer) färdas och det som är på modet vid en tidpunkt är det inte vid en annan. Även (kanske till och med särskilt) inom det kulturella (i alla fall teater-) fältet har organisering rönt stora framgångar som legitimitetsbärare.

3.3 *Legitima Byteatern(?)*

Byteatern får med sin interna styrelse (styrelsen har fram till nyligen bestått av enbart teaterns egna medlemmar/anställda) och motvilja mot management ses som en alternativ och annorlunda organisation. Hur annorlunda kan en organisation framstå innan den riskerar sin legitimitet? Naturligtvis beror det på vilket fält organisationen agerar. Under t.ex. 70-talet hade en annorlunda organisationsform hög legitimitet på det kulturella fältet, medan det idag knappast kan anses vara ett gångbart argument i kampen för resurser (allt ifrån personella och kompetensmässiga till finansiella).

För att intressenter som finansiärer och publik skall fortsätta ställa sina resurser (i form av anslag och betalade biljetter) till förfogande och fortsätta ge sitt stöd till organisationen är det viktigt att organisationen ses som legitim av samhället. Lindkvist (1996, 1997) visar på vikten av att skilja på legitimitet och legitimering för alternativa organisationsformer. Genom legitimering kan organisationen skapa legitimitet i intressenters och det omgivande samhällets ögon. Byteaterns organisation, som än idag är starkt präglad av det arv som dess historia för med sig, står i kontrast till marknadens krav på management, effektivitet och tydlig organisationsstruktur. Legitimitet är dock nödvändigt för att organisationen skall överleva, varför Byteatern söker skapa extern legitimitet genom legitimerande åtgärder. Legitimering i Byteaterns fall sker bland annat genom framhållandet av en mer accepterad, legitim, organisationsform med externa ledamöter i styrelsen. I själva verket är de externa ledamöterna främst ett legitimeringsverktyg. Styrelsens första externa ledamot var teaterns före detta, och första och

mesta, chef (Bertil Hertzberg som du kan läsa om i den korta historieskrivningen). Den andra var sedan många år engagerad i teaterns allra närmaste omgivning.

Byteatern har ända sedan den startades genomgått en resa längs den skala vars ytterligheter Bourdieu (2000) beskriver som den fullkomliga och cyniska underkastelsen under efterfrågan å ena sidan och den absoluta självständigheten gentemot marknaden och dess krav å den andra. Under resans gång har samhället förändrats och omgivningens värderingar är inte längre samma som när teatern startade i början av 70-talet.

Flera författare vittnar om att den ekonomisering av kulturen som Bourdieu skriver om har spridits över landet i allt snabbare takt de senaste decennierna (Nilsson 2003, Stenström 2000). Inte heller Byteatern har kunnat undgå dessa ekonomiskt kolonialistiska vindar. Byteaterns starka kultur har dock effektivt tätat teaterns vindskydd och gjort det osedvanligt finmaskigt. Vindarna har därför gjort mest verkan eller åverkan, beroende på hur man ser det, på ytan. Byteaterns ekonomisering gör sig mest påmind i kommunikationen med yttervärlden, och då främst i kommunikationen med finansiärer som agerar på de ekonomiska eller det politiska fältet. Man har ändrat sitt språk (prat) för att passa den nya tidsandan och har gjort förändringar, men kanske mest kosmetiska sådana. Det här har lett till att den faktiska organisationen och arbetet som sker däri inte stämmer överens med den bild som man visar upp mot omvärlden, mot finansiärer (särkoppling). De kosmetiska förändringarna har skapat en obalans mellan teaterns retorik och faktiska organisation.

Ledningen som ändå har ett övergripande ansvar har två vägar att gå. Antingen kan man tvinga fram en sänkning av den konstnärliga ambitionen eller så kan man försöka skapa mer handlingsutrymme genom att skaffa fram mer pengar. När organisationen ser ut som den gör på Byteatern där de starka konstnärliga professionerna sätter agendan, eftersom det kulturella kapitalet är den rådande legitimitetsprincipen, blir ledningens största möjlighet att påverka finansiärerna. Medlet blir legitimerande åtgärder som retorik (till exempel genom framhållandet av teaters bidrag till tillväxten) och organisatoriska reformer (till exempel införandet av ”externa” styrelsemedlemmar och särkoppling).

Det är inte önskan att öka effektiviteten som är förklaringen till införandet av en ny organisationsstruktur. De organisatoriska reformerna har snarast en legitimerande och ceremoniell förklaring; i det här fallet legitimerande gentemot maktfältet. De har begränsad betydelse för hur den dagliga verksamheten verkligen bedrivs. Reformerna syftar till att öka organisationens legitimitet och påverkar inte vardagen och genomförandet av verksamheten, men de har betydelse för verksamhetens identitet.

3.4 Legitimerande åtgärder

Byteatern har en svag ställning hos finansiärerna eftersom de är i beroendeställning. De tvingas uppvakta politikerna och dansa efter deras pipa. Näringslivets språk och termer har gjort sitt inträde samtidigt som man försöker behålla den traditionella strukturen organisatoriskt och konstnärligt. Administrationen har anpassat sin retorik efter vad som av finansiärer på det politiska och ekonomiska fältet anser vara legitimt.

För att kunna verka måste teatern ha både extern och intern legitimitet. Legitimitet innebär inte samma sak för de anställda som det gör för externa intressenter. Inne på Byteatern härskar konstens retorik och de officiella hierarkierna vänds uppochner. Bourdieu liknar som vi sett det kulturella fältet vid en spegelvänd, eller uppochnedvänd, ekonomisk logik. Den organisatoriska hierarkin fungerar ofta på ett liknande sätt. Åtminstone internt skulle i många konstnärliga organisationer en uppochnedvänd pyramid bättre avbilda den faktiska maktstrukturen än den vanligt förekommande pyramidliknande modellen med chef eller VD i toppen, närmast solen.

I och med konstens ekonomisering har glappet mellan den externa och den interna synen på vad som är legitimt vuxit. Det är ledningens uppgift att överbrygga den här klyftan. På Byteatern, där den formella ledningen internt snarast har en stödande funktion, och de ”på golvet” – konstnärerna, har den starkaste ställningen skapar det här problem. Byteaterns organisation ser i realiteten ut mer som en uppochnedvänd pyramid än tvärtom, åtminstone internt. Den inofficiella ledningens (konstnärerna ”på golvet”, d v s inte den officiella ledningen) legitimitetsprinciper skiljer sig drastiskt från de externa intressenterna på det politiska (och i viss mån ekonomiska) fältet. Det här skapar problem för den officiella ledningen som får agera översättare snarare än brobyggare mellan två starka parter. För att balansera mellan interna intressenter och olika externa intressentgrupper talar ledningen med ”dubbla tungor”, ett språk utåt och ett annat inåt. Ledningen (i det här fallet merparten av den lilla administrationen) har en prekär situation med att balansera mellan två de två polerna, mellan det konstnärliga och det ”kommersiella”. Från sitt mittenläge tvingas administrationen föra kamper på två fronter – både internt och externt.

Teatern har förändrat och anpassat sig efter yttre faktorer, men förändringarna har stannat på ytan och har inte nått djupare än det som står på pappret och det som visas upp utåt. Inne på teatern; sättet att se på saker och ting och sättet att arbeta har inte alls förändrats i samma utsträckning. Det finns därför ett glapp i hur den officiella strukturen ser ut och hur den verkligen fungerar. Det här skapar förvirring för teatern och det är ett skäl till att man internt pratar om att teatern förlorat fokus, att man måste omdefiniera målen och att alla på teatern inte längre arbetar åt samma håll. Vissa har anammat den officiella strukturen mer än andra, med tydliga skillnader mellan den administrativa och den konstnärliga sidan. När målen inte längre i första hand sätts utifrån organisationens kärnverksamhet är risken överhängande att de frikopplas och endast blir ett verktyg för att accepteras av omgivningen.

Byteatern med sin starka kultur och sitt arv från frigruppstiden, där demokrati och medbestämmanderätt är de starkaste ledorden måste utåt ge skenet av att arbeta mer på marknadens villkor. Det här går inte att förena med den informella strukturen som svarar mot de praktiska uppgifterna, vilket gör att den frikopplas från den formella strukturen som svarar mot de politiska och ekonomiska (makt-)fältens krav. Särkopplingen är en legitimerande åtgärd för att visa att man arbetar på ett sätt som accepteras av intressenter och omgivning.

4 Slutsatser

4.1 Långtgående konsekvenser av de legitimerande åtgärderna

Ovan har vi sett att teatern genom legitimerande åtgärder har förändrat sin retorik och särkopplat vissa delar av organisationen från det sätt på vilket man traditionellt har arbetat. Målen har ändrats officiellt och den formella ledningen, som är den grupp som först och främst ändrats och ekonomiserats, tvingas föra en kamp på två håll för att erhålla legitimitet från två olika logiker. Det här är dock bara ett första steg i institutionaliseringsprocessen. De legitimerande åtgärderna påverkar i det långa loppet även i realiteten, inte bara i pratet. Särkopplingen fungerar helt enkelt inte i längden. Det dagliga arbetet påverkas och organisationen anammar de mål som till en början endast sattes upp för att erhålla legitimitet, som sina egna. Brunsson (1989) påpekar att det i längden inte räcker med enbart prat, så småningom måste även handling till. Handlingen som skett på Byteatern har inte skett medvetet, det är en långsam, nästan omärklig förändring mot att bli den organisation som till en början visades upp i syfte att få legitimitet.

De åtgärder som till en början endast var tänkta som legitimeringsmässiga verktyg blir en självuppfyllande process som långsiktigt även påverkar den interna verksamheten och identiteten. Processen börjar med att den personal som måste upprätthålla den legitimerande bilden efterhand anammar den externa retoriken, som så småningom blir deras huvudsakliga retorik. Via dem kommer den externa retoriken bakvägen in i organisationen där de översätts till den interna retoriken och blir en del av organisationens identitet. Ekonomin får ökad betydelse och större inflytande på den konstnärliga verksamheten. Marknadskrafterna gör sitt intåg på den konstnärliga arenan.

4.2 Målförskjutning

Byteatern är en konstnärlig organisation med ett starkt konstnärligt uttryck och som alltid haft en tydlig konstnärlig idé och vision. Målet framför alla andra har alltid varit att spela konstnärligt nyskapande och spännande med det visuella i centrum. Vid sidan av de konstnärliga målen har det naturligtvis hela tiden funnits både kulturpolitiska och ekonomiska mål, både internt och externt fokuserade. Dessa mål har dock hela tiden snarast setts som ett stödjande ramverk att förhålla sig till i det konstnärliga skapandet, inte som interna mål för teatern, dess utveckling och konstnärliga skapande. På senare år har dock de kulturpolitiska och de ekonomiska målen fått en mer framskjuten roll. De uppfattas av teatern som normativa. De diskuteras i större utsträckning av den konstnärliga personalen och kommer även upp i diskussioner om vad som *bör* spelas. Istället för att ha en passiv stödande roll har den nu fått en aktiv roll med konsekvenser för beslutsfattandet.

Måldiskussioner har blivit vanligare på teatern. Bara det faktum att diskussionen kommer upp i den utsträckning den faktiskt gör tyder på ett missnöje med de mål som har den starkaste positionen för tillfället. När det pratas om mål och målformuleringar nämns konstnärliga mål närmast som en bisats. De kulturpolitiska målen har fått väldigt stor betydelse i senare tids måldiskussioner på Byteatern och de konstnärliga målen har fått se sig förpassade till periferin. Det hörs ofta muttranden om att Byteatern saknar den tydliga konstnärliga riktning som fanns tidigare. De kulturpolitiska målen som förr främst var bedömningsmål och referenser ämnade för de externa intressenterna att ha någon sorts utvärderingsmöjlighet av teatern har

med tiden fått en större betydelse internt. De anställda känner därför inte längre samma samhörighet med organisationens konstnärliga mål som man gjort tidigare. Det professionella konstnärliga arbetet inne på teatern och det legitimitetsskapande arbetet (åtgärderna) är inte längre särkopplade. Organisationens mål förlorar i betydelse för de anställda vilket får konsekvenser för teaterns självuppfattning och identitet. Man har med andra ord rört sig från att tillfredsställa sin egen konstnärliga övertygelse och vilja mot att försöka blidka andra intressenter, publik, finansiärer etc., som agerar på ett annat fält än konstnärerna och den konstnärliga organisationen Byteatern.

4.3 Rörelser inom och av fältet

Jag skrev ovan att jag var intresserad av rörelse inom fält. Byteatern har gjort en förflyttning inom fältet, vad jag kan se av flera anledningar, den största anledningen är förändringar i det maktfält som omger teatern; som omgärdar hela det kulturella fältet. En annan anledning har varit den förändring/utveckling som naturligt sker med en organisation med tiden. Under sin snart 40-åriga historia har teatern utvecklats och förändrats på flera sätt, men de allra flesta har skett i samma riktning – mot en formalisering.

Utan att rita in Byteaterns resa inom fältet tänkte jag försöka beskriva mina tankegångar i ord. Byteatern har gått från ett politiskt ställningstagande till en konstnärligt utmanande och framgångsrik teater med starka internationella influenser. Under den här tiden rör de sig i det fältets nedre vänstra hörn. Med tilltagande framgångar och stor uppmärksamhet rör sig teatern under sina första levnadsår rakt uppåt, mot mitten av fältets vänsterkant, för att sedan, via ekonomisk förening och växande organisation mot att bli en institutionsteater påbörja en rörelse rakt in mot fältets mitt. I samband med försök att legitimera sig på det politiska och det ekonomiska fälten särkopplas den officiella strukturen från den faktiska organisationen. I och med denna förändring skulle jag vilja påstå att organisationen intar flera positioner på fältet samtidigt. Officiellt och retoriskt har man till en början rört sig ytterligare längre till höger i fältet, medan man faktiskt organisatoriskt och arbetsmässigt ligger kvar oförändrat någonstans i mitten. Jag skulle dessutom vilja hävda att teatern konstnärligt ligger ytterligare till vänster än den gör organisatoriskt. Teaterns omvandling till institutionsteater har inte haft lika stor inverkan på det konstnärliga uttrycket som det haft på många andra bitar. Byteatern spelar fortfarande konstnärligt utmanande och ”speciell” teater i jämförelse med många andra institutionsteatrar. Det här innebär att teatern samtidigt innehar tre olika platser i fältet på samma gång.

I slutsatskapitlet kan vi se att de legitimerande åtgärderna, särkoppling och prat finns med i den här texten, i längden haft konsekvenser för även för den faktiska organisationen. Det vill säga att positionen i mitten de facto har börjat röra sig mot positionen till höger på fältet. Jag skulle inte påstå att de är ända framme där än, men det är i den riktningen de är på väg.

En slutsats av det här blir att Byteatern har förflyttat sin position åt höger, det vill säga erkänner en ekonomisk logik i högre grad. Den slutsatsen är säkert helt riktig. Frågan är dock hur övriga agenter på fältet har rört sig under samma tidsperiod. Hur har Byteaterns *relativa* förflyttning sett ut i relation till övriga aktörer på fältet? Jag har inget svar på det, bara gissningar.

Dessutom finns ännu en variabel att ta i beaktande. Kan det vara så att hela fältet förflyttat sig? Kan det vara så att en ekonomisering av konsten och nyliberalismens utbredning har förflyttat hela det kulturella fältet åt höger i relation till maktfältet (se t.ex. Bourdieu 1993, s. 38)? Hur har Byteaterns *relativa* förflyttning sett ut i förhållande till hela fältet (det kulturella eller teaterfältet)? Kan en ekonomisering, eller med Bourdieus ord, en sammansmältning av konstens och pengarnas värld (2000, s. 480), ha dolt Byteaterns förflyttning inom fältet genom en förflyttning av hela fältet i sig. Med andra ord, avståndet mellan den högra polen, den negativa, och Byteatern kan fortfarande vara lika långt trots Byteaterns förflyttning till höger.

Jag skrev att den faktiska förflyttningen mot höger var en omedveten och mycket långsam process för Byteatern. Särkopplingen kan liknas vid en självuppfyllande profetia som sker omärkligt. Kan det här vara en av anledningarna till att hela fältet förflyttas; att ingen märker förflyttningen och att därmed inte kan stoppa den. Eller vilken är förklaringen till den ekonomiska logikens utbredning och normalisering. Vad säger Bourdieu? Massmedia och Televisionen? Kanske det, jag får väl läsa *Om televisionen* och söka svaret...

Som ni märker är svävar jag på orden och ställer frågor snarare än ger svar gällande det här området. Det här är uppenbara antaganden och inte empiriskt belagda fakta. Men icke desto mindre intressanta för min fortsatta forskning och fortsatta fördjupning i Bourdieus teorivärld.

5 Referenser

- Adizes, I. 1975. The cost of being an artist. *California Management Review*. Vol. 17:2, s. 80-84.
- Björkegren, D. 1999. *Kultur och ekonomi*. Stockholm: Carlsson.
- Bourdieu, P. 1977. *Outline of a Theory of Practice*. London; Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. 1993. *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. New York: Columbia University Press.
- Bourdieu, P. 2000. *Konstens regler*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Bourdieu, P. 2000. *Moteld : Texter mot nyliberalismens utbredning*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Brunsson, N. 1989. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- DiMaggio, P.J. och W.W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 52: 440-455.
- Dunham, L. och R.E. Freeman. 2000. There is Business Like Show Business: Leadership Lessons from the Theatre. *Organizational Dynamics*, 29 (2) 108-122
- Guillet de Monthoux, P. 1993. *Det sublimas konstnärliga ledning*. Göteborg: Nerenius & Santérius.
- Johansson, R. 2002. *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Koivunen, N. 2003. *Leadership in symphony orchestras. Discursive and Aesthetic Practices*. Tammerfors: Tampere University Press.
- Köping, A.-S. 2003. *Den bundna friheten: Om kreativitet och relationer i ett konserthus*. Stockholm: Arvinius förlag.
- Lindkvist, L. 1996. *När legitimiteten ifrågasätts*. Köpenhamn: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Lindkvist, L. 1997. *Medarbetarägande – förnyelse av offentlig sektor*. Stockholm: Carlsson.
- Meyer, J. W. och B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83:340-363.
- Nilsson, S. 2003. *Kulturens nya vägar. Kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige*. Malmö: Polyvalent.
- Sauer, E. 2005. *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Tammerfors: Tampere University Press.
- Scott, W.R. 2001. *Institutions and Organizations*. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage.
- Soila-Wadman, M. 2003. *Kapitulationens estetik – Organisering och ledarskap i filmprojekt*. Arvinius förlag, Stockholm.
- Stenström, E. 2000. *Konstiga företag*. Stockholm: EFI.