

Arni Sverrisson och Victoria Rosenström

”på den vägen vart det: vi har haft väldigt tur att det har varit så bra personer som har tyckt bra om oss”

Om samordning i medienätverk i Dalarna¹

Denna artikel presenterar resultaten av ett antal företagsbesök och samtal med verksamma inom informations och kulturyrken i Dalarna. I urvalet återfinns bl a reklam och PR, fotografering, bildredigering, film och TV-produktioner, webbdesign, programmering och bildjournalistik. Detta breda anslag bygger på antagandet att det finns en mediesektor som kan betraktas som mer eller mindre enhetlig, ”den kreativa näringen” men inom denna något svåravgränsade bransch har vi riktat blicken mot webb, film och foto i första hand. Arbetet har finansierats av EUs strukturfond för Norra Mellansverige, Region Dalarna, Falu kommun, Högskolan Dalarna och Stockholms universitet.

Denna artikel redovisar och analyserar nätverksdelen av undersökningen. Andra aspekter påverkar givetvis nätverkandet, det är ingen isolerat del av verksamheten. Vi tar upp dessa aspekter allteftersom det blir anledning till det. Efter de inledande delarna diskuteras först de relevanta produktionsnätverken, och sedan kundnätverken, dvs kontakterna bakåt respektive framåt i kedjan, sett från de intervjuade företagens position. Slutligen

¹ Författarna var båda verksamma vid Högskolan Dalarna i Falun under datainsamlingen, som finansierades av EU:s regionala strukturfond för Norra Mellansverige. Stort och varmt tack till dem som lät sig intervjuas, vars kunskap vi försöker förmedla i denna artikel och till de kollegor som har kommenterat manus på konferenser och seminarier och bidragit med värdefulla synpunkter.

diskuteras ett mindre antal mer specialiserade nätverksteorier och vilka tillämpningar av dessa kan vara relevanta i detta fall.

Metoden

Intervjuerna gjordes med ett ganska öppet upplägg. Intervjuandet avslutades när informationsmättnad inträffade, d.v.s. när vi bedömde att ytterligare intervjuer inte skulle tillföra så mycket. Vi utgick från vissa givna grundområden, särskilt reklam och IT, och inkluderade flera aktiviteter allteftersom.

Vi intervjuade vanligtvis bara en person i varje företag. Ett stort antal intervjuer gjordes hos reklam- och kommunikationsbyråer som det finns många av i Dalarna medan färre enheter finns inom dagstidningar, TV och radio. Därtill fanns ett stort antal enmansföretag som kunde erbjuda likartade tjänster som byråerna, men såg sig själva som grafiska formgivare/designers och arbetade i stor utsträckning som leverantörer åt andra. Denna strategi var logisk utifrån undersökningens ursprungliga syfte, den skulle ju handla om företag och deras nätverk, inte i första hand individuella kulturarbetare. Om vi hade haft en annan huvudfokus (t ex gränsdragningen mellan journalistik och strategisk kommunikation eller individuell kompetensutveckling och karriärer) hade ett annat urvalsförfarande sannolikt blivit aktuellt.

Informanterna ombads skissa kontaktkartor för att beskriva arbetsprocesser både inom och utanför "huset", vilka vägar en produkt/vara kunde ta, vilka möjliga samarbetspartners, leverantörer och andra personer som kunde vara aktuella osv. De intervjuade visade ofta bildexempel i förtydligande syfte och vi samlade exempel från nätet, där vi också hittade en del av dem vi

senare intervjuade. Intervjuernas längd varierade beroende på hur intressant informationen var för studien, hur mycket det fanns att prata om och vilka tidsramar som var uppsatta.

Beroende på företagets karaktär eller intervjupersonens yrkesroll ändrades intervjuernas inriktning något från gång till annan. Vid intervju med en nyhetschef föreföll det naturligt t ex att fokusera intervjun kring dennas yrkesroll och arbetsflödet på arbetsplatsen medan en intervju med en informationsansvarig på ett större företag handlade nästan mer om vad andra i branschen hade för sig än det egna arbetet. Vid samtal med studenter och nybörjare var vi intresserade av deras förväntningar och generella bild av branschen, då deras erfarenhet givetvis är begränsat, men däremot hade de naturligtvis färsk erfarenheter av att stå vid porten och knacka på, ett tema som lätt kunde motivera en särskild artikel. När vi intervjuade småföretagare som samarbetar i olika konstellationer kunde nätverksaspekterna spela nyckelroll och mycket av det som sägs i denna artikel bygger på deras information.

Vår analys handlade således om att kontinuerligt lägga pussel och så småningom skapa en rimlig bild. Vi satsade mindre på att jämföra intervjuer, räkna ihop svar eller pricka in genomgående teman utom när dessa aspekter blev en viktig del av pusselbilden. Under intervjuprocessen och de mellanliggande analytiska samtalen som vi förde med kollegor och varandra lärde vi oss steg för steg hur de kreativa näringarna i Dalarna fungerar och allteftersom bilden klarnade började vi också fundera kring teorier som kunde förklara varför de fungerar som de gör.

Denna metodik, som kallas ”grundad teori” (på engelska: Grounded Theory) prioriterar kausala förklaringar framför berättelser eller inkännande tolkningar. Empiri samlas in och denna analyseras, ofta i omgångar, med befintlig eller ny teori, som leder fram till ny insamling av empiri osv. Detta arbetssätt tillhör den standardiserade uppsättning kvalitativa metoder som rutinmässigt tillämpas inom samhällsvetenskaperna. Den anses av somliga vara den vanligaste kvalitativa metoden även om fenomenologi och diskursanalys har blivit nästan lika vanliga. Grundat teori är särskilt vanlig inom sociologin, företagsekonomi, vårdvetenskap, socialt arbete och arbetslivsstudier. Vi hänvisar läsaren till den rikhaltiga litteraturen om kvalitativa metoder för en närmare diskussion av fördelar och nackdelar med denna metod (exempelvis Corbin 2008), som vi valde i första hand pga det öppna och flexibla arbetssätt som den bygger på och vi ville tillämpa.

Vikten av nätverk

Nästan alla som vi intervjuade ansåg att det var viktigt med nätverk och det var också en central del i vår förförståelse. Nätverk handlar ju inte bara om att samarbeta eller umgås med någon: det handlar lika mycket om att välja bort kontakter som leder till negativa erfarenheter eller som inte tillför något i en verksamhet. Det går helt enkelt inte att leva och verka utan nätverk.

Nätverksanalyser är således fundamentala för en förståelse av det sociala livet, för företagande, teknologi, för fotografering och filmande, för allt som människor gör tillsammans eller i syfte att påverka någon annan.

De flesta som vi pratade med ansåg att det var bra med ett stort nätverk. Detta är ju inte alldeles självklart (jfr ovanstående) men det är ett vanligt sätt att formulera sig kring detta.. De flesta modifierade sedan sin åsikt i samtalen och framhävde vikten av att ha rätt sorts kontakter, inte vilka som helst och inte hur många som helst. En av dem som vi pratade med och som var innehavaren till ett produktionsbolag inom rörlig media beskrev en långdragen, erfarenhetsbaserad process för att finna lämpliga samarbetspartners:

Efter tjugo år har man ju liksom sållat bort dem som det inte går att jobba med. Nej, det är ju otroligt viktigt för ryktet att man har ett nätverk som är (...) är proffs liksom. Det är ju som vanligt att man går på nitar och jag har ju gjort... Det är ju bara att producera mycket så märker man ju med tiden vem som funkar och vem som inte funkar. Det är ju både rent tekniskt och emotionellt vilka man passar att jobba med helt enkelt.

Liksom i exemplet ovan beskrev flera av de intervjuade sin nätverksutveckling som en långsiktig process. Det kunde ta många år att hitta samarbetspartners som det fungerade bra att arbeta tillsammans med. Detta kunde ske på många olika sätt: genom kontakters kontakter, redan befintliga kontakter (ex. vänner), företagsträffar, mässor eller mingel. Dessa aktiviteter är särskilt viktiga i början men sedan stabiliseras nätverken.

Överlag formulerade de intervjuade sig kring nätverkande som ett verktyg för att kunna erbjuda en bredare uppsättning tjänster, dvs som ett sätt att styrka företagets position genom att anlita olika samarbetspartners som

(med)leverantörer. Detta framgår av den mest vanliga karakteriseringen av den ideala nätverkskontakten, som skulle vara ekonomiskt fördelaktigt samt ger skräddarsydd kompetens för kunden. Denna tankegång, att kunderna är i grunden olika och behöver dessutom olika saker från en tid till annan var ganska genomgående. Att då kunna bemöta denna variation var också viktigt i de intervjuades resonemang. En projektledare på en kommunikationsbyrå uttryckte sig som följer:

Ja jag vet inte, det beror på. Och sedan, utifrån det

kanske det blir att man ser att:

'Vi har ett stort behov av att nå en allmänhet, och vi har tre miljoner i budget.'

Då kanske det är bäst att köpa TV-reklam för du når en stor allmänhet och du har råd med det. Men har du inte

det kanske du ska ut på webben eller göra en

Facebooksida. Så att det beror ju väldigt på var vi ser

behovet, hur man skulle kunna se en lösning, vilken

resurs vi tar in i vårt nätverk.

Flera (men absolut inte alla) av intervjupersonerna såg sig m.a.o. som ett slags tjänstemäklare eller ”matchmakers” som vid behov kunde skaka fram den specialist som bäst svarade mot en kunds behov.

Ett annat sätt att närma sig detta är att se nätverksbyggen som ett slags ”casting”. I varje projekt finns en rolluppsättning som är beroende av den script som beställarna och eventuella mellanhänder har kommit överens om. Det kan handla om ganska standardiserade färdigheter och roller, men även specialiserade uppgifter som t ex undervattensfotografi eller avancerat makeup.

Deltagarna väljs sedan så, att de kompletterar varandra på olika sätt, men ändå fungerar tillsammans i projektet. Andra väljs bort av olika skäl. Deltagarna agerar på motsvarande sätt och det är rimligt att tala om att deltagare och mäklare väljer varandra.

Nätverksbygge och mäklande

Mäklande är ett centralt begrepp i all nätverksteori. Det kan även anses vara av stor betydelse för hur socialt kapital (d.v.s. kontaktnätverk) bidrar till att forma och underlätta relationer i det ekonomiska livet. Burt (2005) beskriver hur framgångsrikt mäklande bygger på en strukturering av nätverkskontakterna enligt modeller från värdepappers- eller fastighetsmarknaderna. Mäklaren skapar kontakt mellan köpare och säljare, men han vinnlägger sig ofta om att kanalisera alla kontakter genom sig själv. Han skriver avtal om ensamrätt för att skydda sig och tillåter inte att hans kunder kringgår honom för att spara pengar eller uppnå andra fördelar. Mäklarens idealsituation, enligt detta, är att hen är känd av alla, men inga i omgivningen känner varandra.

I praktiken är det svårt att upprätthålla en sådan situation, särskilt i en miljö som verkar öppet inom ett litet område som Dalarna. Ofta är det dock möjligt att etablera en relativt privilegierat position, som sedan kan omsättas i uppdrag och inkomster. En av de intervjuade, som arbetar i ett gemensamt kontorslandskap, berättade att han ibland lägger över arbete på andra personer som sitter i samma hus, när han själv har för mycket att göra:

F: Men då lägger du över det helt på dem eller tar du in dem i projektet?

I: Ja, mest är det väl typ en webbyggare då, har jag två stycken här. Jag formger och så bygger de, kodar och grejer. Och något har jag lagt ut för att jag inte hann med, till någon formgivare här i huset då.

F: Okej, men då är det du som plockar in en offert därifrån, och sen..?

I: Ja, allt... alla pengar går via mig liksom, så fakturerar kompiserna mig då. Men jag fakturerar alltid kunden.

Här begränsas mäklaret till att fakturering sker genom en punkt som kontrolleras av mäklaren, även i de fall där hen i princip bara agerar som mellanhand mellan kund och leverantör. Det är med andra ord viktigt att ange vilka resursflöden monopoliseras av framgångsrika mäklare, till skillnad från andra, som kan rentav med fördel vara styrda av tillfälligheternas spel. Spridningen av estetiska innovationer kan exempelvis vara ganska svår att kontrollera i en bransch där alla produkter har som mål att synas för så många som möjligt.

Monopolistiska tankegångar var jämförelsesvis ganska sällsynta i vårt material. Ofta har en person på olika sätt direktkontakt med kunden eller dennes anställda även om fakturering mm sköts via en samordnare eller tjänstemäklare av något slag, t ex en reklambyrå. I praktiken var de nätverk som de intervjuade beskrev både mångsidiga och varierade.

Så här beskrev t. ex. en av våra intervjupersoner sin mäklarroll:

I vissa projekt är jag ju mest någon form av spindeln i nätet. Då plockar man ihop delar till någonting. Sedan har man ju allting annat, som tryckeri. Jag menar, jag har ju inget tryckeri. Då tar man in offerter och så kollar man av vilka som känns bäst för det här tillfället.

Ett flertal av de intervjuade använder sig av flera samarbetspartners för liknande uppdrag, istället för att anställa, för att, som de själva hävdar, kunna anpassa resurser efter behov. En del samarbetar alltså med flera fotografer, två-tre journalister osv. vid olika tillfällen, för att kunna ta in den person som lämpar sig bäst för det specifika uppdraget. Detta kan uttryckas som att just mångsidigheten och flexibiliteten är inbyggd i nätverken. Så här resonerade en projektsamordnare:

Såklart har vi någon fotograf i Dalarna som vi jobbar ganska ofta med, beroende på om uttrycket är rätt så att den klarar av det. Det beror ju på uppdragets art. Om det är inredning vi ska fota, då kanske vi tar in någon som är duktig på inredningsdesign, ljus och sådana saker. Ja men då är det en vi använder oss av. Är det personliga porträtt vi vill ha utav någon form, då (är det) kanske en eller två, beroende på uttrycket. Så att vi byter ju rätt ofta samarbetspartners och nätverk.

En grafisk formgivare reflekterade också över fenomenet:

Jag tror ju att på sikt kommer det bli så här att det kommer bli mer och mer nätverkande. Om man ska hårdra det generellt, en byrå som har en egen illustratör, en egen fotograf, en egen skribent, de måste ju anlita dem, för alla måste ju ha någonting att göra. De som jobbar i nätverk har ju större flexibilitet att välja den illustratör som passar bäst just för det här jobbet, eller den fotografen.

Det är viktigt att lyfta fram denna variation. Ett medieprojekt, en film eller en trycksak är ju en komplicerad produktion i sig, som inkluderar ett antal tekniska och andra funktioner, t ex fotografi, färgsättning, ljudläggning osv som bidrar till slutprodukten på olika sätt, steg för steg. Men det innebär inte att alla fotografer, musiker, grafiker, tecknare, färgläggare osv. är helt utbytbara, även om de kanske är det till en viss del. Här handlar det inte bara om samarbetsförmåga eller liknande allmänna egenskaper, men snarare stil, genre, manér, d.v.s. sådant som hör till de estetiska bedömningarnas område, sådant som handlar om tycke och smak. Mäklaren gör alltså mycket mer än att hålla i pengar och teknik, även om dessa dimensioner skapar grundförutsättningarna, det handlar också om att omsätta sitt kulturella kapital i smakfulla bedömningar som är anpassade både till målgruppen/beställaren och produktionskollektivet.

En konsekvens är att de flesta mäklare byter samarbetspartners ganska ofta även om de använder sig i stor utsträckning av personer de känner till och har arbetat med förr. När mediearbetare talar om ”mitt nätverk” är det m.a.o. liktydigt med kollektivet av potentiella snarare än aktuella

samarbetspartners. Det team som sätts ihop för ett visst jobb blir ett utsnitt av nätverket, en liten del som man arbetar intensivt med just då. En annan konsekvens är att de flesta nätverk är multidimensionella eller om man så vill, en sammanflätning av olika slags kontakter.

Samarbetspartners

En av de intervjuade svarade på frågan om huruvida han väljer samarbetspartners efter kompetens eller personkemi att det helt beror på vilket typ av jobb som är aktuellt.

Om man jobbar med en krävande reklambyråkund, då går man ganska mycket på kunskap, driv, att man känns professionell. Ska vi spela in dokumentär, då är kunskap otroligt bra men då behöver man kanske någon som man kan snacka mycket med för att få hjälp att utveckla en idé till en film. Om man reser och så där i världen, då vill man ju ha någon som man trivs med. Annars åker man ju ner i källaren och tappar liksom lusten att göra det ändå. Så att har man kul när man jobbar, då blir det bra.

Inte ens de personliga egenskaperna var konstanta: det var helt kontextberoende vad som var önskvärt: lyhördhet, seriösitet, skämtlynnne ... Snarlika resonemang förs också om nykomlingar:

De som inte är på hugget och kan bära kabel, de åker ju ut ur branschen. Vi ser ju elever, studenter som kommer

hit och vi känner bara: 'Okej, han gick förbi kabelvindan där, där den ligger.' Vissa tar upp den och vissa går bara över, och de är borta så här (Informanten knäpper med fingrarna). ... Så att det går jävligt fort att sortera bort sig själv i den här branschen.

Margaretha Herrman (2008) har tagit fasta på liknande fenomen när hon konstaterar att filmarbetare måste äga social kompetens och att inga allvarliga konflikter får uppstå under långfilmsproduktioner. Dessa är ju mycket omfattande projekt i jämförelse med de flesta andra aktiviteter inom kultursektorn men liknande förhållanden återkommer vid inspelning av nyhetsinslag, reklam och annan ”beställd” film. Konflikter mellan egensinniga medverkande äventyrar projektens framgång, och för att kreativiteten kan blomma måste nyckelaktörerna vara på samma våglängd och arbeta mot i någon mening samma mål, något som även ovan citerad informant beskrev då han poängterade vikten av att undvika tvister och stridigheter i ett arbetslag:

Det blir, som du sa, en liten familj. Sedan, ju längre projekten är, desto svårare är det ju liksom att skiljas så att säga, om det fungerar bra. Men (på) nästa jobb så är inte de med som det inte fungerar bra med, så enkelt är det ju. Det tar lite tid att sortera bort det som inte... De må vara duktiga och de har det här men du vet, är det krångligt blir det inte kul.

Här är skickliga mäklare i sitt esse, givetvis, men det handlar mer om att pussla ihop människor med lagom ”kemi” än effektivitet eller kreativa färdigheter i sig, men dock i syfte att till slut få fram en bra och säljande produkt.

Betydelsen av detta är dock starkt beroende av projektens karaktär och kontext. Det är inte svårt att hitta exempel på medieproduktioner där de flesta aldrig ses och nästan all kontakt är elektronisk och/eller via mäklaren. Inom filmproduktioner finns situationer där flera personer samlas på samma plats och samarbetar intensivt, t ex vid tagningar, medan redigeringsituationen ofta begränsas till ett fåtal personer och kan allt mer skötas på distans. I det förra fallet kan det vara lätt att hantera konflikter och divergenser genom personliga ingripanden och alla behöver kanske inte umgås med alla heller. I den intensiva interaktionen vid redigeringen fungerar detta kanske inte alls: kommer man inte överens kommer man inte heller någonvart med arbetet. Lite paradoxalt kan detta också inträffa vid distansarbete som förutsätter att interaktionen är starkt fokuserat på arbetet och följer vissa allmänna spelregler (jfr Stinchcombe 2001). Det är i dessa situationer som samspelade medarbetare verkligen kan skilja mellan framgång och misslyckande.

Sammanfattning om produktionsnätverk

I texten ovan har vi nästan bara skrivit om leverantörssidan eller det som vi kan kalla produktionsnätverk: en uppsättning människor, tekniska funktioner och relationer som tillsammans åstadkommer en produkt. Vi skall strax ta oss an

dem som köper tjänster av de intervjuade företagen men innan dess finns anledning att sammanfatta resultaten så långt.

I texten framkommer ett antal samordningsmodeller som tillämpas från en tid till annan i *varje företag*, beroende på uppdragen och vilka resurser företaget har vid tillfället. Dessa sammanfattas som en enkel typologi med följande kategorier: Informationsutbyte, Inköp/upphandlingar, Team/projekt och Crew/arbetslag. Den först kategorin, utbyte av information, kan ske via korta och överfladiska kontakter, och kraven på deltagarna är små. Information kan ju också handla om skvallerliknande återberättande och inte bara sådant som bygger på egna erfarenheter. När det kommer till inköp och upphandlingar ökar kraven men det är fortfarande ganska stor distans mellan parterna och informationen är fokuserat på sådant som enkelt kan avgöras: pengar, teknik och enkla kapacitetsmått. Den som sätter ihop en projektgrupp måste veta mer än den som bara köper tjänster enligt specifikationer, och i denna kategori börjar branschkunskapen spela nyckelroll: vad är hon riktigt bra på, vad fungerar inte inom denna budget osv. Det handlar dock fortfarande om olika aktörer som är med och bidrar med sin specifika kunskap och färdigheter under avgränsade perioder och ofta utan direkta möten med andra i projektet. Om ett arbetslag skapas, som till exempel kring en filmning (som ofta ingår som en av flera komponenter i ett projekt), eller kring projektledningen (där mångsidiga kompetenser kan behövas), då blir kontakterna relativt långvariga men framförallt intensiva: interaktionen kan t ex omfatta samtidigt teknisk skicklighet, ekonomisk uppfinningsrikedom, estetisk bedömningsförmåga och social kompetens och om något av dessa brister kan det vara svårt att kompensera.

Vi anser att det är rimligare att se dessa samordningsmodeller såsom uttryck för olika praktiker istället för att försöka klassificera *företagen* enligt dessa. De olika modellerna har inte samma dynamik och de teoretiska begrepp som kan tillämpas varierar beroende på modellen: samordningsproblematikerna i ett sammansvetsat och målmedvetet team är ju annorlunda än i en grupp som bara utväxlar information.

För att förtydliga detta kan de konstateras allmänt att vissa nätverk är *täta* och deltagarna träffas *ofta* och deras relationer är *nära*. Dessa har kallas för ”starka” nätverk. Andra nätverk är *glesa*. Deltagarna träffas *sällan* och deras relationer är *ytliga*. Man talar om ”svaga” nätverk (Granovetter 1973) I dessa är informationsflödet ofta ymnigt men det cirkulerar inte så mycket annat än just information och den är ju notoriskt svår att ta betalt för. Konkreta resultat och påtagliga produkter (t ex en webbsida eller reklamfilm) tenderar således att skapas i grupper som har relativt starka inbördes relationer även om de anlitar andra under kortare tider för specialiserade uppgifter (man talar då om nätverkets kärna och periferi).

Det är också vanligt att alla medverkande inte är överens om hur ett nätverk ser ut, om vilka som är med och vilka som bara finns i närheten. Detta adderar en ytterligare dimension till nätverksanalysen: När man talar om nätverk kan det betyda uppsättningen av möjliga yrkeskontakter. Det kan också betyda alla kontakter som har anlitats någon gång, eller dem som anlitas regelbundet, eller dem som finns med i ett givet projekt.

Slutligen kan det handla om den uppsättning människor som befinner sig i en given situation eller regelbundet ingår i en viss typ av

situationer tillsammans med den som beskriver nätverket, deras ”kompisar” eller liknande. Ibland är det ju så att människor som liknar varandra söker sig till varandra och bildar nätverk som inte bara exkluderar andra men också låser in människor i kontaktmönster som kanske inte är de mest effektiva men fungerar ändå för de medverkande. Olika aspekter kan således både motverka och förstärka inkludering och exkludering i olika nätverkskonstellationer.

Kundkretsen

Grundproblemet när det gäller utveckling av kundkontakter på marknader är det samma som i produktionsnätverken, att uppnå en balans mellan stabilitet, dvs fasta kunder, och flexibilitet, dvs möjligheten att hitta och lägga till kunder som bättre passar företaget. I början kanske företagaren tar vilket jobb som helst men i längden är det önskvärt att företaget är ledande eller åtminstone konkurrenskraftigt inom de tjänster som man levererar som leder till specialisering t.ex. genom att vissa kunder söker sig till andra leverantörer. Om kunderna behöver hjälp med t ex trycksaker, webbsidor eller konsertarrangemang, då är det kanske inte så lyckat ur deras perspektiv att anlita ett företag som har sin kärnkompetens inom redigering av rörlig bild.

En genomgående observation var att aktivt sökande efter kunder var stort sett begränsat till verksamhetens början, men förekom inte därefter i någon större utsträckning. En fotograf berättade om den första tiden som ”egen”:

... när jag och en kompanjon körde igång eget som fotografer, då började vi helt från noll, noll, noll! Inga kontakter, inga kunder... Ytterst marginellt kan man säga. Jag hade några ... när jag gick i ... fotograferingar, konfirmandgrupper och sådant där, men då famlade jag åt alla håll och försökte fundera: 'Vad ska jag göra?' Bröllopsfoto, barnfoto, reklamfoto, reportagefoto, flygfoto, undervattensfoto, allt! Ja, det var ju att sätta igång och det ena gav det andra. Man gjorde ett bra jobb och sen spred sig det till nästa. Det är ju så kontaktnätverken byggs upp.

I en annan intervju berättade en fotograf som precis börjat slå sig in på 3D-animering att han i ivern att prestera i viss mån tagit sig vatten över huvudet:

Det som är kul just med den här 3D-grejen som jag ville börja med, där fick jag faktiskt ett jobb dagen efter jag hade köpt det där programmet! ... Då fick jag i uppdrag att göra skor i 3D, och de har en massa olika lager och visar på hur bra det är och så där. Jag kastade mig över det där och tyckte: 'Men fan, det är ju skitbra' och insåg inte hur lång tid det skulle ta att få gjort det där. Jag hade precis lärt mig, med en sådan där tutorial, att göra en sportsko. Det var ganska enkelt tyckte jag: 'Fan, det där fixar jag.' Så jag satt liksom i en och en halv månad, dygnet runt, hemma och: 'Hur fan ska jag få till det här?' Det var ju skitsvårt. Det fick ju bli en läxa att lära sig, så nu vet jag ju liksom.

Till detta bör tilläggas att det inte är så ovanligt med konstnärliga ambitioner av något slag inom de kreativa näringarna och dessa utvecklas ofta i mellanrummen mellan kommersiella uppdrag (eller, som en del skulle uttrycka det, de kommersiella uppdragen finns för att skapa utrymme för fri, konstnärlig verksamhet). En naturlig följdfråga är varför man konsekvent väljer att utföra mindre inspirerande branschrelaterade jobb för att klara brödfödan istället för att t ex utföra ett deltidsarbete inom ett helt annat område och endast ägna sig åt filmarbeten när de upplevs utvecklande. Här kommer ett svar:

Jag tänker hela tiden att jag lär mig... på vartenda djävla jobb så lär jag mig saker. Därför vill jag hålla mig inom den här branschen. Jag tycker liksom att även fast vi filmar en trög historia så provar man olika grejer, olika lösningar och så här. Så att jag tycker nog, jag håller mig inom filmområdet. Jag lär mig saker hela tiden, både teknik och berättarteknik och rent tekniskt liksom. Men annars, att jobba halvtid och jobba med film ibland, jag tror att det är lätt att man hamnar utanför hur som helst alltså, om man inte är känd konstnär eller så va ...

I slutändan blir det viktigare att vara med i leken än att skapa utrymme i sig. Det fyller inte enbart en ekonomisk funktion. Det är också viktigt för upprätthållandet och utvecklandet av aktuell kompetens och kunskap inför de roligare uppdragen och kreativt utmanande egenproduktioner av större karaktär.

När man väl fått uppdrag, då ledde dessa till nya uppdrag, bl a genom att de befintliga kunderna kunde rekommendera företaget och tipsade om andra potentiella kunder. I en intervju berättades följande om en reklambyrå:

Vi har haft förmånen att få förfrågningar i ett jämnt flöde och kunna växa med de förfrågningarna. Vi har väldigt lite mekanisk bearbetning av marknaden utan vi fångar upp sådant där vi får tips om att: 'De här pratade jag med och det lät som att de var i behov av det.' Och då kan vi ringa upp. Och ibland är det tvärtom, att någon har tipsat dem och de går direkt till oss och frågar om vi kan träffas. Det som avgör om det blir något, det är väl om de känner förtroende och att de tycker att vi verkar reko liksom och justa och så där.

Liknande minnen och reflektioner var inte ovanliga i materialet, men samtidigt visade många upp sina alster på nätet, och det går att dra åtminstone den tentativa slutsatsen att nätnärvaro har tagit över eller håller på att ta över från mer traditionella metoder för massiv exponering, t ex mässor, fotografregister och liknande. Gula sidorna har ju också hamnat på nätet och allt fler använder sociala medier, bloggar och Facebook.

Konkurrenter som välvilligt hjälper varandra

Företagsträffar och att arbeta i gemensamma kontorslandskap med andra småföretagare ("företagshotell") kan också generera kontakt med nya kunder.

En av de intervjuade berättar:

Det kanske är vissa som inte vet att man har en viss grej som man kan göra. Då försöker vi lyfta fram det så att alla får reda på det. ... Då fick jag jobb bara genom det, så jag tycker att vi har mycket nytta av varandra. Dels om någon ringer och frågar: 'Skulle du kunna köra ut en jättestor affisch?' eller något sådant där. Ja, men då vet jag att det finns en här i huset som kan göra det, men då behöver inte jag säga: 'Ja, du kan gå dit.' Utan jag säger ju: 'Jo, det kan vi göra.'

VD:n och delägaren för en medelstor reklambyrå gav exempel på hur deras kunder frikostigt delat med sig till dem av sina egna kunder och kontakter.

Denne framhöll att dåvarande VD:n för en av deras större kunder haft en central roll för uppbyggandet av deras kundkrets och kontaktnät:

VD:n på det bolaget ... han var också en sådan nyckelperson, kände många. Han tyckte väldigt bra om oss och tipsade andra, och på den vägen vart det liksom, så att vi har haft väldig tur kan man säga, att det har varit så bra personer som har tyckt bra om oss (småskratt).

Det går att jämföra med små isolerade stammar eller avlägsna orter: alla känner alla och människors rykte kan både stödja eller stjälpa företagets framtida

utvecklingsmöjligheter. Det förefaller således som att de kreativa näringarna i Dalarna utgör i någon mån ett kollektiv inom vilket man utbyter strategisk information. Det handlar trots allt om en relativt liten och överblickbar skara som eventuellt kan ses som ett kluster, dvs en ansamling relaterade aktiviteter som stödjer och styrker varandra genom kontakter av detta slag men även genom att personal rör sig mellan olika företag, projektgrupper och i lokala nätverk. Eventuella skolkontakter, idrottskontakter eller liknande kan således omsättas i professionella kontakter, uppdrag, anställningar och inkomster genom nätverk av ömsesidiga rekommendationer.

Betydelsen av en bra produkt i marknadsföringen

Nya företagare eller snarare, företagare på väg in i kollektivet, är inte alldeles beroende av ryktet eller rekommendationer: flera av våra intervjupersoner ansåg att den bästa marknadsföringen egentligen är bra produkter. Detta har också att göra med branschens specifika villkor: produkterna syns ju (eller låter) och visas för alla relevanta aktörer. Flertalet produkter är faktiskt offentliga. Det går inte att göra TV-reklam eller webbpresentationer i hemlighet. Har man gjort snygga trycksaker, kan dessa visas, och har man flera bra produkter kan talet om dessa knappast bli annat än positivt. Hos ett företag som arbetade med programmering och webbproduktion kunde det se ut på det här viset:

Framförallt gör vi ju reklam på deras (kundernas) sajter.

Man skriver en så där liten text nere vid sidfoten, en liten

länk till vår firmasajt. För varje sajt man har gjort på det

där sättet har man ju fått lite reklam därigenom. Plus att

de, kunden då i fråga, har rekommenderat oss till någon annan. De flesta företagare umgås ju med andra företagare på ett eller annat sätt, för ofta var det helt enkelt så att någon frågade, eller kommenterade på någon kunds... eller till någon kund att deras sajt verkade bra och undrade vem som hade gjort den och om det var vettigt folk som hade gjort den. Då har det ibland bara ramlat in någon e-post eller ibland något telefonsamtal med någon som känner någon av våra tidigare kunder, och undrar om man kan göra något mer.

Ryktet i sig räcker inte alltid till att skapa efterfrågan, konkreta föremål och därför behövs exempel som underbygger ryktets tillförlitlighet. Relationerna är sociomateriella och inte bara materiella eller sociala (Østerberg 2000).

Artefakter produceras enligt estetiska konventioner och rör sig genom i sociala nätverk som lever tack vare digitala kommunikationsteknologier. Det går m.a.o. inte att särskilja en teknomateriell sida från en socioteknisk i någon absolut mening, eller en diskursiv sida från en relationell eller praktisk, eller en vetenskaplig från en estetisk och pekuniär: I den konkreta vardagen flyter alla dessa aspekter ihop. Våra abstraktioner, som visserligen behövs för att kunna varsebli, systematisera och förstå sociala nätverk och produktionsprocesser bör m a o inte förväxlas med den aktuella verkligheten med alla sina tillfälliga avvikelser och ofullbordade sammanhang (se även Latour 1993 och Miller 2009).

Den betoning av bra produkter, bra arbete, som återkommer i intervjuerna, kan också ställa ryktets betydelse i relief på ett annat sätt: Det var

relativt få storkunder och inköpare som lyfte fram betydelsen av att vara medgörlig och allmänt trevlig, något som kanske förvånar då det ändå handlar om ett serviceyrke, och näraliggande karakteristiska (vettig, juste, reko osv) användes av många producenter. Det innebär givetvis inte att inköpare och andra kundrepresentanter står ut med hur mycket krångel och klagan som helst men att det i slutändan alltid är produkten som räknas, att den lever upp till kraven och att den levereras i tid.

En av de intervjuade, som bland annat arbetat med stora nationella och internationella namn inom förlags- och filmbranschen, berörde i viss mån andra aspekter för goda karriärframsteg än produktens betydelse. Dessa aspekter kunde innefatta själva paketeringen av en vara (exempelvis att sälja en produkt och låta en bonusvara följa med på köpet), men även tidigare samarbetspartners och statusen hos dessa skulle kunna spela in. Informanten funderade över den egna trovärdigheten när man kom som potentiell leverantör eller samarbetspartner till ett företag, och tyckte sig se att en idé eller en produkt sällan fick tala för sig självt. Tänkbara uppdragsgivare, och han själv, tenderade istället att lägga stor vikt vid anseendet hos tidigare samarbetspartners/uppdragsgivare, och förlitade sig därmed till stor del på andra bolags omdömen om dennes potential.

Man är ju så djävla krass. Man kan ju se saker som ser jättebra ut, man kan se saker som man bara: 'Wow!' men: 'Har du sålt något av det där? Finns det någon annanstans?' Annars ska det vara väldigt så här, hittat. Om du däremot går till något företag och vet att de har

jobbat med [multinationellt mediekonglomerat], då är du inte ens orolig.

En annan hade arbetat gratis för att kunna få ihop en riktigt professionell produkt med högstatusbeställare som kunde visas upp för andra:

Jag skulle säga att det nästan bara är så som jag har fått in jobb. Sedan gjorde jag till [TV-tävling], första säsongen. Det var bara för att jag skickade ett mejl till [välkänd artist] produktionsbolag och sa: 'Hej! Ni behöver en sajt. Ni får den. Jag vill synas och ni behöver en sajt. Låt mig få göra den.' 'Ja' tyckte de 'det får du väl'.

Det fanns flera exempel av detta i materialet enligt devisen: Gör en produkt för kunder med status och visa upp den, det genererar nya uppdrag. Ett visst mått av ”volontärarbete” kunde då ses som en rimlig kostnad för etablering och marknadsföring, så länge det var en högstatuskund och en synlig produkt.

Dialog och relationsarbete

Kundkretsen är i sig ett nätverk som behöver stabiliseras: det är i längden mindre bra ur företagets perspektiv att ständigt behöva jaga nya kunder. Vi var tidigare inne på de gynnsamma effekterna av stabila relationer med leverantörer. Teknologisk stabilitet i arbetsprocesserna och minimering av

brandkårsutryckningar är också ett viktigt mål för de flesta (Swenberg och Eriksson 2012).

När frågan om att behålla kunder kom på tal, kan svaren delas in i två huvudkategorier. Den första handlade om att företagen sände ut julhälsningar, ger presenter, ringer då och då, skickar mejl för att ”kolla läget” eller äter lunch eller liknande med kontakter i kundkretsen, utan att detta nödvändigtvis är kopplat till en viss beställning eller projekt. Allmänt relationsarbete av detta slag används för att bygga upp och underhålla långvarigt och gynnsamt samarbete men många ansåg, som vi var inne på tidigare, att detta inte var så avgörande i längden. Viktigare var aktivt relationsarbete och dialog inom ramen för konkreta samarbeten, projekt och leveranser.

Dialogen spelar överlag en central roll för kundkontakterna och de problem som kan uppstå mellan kund och produktionsbolag har oftast med dialogen att göra. Som exempel kan nämnas om en kund inte förstår tekniska begränsningar, eller begränsningar i en specifik inspelningsmiljö. Det kan även uppstå missförstånd gällande offert/faktura, vad som ”ingår” och vad som betalas separat. Många hävdar just att tydlighet är av största vikt i kontakt med kunder (även om den egentligen är omöjlig att uppnå).

Om jag har sagt: 'Det här kommer att ta hundra timmar ungefär. Det kommer kosta så och så mycket för de där hundra timmarna.'

Och sedan blir det där projektet tvåhundra timmar istället, och så säger de: 'Nej, men vi kom ju överrens om det här priset.'

Då får man ju känna efter litegrand vad det är för sorts kund också. Om det är en annan liten firma... då kan jag ju liksom inte drämna till honom med flera hundratusen (skratt) bara för att det tog längre tid. ... De större företagen, de är ju vana med hur ett projekt drar iväg i pris. De har ju rutiner för det, ... det alltid är så när man jobbar med vana (kunder).

Det är inte ovanligt att de intervjuade föredrar större kunder eller tackar nej till små kunder och privatpersoner då dessa anses ha för dålig förståelse för begränsningar, ha för höga förväntningar på resultatet och sakna beredskap för hur det ekonomiskt ska hanteras om arbetet drar ut på tiden eller någonting ska läggas till. Till dessa höga risker bör läggas att förtjänsten är allmänt liten på dessa uppdrag.

Jag tackar nej till bröllop, privatjobb, porträtt och sådant. Jag har gjort det ibland om det varit folk jag känner, men jag tycker att det är så djävla mycket jobb. När man har direktkontakt med privatpersoner för att man ska kunna ta ut betalt så att det är värt det... det tar ganska många timmar och folk tror ju att för att man går till en fotograf så blir det så djävla snyggt, och folk ser ju ut som de gör. ... det är så djävla mycket stötande och blötande innan du kommer någonbart överhuvudtaget.

Alternativet är inte problemfritt heller men upplevdes av många (men inte alla såklart) som lättare att hantera:

Det är ju lättare att få ett projekt som man klarar sig på ett tag på de större företagen, och samtidigt så är det mer administration på det. Det är mer noggrant med timredovisningar och det är ofta kanske inte samma person som hanterar fakturorna som är där på mötet till exempel. Det är liksom lite större på det viset, men då får man ha ett projekt som ger bra med pengar. Då är det klart att det är bättre att jobba med ett och samma projekt under en längre period än att ha massor med små, och byta.

Återigen visar det sig att stabilitet och förutsägbara relationer är tillräckligt viktiga för att väga upp en och annan nackdel, i detta fall ökat byråkrati.

Vi har uppehållit oss vid stabiliteten ett tag just för att nätverksorganisationer förknippas i litteraturen i första hand med flexibilitet och förändringsbenägna entreprenörer. Detta synsätt har också satt tydliga spår i regionalpolitiken och olika typer av innovationsbefrämjande åtgärder med vilka offentliga myndigheter, lokala, nationella och övernationella, försöker motverka avfolkning, arbetslöshet, mm.

Som vi visade ovan är en viss flexibilitet viktig i många lägen och företagarna undviker gärna att binda sig till fler anställda än nödvändigt, medan de gärna odlar långsiktiga icke-förpliktigande relationer. När det kommer till nätverken nedströms i kedjan försöker de flesta däremot minimera osäkerheten och maximera förutsägbarheten men detta förklaras delvis av att de medieproducenter som vi studerat är (med några få undantag inom dagspress

och TV) mycket små medan deras kunder är ofta stora företag som faktiskt kan erbjuda kontinuerligt flöde av relativt likartade uppdrag.

Beställningar

En del berättade att det är lättare att sälja in jobb hos befintliga kunder än att få in nya kunder med nya jobb. Detta är en viktig aspekt av relationerna inom just denna bransch. Både kunder och leverantörer har projekt, ägnar sig åt satsningar, förhåller sig till deadlines och styckar i allmänhet upp arbetsflödet med engångsbeställningar som kan vara återkommande men inte alltid är det. En stabil kundkrets innebär således endast en relativ stabilisering i arbetsflödet och särskilt mindre kunder beställer arbete med långa mellanrum. I flera av intervjuerna framkom att det är också vanligt att det under en period inte händer någonting och att det sedan plötsligt kommer in ett flertal uppdrag på en och samma gång. Det kan t ex vara toppar i ordertillgången inför semesterperioder och julen är givetvis en skördetid för reklamföretag. De flesta tackar då inte nej till jobb, utan köper in någon annans tjänster och försöker på detta sätt jämna ut arbetsbelastningen i det egna företaget. En av de intervjuade berättade:

Kunder har olika situationer från tid till annan, ... Men vissa år kanske de behöver göra vissa extraåtgärder, de gör förändringar, exempelvis ska de etablera en fastighetsmäklarkedja eller etablera butiker. Då kräver de väldigt mycket insatser. Sedan etablerar man de tjänsterna och sen kan det gå tomt väldigt länge innan man har nya projekt, så variationen är rätt stor mellan

företagen då. Framförallt om man jobbar med lokala företag ... Man har inte ett jämnt flöde.

På frågan om hur företaget hanterar att flera projekt blir aktuella samtidigt svarade denna person:

Ja då får vi outsourca en del tjänster, så måste vi lägga ut mer och då gäller det att klara kvaliteten, vår kvalitet så att säga, så att vi känner att vi står bakom det.

Det händer faktiskt att de intervjuade tackar nej till uppdrag:

Jag har faktiskt tackat nej till ett par jobb, och det har dels berott på att det varit för kort tid för att genomföra. Då har det varit så att kunden haft en idé: 'Så här skulle vi vilja att vår film såg ut, och då ska den vara klar.' Och då har jag sagt att: 'Om man ska göra den film som ni vill ha, då känner jag att jag inte hinner göra en bra film till den tiden'

Tid och arbetsbelastning kan således vara omskrivningar för kvalitetsaspekter: det tar tid att göra ett bra jobb och att leverera mindre bra produkter är i längden en risk för företaget i en miljö, där alla kan se produkterna. Kvalitetsproblem är lätt att observera men ingen vet om produkten har gjorts extremt snabbt eller billigt eller om det varit andra omständigheter utanför producentens kontroll som ställt till det. Det kunde ju likaväl handla om slarv, inkompetens eller något ännu värre.

Detta risktänkande accentueras av att flera intervjuade uttryckte oro för framtiden och tillgången på uppdrag. Många har svårt att sia om hur det kommer att se ut ett par månader framöver, och de flesta har någon form av "torrperiod" ibland. En del väljer att arbeta med någonting som ger en fast lön varje månad vid sidan av medan andra anser att det skulle ta bort fokus från det som de egentligen vill syssla med och tar hellre risken att vara utan inkomst kortare perioder emellanåt. I detta avseende kan storkunderna vara särskilt viktiga: det finns visserligen en begränsning i att om och om igen arbeta för samma kund eller få sina uppdrag genom en viss byrå men å andra sidan genererar det en jämnare ström av uppdrag som sedan kan ge utrymme för ett och annat riskprojekt, eller arbete på spekulation, t ex fotografering utan beställare.

Samordningsfunktioner

Outsourcing och nätverkande ligger således i tiden. De etablerade TV-bolagen och tidningarna i Dalarna använder sig till största delen av (en krympande skara av) anställda men även gammelmmedia köper in allehanda tjänster. Denna utveckling har inte gått särskilt fort på nyhetssidan men det händer desto mer med underhållning och reklam. Nätverken för produktion och marknadsföring inom audiovisuella media kan således vara ganska komplicerade i organisatorisk mening och koordineringen blir avgörande för effektivitet och lönsamhet, men även för hur mycket utrymme som kan avsättas för kreativa lösningar. Det är således viktigt att inte definiera kreativitet och kommersiell effektivitet som varandras motsatser. Är man effektiv, kan man också ta ut svängarna mer. Är

man kreativ, kan man också omsätta det i lönsamma uppdrag (Swenberg och Eriksson 2012).

Kunderna är inte alltid insatta i dessa komplikationer. En reklambyrå kan t ex anlita ett produktionsbolag utan att veta eller vilja lägga sig i vilka underleverantörer eller samarbetspartner produktionsbolaget har, exempelvis för olika moment inom post-produktion (filmredigering, färgstandardisering, ljudläggning osv.). De vet priset och att de får en färdig vara i handen, men har eventuellt inte helt klart för sig om produktionskedjan tar längre omvägar. En antydning till det här fenomenet uppkom bland annat under samtal med VD:n för en reklambyrå. Byrån hade haft samarbete med ett produktionsbolag under en tidigare större kampanj och detta senare hade anlitat en del underleverantörer:

I: Ja, i det här fallet valde vi ett produktionsbolag i Stockholm ... Dem har vi jobbat med tidigare en gång, innan vi började med det här då, men vi såg det här som... det var så stort liksom, det här projektet, och vi tyckte att det skulle funka, och de är väldigt professionella och duktiga. ...

F: Men hur gör ni om det ska skickas vidare till post-produktion, till exempel? Är det ni som håller i de trådarna, eller är det produktionsbolaget som..?

I: Eh, du menar till..?

F: ... Ibland, ibland gör inte produktionsbolaget hela jobbet själv utan skickar vidare det sen, för post-produktion....

I: Ja, nej men det ingick då. Det ingick hela vägen.

I detta fall hade inköparen inte bara köpt en produkt men även ”outsourcat” samordningen. Kunden och inköparen hade varit med vid grovklippningen men övriga funktioner hade mestadels skötts utan kundkontroll. Den person vi intervjuade var inte ens riktigt klar över vad som ingick i post-produktionsprocessen, såsom ljudmixning, färgkorrigering o dyl. Liknande berättelser fanns det många av i materialet: Det är endast vissa nyckelaspekter som behöver kommuniceras. I övrigt sköter alla sitt, fotografen filmar, musikerna spelar, klipparna redigerar och kunden betalar.

En annan företagare satte en ära i att han gjorde allting i ”huset” så att säga, att han kunde erbjuda många tjänster under ett och samma tak, även om han också kunde köpa in spetskompetenser. Han använde det med andra ord som ett marknadsföringsargument att han inte behövde leja in tillfälliga underleverantörer för olika uppdrag i produktionskedjan, då alla kärnkompetenser fanns i bolaget.

Det bekräftas också av andra att kunderna föredrar ”one stop shopping” i någon form (inom huset eller i väl organiserade samarbetsnätverk) istället för att stycka upp processerna och upphandla olika funktioner själva. Ofta saknas den kompetensen hos inköparna. En intervjuperson formulerade

detta som att kunder tenderar att känna större förtroende om allting sker i samma bolag:

Om jag har anställda eller jobbar i nätverk, det spelar liksom ingen roll. Det de vet, det de måste veta, det är att de kan ringa till [bolag] så får de det. Mer behöver de inte veta, men det ska de kunna lita på, och det är ett trick att få folk att förstå det. Om man har tio personer anställda, då känns det som att de finns alltid på plats. En stor kund vill att det ska finnas en organisation bakom det hela.

Mäklande av produktionstjänster handlar med andra ord i lika delar om att skapa förtroende för produktionsteamet, för produktens kvalitet och för processens teknologiska organisering. Inköpare som litar på att mäklaren (i ovanstående betydelse) har allt detta under kontroll och har de resurser som krävs behöver inte ha detaljkunskaper om hur produktionen går till.

Sammanfattning

Det är viktigt att komma ihåg att de beskrivningar som återfinns i vårt material inte bygger på direkta observationer. Det handlar om berättelser, efterkonstruktioner som uttrycker de intervjuades reflektioner lika mycket som deras minnen. Detta kan givetvis ses som ett problem men det är också möjligt att se det som en tillgång: intervjuerna ger oss tillgång till det sätt på vilket saker och ting omtalas inom de kreativa näringarna (jfr Gubrium & Holstein 1997). Denna diskurs strukturerar i sin tur den sociala verklighet som möter

nykomlingar och de måste ta sig in i och förstå, och de nätverk som möter kunder och beställare, som de måste acceptera för att få saker och ting gjorda, även när de kanske inte förstår så mycket av det. Mycket av talet om rykte och status leder t.ex. till strategier för att etablera och förbättra positionerna. Men utan verklighetsförankring av något slag skulle dessa berättelser knappast uppstå, och ännu mindre överleva på sikt. Och det gör de bevisligen (jfr. Gubrium och Holstein 1994).

Vad har vi då kommit fram till så långt? En sammanfattning kunde se ut så här: Denna del av branschen (småföretagarna och deras kunder) utvecklar kontinuerliga relationer genom olika projekt. Relationerna kan under varje given tid vara aktiva eller vilande. De är beroende av den teknologiska strukturen i så måtto att den tillhandahåller ett antal roller som måste besättas men för varje roll finns alltid flera personer eller företag som kan ta sig an den. Samordningen och rollbesättningen ("castingen") kan också ses som en specialiserat funktion. De flesta projekt börjar med en beställning, och kunderna har således en viktig katalyserande roll. Samtidigt förekommer en del marknadsföring och den omständighet, att produkterna är för det mesta väl synliga, gör att kvalitet, dvs teknisk funktion, bra utförande och rätt stil, kan lätt bedömas av alla som ingår i "den kreativa näringen i Dalarna."

Vi har löpande kommenterat olika drivkrafter och sammanhang som förekommer på andra håll och kan observeras också i detta material. En berättelse av detta slag kan givetvis vara intressant i sig men frågan ställer sig om det är möjligt att utvinna ytterligare poäng ur detta exempel? Kan det användas för att vederlägga, kritisera eller utveckla befintlig teori om nätverk,

arbete och de nya näringarna? I det följande tar vi upp några av nätverksteorierna och tankar om nätverkens knutpunkter, mäklarna.

Bland tidigare formuleringar av mäklarteorier kan vi nämna Gould och Fernandez (1989) som föreslog en klassificering med fem olika slags mäklarverksamheter. Dessa var beroende av mäklarens position visavi de som han satte i kontakt med varandra. Han kunde vara helt fristående eller föra den enes talan, han kunde vara ”gate-keeper” som sällade bort kontakter eller mer proaktivt söka upp dem, och han kunde lämna relationen när den väl var upprättad eller fortsätta hålla ihop den. David Knoke (1994) beskrev också politiskt mäklande och kontaktverksamhet med fokus på mellanhänder och deras handlingar. Ett senare och ambitiöst försök att grunda en allmän mäklarteori är *Brokerage and Closure* av Roland Burt (2005) men denna är ganska beroende av tanken om ”strukturella hål”, dvs avsaknad av relationer som skapar affärsmöjligheter för brobyggare. Detta fenomen har dock begränsat roll i en omgivning där ”alla känner alla” och som verkar i offentlighetens ljus även om det kan vara nog så viktigt i andra fall.

Det är också möjligt att analysera materialet i ett annat perspektiv och lyfta fram kollektivet och de gemensamma värderingarna. Då växer fram en bild av branschen som delvis motsvarar Bourdieus (1993) fältbegrepp och andra kollektivistiska analysmodeller inom sociologin, t ex Beckers teori om konstvärldarna (1982). Enligt dessa tankegångar går det att konstatera att i vårt fall finns sammanhållning som grundas på ekonomiska transaktioner. Dessa transaktioner struktureras bl a av gemensamma värderingar kring vad som är bra och dåligt, möjligt och rimligt. De som inte delar dessa värderingar, pga

okunskap eller av någon annan anledning (fattigdom, snålhet, fel utbildning, utebliven erfarenhet o.s.v.) utesluts från eller marginaliseras i gemenskapen. Professionaliseringsprocessen handlar således inte bara om att bli infogad i en grupp eller nätverk inom vilket man verkar sedan, det finns även mer eller mindre effektiva exkluderingsprocesser, som vi såg ovan, och tillsammans bildar de en gräns kring den relevanta ”branschen” eller fältet.

Resultat och diskussion

Det kanske viktigaste resultatet är dock hur företagsstrukturen (många små enheter) och de tekniska omständigheterna (många specialiseringar eller lite mer precist, teknologiskt heterogena nätverk) leder till ständigt behov av underhåll och ibland återupprättande av kundkontakter och samarbetsrelationer. Det satsas också en del på att skraddarsy projektgrupper för vissa uppdrag: en fotograf som kanske passar bra i ett uppdrag åt stålindustrin kanske fungerar sämre för att dokumentera en rockfestival. Detta förefaller vara typiskt: olika estetiska vägval och bedömningar av relevanta tekniska färdigheter byggs ofta in i skenbart ekonomiska eller organisatoriska överväganden.

Två relativt nytilkomna bidrag inom nätverksanalysen refererar till liknande fenomen, dvs Wellmans begrepp ”networked individualism” (2002) och Gernot Grabbers tankar om ”project ecologies” (2002). Wellman noterar tillsammans med många andra att digitaliseringen av sociala relationer leder till att kopplingen till platser och organisationer delvis löses upp. Han stannar dock inte vid det. Han skriver :

Virtual organizations go one step further, cutting across the home organizations structure to link people from multiple organizations in temporary networks to deal with tasks. Participants inherently have multiple loyalties and partial commitments. They have other projects and task groups in which they are involved and within-organizational careers to nurture” (Wellman 2002: 17).

Tanken är att istället för att leta fram och analysera relationer mellan organisationer, d.v.s. mellan företag och administrativa enheter av all de slag, då ger det mer att inrikta sig på relationer mellan personer som agerar självständigt utifrån sitt egenintresse för att främja sina karriärer inom de formella organisationerna, som alltså kontrollerar strategiska resurser, löner, titlar och liknande. Detta samspel, menar han, är centralt för att förstå hur det ekonomiska livet gestaltar sig i vad han kallar ”virtuella organisationer” d.v.s. enheter som uppstår, verkar och avslutas över nätet.

Grabher (2002) är inne på liknande tankar i sin studie av reklamindustrin i London och påstår att *episodisk projektsamverkan* är central i reklamfolkets vardag. Han skriver bl.a.: “Temporary collaboration in project ecologies ... preserves the identities of a diverse spectrum of practices and organizational forms” (Grabher 2002: 246). De olika deltagarna behöver m.a.o. inte anpassa sig särskilt mycket till nya projekt, men väljs snarare ut för deltagande utifrån deras kända egenskaper och färdigheter. De mäklare som åstadkommer detta urval är ofta, i detta fall, och så även i vårt material, anställda som ”creatives” på stora byråer, inom vilka de agerar ganska självständigt. Han fortsätter: “Personal networks of the creatives provide a basic infrastructure for the relations of the agency with external project partners” (Grabher 2002: 251).

Dessa externa personer har med andra ord kontakter med vissa personer inom byrån i första hand, och har kontakter med byrån som sådan endast som konsekvens av detta.

Dessa relationer avbryts dock ofta för att senare återknytas men de är alltid projektanknutna i första hand. “Through this practice of episodic reactivation and deliberate variation of project teams, a network evolves which is built around a few stable personal ties and which, over time, generates a pool of potential collaborators ...” (Grabher 2002: 252). Han fortsätter och noterar att “relations in the creative and technical realms are governed by distinct logics” (Grabher 2002: 252). Det är således viktigt för de kreativa experterna på tycke och smak, genre och still, att ha tillgång till pålitliga, skickliga och rutinerade tekniska experter, tex webbdesigners, fotografer eller ljudmixare, som kan vara med i projekten och leverera bra produkter.

Projekten är också viktiga för branschens reproduktion och utveckling genom nyrekrytering. “... projects, at their peripheries, provide sites for training and for gaining access and at their core, they provide the organized context for gaining reputation” (Grabher 2002: 254). Han fortsätter: “Trough processes of negotiating meaning, these networks act as local interpretative communities ...” (Grabher 2002: 258). Det är viktigt att notera detta samspel mellan individuella projekt och de nätverk som de utspelas i och den centrala roll som de har för att samtidigt skapa gemensamma värderingar *och* förbättra deltagarnas rykte, som givetvis handlar om hur pass bra de lever upp till dessa värderingar: hur bra de är på sina saker och hur bra de lyckas i branschen.

Grabher drar slutsatsen att "... the project, rather than the firm, features as the central unit of economic action" (Grabher 2002: 258).

Om vi analyserar materialet enligt dessa resonemang, då bör vi inte tänka på de kreativa näringarna som en samling företag vilka länkas ihop i företagsnätverk genom olika kontakter (framförallt kring ekonomiska transaktioner och information) men snarare som en samling projekt som förändras över tid men efterlämnar nätverk som kan aktiveras vid behov och leder till nya episodiska samarbeten. Om vi följer Wellmans resonemang kan vi lägga till tanken att individuella personer agerar i organisationer och nätverk utifrån sina egna intressen i första hand. Företag (inklusive arbetsgivare) och marknader möter individuella aktörer som en uppsättning möjligheter som leder till valsituationer som är mer eller mindre tillgängliga, mer eller mindre strukturerade och mer eller mindre förpliktigande, utvecklande, roliga eller lukrativa: vara med eller låta bli?

Det var också vad vi fann i vårt material, även om vi letade efter något annat. I stället för berättelser om en struktur av organisationer fick vi beskrivningar av en kontinuerlig rörelse i vilken olika samarbeten medförde nya och nygamla kontakter. För varje uppdrag skapades ett team som var anpassat till just det uppdraget, men nästa projekt kunde det vara en helt annan konstellation som utförde arbetet.

Vi kan dock inte kassera företagsperspektivet helt och hållet. De allra flesta av de företag som verkar inom mediesektorn i Dalarna är, enligt SCB:s arbetsmarknadsstatistik, enmansföretag eller har en, högst två, anställda. Man kan uttrycka det så att företagsnätverk och personliga nätverk

sammanfaller i stora stycken. Undantagen är de stora mediekonglomerat som bildats kring dagspress och TV, samt marknadsföringsavdelningarna i de internationella koncerner som verkar i regionen, myndigheter, kommuner och liknande. Därutöver finns ett begränsat antal reklambyråer som förmedlar kontakter och uppdrag mellan stora och små.

Denna dualism var inte framträdande i de fall som diskuteras av Wellman och Grabher, men är kanske vanligare i regioner som liknar Dalarna där kombinationen av osäkerhet, öppenhet och extrem rörlighet i mediebranschen leder till det begränsade risktagande, som vi lämnat exempel på i texten.

Referenser

- Becker, Howard S. (1982) *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press,
- Bourdieu, Pierre (1998) *Om televisionen följt av Journalistikens herravälde*, Stockholm ; B. Östlings bokförl. Symposion,
- Burt, Ronald S. (2005) *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford: Oxford University Press,
- Corbin, Juliet M. (2008) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, London: SAGE,
- Gould, Roger V. & Roberto M. Fernandez (1989) "Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks" i *Sociological Methodology*, 19, 89-126,
- Grabher, Gernot (2002) "The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams," in *Regional Studies*, 36, 3, 245-262
- Granovetter, Mark (1973). "The Strength Of Weak Ties," *American Journal of Sociology* 78, 1360-80,
- Gubrium, Jaber F. och James A Holstein: *The New Language of Qualitative Method*, Oxford University Press, 1997
- Herrman, Margaretha (2008) *Filmarbetare: yrkesval och lärande i arbetslivet*, Trollhättan: Högskolan Väst
- Knokes, David (1994) *Political Networks: The Structural Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press,
- Latour, Bruno (1993) *We have never been modern*, Cambridge: Harvard University Press
- Miller, David (2009) *Stuff*, Cambridge: Polity Press

- Stinchcombe, Arthur L. (2001) *When Formality Works: Authority and Abstraction in Law and Organizations*, Chicago: University of Chicago Press,
- Swenberg, Thorbjörn och Eriksson, Per-Erik., 2012. Creative Space in Contemporary Swedish Moving Image Production. *Journal of Integrated Design and Process Science*, October 2012, DOI: 10.3233/jid-2012-0003,
- Wellman, Barry (2002) “Little Boxes, Glocalization and Networked individualism” in Tanabe, M., P. van de Besselaar and T. Ishida (eds.) *Digital Cities*, Heidelberg, Springer Verlag
- Østerberg, Dag (2000) *Stadens illusioner: en sociomateriell tolkning av Oslo*, Lund: Bokförlaget Korpen,

English Summary

”And this is the way it was: we had quite some luck in that there were so many good people that liked us.”

About Coordination in Media Networks in Dalarna.

This article reports material from a qualitative interview study of the media sector in the Swedish region Dalarna. It is focused on the networking part of a larger study, and addresses coordination, brokerage and division of labour, as well as efforts to gain and maintain flexible but relatively stable relations with suppliers and customers. The main findings accord well with recent discussions of networked individualism and project ecologies. Both these discourses emphasize individuals who pursue their own interests and careers within frameworks created by networks, enterprises and organizations. In this case, opportunities mainly appear in the form of jobs put out by marketing departments, and teams that brokers put together to take on these jobs. Most actors attempt to stabilize their access to these in order to minimize long term risk.

Keywords:

Networks, media, brokers, supply-chain, projects