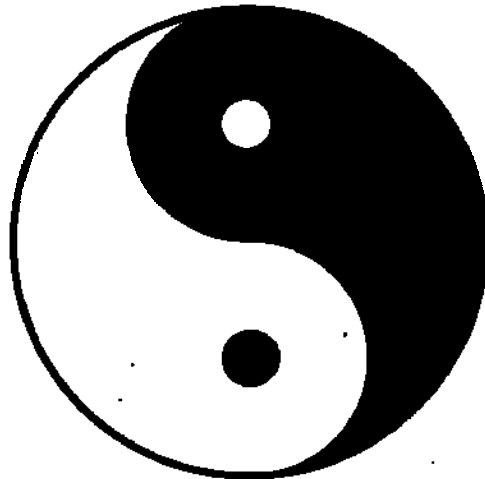




Stockholms  
universitet

## Att sätta ord på magkänslan – mellan yin och yang

- Ett diskussionsunderlag om kunskap, kreativitet och kompetens inom svenska skivbolag



Thomas Florén  
Sociologiska Institutionen  
Stockholm Universitet

E-post: [thomas.floren@sociology.su.se](mailto:thomas.floren@sociology.su.se)  
Telefon: 08 – 16 31 17 (arb), 070-780 00 82 (mobil)

Bakgrund .....	3
Kort om A&R .....	3
Problematisering av kunskapsrelaterade begrepp .....	4
Begrepp söker innebörd.....	5
Kunskap & regler.....	5
Kreativitet .....	8
Kompetens .....	9
Analys.....	11
Olika typer av låtar och artister.....	11
Den centrala förmågan.....	11
Kunskap .....	11
Kreativitet.....	14
Kompetens.....	18
Avslutande diskussion.....	20
Källförteckning:.....	23

## Bakgrund

Detta paper utgör ett utkast på några centrala delar av mitt avhandlingsprojekt som handlar om kunskap, kreativitet och kompetens inom svenska skivbolag. Avhandlingen har två huvudsakliga teman varav det ena är kunskaps sociologiskt och det andra organisations sociologiskt.

Det första temat syftar till att utifrån en kunskapsteoretisk grund beskriva och analysera den förmåga som av representanter för branschen beskrivs som grundläggande för alla skivbolag, *att identifiera nya artister, ny musik eller att presentera något redan existerande på ett nytt sätt som över tid är kommersiellt gångbart*. I det andra temat relaterar jag dessa beskrivningar och tillämpningar i en organisations sociologisk kontext med utgångspunkt i teorin om kunskapsföretag. Detta paper utgör dock ett utkast på det första temat.

Det empiriska datamaterialet består av hittills 12 gjorda djupintervjuer med framför allt representanter för skivbolag. Fokus har främst riktats mot bolag och aktörer som är verksamma med pop- och rockmusik men har även kompletterats med andra typer av aktörer i syfte att nyansera och vidga bilden. De intervjuade personerna identitet hålls i detta paper anonyma då de ännu ej givits tillfälle att läsa igenom och kommentera sin medverkan. Av samma anledning har alla bolags namn bytts ut till Skivbolaget AB.

Det problem som givit upphov till det kunskaps sociologiska temat är det sätt på vilket framför allt begreppen kunskap och kompetens används i en mängd sammanhang. Begreppen används ofta med en mycket vag innebörd, ibland mer eller mindre synonymt, men även med en mer eller mindre uttalad fokus på teoretisk kunskap och formell utbildning. I försök att beskriva och diskutera kunskapsrelaterade processer inom företag där formell utbildning har en underordnad betydelse för verksamheten blir dessa luddiga och implicerade innebörder problematiska.

Jag kommer dels att presentera tre teoretiska beskrivningar av begreppen, kunskap, kreativitet och kompetens samt tillämpningen av dessa på mitt empiriska material. Detta paper skall främst betraktas som en text i vilken jag vill pröva ett antal teoretiska begrepp och idéer. Det är om dessa försök som jag är mest intresserad att få kommentarer. I avhandlingen kommer jag i nästa steg visa på vad dessa analyser har för organisationsteoretiska implikationer ifråga om förutsättningarna för att organisera kreativitet, att använda konst och kreativitet som grund för företagande.

## Kort om A&R

Processen från idé i kompositörens huvud fram till konsumentens köp av låten kan i många aspekter beskrivas som en kollektiv aktivitet (Becker 1997). I denna process ingår en mängd aktörer som utför en mängd olika aktiviteter vilka i sin tur ställer olika krav på dess utförare. Denna förmåga personifieras framför allt A&R:s<sup>1</sup> men inkluderar i praktiken en mängd olika aktörer. Jag kommer i den kommande framställningen dock använda A&R:s som en idealtypisk representant för denna förmåga. Som nämnts ovan så har förmågan att identifiera nya artister, ny musik eller

---

<sup>1</sup> A&R står för Artist and Repertoire vilken är anställd på skivbolag eller förlag med uppgiften att hitta nya artister och vidareutveckla befintliga artister produktioner.

att presentera något redan existerande på ett nytt sätt beskrivits som den grundläggande uppgift som alla skivbolag över tid måste lyckas med. Denna förmåga har i intervjuerna framställts som den centrala kompetensen, ”som hjärtat i det hela”, vilken över tid utgör varje skivbolags verksamhetsmässiga förutsättning. Mycket schematiskt beskrivet är det till en A&R som artister skickar sina demos med förhoppning om att få skivkontrakt. A&R:n lyssnar på materialet och väljer ut de låtar och artister som framstår som mest intressanta. I och med att en A&R har identifierat en intressant artist kommuniceras och diskuteras det internt huruvida artisten är värd att satsa på. I dessa diskussioner är det marknadsavdelningen, säljavdelningen och ytterst VD som gör den slutgiltiga bedömningen. I praktiken finns det en mängd olika sätt som nya artister och ny musik kommer i kontakt med skivbolag men jag kommer dock inte närmare att redogöra för denna process då den inte framstår som relevant i förhållande till syftet med detta paper. En A&R har dock inte enbart ansvar för att identifiera nya artister och ny musik utan arbetar även med att vidareutveckla de redan kontrakterade artisterna. När jag under intervjuerna ställt olika frågor om denna förmåga har det dels framkommit att formell utbildning inte erbjuder någon förklaring till hur förmågan uppstår. Däremot så hävdar en majoritet att den uppstår till följd av ett livslångt intresse. När man talar om denna förmåga talas det ofta i termer av magkänsla och feeling. Sammantaget framstår denna förmåga som svår att beskriva verbalt. Om det ska vara möjligt att säga någonting om denna magkänsla och feeling, om det överhuvudtaget rör sig någon form av kunskapsrelaterad förmåga krävs det helt andra beskrivningar av exempelvis kunskap och kompetens än vad som vanligtvis förekommer inom exempelvis managementlitteraturen.

### ***Problematisering av kunskapsrelaterade begrepp***

Sedan länge har diskussioner rörande kunskap rört frågan om vad sann kunskap är och om möjligheten nå denna. Redan Platon framförde tanken om episteme (förnuftskunskapen) som den evigt och helt sanna kunskapen till skillnad från doxa vilket snarare beskriver tro eller antagande. Inom vetenskapen har under en lång tid den epistemiska kunskapen framstått som idealet. Tron på den epistemiska kunskapen kulminerade i och med positivismen i början av 1900-talet men kom snart att kritiserats av forskare från bland annat frankfurtskolan. I och med postmodernismen kan kritiken av den sanna kunskapen påstås ha nått sin kulmen.

Inom sociologin kom begreppet doxa att återföras som kunskapsbegrepp av Pierre Bourdieu. Han ville med begreppet beskriva en vardaglig form av kunskap som måste vara verklig och sann i bemärkelsen att den tas för given av individerna. En aspekt av doxa menar Bourdieu är att denna kunskap i viss bemärkelse är tyst. Att den är tyst menar han nödvändigtvis inte innebär att den för alltid är dömd till tystnad men att den för kunskapsbäraren inte går att beskriva verbalt. Bourdieu menar att detta är något av forskarens och sociologins roll, att göra det tysta och omedvetna synligt och att därigenom synliggöra ojämlikheter och maktutövning. Ett liknande tema utvecklade Alfred Schütz inom fenomenologin där han beskriver en typ av kunskap som denne kallar för ”stock of knowledge” vilken i hög utsträckning överensstämmer med Bourdieus tankar om doxa. Både Bourdieu och Schütz betonar betydelsen av denna vardagliga form av kunskap i förhållande till vetenskaplig kunskap. Bourdieu lyfter fram att vetenskapsmannen beskrivningar av verkligheten alltid skiljer sig från verkligheten som den upplevs av individen, att den vetenskapliga rekonstruktionen av verkligheten alltid bara utgör en *beskrivning* av densamma. Schütz talar om den vardagliga kunskapen (stock of knowledge) som förvetenskaplig, att den

vetenskapliga kunskapen alltid bygger på den vardagliga kunskapen. Flera sociologer och filosofer har även betonat kunskapens tysta karaktär. Wittgenstein (1981, 1992) har lyft fram tanken om kunskap som en förmåga att följa regler som ytterst är tysta. Polanyi (1983) har, med framför allt boken *The tacit dimension* lagt grunden för ett forskningsområde rörande tyst och praktiskt kunskap som framför allt har kommit att utvecklas i Norden med företrädare som Bo Göranson, Allan Janik, Ingela Josefson, Bertil Rolf, Kjell S Johannessen mfl.. Forskare som exempelvis Thomas Kuhn, Michel Foucault och Karin Knorr-Certina har i sin tur betonat dimensioner av makt, kamp och konkurrens hos kunskap och kunskapsproduktion. Ambitionen med detta stycke är inte att ge en sammanfattande överblick av forskningsläget utan istället att visa på problemområdets omfattning och mångfald. Det finns idag ingen vedertagen kunskapsteori men det förefaller, trots hård kritik och problematisering, som att den epistemiska och explicita kunskapen fortfarande utgör det dominerande idealet inom en mängd områden, inte minst inom utbildningsväsendet. Fokus kommer i de kommande stycken att riktas bort från det epistemiska och explicita kunskapsidealet mot en kunskap som istället är praktikgrundad, i viss utsträckning tyst och i flera avseende vardaglig (common sense).

## **Begrepp söker innebörd**

De kommande beskrivningarna av kunskap, kreativitet och kompetens görs inom ramen för avhandlingen vilket innebär att det inte gör anspråk att vara allmänna i någon bemärkelse. Vidare bör det påpekas att begreppen ska uppfattas som idealtyper och analytiska instrument. De tre begreppen som de beskrivs ger även uttryck för förändring, detta till skillnad från synen på kunskap som ett tillstånd som det exempelvis uttrycks av Platon. Begreppen kommer vidare att beskrivas som en specifik relation till regler, detta gäller framför allt kunskap och kreativitet medan beskrivningen av kompetens framför allt betonar en aktörs position inom ett socialt system.

### ***Kunskap & regler***

Erving Goffman myntade begreppet taktfull ouppmärksamhet som beskriver den strategi vilken individer dagligen använder för att hantera det oändligt antal möten som förekommer i storstaden. Den taktfulla ouppmärksamheten utgörs av en inlärd ouppmärksamhet att inte se sina medmänniskor i ögonen, att inte låtsas om närvaron av andra, trots att man står tätt intill varandra på en tunnelbana, samtidigt som man ändå är tillräckligt uppmärksam för att inte krocka med någon. Jag använder begreppet för att illustrera en form av kunskap som jag menar är grundläggande för att förstå den förmåga som beskrivs som den mest centrala för skivbolag. Att besitta denna form av kunskap som Goffman beskriver innebär att man på ett säkert och vanemässigt sätt kan orientera sig i vardagen utan närmare reflektion. Vi "vet" hur människor kommer bete sig i vår vardag och det faktum andra individer beter sig just som vi förväntar oss gör att den sociala verkligheten uppfattas som ordnad. Även om vi vanemässigt och säkert kan följa dessa regler i vår vardag är det inte lika säkert att vi kan redogöra för varför vi beter oss som vi gör eller verbalt förklara för någon annan hur man ska bete sig i en given situation. Jag beskriver denna form av kunskap som en förmåga att följa regler som i flera avseenden är tyst eller även kallad implicit. Denna beskrivning av kunskap är inte ny utan har tidigare beskrivits av en rad sociologer (se exempelvis Berger och Luckman 2004, Bourdieu 1990, Schütz 1962,

Polanyi 1983, Ödman 1994 *et al* ). När jag talar om kunskap i termer av regelföljande avser jag med regler således något betydligt mer än enbart explicita och kodifierade regler. Reglerna kan dock vara explicita uttryckt i en instruktion med en överensstämmande praktik men behöver inte vara det. Exempelvis så kan ett förbud mot rökning både innebära att det är förbjudet att röka och att det är den regeln som även kommer till uttryck i praktiken. Men lika gärna kan det röra sig om ett förbud som ingen följer, det vill säga att den egentliga innebörden är att ”man får röka här och vi gör det, trots det skriftliga förbudet”. Det är i den kollektiva praktiken som reglerna kommer till uttryck eller som Bengt Molander formulerar det ”handling är kunskapens uttryck” (2000).

Således beskriver jag kunskap som en förmåga att följa regler (Jfr Wittgenstein 1992, Rolf 1991 *et al*). Även om detta regelföljande i mycket stor utsträckning sker omedvetet ochoreflekterat visar vi hela tiden i handling att vi är förmögna att följa reglerna, att vi besitter kunskapen. Vad som är kunskap och inte kan enbart avgöras utifrån en given kontext. Att kunna agera och vanemässigt orientera sig i storstaden innebär inte att man kan göra det på landsbygden, det som gäller som kunskap inom en specifik kontext gör det inte i en annan. Eller som Pascal lär ha sagt, att det som är sanning på ena sidan av Pyrenéerna är villfarelse på den andra. Men inom givna kontexter går det ändå tala om rätt och fel, man kan i handling visa på kunskap vilket kommer till uttryck i att man kan agera i enlighet med en kollektiv uppfattning. Kunskapen är i den bemärkelsen subjektiv, det vill säga att kunskapen enbart kan bäras av en individ. Men samtidigt överensstämmer denna subjektiva kunskap med vad andra uppfattar som brukligt eller rätt. Kunskap är således enligt denna beskrivning intersubjektiv och reproduceras och konfirmeras som riktig i interaktion mellan individer.

De olika kontexterna skulle kunna i någon bemärkelse kunna beskrivas som kunskapsfält i ”bourdieusk” mening där det råden en enighet om värdet av att följa reglerna på ett givet fält, det finns gränser till andra fält, en identitet och en relativt stabil struktur (jfr Bourdieu 2000). Även om en individ på ett sådant fält kan handla både ”fel” och ”rätt” är reglerna inte tvingande. En person kan medvetet välja att bryta mot dessa regler i ett givet syfte vilket samtidigt kan resultera i sanktioner som att exempelvis bli betraktad som okunnig. Jag återkommer till detta under styckena om kreativitet och kompetens. Alla har heller inte tillträde till fältet. Även om det inte finns formella krav så måste för att få tillträde besitta fältets kulturella, eller i det här fallet symboliska kapital. Det är frågan om att behärska fältets specifika språk, att kunna tillmäta olika föremål, tankar idéer dess rätta värde, vad som är bra god och dåligt smak etc.

En konsekvens av denna beskrivning är att kunskap framför allt har en reproducerande funktion eftersom individen *följer* regler. I och med att individen följer områdets regler reproduceras och bekräftas de samtidigt som riktiga. Att kunskapen reproduceras medför en relativ stabilitet för aktörerna som rör sig inom fältet. Vi lever och agerar alla i olika system av regler relativt stabila men ändå under ständig förändring (Ödman 1994). Språket utgör ett illustrerande exempel på ett sådant system av regler som både är relativt stabilt men ändå under ständig förändring. Dels orsakas förändringar av kreativa handlingar, vilket jag återkommer till senare, men systemet av kunskap kan även förändras genom att kunskap eroderar,

den faller helt enkelt i glömska av olika orsaker. Kunskap kan således förändras både till följd av aktivitet men även passivitet.

Det finns flera som har beskrivit kunskapens tysta dimensioner (Berger och Luckman 2004, Kuhn 1979, Liedman 2001, Polanyi 1983 *et al*). En central fråga rörande tyst kunskap är huruvida det tysta innebär att den är *outtalbar* eller *outtalad*. I det förstnämnda fallet innebär det en kunskap som för evigt är dömd till tystnad, om vilken vi måste tiga. I det andra fallet finns det en potentiell möjlighet att reflektera, analysera och eventuellt verbalisera det tysta. Molander mfl menar att det finns argument för att både all kunskap ytterst är tyst men även att ingen kunskap är helt tyst, det går alltid att säga något om det tysta (Liedman 2001, Molander 2000, Polanyi 1983). Min ståndpunkt utgörs av att även om det finns en kunskap som inte till fullo kan klädas i ord kan ändå *något* sägas om det tysta, kommenteras och ibland verbaliseras. Ett argument som ofta framförs för att alla kunskap ytterst är tyst är att garantin för att en regel följs på ett givet sätt inte kan utgöras av ytterligare en regel, som i sin tur kräver ytterligare en regel, någonstans tar reglerna slut och där måste något annat ta vid. (Wittgenstein 1981). Detta implicerar att även att den explicita kunskapen vilar på en tyst grund (jfr Kuhn 1979, Liedman 2001, Molander 2000). Jag kommer i detta paper inte närmare redogör för denna diskussion men vill ändå lyfta fram *en* förklaring till varför kunskap kan vara tyst.

Dreyfus & Dreyfus (1986) utvecklar ett resonemang som kan ge en förklaring till varför kunskap tenderar att gå från det explicita mot det tysta, från följandet av situationsberoende regler till situationsberoende regler (jfr även Berger och Luckman 2004). Författarna menar att novisen lär sig något genom explicita instruktioner som är så allmängiltiga och befriade från kontexten att denne på ett självklart och entydigt sätt kan uppfatta dessa. Till exempel kan den person som ska lära sig att köra bil uppmanas att växla vid 3000 varv. I och med att kunskapen utvecklas kommer fler och fler moment ske utan närmare uppmärksamhet, de sker mer oreflekterat och vanemässigt samtidigt som handlingar blir mer beroende och anpassad efter den specifika situationen. Personen som ska lära sig att köra bil kan efter övning rätta som det är växla utan att titta på varvmätaren, denne har lärt sig att göra detta utan att tänka. På ett annat sätt kommer personen genom att delta i trafiken lära sig att "läsa situationer", att förstå vad förare anser utan explicita instruktioner. Personen lär sig genom erfarenhet delta i trafiksituationer. Dreyfus och Dreyfus (1986) menar att vi utan närmare eftertanke lagrar typiska situationer i vårt minne. När vi efter ett antal års bilkörning ska lära någon annan att köra bil kan vi ha glömt bort vid vilket varvtal man bör växla. Ett annat exempel är hur vi initialt lär oss olika koder och lösenord men efter upprepad användning kan få svårt att redogör för koden, den "sitter i kroppen" (Se Polanyi 1983). Dreyfus och Dreyfus menar att i och med att kunskapen utvecklas blir dessa situationer fler och fler och överskrider antal ord som finns i vårt ordförråd. Resultatet blir att experten kommer att sakna referenser till situationen då kunskapen uppstod och att kunskapen därför tystnat<sup>2</sup>. Detta indikerar att det inte enbart är viss typ av kunskap som är tyst utan att tystheten tenderar att uppstå i och med att kunskapen utvecklas, blir alltmer komplex och omfattande.

---

<sup>2</sup> Beskrivningen av expertens frånvaro av regelföljande har av flera utsatts för kritik. För en översikt se Molander (1989).

En relaterad diskussion som uppstått i nära anslutning till frågan om kunskapens tysta dimensioner är frågan om teoretisk och praktisk kunskap. Bland annat Kuhn (1979) menar att även den mest teoretiska kunskapen lärs in och fylls med mening genom tillämpning, praktik (1979 s.48-49). De explicita instruktionerna kan inte fyllas med mening på annat sätt än genom praktik. Utifrån detta resonemang inhyser även den explicita teorin element av tyst kunskap och praktik (Se även Molander 2000, Liedman 2001, Wittgenstein 1981 *et al*).

## **Kreativitet**

Kunskap som den beskrivits ovan innebär att kunskap främst är reproducerande eftersom det är frågan om att *följa* regler. Med kreativitet avser jag förmågan hos en aktör att skapa något nytt bedömt utifrån en given kontext. Vad avses då med att något är nytt? MacKinnon (1968) menar att man för att kunna besvara frågan om något är nytt först måste ställa sig frågan i förhållande till *vad* som något är nytt? För ett barn är praktiskt taget allt nytt vilket i sin tur inte innebär att det är nytt för mänskligheten? För individen kan skapandet av en såg vara något helt nytt och därför betraktas som ett uttryck för kreativitet. Bakom dessa frågor impliceras en åtskillnad mellan den kreativa personligheten, den kreativa processen och den kreativa produkten (a.a.). I den kommande framställningen är det *resultatet* av handlingen som avses, det vill säga den kreativa produkten vilket inte är relaterat till den enskilda individens upplevelser utan till den sociala kontexten. Det är i den intersubjektiva kontexten som en handling kan bedömas som kreativ. Denna utgångspunkt får framför allt två viktiga konsekvenser. För det första spelar det ingen roll huruvida en handling är ny för den enskilda individen utan enbart huruvida den är ny inom en given kontexten. För det andra innebär det att vad som visserligen redan är känt sedan tidigare kan uppfattas som nytt då det återförs i en senare period. Vad som är nytt är således en relativ fråga. Det nya har dock alltid en relation till det existerande, det nya bär alltid på inslag av det som redan existerar. Eller som filosofen Mats Rosengren formulerar det:

”Ibland uppstår också nya tankar och ting – men aldrig obetingat, utan ständigt i sammanhang med det som alltid redan finns där.”

(2006 s.22)

Detta har även formulerats som att en kreativ handling kan bestå av att sätta samman existerande enheter på ett nytt sätt (Shumpeter ur Swedberg 2000). Ingegerd Carlsson exemplifierar detta med två som inte alls liknar den soda och kokosfett som den består av (Lerner 2007). Jag menar därför att handling ska betraktas som ny då den i en given kontext *uppfattas* som ny, oavsett om den faktiskt är känd i någon annan eller tidigare kontext.

Ytterligare en aspekt som implicerats i denna beskrivning vilken jag vill lyfta fram är det spänningsförhållande som jag menar råder mellan kunskap och kreativitet. Det nya står alltid i en relation till det existerande, systemet av regler. Filosofen Nils Eric Sahlin talar om individen som fångslad inom systemets ramar, som en reglernas fånge. Han menar att det kreativa momentet i hög grad ligger i att ”krångla sig ur det begreppsliga nätet, eller, om man så vill, att bryta sig ur sitt begreppsliga fångelse” (2001 s.44). Men påpekar att i samma sekund som vi lyckas bryta oss ur detta fångelse så kommer vi direkt låsas in igen, ...”något sådant som absolut kreativitet är



sannolikt omöjligt” (s.45)<sup>3</sup>. Jag menar därför att den kreativa handlingen upphör att vara kreativ när den upprepas och successivt antar karaktären av vägledande mönster, det vill säga att den antar skepnaden av kunskap. En central implikation av detta är att det finns en skillnad mellan att vara produktiv och att vara kreativ. Att skapa ett nytt ting eller en ny idé kan betraktas som kreativt men reproduktionen av densamma utgör endast ett uttryck för upprepning.

Jag menar att kunskap medför möjligheter till olika typer av effektivitetsvinster medan kreativitet alltid är förbunden med osäkerhet och i någon bemärkelse även ineffektivitet. I sina teoretiska ytterligheter leder kunskapen till fullständig stagnation och kreativiteten till fullständigt kaos. Pedagogerna Per Johan Ödman menar att vår kunskap medför att vi kan ha en förförståelse för fenomen vi ofta stöter på i vardagen och som gör att vi inte behöver lägga ned någon möda på tolkningsarbete. Sinnesintrycken, tolkningen, förförståelsen och språket äger rum sammanflätade i en omedelbar närhet till förnimmelsen som gör att vi på ett effektivt sätt kan orientera oss i verkligheten. Vi kan inte hela tiden tyda och omtolka allt. Vår tillvaro skulle bli fullständigt kaotisk och interaktion omöjlig.

I all organiserad verksamhet innebär kunskap en möjlighet till att utföra moment med allt mindre åtgång av resurser som tid, energi, pengar etc. Kunskapen leder även till en relativ stabilitet vilket i sin tur möjliggör förutsägelser och kalkyler av olika slag. Inom en organisation är den ohämmade kreativitet omöjlig, allting kan inte ständigt ifrågasättas och omprövas. Men samtidigt som kunskapen ger olika effektivitets fördelar så tenderar den att hämma den kreativiteten. I en kontext där vi saknar all kunskap eller allting är osäkert är varje handling kreativ men i och med att vi hittar mönster av beteenden som fungerar tenderar vi att utveckla kunskap som i sin tur hämmar kreativiteten. Därför menar jag att verksamhet som är beroende av att producera nya produkter befinner sig i ett spänningsförhållande mellan kunskap och kreativitet där tendensen primärt rör sig mot kunskap. Dessa ytterligheter skall inte betraktas som uteslutande, eller en önskvärda utan som komplementära, som en balans mellan ordning och kaos, som yin och yang.

## **Kompetens**

Begreppet kompetens har liksom kunskap ingen vedertagen definition som okritiskt går att tillämpa. Vidare har begreppet under de senaste decennierna givits en allt vidare innebörd (Hammar 2004, Lyttkens 1994). Från att ha använts för att ge uttryck för framför allt behörighet kombinerat med yrkeserfarenhet har allt fler olika mer eller mindre vaga innebörder adderats till begreppet. Hammar (2004) konstaterar att kompetens inte är något objektiva begrepp utan att det grundas på subjektiva uppfattningar vilka varierar inom olika yrken och kan inkludera en mängd olika kunskapsrelaterade innebörder. Detta är viktigt att ha i åtanke inför denna den kommande beskrivningen.

I många fall beskrivs kreativitet som något vilket alltid är positivt. En handling kan för den enskilda individen upplevas som kreativ och positiv men för kollektivet behöver inte resultatet uppfattas vare sig nytt eller positivt. Således har kreativitet inte på förhand något givet värde. Den kreativa handlingen är istället alltid förknippat med

---

<sup>3</sup> Det framstår som oklart vad Sahlin precisat menar med ”absolut kreativitet” då han enligt min tolkning i någon bemärkelse definierar kreativitet som just regelbrott.

inslag av osäkerhet vars värde på förhand kan vara mycket svårt att bedöma. En del resultat kanske är så uppenbart värdefulla så att de själva sprids och anammas av omgivningen. Andra resultat kan av olika skäl vara svårare att tillmäta ett värde och förstå. Omgivningen kan helt enkelt ha svårt att förstå värdet eller nyttan av resultatet. Resultatet kan därför behöva ”draghjälp” från någon utomstående aktör för att kunna kommuniceras och nå framgång. I dessa fall blir det avgörande *vem* aktör är, vilka resurser, status och prestige denna åtnjuter.

Medan kunskap och kreativitet fokuserar handlingens relation till ett system av regler sätter begreppet kompetens fokus på den handlande *aktörens* position i ett givet system av regler. Kompetens framställs i de flesta sammanhang som något mer än enbart kunskap. Exempelvis talar Andersson (1985) om kompetens med innebörden färdighet och förmåga men skriver även att ordet rymmer inslag av jämförelse och konkurrens vilket implicerar kontextuella aspekter. Flera framställer kompetensen som en potentiell förmåga som kommer till uttryck i en given kontext och tidpunkt (Boukas 1985, Ellström 2004).

Filosofen Bertil Rolf (1991) menar att personer kan vara kompetenta inom ett system och inkompetenta i ett annat. Således kan en handling i sig inte bära på kvaliteter som gör att den per automatik accepteras och bedöms som kompetent inom en given kontext. Enligt Rolf är kompetens på detta sätt primärt inte knutet till individen utan till dennes förhållande till ett specifikt system av regler. Om individen i förhållande till ett specifikt system av regler inte kan påverka dessa utan endast välja att följa reglerna talar Rolf om inkompetensförhållande (a.a.). Att enbart följa regler kan eventuellt uttryckas i termer av stor kunskap men det är fortfarande frågan om att *följa* regler.

MacKinnon (1968) framför en relaterad tanke utifrån begreppet kreativitet och menar att den kreativa idén, produkten måste realiseras, det vill säga förverkligas och ytterst kommuniceras. En kreativ handling har skild från ett sammanhang inget givet värde utom möjligtvis för den som utför handlingen. Olika aktörer har dock olika förutsättningar för att realisera sina idéer. Aktören måste ha olika former av resurser för att kunna kommunicera och vinna gehör för sina idéer. Kunskap och kreativitet kan i kombination utgöra en potential för kompetens men som endast uppnår kompetensstatus då de realiserats och av omgivningen bedömts som kompetent. En handling kan inte före den är utförd beskrivas som kompetent. Boukas beskriver kompetens som ett uttryck för en historisk process där individens införlivade och integrerade kunskap utgör en förutsättning, ett förarbete som tillfälligt summeras och uttrycks vid en given plats och tidpunkt (Boukas 1988).

Även om uppvisad kompetens aldrig utgör en garanti för framtida kompetens så kan den på flera sätt bidra till att en aktör erhåller en form av maktposition där status, tidigare framgångar, prestige, rykte bidrar till att personen får större förutsättningar för framtida kompetens. Uppvisad kompetens ökar således förutsättningarna för framtida kompetens.

# Analys

## ***Olika typer av låtar och artister***

I intervjuerna presenteras en bild av olika typer av artister och låtar som ställer olika krav på en A&R och skivbolaget. Ett fåtal låtar och artister är så uppenbart bra att de egentligen inte medför några diskussioner om huruvida man ska göra en satsning eller ej, det är mest frågan om vilket skivbolag eller vilken A&R som hinner först. Men detta rör sig som ett mycket fåtal låtar och artister. En respondent menade att:

”det rör sig om ett par, tre låtar per år som är riktiga käftsmällor, man blir tvungen att stanna bilen när man först hör den och man vet direkt att det där, det är en världshit... Man behöver inte göra så mycket med en sådan låt, den har en sådan inneboende styrka att den tar sig fram genom mediebruset av egen kraft. Det är istället frågan om vem som får äran att gör det.”

En bedömning av en sådan låt eller artist beskrivs som direkt och instinktiv då man från början vet att satsningen är rätt. Men sedan finns det en betydligt större mängd med låtar och artister som är mer eller mindre osäkra. I vissa fall då artisten eller låten uppfattas som mycket osäker utgörs den avgörande bedömningen av *om* man överhuvudtaget skall göra satsningen eller ej. I andra fall där satsningen uppfattas som mer säker utgörs den primära bedömningen av *hur* man skall lansera låten eller artisten. Dessa olika typer av låtar och artister ställer olika krav på en A&R:s kunskap och skivbolagets resurser och position. Det är framför allt de mer osäkra bedömningarna som kommer att fokuseras i den kommande analysen.

## ***Den centrala förmågan***

### **Kunskap**

Den grundläggande uppgiften som en A&R måste lyckas med är att identifiera musik som i någon bemärkelse är ny och kommersiellt gångbar över tid<sup>4</sup>. En duktig A&R:s förmåga förefaller inte kunna beskrivas som en avgränsad kunskap utan snarare som en knippe kunskaper på olika områden. Men utifrån intervjuerna framstår det som att det finns två centrala faser av i denna bedömning som även ger uttryck för två olika typer av kunskap, en som i flera avseende förefaller vara tyst och en som delvis går att klä i ord. I den första fasen när det gäller att identifiera en artist eller en låt vilken antas ha potential används beskrivningar som feeling, magkänsla och intuition. Jag har valt att kalla den fas för den intuitiva identifikationsfasen. Ett mindre antal menar att den förmågan är en form av medfödd begåvning, medan en majoritet menar att det går att lära sig genom att lyssna på ”en jävla massa musik” men att det förutsätter ett livslångt och genuint intresse för musik. En mycket intressant uppfattning som illustrera detta framgår av svaret på frågan om vad som skiljer en duktig A&R:s bedömning från den vardagliga konsumentens:

”..ingenting, det är det som är problemet. En duktig A&R måste kunna uppleva, förstå och fatta låten precis som den vardagliga konsumenten gör. På det sättet är ju faktiskt en majoritet av alla skivköpare de bästa A&R:s du kan hitta. För de vet ju precis vilka låtar som är de största hitarna eftersom det faktiskt köper just de plattorna. Kvittot på att du gjort rätt kommer ju när en platta säljer som fan, då först vet du att du prickat rätt. Problemet kommer när du börja göra det här yrkesmässigt, då börja du fundera på vad som har funkad, vad som kommer att funka, varför det

<sup>4</sup> Jag återkommer under stycket kreativitet till frågan om vad som kan beskrivas som nytt.

inte funkade osv. Det är här det går snett. När du ska bedöma något får du inte tänka, du måste stänga av allt du lärt dig och lita på din känsla. Du får just i det läget inte hålla på att analysera och tänka. Fundera får du göra när du väl bestämt dig”

Utifrån den beskrivning som gjorts i föregående teoretiska avsnitt skulle denna typ av förmåga kunna förstås som en form av common sense-kunskap<sup>5</sup>, vilken en majoritet av en kulturs medlemmar delar. Varför går det då inte att säga något om hur denna bedömning går till verbalt? En förklaring grundad i Dreyfus och Dreyfus (1986) tankar om hur kunskap kan utvecklas från det explicita till det tysta är att referenserna till situationen då kunskapen uppkommit blir för många för att formulera verbalt och att de ens inte är åtkomliga för individen. Musiksmaken har formats genom en socialisation, genom en ofantlig mängd situationer och erfarenheter som pågått under individens hela livstid. Det är helt enkelt omöjligt för individen att formulera hur musiksmaken har utvecklats på ett sätt som gör att man kan beskriva och redogöra för hur man bedömer och upplever musik. En intressant aspekt av detta, som framhålls och flera är att musiker och artister ofta har svårt att göra den här bedömningen. De har svårt att distansera sig från det som de själva gör och att de, som en respondent formulerade det. ”..lyssnar för krångligt, de fryser på ett gitarriff eller på ett sound men det är ju ingen annan som hör det”. Musikernas medvetenhet och kunskap om hur musiken är uppbyggd, instrumenteringar, ljudbilder, detaljer etc. försvårar för dem att höra musiken ur den vardagliga lyssnaren öron. Men man bör utifrån det inte dra slutsatsen att musiker inte *kan* höra och uppleva musik på samma sätt som den vardagliga konsumenten gör. Däremot kan man konstatera att kunskap om- och erfarenhet av musikutövning inte per automatik medför att man kan göra en i något avseende bättre bedömning. Detta kommer även till uttryck i att flera av de intervjuade personerna förvisso har en bakgrund som musiker, mer eller mindre framgångsrika men även att lika stor del inte har någon erfarenhet av musikutövning.

Förutom den instinktiva oreflekterade bedömningen av en låt måste en A&R i nästa fas fråga sig, är det här genomförbart, vad kommer det att kosta, finns det utrymme för den här typen av artist eller musik just nu? Jag har valt att kalla den fas för kommersiell bedömningensfas. Bedömningen beskrivs som mycket komplex vilket delvis förklaras av den mängd faktorer över vilka man saknar kontroll. En respondent uppger på frågan hur mycket man kan kontrollera att:

”Det är ju så här, jag menar vi ska ha så fruktansvärt mycket tur och timing, och tur och timing, det är någonting som vi inte kan styra så mycket över. Vi kan ju, när vi sitter och gör våra planer tycka att vi har perfekt timing men då visste vi inte att just det och det skulle hända som inträffade just då. Det är så mycket, så många parametrar vi inte kan styra över i vår bransch. Så det gäller att inte grota ner sig för mycket i det. Utan det är bara att ta tuffa tag och gå vidare”.

Ett konkret exempel på hur lanseringen av en platta kan påverkas av yttre faktorer som ligger utanför aktörernas kontroll är när man lanserade en skiva en dag före terrordåden den 11 september 2001. Man formulerar det i intervjun som att skivan ”dog” och att den sen var omöjligt att rädda. Under en annan intervju där samma fråga diskuteras menar respondenten att:

”Det ända sättet att kunna hantera det här är ju att hela tiden vara på bettet, det gäller att vara där ute känna av och samla all information man kan om vad som händer. Jag menar, igår satt jag på en pub och snackade med Kristian Luuk om hans kommande programidé, jag vet inte om jag

---

<sup>5</sup> Jag använder i den kommande framställningen ”common sense” som synonym till både vardaglig kunskap, doxa och ”stock of knowledge”.

kommer kunna använda det på något sätt men man måste ha koll på läget. Man vet aldrig vilken information som i slutändan går att använda. Därför gäller det att hela tiden suga i sig allt som händer”

Denna bedömning beskrivs i intervjuerna, implicit eller explicit som en form av marknadsundersökning och vilken kan sammanfattas som en strategi för att först avgöra vem som kommer att köpa skivan och sedan hur man skall bära sig åt för att nå de potentiella köparna. Det är följaktligen dels frågan att identifiera en målgrupp, dels att avgöra hur man ska nå denna. Som nämns i citaten ovan så är det på förhand svårt att avgöra vilka faktorer som i slutändan kommer att bli avgörande men det finns ändå vissa områden som framstår som mer centrala än andra. Allmänt beskrivs det som viktigt att vara allmänt uppdaterad vad som händer i samhället i allmänhet och kulturen i synnerhet. Men sedan nämns återkommande vikten av att förstå och känna till vad som pågår inom mediebranschen. Exempel på viktig kunskap är allmän förståelse för hur medier fungerar, hur olika aktörer tänker, vilka planer som finns, vilka är de centrala aktörerna, hur de utvecklas, vilka målgrupper de har etc. Ett exempel på hur information och kunskap kan bli viktig beskrivs av ett skivbolag då de var på väg att lansera en samlingskiva<sup>6</sup>. Man hade när man satte ihop skivan fokus på en målgrupp som bestod av killar i 18-20 års åldern. När man diskuterade hur man skulle marknadsföra skivan, vilka medier som skulle användas var det någon som hade hört att en specifik TV-kanal troligtvis skulle få rättigheterna till sändningarna av fotbolls-VM. Alla förstod direkt att det här var ett sätt att nå en stor del av den målgrupp man var intresserad av varpå man fokuserade lanseringen till TV-reklam i den kanalen under perioden för VM-matchen. Ett annat exempel är hur man valde att dra tillbaka en skivrelease tillsvidare pga av att en stor amerikans artist inom samma genre var på väg att lansera sitt kommande album under samma period. Att ha tillgång till denna typ av information och kunskap och att kunna använda och förstå dess konsekvenser kan vara avgörande för en skivas framgång.

Även om denna komplexa bedömning svårligen låter sig formuleras uttömmande pga av dess komplexitet och ständigt förändrade förutsättningar så går det ändå påverka utfallet, även om i begränsad utsträckning. En annan respondent menar att:

”Det är självklart att det finns mycket som inte går att styra över, som nästan är omöjligt att förutsäga men, ja menar man kan ju alltid göra något och det är ju framför allt att försöka minimera risker och försöka öka chanserna att lyckas”

Vad det gäller denna typ av strategier går det att urskilja en typ av kunskap som är relativt konkret, verbaliserbar och stabil som syftar till att just öka chanserna och minimera riskerna. Exempelvis vet man att refrängen i en låt inte bör komma senare än 20 sekunder in i låten om man vill fånga lyssnarens uppmärksamhet. Man vet att vissa frekvenser låter bra i en bilstereo vilket man kan påverka vid mixning. Ett annat konkret exempel är öka chanserna att hjälpa artisten att kommunicera sin musik till lyssnarna. Det kan vara frågan om medieträning där artisten får lära sig hur man hanterar journalister och vilka budskap som bör lyftas fram, att hjälpa artisten med

---

<sup>6</sup> Jag skiljer i avhandlingen på data, information och kunskap enligt följande: ”Data utgör en samling tecken som förutsätts peka på ett stycke verklighet. Informationen är data som satts in i ett sammanhang, som har relevans utifrån ett givet syfte. ’Kunskap’ är detsamma som en ram och en förmåga att resonera och göra informationen begriplig” (Davenport & Prusak ur Alvesson 2004, s.46)

låtordning, undvika titlar som är outtalbara som ingen kommer ihåg. Vidare finns det en etablerad kunskap om när man bör lansera ett nytt album, om det är tänkt som en julska, att släppa en tänkt "sommarpågå" några månader innan sommaren, att stegvis bygga upp lanseringen över tid för att successivt skapa intresse genom att släppa singlar med visst mellanrum etc. En mängd av dessa kunskaper går att förmedla verbalt och dokumentera som en form av manual. En respondent formulerade denna uppgift som att det är frågan om "att tvinga artisten att hjälpa sig själv". En A&R besitter en kunskap som artister mycket sällan har och det rör just om hur man ökar chanserna att tränga igenom mediebruset och uppmärksammas av konsumenterna. Någon beskriver denna kunskap på följande sätt:

"Först måste du ha en bra låt, en bra artist. Det är grunden för allt vi håller på med och den kvaliteten måste finnas. Det går inte att tvinga på lyssnaren skit de inte vill ha. Men sen kan man ju förpacka och presentera artisten på olika sätt, det går inte att göra låten bättre men man kan öka chanserna att folk lägger märke till den. Ja menar det är ungefär som när folk de går på konsert. De tycker att bandet är skitbra men hör inte hur PA:t låter, eller om ljuset är välprogrammerat, eller om man har en bra monitortekniker. Men däremot uppfattar de helheten, hela framträdandet. Det är det man kan hjälpa en artist med, att förpacka låten, skivan på ett sätt som gör att allt ser lite bättre ut, låter lite bättre."

Även om denna kommersiella bedömningsfas är komplex förefaller det, vilket citaten ovan illustrerar, finnas en mängd olika aspekter som kan beskrivas verbalt och som utgör en explicit kunskap.

## **Kreativitet**

De kunskaper som beskrivits ovan är på flera sätt betydelsefulla men de har även en bedräglig baksida vilken är att de tenderar att motverka det som skivbolagen måste lyckas med, vilket är att producera det nya.

Vad menas då med "det nya" i relation till skivbolagens produkt? Självklart är det frågan om att identifiera ny musik och nya artister. Men en A&R arbetar även med att vidareutveckla de kontrakterade artisterna. Men oavsett om det är frågan om en ny eller en redan kontrakterad artist är det ändå frågan om att tillsammans med artisten på olika sätt skapa något nytt. Skivbolag arbetar även i olika utsträckning med att ge ut redan inspelad musik som man äger rättigheterna till. Det kan exempelvis utgöras av samlingssskivor med en enskild artist, eller med olika artister. Musiken är i den bemärkelsen gammal, den existerar redan men flera menar att det ändå inte är frågan om att bara sätta ihop en skiva med alla hits. Det gäller att skapa en ny helhet av det redan existerande. Ofta sätts samlingssskivor ihop i en kombination av de mest kända låtarna och de mer okända, det kan t.ex. röra sig om B-sidor på singlar. Även de bolag som enbart jobbar med samlingssskivor som t.ex. AB Skiva menar att det måste tillföra något nytt, något som lyssnaren inte känner till eller förväntar sig att få höra och detta sker utifrån en kommersiell bedömning av vad man tror har potential. Även enstaka låtar kan få skivor att börjar sälja igen trots att man inte gjort någon nyttagivning. Ett exempel är hur Stevie Wonders låt Yester-me Yester-you Yesterday fick ett uppsving i och med "Sen kväll med Luuk". I det här fallet utgjordes det nya av det sammanhang som låten presenterades i. Låten hade i viss utsträckning fallit i glömska hos den publik som redan lyssnat på Stevie Wonder och hos en yngre generation var den okänd. Ett annat exempel som sannolikt bidragit till skivindustrins stora expansion på 90-talet var nyttagivningen av originalinspelningar på CD. Det som tillfördes ifråga om nyheter var löften om en förbättrad ljudkvalitet. Ett ytterligare exempel på hur man göra gammalt nytt är sk coverlåtar vilket innebär att en artist

spelar in någon annans låt, kanske med modernt sound eller en helt ny tolkning. Men musikbranschen är driven av en ständig jakt på det nya. Originaliteten har ett egenvärde när man exempelvis kontrakterar en ny artist. Men det finns en relation eller balans mellan det existerande och det nya som måste upprätthållas. En respondent formulerade detta förhållande på följande sätt:

”Grejen är ju att vi hela tiden letar efter det nya men det får samtidigt inte vara så nytt att det skrämmer iväg lyssnaren.”

Under en annan intervju resonerade respondenten på följande sätt men utifrån ett konstnärligt perspektiv:

”Vi hade en personalchef på Skivbolaget AB en gång som sa att, -varför satsar ni inte enbart på de här artisterna som säljer? Det går inte att gå direkt på det som tycks vara mest kommersiellt. Det går inte till så och även om det är en kommersiell konstart så är det ändå en konstart. Det går inte att göra konst så. Det går inte att upprepa mönster på det sättet det måste ha en egen form av edge, det måste tillföras något nytt. Sverige är ju jäkligt bra på att kombinera en massa olika delar till någon form av hybrid där vi lånar från kommunala musikskolor, svensk förmåga i engelska, ta åt oss det bästa av engelsk och amerikansk musik. På det sättet skulle man ju kunna skapa en mall för det nya Cardigans och imitera det men det går inte till så. Jag kan ju tycka att Kent är sån hybrid men det går inte att bortse att Jocke Berg har hittat ngn Touch i språket och melankolin som är unikt svensk, det spelar ingen roll att dom har snott allt från ganska få källor.”

En tanke som jag för utifrån den teoretiska genomgången av begreppen kunskap och kreativitet är att kunskap tenderar att hämma kreativiteten på gott och ont. I ett kaos är allting nytt, det finns ingen uppfattning om hur man bör eller brukar göra. Detta leder till en frihet där allting är tillåtet men som ur ett företagsperspektiv tenderar att leda till ineffektivt. I och med att man lyckas med det man förutsatt sig skapas uppfattning om vad som funkar och vad som inte funkar. Man finlipar sina metoder vilket leder till att verksamheten blir mer samordnad och ur ett produktionsperspektiv mer effektiv men samtidigt hämmas kreativiteten, det finns plötsligt en uppfattning om hur man har gjort och hur man bör göra. En person menar i en intervju:

”Jag tror det är frågan om en rätt allmän konflikt mellan frihetssträvan och en strävan mot att formalisera och kontrollera.”

Ett företags verksamhet, vars resultat kan beskrivas om kreativt måste lyckas skapa en balans mellan organisationens kunskap och kreativitet. Ett system med regler, kunskap, som ständigt växer tenderar att förr eller senare begränsa utrymmet för kreativitet. Denna process kan antas bli mest framträdande inom större organisationer och i situationer då konkurrensen mellan olika aktörer ökar. Detta är även en bild som bekräftas i intervjuerna. Om detta antagande är riktigt skulle det även kunna innebära att det framför allt är de mindre bolagen som är mest kreativa medan de större bolagen har ett sämre kreativt klimat. Detta antagande har bekräftats i intervjuerna men förefaller på ett påtagligt sätt även vara relaterat till den omvandling och kris som skivindustrin nu genomgår.

Utvecklingen har sedan 60-talet gått från att framför allt vara fokuserad på kreativitet och musik till att under framför allt 80- och 90-talen utvecklats till en industri. På 70-talet fanns det till och med skivbolag och distributörer med uttalade antikommersiella mål (Arvidsson 2007) Men dessa mål blev självklart problematiska då en del ändå fick en relativt omfattande försäljning. Idag är branschen polariserad med ett mindre

antal stora internationella skivbolag, sk majorbolag, och ett växande antal mycket små bolag. En relativt samstämmig uppfattning kommer i intervjuerna till uttryck om att majorbolagen allt mer får funktionen av marknadsförare och distributörer medan det är inom de små bolagen som den nya och spännande musiken kommer fram. Generellt beskrivs de mindre bolagen som friare och mera kreativ, bland annat pga att de inte har samma krav på lönsamhet och effektivitet. Man kan satsa på projekt med tveksam kommersiell potential enbart av skälet att man själv gillar musiken. Till följd av den tekniska utvecklingen så kan man idag dessutom med relativt små ekonomiska resurser göra en skiva vilket inneburit en otrolig ökning av små studios och små skivbolag. De större bolagen har dock anställda och en verksamhet som måste samordnas vilket i sin tur kräver kunskap om hur man koordinerar och driver en verksamhet. Desto fler anställda som måste samordna sin verksamhet desto större blir behovet av regler, kunskap för samordning. I en intervju beskrivs hur makten i ett bolaget försköts från ett den kreativa ledaren till economichefen till följd av stora förluster:

”Men under den här tiden gick det bra, den kreativa chefen var ju starkare än economichefen vilket gjorde att det fanns utrymme, folk vågade. Men sen fick han hybris och startade Skiva AB och de förlorade väldigt mycket pengar. Som resultat av det här fick då economichefen mer makt och började direkt kontrollera och styra varpå allting stelnade och bolaget blev en typisk stor organisation.”

Flera menar att krisen inom industrin har resulterat i att de stora bolagen har blivit alltmer styrda av ekonomin vilket lett till att man inte vågar ge utrymme för kreativiteten, man riskminimerar. På frågan om det råder någon skillnad mellan stora och små bolag i frågan om kreativitet svarade den intervjuade personen:

”Det måste inte vara så men som läget ser ut nu så är klimatet så piskat i stora bolag, så det är lätt att det blir ett rätt hästkt kreativt klimat.”

Flera menar att det framför allt är krisen i branschen som orsakat att de stora bolagen blivit allt mindre kreativa. Men det är inte enbart frågan om den ekonomiska situationen. Flera lyfter fram problemet med den stora organisationens behov av struktur och samordning som mer grundläggande. Men flera menar att detta framför allt är en tendens eller en risk som ökar i och med att organisationen växer. På frågan om det vore möjligt att skapa en stor organisation som inte hämmar kreativiteten fick jag svaret:

”Det tror jag absolut är möjligt. Problemet är ju att de stora bolagen måste samordna och försöka styra sin verksamhet, om man har 15.000 anställda så kan alla inte löpa fritt, det går inte. Men ju mer man kontrollerar ju mindre kreativitet får man ut. Om man kan bestämma sig för att man inom de här ramarna ska arbeta och sen ge fan i att detaljstyra och låta folk göra fel och lära sig, då kommer det massa positiva saker ur det. Men man vågar inte riktigt göra det i de stora bolagen utan då är man och petar i detaljer och kontrollerar.... Jag tror att stora bolag har alltför stor kontroll över vad alla gör vilket leder till att kreativiteten kvävs....Egentligen vet man att man inte ska göra så fast man vågar inte släppa kontrollen och då stelnar allt och det är däri du har konflikten. “

Enligt samma person finns det flera exempel på bolag som faktiskt lyckats upprätthålla ett kreativt klimat genom att skapa en form av autonoma satellitbolag. Man har styrt dessa satellitbolag genom övergripande mål men som i övrigt givits stor självkontroll. Men denna balans har endast upprätthållits under kortare perioder.



Under 90-talet då skivindustrin varje år slog nya rekord var klimatet ett helt annat inom de stora bolagen. En person beskriver skillnaden på detta sätt:

”Förut var det ju mer av chanstagande, man körde ut grejer och kollade om det hände något, man kan ju faktiskt säga att man hade mindre koll. Ibland gick det att få ut grejer utan att man analyserat och utvecklat några direkta strategier. Idag är man tvungen att konceptualisera och kommunicera mycket tydligare än förut. Det innebär ju också att det finns en tanke bakom vad man gör. Det i sin tur innebär ju också att turen och slumpen minskar i betydelse. Så är det i alla fall i dagens klimat.”

En annan respondent resonerar kring frågan om i vilken utsträckning man gör analysera och uppföljning av projekt:

”Under den gyllene tiden gjorde man verkligen inte det, då var det noll analyser, då körde man bara vidare.....I dag så är marginalerna så små att satsningarna är väldigt försiktiga. Så att det blir ju aldrig riktigt riktigt fel. Jag har ju varit med om debutanter som kostat 2-3 miljoner som bara sålt 1000 exemplar. Det händer ju inte idag, det finns knappast en platta som kostar över några hundra tusen i inspelningskostnad och marknadsföring. På det sättet kan det ju inte heller bli så jäkla fel. Jag har ju jobbat med två bolag efter krisen och det är ju helt klart att det är betydligt mer uppföljning nu av projekten än det någonsin har varit förut. Man kan säga att man är mer professionell på gott och ont.”

I och med krisen har man på ett helt nytt sätt blivit tvungen att analysera och granska sina metoder och strategier. Utrymmet för en A&R med nya idéer har i och med detta även minskat. En respondent förklarar:

”.. idag finns det inte plats för de där riktiga galenpannorna längre, en A&R måste kunna fungera med bolaget och förstå dess förutsättningar”.

Detta har inom majorbolagen resulterat i en minskad benägenhet att vara kreativ, att satsa på spännande nya artister och ta risker. Vidare beskrivs denna utveckling ha medfört att man majorbolagen idag är tvungna att köpa in den kreativa förmågan då den hela tiden flyr undan bolaget. Detta sker främst genom uppköp av mindre bolag. Den typiska utvecklingen är att de tongivande personerna enligt avtal är bundna till det större bolag några år men att därefter slutar och återigen startar ett nytt litet bolag.

Den sammantagna bilden av förhållandet mellan kunskap och kreativitet är att kunskapen, med innebörden företagande, växer parallellt med att organisationen växer vilket i sin tur tenderar att leda till det kreativa utrymmer minskar. Den ekonomiska utvecklingen inom branschen har förstärkt denna utveckling. Flera menar att det faktiskt finns en kunskap om ur man kan skapa förutsättningar för kreativitet men som inte används. Det finns flera exempel på stora bolag som under korta perioder lyckats haft ett kreativt klimat. Man givit exempel på hur genomgripande förändringar och anställningar av utvald personal har skapat en form av kreativ friktion och hur turbulensen har lett till en ”kick” för hela företaget. Men en allmän uppfattning är att tendens hela tiden rör sig mot att den stora organisationen stelnar och att kreativiteten som följd hämmas.

”... man skulle nog kunna skapa ett stort bolag som i början verkligen skulle kunna vibrera av kreativitet men sen blir det alltid en vardag Och det finns ju flera bolag som har ändrats totalt i grundvalarna, man har bytt alla personal, rekryterat de allra hetaste medarbetarna, kanske inte lika mycket i Sverige som i USA men ändå drastiska genomgripande förändringar. Då kan det ju verkligen bli världens lyft men sen faller det ju i alla fall på plats igen. Man lär sig hur man

måste göra och då stelnar allt. För det är ju ändå så mkt logistik som ska skötas, så mycket A-Ö som ska bokas av. .... Det måste nog inte bli så men det verkar ha en tendens att bli så. Det finns ju även hur mycket exempel på motsatsen. ... De som har dragit igång bolaget har varit kreatörer, spännande A&R:s med massor med kreativa idéer men så har det inte funnits någon som skött vardagsarbetet. Och oftast faller just den typen av bolag, de klara inte av logistiken. Men sen finns det ju de bolag som lyckas med den här balansen som exempelvis, Skiva AB. Men sen säljs ju många bolag och då har de en tendens att sväljas av organisationen och kreativiteten försvinner.”

Det ideala skivbolaget förefaller befinna sig i en balans mellan tillräcklig kunskap för att kunna sköta administration och kontrollera organisationens utveckling men samtidigt även att ge det osäkra, kreativiteten förutsättning vilket innebär att skapa oreglerade utrymmen.

## Kompetens

På frågan om man hur man kan identifiera en duktig A&R menar en majoritet av de intervjuade att det mycket svårt att avgöra annat än utifrån uppvisad förmåga. Oftast upptäcks en A&R genom att denne antingen får chansen att arbeta tillsammans med en mer erfarna person eller genom att de själva startat ett bolag där de i handling uppvisar sin förmåga. De flesta menar att de inte skulle kunna avgöra om någon var en duktig A&R genom att exempelvis få intervjua personen. Man menar att man kan ana att någon skulle kunna vara bra genom att denne verkar ha bra tankar och idéer. Detta förefaller vara en fråga om att olika synsätt stämmer överens, som en form av intersubjektivitet. Men om någon är en duktig A&R på ett annat område, inom en annan genre, så beskrivs det nästan som omöjligt att avgöra. Man menar att en persons förmåga i slutändan endast visar sig i ”skarpt läge”.

Skivbolagens verksamhet bedrivs i en ständig jakt på det nya. Det nya utgör ett konkurrensmedel samtidigt som det även innebär en satsning på något osäkert. Osäkerheten kommer till uttryck genom att en stor andel av satsningarna faktiskt misslyckas. I en bedömning av i vilken utsträckning man ”prickar rätt” hävdade en person att:

”...det är säkert en 70-80% av alla satsningar som misslyckas, med det menar jag att man inte når upp till vad man hoppats på. Sen kan ju olika plattor självklart gå olika bra eller dåligt”.

Men det finns en del satsningar som är relativt säkra. På frågan om vilka typer av satsningar det är frågan om svarar en person:

”Däremot satsar man ju på projekt som Idol vilket är ganska safe. Man vet att man har haft två miljoner tittare, gånger tolv fredagar. Alltså man har haft 24 miljoner ”viewings” plus allting som sker på webben. Jag tror att dem hade 20 miljoner downloads av vinnarvideon nu i höst i Sverige.....20 miljoner, det är helt bisarrt. Å andra sidan så är det ju tomtebluss, de säljer 80.000 albumn sen är de borta, sen kommer nästa nya idol...”

I de fall ett projekt är mer osäkert som när en A&R kommer med en helt ny idé, en ny typ av artist, blir bedömningen betydligt svårare. En respondent menar att:

”.. ingen kan säga om någon har rätt eller fel förrän man faktiskt har gått till marknaden med produkten på riktigt.”

En annan kommenterar samma fråga:

”..problemet är ju att man inte vet om en idé är genial eller fullständigt uppåt väggarna, man kan ju lyssna på vad han säger men fan man vet ju aldrig. Det finns ju många exempel på när folk har lyckats med saker som verkat helt orimliga, ibland är de ju de sakerna som blir riktigt bra”

Återigen framstår osäkerheten som ständigt närvarande. I dessa situationer blir det upp till den som kommer med idén att övertyga sin omgivning om att projektet är värt att satsa på. I en sådan situation är personens rykte, prestige och uppvisad kompetens oerhört viktiga. En mindre etablerad A&R som kommer med ett projekt som framstår som vågat vilket kanske på ett radikalt sätt bryter mot gängse uppfattningar om vad som för tillfället fungerar har betydligt sämre förutsättningar än en etablerade A&R. Den mer erfarna och etablerade A&R:n har kanske inte en bättre idé eller bättre argument för sitt projekt men dennes uppvisade förmåga tas som en form av garant eller indikator för att idén är värd att satsa på även om den uppfattas om riskabel. Förutsättningarna för en A&R att lyckas med projekt är således dels en frågan om att identifiera något som har kommersiell potential, ha en idé om hur det ska kommuniceras till konsumenterna men även att besitta en position som medför tillgången till resurser och förmågan att påverka. En A&R har dels en relativt stark formell position i bolaget. I de större bolagen utgör A&R tillsammans med säljchef, marknads chef och VD de mest inflytelserika personerna.<sup>7</sup> Desto större bolaget är desto större betydelse förefaller även ekonomichefen även ha. Men det är inte enbart den formella positionen inom det egna bolaget som utgör en resurs för en A&R. Även bolagets varumärke och position på marknaden ger en A&R olika förutsättningar att lyckas, olika förutsättningar till kompetens. Bolagets varumärke påverkar inte konsumenternas val men kan däremot påverka framgången indirekt.

”Jag tror inte att konsumenterna bryr sig om ett skivbolags varumärke. Men jag tror indirekt att det däremot har betydelse, till exempel för hur mediemänniskorna uppfattar ditt bolag. Det gäller ju människor på TV, Radio, journalister, hur de uppfattar bolaget. Om de uppfattar ditt bolag som kul och spännande så har du möjlighet att få bättre press och du får in dina grejer, kanske lite mer radio-spelningar, bättre intervjuer och på så sätt så gynnas ju även dina artister.”

Branschen är relativt lätt liten och ofta känner man personligen branschens centrala aktörer eller har kännedom om vad de gjort tidigare, vilka projekt man lyckats och misslyckats med. För en A&R är dennes rykte och position inom branschen även betydelsefull för relationer med aktörer som inte tillhör den avgränsade musikbranschen. Framför allt gäller detta radio, TV, tidningar etc. En känd och etablerade A&R har större förutsättningar att få låtar spelade i radio, att få uppmärksamhet i press och att få med artisten i lämpliga TV-program. En A&R:s nätverk, kontakter med olika aktörer utgör därigenom en mycket viktig förutsättning för kompetens.

Förutsättningarna för att vara kreativ och kompetent förefaller vara relaterade till varandra. Initialt har den oerfarne A&R:n begränsade möjligheter till att vara kreativ, att få gehör för sina banbrytande idé vilket kan beskrivas som ett inkompetensförhållande (Se Rolf 1991). I och med att personen lyckas med sina projekt, visar denne sin förmåga i handling, dvs att han är kompetent, vilket samtidigt ökar förutsättningarna för framtida kompetens vilket i sin tur ökar utrymmet för kreativitet osv. Men samtidigt förekommer det ett nästan romantiserat ideal som

---

<sup>7</sup> Med betydelsefull avses här dels vilken typ av personer som är svårast att byta ut, vilken typ av kunskap för beskrivits som mest central för bolaget men även utifrån den generella lönesättningen.

kommer fram i skildringar av hur ensamvargar gått mot strömmen, som trott på sin artist men som skivbolagen inte visat något intresse för, som slagits mot skivjättarna men genom sin envishet, kreativitet lyckats nå konsumenterna och därmed framgång.

En förklaring till hur detta ändå är möjligt kan vara relaterad till det som en person i intervjuerna beskriver branschens mest utmärkande drag, och det är närheten till slutkonsumenten. Denne beskriver denna närhet på följande sätt:

”En sak som jag märker och som är jävligt bra med skivbolag är att vi står så nära slutkonsumenten. Våra misstag märks på en gång, om vi ger ut en skiva som floppar så är den borta, vi kan aldrig lyfta den igen. Vad vi gör är väldigt känsligt, vi kan avläsa våra resultat hur snabbt som helst. Varje grej vi gör kostar kanske en miljon kronor så det är ganska stora pengar, vi kan inte göra fel under en längre period som många andra företag kan göra.”

Denna närhet kan förklara varför man med små resurser, kreativitet och envist arbeta ändå kan lyckas kommunicera sina idéer och få en direkt respons från konsumenterna. Men den banbrytande idén kommer initialt sannolikt att möta på ett strukturellt motstånd från branschens större aktörer och dess samlade kunskap. Detta illustrerar hur den kreativa idén inte har något givet värde. Värdet måste först identifieras av någon, när eller om någon gör det måste det sedan kommuniceras, först internt inom branschen och sen till konsumenten. Huruvida man lyckas eller ej påverkas på ett påtagligt sätt av vem det är som identifierar och driver projektet. Dennes nätverk av kontakter och position inom både det egna bolaget men även till omvärlden påverkar förutsättningarna för att lyckas, för att bli kompetent.

## Avslutande diskussion

Jag har detta paper försökt att beskriva vad som beskrivits som varje skivbolags grundläggande uppgift, *att identifiera nya artister, ny musik eller att presentera något redan existerande på ett nytt sätt som över tid är kommersiellt gångbart*. Denna förmåga har varit svårgripbar. Traditionella definitioner av kunskapsrelaterade begrepp har inte förefallit kunna fånga det fenomen jag studerat. Den text jag presenterat utgör ett kortfattat sammandrag av tre kapitel i min avhandling men jag hoppas ändå att jag lyckats förmedla de övergripande idéerna. Även om det som framträtt som mest centralt förefaller utgöras av en form tyst kunskap har jag ändå sagt något om detta, det tysta.

De mest framträdande slutsatser jag drar av mina försök att fånga denna förmåga verbalt är att den idealtyp som jag använt i mina beskrivningar, A&R-personen, agerar inom ett spänningsfält mellan kunskap och kreativitet, mellan det tysta och det explicita, mellan ordning och kaos, mellan en kunskap som alla bär på och en form av mer avancerad bransch- och konsumentkunskap. Jag har i processen från att en A&R presenteras för en låt eller artist till att låten når konsumenten urskiljt två faser vilka jag benämnt som den *intuitiva identifieringsfasen* och den *kommersiella bedömningsfasen*. Förhållandet mellan dessa framstår på flera sätt som intressant. Dels så utmärks de olika faserna i viss utsträckning av en växling mellan det tysta och det explicita. Ytterligare en intressant aspekt av denna förmåga är att den i första fasen förfaller kräva att personen frigör sig från reflektion och de mera explicita bransch- och konsumentkunskaperna. Reflektionen måste tillfälligt ”stängas av” för att ge utrymme för en bedömning som bygger på en form kulturell common sense-kunskap. Men ytterst krävs det att man hela tiden i olika utsträckning bryter mot

regler, att man skapar något nytt vilket gör att ackumulerad kunskap konstant utgör ett potentiellt hot mot kreativiteten då den tenderar att styra in aktören i upprepning av tidigare framgångar.

Ytterligare en aspekt av detta problemområde rör förhållandet mellan konst och kommersialism vilket jag endast snuddat vid i detta paper men som på flera sätt framstår som relevant för att förstå framväxten av en företagarkunskap som tenderar att hämma kreativiteten.

Även om den bild som framträtt under intervjuerna visar på flera utmärkande drag för branschen finns det samtidigt skildringar som indikerar att den centrala förmågan inte är unik för musikbranschen. Exempelvis menar flera av de intervjuade personerna att en A&R:s funktion i grunden liknar alla yrkesverksamma med uppgiften att identifiera vad konsumenter vill ha. Som exempel har nämnts möbelförsäljare som försöker att identifiera nästa försäljningssuccé på IKEA eller modeskaparen som ska bedöma vad som kommer att slå nästa säsong, eller redaktören som skall avgöra vilken bok som skall ges ut etc.

Men man har även beskrivet det som uppfattas som utmärkande för skivbranschen och det är närheten till marknaden. Denna närhet, korta avstånd till konsumenten kan av flera anledningar förväntas bli ännu kortare. För det första blir tidsintervallet mellan inspelning kortare då skivorna inte behöver tryckas och distribueras av stora skivbolag längre, de kan laddas upp på Internet så fort det är klara. Detta möjliggör att en låt i praktiken kan spelas in på förmiddagen och nå hela jordklotet vid lunchtid samma dag. Vidare möjliggör den tekniska utvecklingen att man kan spela in skivor till en allt lägre kostnad samtidigt som Internet möjliggör en distribution av musik som i princip är gratis. Denna utveckling drivs på ytterligare då albumformatet inte gör sig gällande på nätet i samma utsträckning som på CD:n eller vinlyskivan. Ofta läggs enstaka låtar upp successivt i och med att de blir färdiga. Tidsintervallet bli än kortare i processen från att idén föds i kompositörens huvud tills tidpunkten då den når lyssnarens öron. Ett exempel på en artist som lyckats få ett internationellt genombrott via Internet och MySpace är Colbi Caillat som med en låt startade ett internationellt genombrott.

Ytterligare en intressant aspekt som antyds i flera intervjuer är att det inom branschen finns en form av kunskap *om* kreativitet, eller i alla fall vad som hämmar kreativiteten vilken omvänt skulle kunna användas för att skapa förutsättningar *för* kreativitet. Men denna kunskap befinner sig på något som skulle kallas för metanivå vilket innebär att man inte styr det konkreta innehållet i detalj utan istället skapar ett ramverk vilket lämnar ytor i organisationen oordnade. I intervjuerna har man även framfört tankar om hur man kan skapa förutsättningar för kreativitet genom att organisera verksamheten i autonoma satellitbolag och även implicerat en form av ordnat kaos som en strategi för att skapa ett kreativt klimat.

Ytterligare en slutsats jag drar utifrån intervjuerna är att även om skivindustrin genomgår en kris och står inför omfattande förändringar kommer behovet av den förmåga som beskrivs som central att kvarstå. Behovet av olika typer av gatekeepers, eller personer som kan identifiera och kommunicera musiken till olika målgrupper kan istället antas ökad i och med att utbudet av musik blir allt större. Mängden av

tillgänglig musik på Internet är redan oöverskådlig vilket indikerar att olika filter kommer att behövas i allt ökande omfattning. Vilka dessa kommer att bli är dock svårare att avgöra, kanske blir det professionella aktörer i stil med A&R:s, ”vanliga konsumenter”, eller representanter för en annan bransch vilket framtiden får utvisa. Men behovet av personer som kan identifiera musik och som lyssnaren vill ha kommer rimligen att bestå.

Vidare framgår det att den utveckling som vi kan bevittna idag med ett växande större antal små bolag gagnar mångfalden och kreativiteten. De låtar och artister som inte bedöms som kommersiellt gångbara kan ändå finna en väg till konsumenterna då riskerna minskar, kostnaderna för misslyckande blir allt lägre. Det behöver inte ens finnas ett kommersiellt intresse i projektet, det kan initieras och genomföras enbart utifrån artistens egna intressen och nöje.

## Källförteckning:

- Andersson, Å E (1985) Kreativitet, storstadens framtid, Stockholm: Prisma
- Alvesson, M (2004) Kunskapsarbete och kunskapsföretag, Kristianstad: Liber AB
- Arvidsson, K (2008) Skivbolag i Sverige- 100 år av institutionalisering Göteborg: Göteborgs Universitet
- Becker, H S (1997) Art Worlds, Berkeley: University of California Press
- Bell, D (1976) The coming of the post-industrial society, New York: Basic Books
- Berger, P L & Luckman, T (2003) Kunskaps sociologi, Falun: Scandbook AB
- Boukas, A (1988) Kompetens, Ordet-Begreppet-Bruket-Värdet, Stockholm: Institutionen för pedagogik, Högskolan i Stockholm
- Bourdieu, P (1984) Vad det vill säga att tala. Det språkliga utbyttets ekonomi. Skeptron nr 1, Stockholm: Symposion bokförlag
- Bourdieu, P (1990) The logic of practice Stanford, California: Stanford University press
- Bourdieu, P (2000) Konstens regler. Det litterära fältets uppkomst och struktur, Stockholm: Brutus Östlings bokförlag
- Castells, M (1999) Nätverkssamhällets framväxt, Göteborg: Daidalos
- Grensjö, B (2003) Tysta, tystnade och tystade kunskaper, Umeå: Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet
- Dreyfus, H L & Dreyfus, S E (1986) Mind over machine, New York: The free press
- Ellström, P E (2004) Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet, Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Goldin, C & Rouse, C (2000) "Orchestrating Impartiality: The Impact of Blind Auditions on Female Musicians". American Economic Review, 90(4): 715-741.
- Göranzon, B (1983) Datautvecklingens filosofi, Tyst kunskap och ny teknik, Stockholm: Carlsson & Jönsson
- Göranzon, B (2001) Spelregler – om gränsöverskridande, Stockholm: Dialoger
- Hammare, U (2004) Kompetens i de sociala professionerna. Artikel nr 2004-123-22, Stockholm: Socialstyrelsen
- Helldin, R (1990) Den unika speciallärarkompetensen?, I Nordisk pedagogic: journal of Nordic education research, nr 3, Oslo: Universitetsförlag
- Johannessen, K S (1999) Praxis och tyst kunnande, Stockholm: Dialoger
- Kuhn, T S (1979) De vetenskapliga revolutionernas struktur, Lund: Doxa

- Liedman, S E (2001) Ett oändligt äventyr, om människans kunskaper,  
Falun: Albert Bonniers förlag
- Lindmark, L (1990) red Kunskap som kritisk resurs: en artikelsamling om kunskapsföretag,  
Umeå: Handelshögskolan i Umeå, Umeå Universitet
- Lyttkens, L (1994) DS 1994:18 Kompetens och individualisering,  
Stockholm: Utbildnings- departementet
- MacKinnon D.W (1968) Psychological aspects  
*[Komplettera]*
- Molander, B (2000) Kunskap I handling,  
Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB
- Nordenstam, T (1983) "Ett pragmatiskt perspektiv på datautvecklingen", i Göranson, B (red):  
Datautvecklingens filosofi,  
Stockholm: Carlsson & Jönsson
- Polanyi, M (1983) The tacit dimension,  
Gloucester, Mass: Peter Smith Pub
- Portnoff, L (2007) Control, culture production and consumption  
Stockholm: Stockholm school of economics
- Rolf, B (1991) Profession, tradition och tyst kunskap  
Lund: Nya Doxa
- Rolf, B (2004) Metod och anarki i praktiken, i Allwood, C M (red) Perspektiv på kvalitativ metod  
Lund: Studentlitteratur
- Rosengren, M (2006) För en dödlig som ni vet är största f  
aran säkerhet  
Åstorp: Rhetor förlag
- Schütz, A (1999)[1962] Den sociala världens fenomenologi, Förord och urval: Jan Bengtsson  
Uddevalla: Daidalos
- Swedberg, R (2000) Entrepreneurship, Oxford:  
Oxford university press
- Wittgenstein, L (1992a) Filosofiska undersökningar,  
Stockholm: Thales
- Wittgenstein, L (1981) Om visshet,  
Karlshamn: Doxa
- Ödman, P J (1994) Tolkning, förståelse, vetande; hermeneutik i teori och praktik,  
Göteborg: Norstedts