

## **Förnyelse är möjligt**

En slutrapport från  
Stiftelsen framtidens kulturs programområde  
Förnyelse av kulturinstitutioner

## **Förnyelse är möjligt**

En slutrapport från  
Stiftelsen framtidens kulturs programområde  
Förnyelse av kulturinstitutioner

Maria Fridh & Rikard Hoogland

### **INSTITUTION**

Under utvecklingens gång kan institutioner stelna; formell organisering eller "institutionalisering" har ibland inneburit att symboler, karriärvägar, positioner och egenintressen kommit att dominera en institution på bekostnad av dess ursprungliga målsättning.

### **HOSPITALISERING**

Hospitalisering, ibland benämnd hospitalsartefakt eller institutionssyndrom, kan förekomma i alla sammanhang där någon blir omhändertagen och kännetecknas av varierande grad av apati, bristande förmåga till initiativ och planering samt en utslätning av den individuella profilen.

Ur Nationalencyklopedin

Stiftelsen framtidens kultur bildades av statsmakterna år 1994 med medel från de upphörda löntagarfonderna som grund.

Stiftelsens uppgift är att under minst tio år ge bidrag till långsiktiga och nyskapande kulturprojekt.

Stiftelsen har nu verkat i sex år och under denna tid bidragit med närmare 450 miljoner kr som stöd till mer än 950 skilda kulturprojekt. För mer detaljerad information se Stiftelsens hemsida [www.framtidenskultur.se](http://www.framtidenskultur.se).

STIFTELSEN  
FRAMTIDENS  
KULTUR

Projektledare för Stiftelsen framtidens kulturs programområde Förnyelse av kulturinstitutioner (1997–2000). Konstnärlig ledare för Edsvik konst och kultur. Frilansregissör, urval av uppsättningar: Pelikanen Upsala Stadsteater, Ett drömspel Omsk Dramatiska Teater, Till Damaskus Ryska Dramatiska Teatern, Tallinn. Manusförfattare till CD-Rom Bakom kulisserna, Strindbergs Pelikanen.

MARIA FRIDH

Projektsekreterare för Stiftelsen framtidens kulturs programområde Förnyelse av kulturinstitutioner (1997–2000). Dramaturg vid Radioteatern (1989–1996), chefredaktör för Teatertidningen sedan 1988. Doktorand vid Teatervetenskapliga institutionen, Stockholms Universitet. Huvudmanusförfattare till CD-Rom Bakom kulisserna, Strindbergs Pelikanen.

RIKARD  
HOOGLAND

# förord

Stiftelsen framtidens kultur påbörjade under år 1995 den utåtriktade verksamheten genom att erbjuda möjligheten att söka bidrag till kulturprojekt. Förutsättningarna för bidragsgivningen formulerades medvetet så att alla, oavsett juridisk form, gavs möjlighet att söka bidrag utifrån relativt allmänt hållna regler.

Den bakomliggande tanken var att grundligt undersöka såväl förväntningarna på Stiftelsen som uppslagsrikedom hos de som är engagerade i kulturliv och i konstnärlig verksamhet. Det var viktigt att Stiftelsens arbete inte skulle utgå från förutfattade meningar utan att Stiftelsens verksamhet skulle utvecklas i dialog med omvärlden. Ansökningar var en del av denna dialog som i övrigt fördes på många arenor.

Som man ropar får man svar – under 1995 mottog Stiftelsen 2800 ansökningar. En betydande del av dessa ansökningar kom från etablerade institutioner som i olika projektbetonade ansökningar sökte bidrag för vad som skulle kunna betecknas som verksamheter av närmast löpande karaktär, dvs vad man sedan länge gjort eller velat göra men som inte längre prioriterades av ordinarie huvudman eller så handlade det om viktig utvecklingsverksamhet som man – något hårddraget kanske; till följd av oförmåga att omprioritera – inte förmådde finansiera inom ordinarie ekonomiska ramar. Stiftelsen stod på detta område därmed relativt snabbt inför ett viktigt vägval.

Hur ska Stiftelsen på bästa sätt kunna bidra till utvecklingen hos de etablerade institutionerna utan att behöva riskera att drunkna i ansökningar. Stiftelsen har ett tidsbegränsat uppdrag och kan därför aldrig ta något ansvar för löpande verksamhet.

Endera kunde valet bli att ansökningar, och de bakomliggande behoven, från kulturinstitutioner fortsatt skulle behandlas strikt enligt regler som gradvis skulle behöva skärpas och förtydligas, eller så måste Stiftelsen ta ett tydliggörande initiativ på området. Kulturinstitutionerna utgör en stor del av det svenska kulturlandskapet och måste givetvis få skäligen utrymme i Stiftelsens verksamhet.

Efter ingående diskussioner beslutades att en programverksamhet skulle inledas, under den tungfotade rubriken "Utveckling av befintliga kulturinstitutioner".

Uppdragsbeskrivningen hade en tydlig instrumentell prägel – Stiftelsen önskade få en utredning utförd, i dialogform, genom en rad öppna samtal; en utredning som syftade till att ta ut en vägriktning för Stiftelsens fortsatta arbete på området.

Att få några aktiva och kompetenta personer i svenskt kulturliv att våga åta sig uppdraget att på Stiftelsens uppdrag diskutera institutionernas situation visade sig sedan vara svårt. Men det är en annan historia.

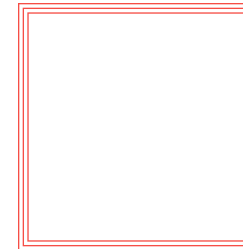
Glädjande nog kom arbetet att utföras av Maria Fridh och Rikard Hoogland, vilka på ett synnerligen kompetent sätt lyckades initiera och genomföra en kvalificerad debatt i denna svåra och angelägna fråga.

Seminarierna – de öppna, om än regisserade, samtalen – finns ingående redovisade på Stiftelsens hemsida: [www.framtidenskultur.se](http://www.framtidenskultur.se)

Det visade sig naturligtvis att den instrumentella inriktningen ganska snabbt blev överspelad – det öppna samtalet tog över. Resan blev, som framgår av rapporten, på sätt och vis målet. Under fyra noga förberedda seminarier ventilerades tematiskt ett antal frågor. Seminarierna kom att påverka verksamhet och offentlig debatt.

En av slutsatserna blev att inte ta fram en traditionell sammanfattande slutrapport. I stället blir valet att låta utredarna i bokform, som en stafett-pinne, redovisa några problematiserande texter utifrån de erfarenheter utredningsarbetet och seminarierna givit. Förutom i bokform kommer materialet att finnas fritt tillgängligt på Stiftelsens hemsida. Förhoppningen är att texterna ska kunna utgöra underlag för fortsatta samtal.

Jonas Anderson  
VD, Stiftelsen framtidens kultur



# innehållsförteckning

<b>förord</b>	10
<b>inledning</b>	16
UPPDRAGET	18
VAD ÄR EN KULTURINSTITUTION?	20
<b>huset</b>	22
<b>uppdraget</b>	28
KONSTPOLITIK/KULTURPOLITIK	31
<b>finansiering</b>	34
REGIONALISERING	36
NATIONELLA UPPDRAG	38
SPONSRING	38
<b>innehållet</b>	42
<b>samlandet</b>	46
<b>kulturproduktion och demokrati</b>	50
<b>flexibilitet</b>	54
<b>mediatörer/länkar</b>	60
<b>amatörism/professionalism</b>	64
<b>publiken</b>	68
<b>personal</b>	72
<b>ledningen</b>	76
KRISSITUATIONER	79
<b>konstnärliga utbildningar</b>	86
<b>är det möjligt? några slutkommentarer</b>	92
MÖRK BILD?	94
<b>publicerade rapporter från programområdet</b>	98

# inledning

Vad är då det här för någon text? Formellt sett är det en slutrapport från Stiftelsen framtidens kulturs programområde *Förnyelse av kulturinstitutioner*, men det är knappast någon traditionell utredning och den uttrycker inte heller Stiftelsen framtidens kulturs uppfattningar. Den bild av kulturinstitutionerna och de idéer som vi presenterar är våra personliga, och de grundar sig på de erfarenheter som vi har gjort under de tre år som programområdet har existerat. Genom diskussionerna i vår referensgrupp, på seminarier samt under våra studiebesök har vi fått fram nya frågeställningar och provat relevansen i de påståenden som vi presenterar.

Det har varit märkbart vilket stort behov det finns att diskutera frågor kring kulturpolitik, institutionernas inre liv, möjligheterna att bryta stagnationen. När projektet startade var det i stort sett tyst på den kulturpolitiska fronten; inte minst visade många av de konstnärliga utövarna ett stort ointresse för en sådan diskussion. Orsaken till detta var förmodligen en känsla av att debatten aldrig fördes på deras villkor, eller av att konstnärernas röster inte ens var efterfrågade.

Kulturpolitiken var en av de sista stora stenarna i efterkrigstidens folkhemsbygge. Stora förhoppningar ställdes på kulturen, inte minst på att den skulle få en större och bredare publik. Men det handlade också om kulturens förmåga att delta i ett samhällsbyggande. Under det senaste decenniet har denna del, kulturen som nyttig hjälpgumma, betonats på områden där andra politiska åtgärder har misslyckats – från folkhälsofrågor till integration.

Vår förhoppning är att denna text ska väcka debattlust och inspiration. Några kommer säkert känna sig trampade på tårna och undra med vilken rätt vi uttalar oss, men vår bakgrund som aktiva i konstnärliga och konstförmedlande verksamheter, både inom och utom institutionerna, gör att vi tror oss om att ha möjligheten till en fri och kritisk blick på kulturinstitutionerna. En av våra grundfrågeställningar är varför det är så svårt för institutionerna att sätta verksamheten i centrum, och varför huvudmännen så sällan vågar ha förtroende för kulturinstitutionens verksamhetsledning och verksamhet.

**UPPDRAGET** I det uppdrag som Stiftelsen formulerade för programområdet står följande:

”Stiftelsen har beslutat att mer samlat verka för en förnyelse av redan existerande kulturinstitutioner. Genom att utarbeta programskrivningar för försöksverksamheter m.m. på detta område vill Stiftelsen genom riktade insatser försöka initiera processer som kan ge mer långsiktiga effekter i form av förnyelse och förändringsbenägenhet vid kulturinstitutioner av skilda slag. En diskussion om förnyelse av arbetsformer kan även vara aktuell i detta sammanhang.”

Tanken var att Stiftelsen redan efter ett år av programområdets verksamhet skulle fastställa operativa programskrivningar för olika försöksverksamheter, och redan i starten av programområdet var ett par försöksverksamheter aktuella, men de omöjliggjordes genom institutionernas egna liv. Vår verksamhet har istället (i överenskommelse med Stiftelsen) koncentrerats på att opinionsmässigt understödja förändringsbenägenheten vid kulturinstitutionerna och skapa diskussionsforum för dessa.

Vi märkte tidigt att det fanns ett slumrande behov av att diskutera kulturpolitiska frågor, och programområdet har därför deltagit i och påverkat utvecklingen mot ett ifrågasättande av den rådande, stagnerade kulturpolitiken. Mycket av det som näst intill var tabu att uttala när vi startade, har idag blivit uppfattningar som omfattas av många.

På ett tidigt stadium knöt programområdet en referensgrupp till sig, vilken representerade olika områden<sup>1</sup>, och under det första halvåret (hösten 1997) anordnade vi ett seminarium – Kris och förnyelse. Här diskuterades bl.a. hierarkier och huvudmannaskap för kulturinstitutionerna, konstnärlig kvalitet kontra kulturpolitiska målsättningar, hur världsbilden förändras genom nya virtuella och geografiska idémässiga centrum. Seminariet gav också en möjlighet för oss att undersöka om andra delade vår åsikt om vilka områden som var intressanta att diskutera.

Till detta seminarium försökte vi bjuda in ett kulturinstitutionernas ”Mini-Sverige”. Vi bjöd in representanter för industristäder i förändring (Norrköping, Borås, Gävle), glesbygd (Gotland och Jämtland), storstäder

1. Referensgruppen har bestått av följande personer: kompositören Peter Falthin (1999–), projektledaren Lena Holmstrand-Kreuger, forskningsdirektören Marita Jonsson, musikern Gunno Klingfors (1997), curatören Anders Kreuger, skribenten Björn Linnell, museichefen Sven Lundström, regissören Ragnar Lyth (1998–), skribenten Clara Mannheimer (1998–), dramatikern Barbro Smeds, musikern Mats Zetterquist (1997–1998) och adjungerad från Kulturrådet Anita Jonsson.

(Stockholm, Göteborg och Malmö) samt Norrlandsstäder (Sundsvall, Umeå, Skellefteå och Luleå). Det svåraste var att få huvudmännen (dvs. kulturpolitiker) att komma till seminarierna.

Under våren 1998 åkte vi till de orter som hade haft representanter på seminariet och träffade representanter för kulturinstitutioner, kulturaktörer, styrelser, nämnder och administration. Under dessa besök inhämtade vi information om hur man såg på sina egna ”kriser” och förde diskussioner kring frågor om kulturinstitutionernas förnyelseproblem.

Vi beställde ett antal debatttexter kring frågor som antingen hade tagits upp i referensgruppen, kommit fram under seminariet eller tagits upp under våra resor. Dessa publicerades på Stiftelsens hemsida ([www.framtidenskultur.se/debatt.html](http://www.framtidenskultur.se/debatt.html)) och låg också till grund för de tre seminarier vi anordnade under 1999. I mars anordnades Huset i Göteborg, som tog upp både de faktiska hus som kulturinstitutionerna befinner sig i som arkitektonisk manifestation, de virtuella hus som kan skapas som alternativ, det innehåll som husen har och konflikten mellan huvudmännens målstyrning och husets verksamhet. I maj anordnades seminariet Vad ska vi ha konstnärer till? i Visby, som tog upp de konstnärliga utbildningarna och bl.a. hade som utgångspunkt frågan om huruvida det utbildas för många konstnärer. I september slutligen anordnades seminariet Jakten på publiken i Umeå som behandlade kulturinstitutionernas förhållande till publiken. Där ställde vi också frågor om huruvida kulturstödet går till rätt verksamheter, om det finns behov av att rita om kartan och, inte minst, om gränsen mellan populär- och finkultur.

Samtliga seminarier har dokumenteras, och dessa dokumentationer har publicerats på Stiftelsens hemsida ([www.framtidenskultur.se/seminar.html](http://www.framtidenskultur.se/seminar.html)). En tidigare version av slutrapporten utsattes även för ett arbetsseminarium i juni 2000<sup>2</sup>.

2. På seminariet medverkade professorn Svante Beckman, forskningsdirektören Marita Jonsson, curatören Anders Kreuger, fil dr Sven Nilsson, skribenten Björn Linnell, skribenten Arne Ruth, lektorn vid Stockholms universitet Tiina Rosenberg, dramatikern Barbro Smeds, skribenten Johan Öberg samt lektorn vid Konsthögskolan Valand Sven-Olov Wallenstein.

VAD ÄR EN  
KULTUR-  
INSTITUTION?

Vad förenar en biblioteksfilial som har öppet två eftermiddagar i veckan med en nationell institution som Dramaten? Båda har en huvudman som ger dem ett uppdrag, båda är kunskapsbanker som står till allmänhetens förfogande. Men skillnaderna är naturligtvis milsvida och så även problemens karaktär. Detta faktum ger en bild av problemen med en sådan här text – den kan inte bli helt allmängiltig utan måste läsas selektivt. Vårt intresse har framförallt kretsat kring medelstora institutioner med regionala huvudmän. De nationella institutionerna har liknande problem, men deras situation är än mer komplex.

Man kan också ställa sig frågan om det överhuvudtaget är värt att intressera sig för kulturinstitutionerna. Är det inte en verksamhetsform som vi ska lämna bakom oss som en rest från 1800-talets bildningssträvande? Så mycket av det som anses spännande och nyskapande sker idag i friare konstellationer, långt ifrån institutionens stundtals fabriksliknande produktionssätt. Kulturinstitutionen står för kontinuitet och tradition.

Många tycks anse att själva byggnaden står för traditionen, men traditionen är de som arbetar på institutionen – kunskaper som går i arv, möten som sker där. Däremot tycks byggnaden vara viktig för stadens tradition och utveckling, en symbol för att staden är en kulturbärare.

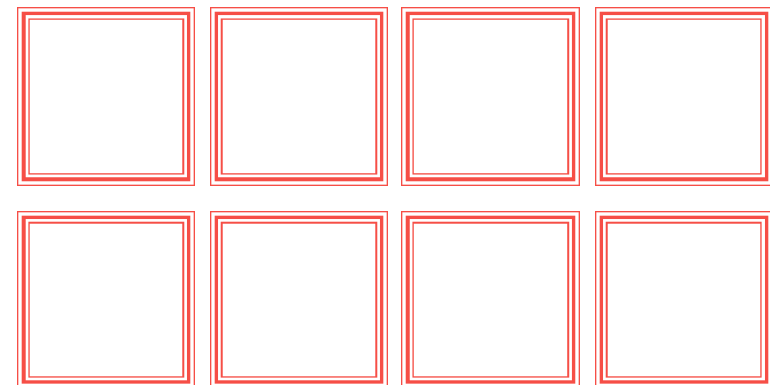
Samtidigt hyser vi en förhoppning om att institutionen har slumrande resurser som skulle kunna frigöras. Det finns flera exempel på att en livaktig kulturinstitution även har en positiv inverkan på de omgivande fria kulturverksamheterna. Då finns det något att relatera till, kritisera, diskutera med. Det kan leda till både organiserat och oorganiserat växelspel.

Men det är även viktigt med en osentimental syn på institutionerna och deras byggnader. Många kulturinstitutioner behövs inte längre i sin nuvarande form, deras uppdrag är inskrivna i en annan tid och verksamheten upprätthålls med kosmetiska effekter. Några bör helt enkelt läggas ner, andra måste omformulera sitt uppdrag från grunden.

Samtidigt vill vi passa på att varna för uttryck som förnyelse, gränsöverskridande och nyskapande. Det är uttryck som snabbt blir var

mans egendom; använder man dessa visar man att man är i fas med tiden. En text om en kulturinstitution måste idag innehålla dessa tre ord, utan att de för den skull innebär något. Förnyelse får alltför ofta tjäna som omskrivning för nedskärning.

Det väsentliga enligt vår mening är att diskussionen om kulturinstitutionerna fortsätter, en diskussion som måste ta sin utgångspunkt i hur kulturinstitutionerna kan bli en aktiv och flexibel part i samtiden. Våra förslag ger ingen slutgiltig lösning på alla de problem som institutionerna lider av. Vår målsättning har varit att lyfta upp några av de huvudproblem som finns, problem som ofta har förnekats. Vi koncentrerar oss mycket på hur man ska återupprätta förtroendet för dem som skapar innehållet på institutionerna och hur dessa ska få nya impulser.



# huset

Det visar sig att bibliotekens klassifikationssystem är en del av vår tids blick på sig själv. Ideologi, kort sagt.

Magnus Florin  
Expressen 2/4 2000

De flesta av våra nationella kulturinstitutioner är byggda under en tid då Sverige ännu inte var demokratiskt. Vilka såg man som sina besökare, vilken bildnings- och kultursyn finns i dessa hus väggar?

Husen utstrålar en undervisande karaktär, där man ska lära de mindre kunniga den rätta kunskapen. Hela husets dramaturgi, varenda museisal, är uppbyggd kring detta. Ett tydligt exempel är de enorma trappor man måste kämpa sig uppför för att ta sig till museet, arkivet eller biblioteket. Besökaren är liten, men den sanna kunskapen är stor. Det är ingen plats för tankeutbyte, samtal och ifrågasättande.

När de regionala städernas borgare byggde sina institutioner, handlade det mycket om att manifesteras denna grupps syn på sig själv, och särskilja den från den övriga befolkningen. Husen (som ofta är mindre kopior av de nationella institutionerna) står som en symbol för civilisationen, motsatsen till den vilda naturen.

Det handlade också om att bygga upp en bild av vår stolta tradition och ställa den mot de märkliga exotiska fynd som de upptäcktsresande kunde uppvisa understödda av privatsamlarna. Mycket av den nationella kulturen är en iscensättning, det gällde att samla nationen kring en historia och en folklig tradition. Mycket kopierades från andra europeiska länder, så även det ideala museihuset.

Många institutioner ignorerar att huset utandas en helt annan verksamhetsideologi än den man vill skapa. Man försöker rent av dölja huset för sina besökare, i vissa fall bygger man utställningsrum inne i utställningssalarna eller väljer att placera både publik och skådespelare på stora scenen, medan den guldprydda salongen står tom.

Fortfarande har byggandet av nya hus för kulturinstitutioner en stor glans. Det handlar om en manifestation av staden, en symbol för stadens vilja att skapa en identitet genom sina institutioner. Stadens politiker vill bygga ett monument över sin egen epok, och man väljer då byggnader som uttrycker det monumentala framför det verksamhetsanpassade. Man kopierar ofta samma institutionsdramaturgi som var grunden till

1800-talets kulturinstitutioner. Det innebär också att man får ett föråldrat förhållande till sin publik<sup>3</sup>.

Resultatet blir att även de som ska driva verksamheten i de nybyggda institutionerna måste ta till provisoriska lösningar för att motverka huset. Det finns nybyggda hus som har en viss flexibilitet (flyttbara väggar, möjlighet att flytta delar av åskådarlåktare), men denna flexibilitet kräver ofta en så stor personalintensitet att den inte kan användas.

Att varje nytt husbygge innebär nya skyldigheter är inte lika självklart för huvudmännen. Det tycks vara betydligt lättare att samla ihop pengar till ett nytt hus än till ett nytt innehåll. Oftast byggs husen med förhoppning om att någon annan – staten, regionen eller grannkommunerna – ska ta ett stort ansvar.

Bygget av huset finansieras oftast med märkliga konstruktioner för att de synliga kostnaderna inte ska bli så stora, istället drabbas kulturinstitutionen av en hyreschock. På papperet ser det ut som om institutionen har fått en kraftig höjning av anslagen till verksamheten, när det kan vara så att upp till 30 procent av budgeten går till hyran.

Resultatet blir att den expansiva verksamheten som krävde de nya lokalerna krymper. Det vackra huset med sin ståtliga glasfasad vid det strömmande vattnet står ofta släckt och tyst.

Eftersom många av dessa byggnader snarare har tillkommit för att lyfta fram staden än för att uppfylla kulturinstitutionens behov, är det märkligt att institutionen (som inte kan flytta därifrån) ska bekosta den. Risken är stor att kulturinstitutionen med sina nya, höga kostnader ställs i konflikt mot det lokala kulturlivet om kulturanslagen, eftersom det är staden som har behov av manifestationen bör den betalas av kommun- eller landstingsstyrelsens centrala medel.

Ett nytt hus innebär en stor dragningskraft, det väcker en nyfikenhet. Men om innehållet inte känns nytt, kvalitativt bättre, kommer nyfikenheten att övergå i glömska.

Ofta byggs dessa nya kulturpalats med förhoppningen att andra

3. Se vidare seminarierapporten från Huset Göteborg 15–16 mars 1999 ([www.framtidenskultur.se/huset.pdf](http://www.framtidenskultur.se/huset.pdf))

verksamheter ska kunna använda lokalerna: konferenser, ungdomsverksamhet, dansgalor, fester, mässor. Det innebär kompromissande med utformningen som ibland får till följd att ingen är nöjd med huset. Ett exempel är kammarmusiksalen i Gävle Konserthus, som varken fungerar för kammarmusik eller konferenser.

I andra fall försöker man blåsa liv i industrialismens ruiner. Här finns framförallt en vilja att bevara byggnader och därför upplåta dem till något nytt. Kulturverksamhet och IT-företag anses vara speciellt lämpade. Finns ingen lämplig verksamhet gäller det att hitta på något som kan fylla dessa hus. Finns inga behov gäller det att uppfinna dem. Oftast kan det vara problematiskt eftersom byggnaderna – gasklockor, magasinsbyggnader, fabrikkatedraler – inte sällan ligger fel i staden, utan kommunikationer och kontakt med stadens centrum. Kulturinstitutionen får lägga ner kraft – ekonomi och personal – på att bygga upp en infrastruktur. Delar av anslagen till institutionens verksamhet får delvis finansiera något som borde skötas av helt andra delar av kommunen.

Dessa gamla industrilokaler befinner sig oftast i en omgivning där kulturinstitutionen inte kan bygga upp en lokal förankring. En framgångsrik kulturinstitution har nämligen behov av att både verka lokalt och internationellt/nationellt.

Verksamheten som ska in i dessa hus ställs mot bevarandebudet, vilket gör att ombyggnaden ska vara så minimal som möjligt. Man tror att just kulturinstitutioner ska förstöra husen minst, att de ska vara fyllda av en pietetskänsla, att man delar en gemensam värdesyn om skönhet och tradition. Verksamheterna får större lokaler, men hamnar i ständiga konflikter med bevarandebudet när de försöker få lokalerna användbara.

Att ge lokalerna till redan existerande kulturinstitutioner gör att man helt plötsligt står med nya tomma lokaler som ofta är lika olämpliga för annan verksamhet. Det tydligaste exemplet är alla teaterhus byggda på 1800-talet med sina salonger med balkonger, glänsande guld och röd sammet. Dessa teaterhus är byggda för 1800-talets turnerande

teatersällskap, utan utrymme för verkstäder och administration.

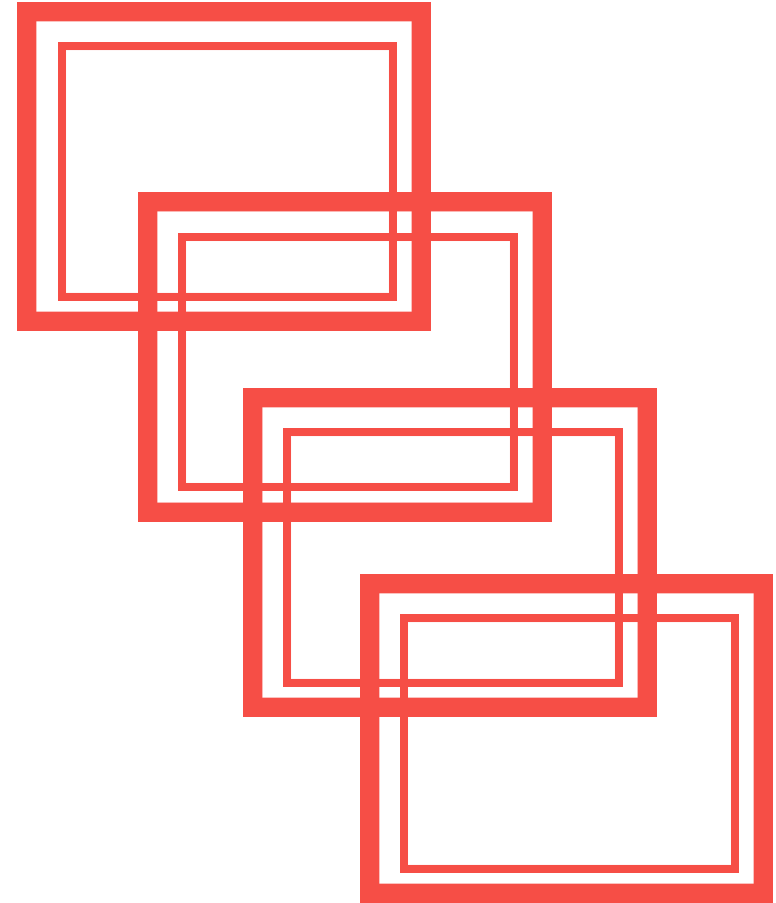
Man skulle kunna dra en parallell till Svenska kyrkan, för att få en riktigt tydlig bild. Det kyrkonät som finns över Sverige är byggt efter den tidens befolkningsstruktur och religiösa intresse. Av etiska, religiösa och pietetsskäl hålls detta nät i stort sätt i funktion. Är kulturinstitutionerna på väg mot samma öde?

Viljan hos närliggande kommuner att betala för institutionen och det nya huset är låg. Det är ju i första hand den stad där institutionen ligger som får glansen, grannkommunen kan tänka sig att utnyttja institutionen men inte betala för den – i så fall ska den placeras i den egna kommunen.

Museerna är framförallt byggda för att visa samlingar, och den nya tekniken gör att samlingarna på sikt skulle kunna bli tillgängliga överallt. Men de nya byggnader som byggs har inte det perspektivet. Ett exempel är nya Moderna Museet som har visat sig passa dåligt för att visa samtidskonst som använder sig av nya medier. Återigen ser man exempel på utställningar som måste arbeta med att kringgå husets begränsningar eller placera sig i andra lokaler.

Ett problem är att kunskapen om hur man skriver ett program för beställning av en ny kulturinstitution är låg. En programskrivning som tar upp alla de funktioner som den nya byggnaden behöver och som utgår utifrån en analys av institutionens behov. På denna punkt kanske det till och med behövs utvecklas en konsultverksamhet, där konsulten också följer upp hur programmet följs av arkitekter och byggare. Under byggprocessen kan man också analysera vilka konsekvenser föreslagna förändringar i byggnaden får för verksamheten. Detta skulle kunna vara ett sätt att undvika det ständiga kompromissande som kännetecknar så många institutionsbyggen. Här kan det vara intressant att hämta in erfarenheter från England där man har en stark tradition av programskrivande.

Vi föreslår en workshop med ledande arkitekter och institutioner för att arbeta fram idéer hur framtidens kulturinstitutioner kan utformas.



# uppdraget

Under hela den moderna eran har moralfilosoferna strävat efter att minska pluralismen och följaga den moraliska ambivalensen.

Zigmunt Bauman:  
Postmodern etik.

Vilken nytta gör en kulturinstitution? För att motivera en kulturverksamhet räcker det inte med att peka på dess kvalitet. Mätbara nyttoeffekter efterlyses. Kulturinstitutionen ska hjälpa till att lösa mängder av samhällsproblem – från rasism till ohälsa<sup>4</sup>.

När systemet av regionala institutioner byggdes upp under 1970-talet stod utövarna och målen i samklang. Man ansåg att kulturen kunde vara ett verksam medel för samhällsbyggandet, att den tjänade de goda krafterna och var en del av folkbildningen. Synen att man skulle ge den främsta kulturen till barnen, att man skulle motverka kommersialismen, att kulturen skulle nå alla överallt, var grundmurad.

Idag står målformuleringarna kvar, men de delas oftast inte lika entusiastiskt av dem som ska genomföra dem. Några mål har genomgått betydelseförskjutningar, många skulle säkert påstå att de ägnade sig åt folkbildning, även om de har helt andra tillvägagångssätt än de traditionella bildningsförbunden.

För flera av kulturinstitutionerna är det andra mål som är mer centrala, t.ex. om konstens/kulturens egenart och självständighet, eller ett intresse för konstartens utveckling och dess förmåga att kommunicera. En stor del av samtidskonsten (i olika genrer) är idag mycket politisk, men passar inte in i de målparagrafer som uppdraget ställer upp, vilket bl.a. beror på att denna konst utgår från en subjektiv grund. Den vill snarare komplicera, provocera och ifrågasätta gemensamma värden än ge de "rätta" svaren. Att den dessutom till formen utmanar traditionella konstbegrepp och värden gör den ännu svårare för huvudmännen att acceptera.

Beställarna, den politiska makten och den kulturpolitiska administrationen, anser inte att kulturen i sig är ett tillräckligt motiv för det ekonomiska ansvarstagandet. Kulturen ställs mot andra betydligt mer mätbara områden, så för att motivera kulturutgifterna måste man uppfinna en mätbarhet. Man försöker genom forskningsprojekt påvisa kulturkonsumtionens hälsobringande verkan, man ger målinriktade pengar till kulturprojekt som sägs verka för integration, för jämställdhet, mot mobbning etc. Kulturinstitutionen får

4. Se vidare Anders Kreuger: Konst och nytta ([www.framtidenskultur.se/kreuger.pdf](http://www.framtidenskultur.se/kreuger.pdf))

nya uppdrag, utan att man får några bidragsförstärkningar.

Det kommande Världskulturmuseet i Göteborg är ett intressant exempel. Från central nivå driver man igenom ett nytt museum baserat på fyra gamla. Museet får ett mångkulturellt uppdrag, medan de ingående museerna tidigare uppdrag stämmer dåligt överens med det nya uppdraget. Det positiva i det här fallet är att man har sett en samtidsfråga som behöver behandlas genom kulturen, det negativa är att det riskerar att bli ett gammalt museum utklätt till något modernt och att politikerna lutar sig tillbaka i tron att frågan är avklarad.

Symptomatiskt är att diskussion om museet till stora delar har handlat om var museet ska ligga och hur det exteriört ska se ut. När vi på seminariet Huset i Göteborg ställde frågan om innehållet i Världskulturmuseet blev det tyst<sup>5</sup>.

Ett annat argument för satsning på kulturinstitutioner är den regionala utvecklingsfaktorn, men den självklara kopplingen mellan satsning på kultur och regional utveckling har ifrågasatts under de senaste åren. Problemet är väl snarare att man har kastat in kulturverksamheten som en sista räddande ängel. De som får en positiv utveckling av kultursatsningarna är ofta de lågskattekommuner som ligger runt den kultursatsande högskattekommunen. Där kan företag etablera sig och attrahera personal med argumentet om närhet till kulturverksamheten. Det blir en attraktiv plats att bo på.

Naturligtvis bör man fortsätta att studera vilka effekter kultursatsningarna ger. De positiva effekterna är oftast indirekta – att regionen blir omskriven, att självkänslan ökar etc. Allt det kan naturligtvis även sätta spår i företagsetableringar och val av bostadsort på sikt.

Allt mer pengar för institutionens verksamhet måste sökas utifrån olika kulturpolitiska mål, men dessa omfördelade pengar går framförallt till att upprätthålla institutionens ordinarie verksamhet, och inte till någon ny inriktning. Institutionens ledning och medarbetare måste naturligtvis hävda att de uppfyller de nya målen, beställarna kan då konstatera att målen är

5. Huset Göteborg 15–16 mars 1999 ([www.framtidenskultur.se/huset.pdf](http://www.framtidenskultur.se/huset.pdf))

uppfylla och inför väljarna rättfärdiga satsningen. På ytan ser det vackert ut, men verkligheten är en annan.

Dessutom är många av målen helt omöjliga att uppfylla, i alla fall i förhållande till de pengar som är avsatta för dem, något som både beställaren och institutionen vet om. Gemensamt skapar man en "lögnens fasad" att dölja det hela bakom.

Är det svårt att motivera en kulturverksamhet, har kulturinstitutionerna så svagt stöd bland väljarna – de egentliga beställarna? När Anton Hagwall intervjuade 10 unga presumtiva kulturkonsumenter kunde till och med den minst kulturintresserade ge en tydlig och klar motivering till varför kulturen var nödvändig i samhället, kulturen skapade de gemensamma värdena i samhället<sup>6</sup>. En motivering som ingen politiker ens tycks våga föra fram som argument. I Danmark gjorde man en undersökning om nationalscenen Det Kongliges ställning. Det visade sig att en överväldigande majoritet ansåg att den offentliga finansieringen av teatern var nödvändig; flera ansåg att anslaget snarare borde skrivas upp. (I undersökningen relaterade man även i frågan anslaget till den enskildes ekonomi.) Det intressanta var att teaterns stöd var minst lika stort, om inte större, utanför Köpenhamn och bland dem som aldrig besöker teatern. Det Konglige sågs som en nödvändig del av det danska samhället, och det var rimligt att det fick kosta.

När Paul Lindblom i samband med utredningen *En ny kulturpolitik 1972* talade om kulturpolitiken som "en social miljöpolitik" stod detta säkert i samklang med den tidens "kulturarbetare". Att öka kulturpolitikens område och uppdrag skedde samtidigt som de ekonomiska resurserna ökade kraftfullt. Politikerna står fortfarande kvar i detta synsätt, att kulturen ska vara en nyttig hjälpgumma som på papperet ska lösa de svåra samhällsproblemen som den ordinarie politiken har misslyckats med. Men idag är problemet tredelat:

KONSTPOLITIK/  
KULTURPOLITIK

6. Se Jan Gradvall: *Vilka är framtidens kulturkonsumenter?* Anton Hagwall: Tio intervjuer. ([www.framtidenskultur.se/gradvall.pdf](http://www.framtidenskultur.se/gradvall.pdf))

- Nya uppdrag innebär oftast inte nya pengar.
- Uppdragen är sällan grundade utifrån vad konstnärerna/institutionerna vill utan blir betraktade som en pålaga som utförs utan entusiasm och tar kraft från den övriga verksamheten.
- Allt oftare blir kulturverksamheten ett experimentområde där politikerna kan prova sina partiprogram.

Behöver dagens kulturpolitik, vilket Björn Linnell hävdar i en rapport, delas in i en kulturpolitik som ska integreras i alla områden och en konstpolitik?<sup>7</sup> Kultur Göteborg tillämpar sedan ett par år tillbaka en sådan indelning i sin bidragsfördelning. Borde det inte vara dags för en osentimental genomlysning av vilka positiva och negativa effekter som den kulturpolitiska "miljöpolitiken" har gett?

Istället har denna kultursyn återigen lanserats på ett europeiskt plan. År 1997 publicerades Europarådets utredning *In from the margins* vilken i sin tur var en efterföljare till Uneskorapporten *Vår skapande mångfald* (1996). I *In from the margins* presenterades integrerandet av kulturpolitiken inom alla områden som en Fågel Fenix vilken skulle kunna lyfta det ekonomiska stödet till kulturen mot nya höjder. Det märkliga var oviljan att problematisera frågeställningen och exempelvis närmare studera de positiva och negativa effekter som en sådan kultursyn har lett till i Sverige.

Konkurrensutsättning är en metod som man prövar, dvs. att kommunal eller regional verksamhet ska upphandlas. En annan metod är komplicerade system med uppdragsstyrelser och kontor. Det handlar om att politikerna ska hålla sig rena från verksamheten och inte möta de sakargument som verksamheterna kan lägga fram. Information filtreras och selekteras genom instanser som inte är sakkunniga utan som är universalister.

Detta innebär att de politiska styrelserna vare sig kan försvara eller diskutera verksamheten på kulturinstitutionerna med kritiska väljare. Det gör också att de blir mer sårbara gentemot kampanjer där lokala grupper känner sig förfördelade av kulturinstitutionen.

7. Björn Linnell: Är kulturpolitiken bara historia eller är kulturpolitikens historia dess framtid? ([www.framtidenskultur.se/linnell.pdf](http://www.framtidenskultur.se/linnell.pdf))

Skälet till att kulturområdet lämpar sig så väl för ett politikens experimentalfält är att politikerna inte värdesätter dess utövare och dess nuvarande innehåll särskilt högt; man anser dem vara utbytbara. Naturligtvis är det ett misslyckande för både institutionerna och konstnärerna, som inte har lyckats försvara sin integritet och klargöra värdet av det konstnärliga innehållet. Men det handlar också om att dessa inte har deltagit i den kulturpolitiska debatten, mer än som försvarare av det redan existerande. Den röst som hörs tydligast från konstnärernas håll är fack- och intresseorganisationerna, men de agerar nästan enbart som försvarare av de gamla strukturerna. De kan naturligtvis inte gradera de enskilda medlemmarnas konstnärliga kvalitet, alla måste ur deras perspektiv ses som lika värda. Det enda kriterium som kvarstår då är medlemskapet i organisationen, en garanti för konstnärlig kvalitet. Det är endast medlemmarna som ska ha rätt att ställa ut, anställas, utforma utställningar eller spela på kulturinstitutioner.

De enskilda kulturutövarnas syn på en framtida kulturutveckling har under det senaste decenniet sällan efterfrågats. Men samtidigt har de inte krävt en plats på den kulturpolitiska arenan förutom när de konkret hotas. Det handlar om ett totalt sammanbrott i förtroendet, att den politiska makten ser de konstnärliga utövarna som ett störande inslag. Det intressanta är att den så ordningsamma företagsvärlden nu eftersöker dessa störningar för att få in kreativitet och nya organisationsformer.

**Det behövs en ny plattform där konstnärer och politiker kan mötas.**

Kulturpolitikerna måste följa och delta i kulturverksamheten, och kulturinstitutionerna och konstnärerna måste intressera sig för dialog och informationsutbyte.

# finansiering

Frågan om finansieringen av kulturinstitutionerna har diskuterats i alla tider (åtminstone sedan början av 1800-talet). Institutionerna har klagat på att de har för lite pengar och finansiärerna har klagat på att institutionerna kostar för mycket. Eftersom merparten av kulturinstitutionerna har tillkommit på initiativ av den offentliga makten känner denna ett fortsatt ansvar för verksamheterna. Men utvecklingen har lett till att de fasta kostnaderna (personal och hyror) tar en allt större del av anslagen.

Hyrorna går ofta tillbaka till den lokala huvudmannen som har svaret för upprustningen. I vissa fall har man använt sig av begreppet självkostnadshyra, en uträkning baserad på de utgifter som hyresvärden har haft för att bygga/rusta upp lokalerna. Det kan ge rent absurda effekter med hyror som ligger 2–3 gånger högre än marknadshyran. Det finns extremfall där hyran utgör 30 procent av kulturinstitutionens utgifter. Resultatet blir att merparten av den lokala huvudmannens anslag går till hyran.

Ofta har inte heller kulturinstitutionen i någon väsentlig mån kunnat styra hur kostsamt iordningställandet av lokalerna får bli, dessutom får man inte flytta från lokalerna om man hittar billigare och bättre alternativ. Ändå är det institutionsledningens fel när hyran äter upp verksamheten (se även avsnittet Huset).

Koncernbildningar är ett annat sätt på vilket de lokala huvudmännen försöker hantera finansieringen av kulturinstitutionen. Kulturinstitutionen ingår då tillsammans med andra kommunala bolag i en koncern, och målsättningen är att de vinster som en del kommunala bolag gör (bostäder, el, vatten, parkering m.m.) ska stanna i den kommunala verksamheten istället för att skattas bort till staten. Några kommuner har funnit konstruktionen oetisk, men den har även en annan baksida – bilden av kostnaden för institutionen blir oklar.

Problemet uppkommer när man i debatten (den allmänna eller politiska) tar institutionens kostnadssiffror för fakta. Då reses kraven på minskad verksamhet, mindre lokaler, verksamhetsledningens avgång etc. Den politiska ledningen kan ibland ha en förmåga (medveten eller omedveten)

att glömma konstruktionen och indignerat påtala de höga kostnaderna. En annan baksida är att det blir mycket svårt att jämföra vad olika huvudmän anslår till kulturinstitutionerna. **Det behövs nya jämförelseverktyg där man klart får fram hur mycket av anslagen som går till den konstnärliga verksamheten.**

När så mycket av de ordinarie anslagen går till att upprätthålla institutionens infrastruktur måste mycket tid, kraft och personal användas för att hitta andra finansieringskällor. Man uppfinner projekt eller bryter ut delar av verksamheten som man söker extramedel för – från stiftelser, EU, Nordisk Kulturfond och Statens kulturråd. Detta är ett dubbelspel som alla känner till och få tar några avgörande steg från att förändra. Den kreativa kraft som förbrukas på detta sätt borde istället användas för att utforska nya områden och förhållningssätt för institutionen.

Det bör också påpekas att det finns positiva effekter där institutioner arbetar gentemot organisationer och myndigheter som inte naturligt ser att deras verksamhet kan kopplas till kulturverksamhet. I dessa fall frigörs nya pengar för kulturen, och kulturen kan presentera nya perspektiv och användningsområden.

Det är märkbart hur en del projekt (drivna av utomstående aktörer som använder sig av institutionen som spelplats) har fått stöd i mångmiljonklassen när de har använt sig av de korrekta honnorsorden och ett stort kontaktnät bland bidragsgivarna. Bidragsgivarna är så många att flera kan finansiera samma sak flera gånger om, situationen blir oöverblickbar. Projekten har ibland en budget som uppgår till summor i paritet med att driva en mindre kulturinstitution under ett år, men försvinner exempelvis in i en stiftelse som undandrar sig offentlig inblick.

**REGIONALISERING** I och med försöksverksamheten med regionaliseringen har även finansieringen och styrningen av kulturinstitutionerna hamnat i blickpunkten. Utfallen har varit olika i respektive försöksregion. En fråga är hur summan

på "kulturpåsen" (dvs. de statliga anslagen till regionens kulturinstitutioner) ska fastställas; nu utgår man från de kulturinstitutioner som fanns vid regionernas start. Men vad händer om regionen beslutar sig för att lägga ner någon av institutionerna eller vill starta en ny? Innebär regionaliseringen ett fastlåsende av den rådande institutionsstrukturen? Vilka krav på motprestationer kommer regionerna på sikt att ställa när de tar över huvudmannaskapet för kommunala kulturinstitutioner?

Två av de nya regionerna är större än de tidigare länen, vilket betyder att man fått ansvar för flera länsinstitutioner inom respektive område. På sikt kommer man säkerligen att se över vilka institutioner som ska slås ihop, få förändrad inriktning eller läggas ner. Tecken på en sådan utveckling syns redan i Västra Götalandsregionen, trots att man står utanför systemet med "kulturpåsen".

Regionaliseringen innebär att flera institutioner formellt sett bara får en huvudman och finansiär (även om staten än så länge finns med som en icke styrande finansiär), och många har vittnat om vikten av att ha flera finansiärer. En del av länsinstitutionerna har tillkommit trots att landsting och kommuner först var negativt inställda. Det var mycket genom konstruktionen med ett ekonomiskt beroendeförhållande mellan de tre parterna stat, landsting och kommun som det blev möjligt att grunda dem.

**Det finns alltid en risk med att likrikta kulturpolitiken (det må gälla statlig eller lokal nivå), och därför är det väsentligt att det finns en aktiv och självständig kulturpolitik på alla nivåer. Det måste finnas flera källor att söka pengar från och dessa måste fatta besluten självständigt. Det hindrar inte att man vid större projekt går samman för att finansiera dessa.**

Det udda och experimentella har alltid svårt att få ekonomiskt stöd, inte minst för att man inte använder sig av de kulturpolitiska honnorsorden. Institutionerna är, i en tid när de nervöst tvingas att se på besökssiffror och biljettintäkter, rädda att ta in projekt som är osäkra. Samtidigt är det

just dessa projekt som kan ledda till en förnyelse av institutionerna. Det hela riskerar att bli en nedåtgående spiral där institutionen blir allt mer ointressant. Vi tror att vårt föreslagna system med mediatörer/länkar skulle komplettera det rådande systemet, där mediatören/länken är en person som med ekonomisk stöd och vägledande hjälp binder ihop konstnärer/-konstnärsgupper och kulturinstitutioner (se även avsnittet **Mediatörer/länkar**). Målsättningen är att de just ska skapa utrymme för de udda och undersökande projekten på institutionerna.

#### NATIONELLA UPPDRAG

Staten skulle kunna spela en roll för kulturinstitutionerna även om den grundläggande finansieringen läggs ut på regionerna.

De blygsamma försök med nationella uppdrag som initierades av Kulturutredningen 1995 skulle kunna byggas ut. Då skulle framstående kulturinstitutioner premieras under en längre tidsperiod än idag och framförallt med ett större ekonomiskt engagemang.

Idag innebär de nationella uppdragen ofta att institutionen påtar sig en mängd uppgifter, och målstyrningen är kraftig från statens sida. Statens insats är idag ytterst blygsam; det ekonomiska tillskottet för de som utnämns handlar idag bara om en miljon kronor årligen i tre år.

De nationella uppdrag, eller snarare den belöning, som vi här skisserar handlar snarare om att man ska ge idérika institutioner möjlighet att utvecklas under frihet; tillskottet bör vara betydligt större än en miljon kronor årligen.

#### SPONSRING

Många institutioner uppmanas av sina huvudmän att öka de övriga intäkterna och få fram sponsorer, där ökade övriga intäkter oftast innebär höjda biljettpreiser samtidigt som man ska öka antalet besökare. För att få denna omöjliga ekvation att gå ihop måste man presentera ett mer

”kommersiellt” utställningsprogram eller en mer publikfriande repertoar. Man börjar då inte sitt idéarbete kring ett genuint intresse för ett innehåll som man vill förmedla till så många intresserade som möjligt, utan man börjar istället utifrån vad som kan dra mesta möjliga publik och vad som besökarna är beredda att betala lite extra för. Det händer inte allt för sällan att dessa satsningar misslyckas, att man har varit för feg så att intrycket blir att institutionen är slätstruken och ointressant (se även avsnittet **Publiken**).

Med sponsorintäkter blir situationen än mer komplicerad. I Sverige har vi ingen tradition att finansiera delar av kulturverksamheterna genom sponsormedel. Där finns naturligtvis en del av förklaringen till svårigheten att få till stånd bra sponsoravtal och till att man får intrycket att institutionerna är tvungna att betala ett högt pris för de åtråvärda slantarna. Att situationen för företagens avdragsrätt för sponsring är oklar har knappast underlättat deras vilja att ge sig in i olika samarbeten.

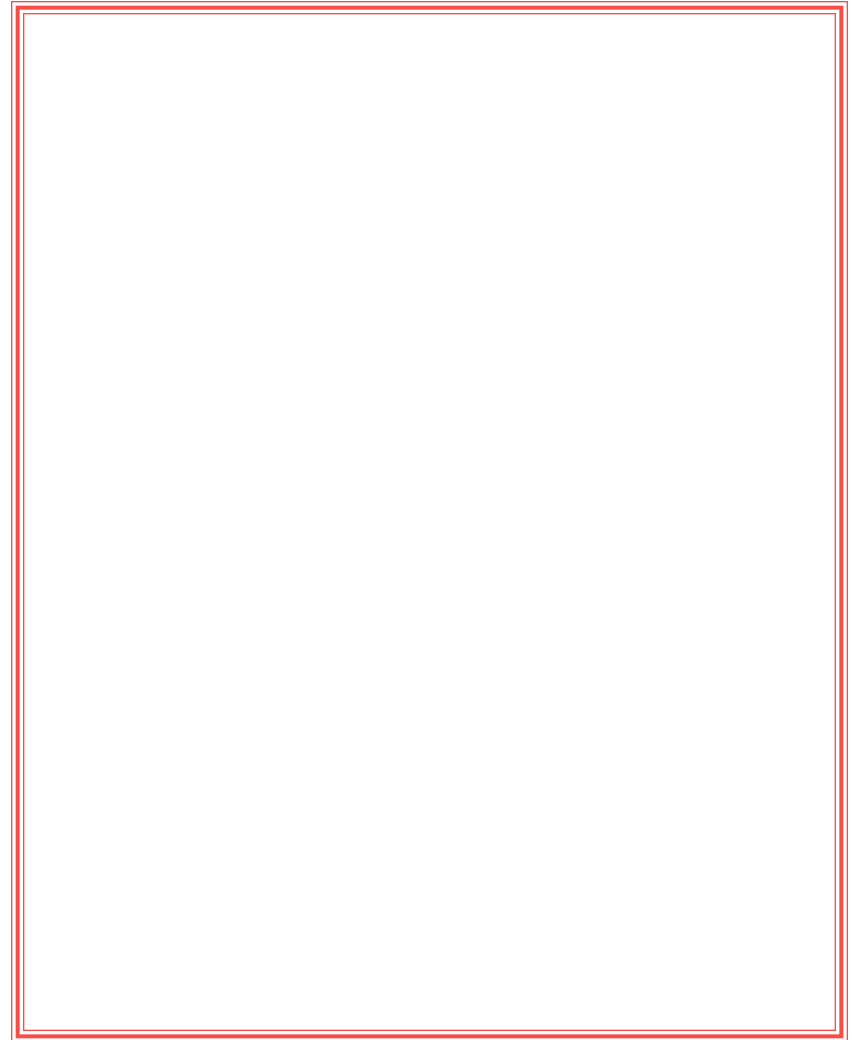
Men situationen är komplex. En generösare inställning till sponsring från statens sida är ett kulturpolitiskt beslut, men då är det de sponsrande företagen som bestämmer dess innehåll. En annan förklaring till varför företagen är så nödbedda att ge sig in i sponsringsprojekt är att vi har försökt att demokratisera kulturen; den kan därför inte användas som ett kastmärke som gör att företaget framstår som högre stående.

Det är svårt att få sponsorerna att satsa på det ännu inte kända, det utforskande, det splittrande eller det vardagliga. Det är det som är redan erkänt av breda grupper som finkultur som man är beredd att satsa på. Sponsorobjekten ska helst befinna sig centralt, helst i Stockholm – enligt en Temoundersökning av sponsringen 1999 stod Stockholmsregionen för 53 procent – och det underlättar om det kan ge företaget del av en kunglig glans.

Sponsringen innebär ett utbyte av tjänster, frågan är vem som tjänar på den. Sponsringen kan problematiskt nog innebära att representanterna för de verkliga finansörerna utestängs från delar av verksamheten. Det kan handla om helabonnerade föreställningar, specialvisningar etc. Många

har påpekat att institutionerna, där Kungliga Operan är det tydligaste exemplet, säljer sig för billigt, exempelvis när man betalar sponsorn med skattesubventionerade biljetter eller låter skådespelare utbilda säljare. Problemet kan kompliceras än mer, eftersom risken finns att institutionen lägger ett program som ska passa tänkbara sponsorer. Då ska man ha i tanke att en liknande förvanskning sker när man försöker anpassa verksamheten till de kulturpolitiska honnörsorden, alternativt försöker passa in sitt program till någon av de pågående kampanjerna enbart för att få möjlighet att komma åt pengar till verksamheten. Det är också märkbart att flera av de stora sponsorerna är "företag" som är offentliga, som i Operans fall Utrikesdepartementet och Vattenfall.

Ett möjligt fält för en ökat sponsorfinansiering borde vara kulturarvet; det borde vara attraktivt att vara med och bevara den svenska historien. Här borde även den geografiska orättvisan kunna överbryggas, eftersom det borde finnas ett intresse att få fram och bevara den lokala historia som omger företaget.



## innehållet

Eftersom många inte förstår eller kan något om samtidskulturen, nöjer man sig med att låta beskrivningarna av den stanna vid rena demoniseringen. "Populärkulturen" fungerar då som "det andra" en konstruerad motbild som man behöver för att skapa sin egen identitet.

Daniel Sandström,  
Sydsvenskan,  
9 maj 2000

De flesta kulturinstitutioner är i likhet med museerna till 99 procent tillbakablickande. Att släppa in samtiden och framtiden kräver snabbhet, fingertoppskänsla och inte minst ett stort risktagande. Att vrida och vända på samtiden, att värdera och kanske ironisera mot tendenser i den, kräver mod. Dessutom måste man ha legitimitet för att kunna erövra ett utrymme där man kan tillåtas att synas.

Problemet är att våra kulturinstitutioner oftast utstrålar en doft av sannhet, objektivitet och bärare av den goda smaken och kvaliteten. Vi bygger fortfarande våra institutioner på samma grund som 1800-talets institutionsbyggare. När man ökar komplexiteten och tar in utsagor som inte är godkända betraktas de som provokationer. Det som normalt presenteras är ofta så normalt och nerslipat att det förlorar i intresse. Man vill gärna att besökarna ska bli engagerade, men om man får igång en diskussion så vill man inte få fram "fel" åsikter.

Man måste våga visa på en komplexitet, att det finns många sätt att berätta en historia, att historien har många olika slut och tolkningar, och att kulturinstitutionen inte är en slutpunkt för berättelsen, utan snarare en del av en process.

Kulturinstitutionerna tycks ofta tro att man kan locka en publik genom att efterlikna världen utanför, den allt snabbare rytmen ska även finnas inom institutionens väggar. Men samtidigt kan institutionen vara en plats för koncentration och kontemplation, där besökaren kan få hjälp att fokusera frågeställningarna.

Kulturinstitutionen bör snarare vara en mötesplats än en konsumtionsplats. Vilken roll kan den spela i vårt sekulariserade samhälle? Kan den fylla den plats som kyrkan eller klostret tidigare har spelat? Kan den vara en plats där etiska frågor diskuteras?

Många institutioner arbetar i motsatt riktning. Det viktiga är att locka in så många som möjligt i huset, kvantiteten är viktigare än kvaliteten. Man försöker få in annan verksamhet – konferenser, filmklubbar, programkvällar med populära artister – gärna utförda av andra aktörer som räknas in i

besökssiffrorna. Någonstans när man också en dröm: om man bara får in besökarna i huset kanske deras nyfikenhet väcks av husets traditionella verksamheter.

Samtidigt sker en uttunning av verksamheten, en anpassning till det man tror är populärt. Det undersökande och forskande finns det inte resurser till, utan kraften måste läggas på det som kan nå en stor publik. Museet eller teatern börjar konkurrera på en kommersiell marknad, där delar av verksamheten skulle kunna drivas med lönsamhet av privata aktörer.

Kulturinstitutionen riskerar att suddas ut sin identitet genom att följa lagen om minsta möjliga motstånd och mesta möjliga publik. Dess existensberättigande upphör i samma stund, för varför ska det offentliga ge stöd till något som den privata marknaden minst lika bra kan erbjuda?

Denna utveckling liknar den som public servicebolaget Sveriges Television har genomgått, där tittarsiffrorna har blivit viktigare än innehållet, och där konkurrensmedlen kopieras från de kommersiella kanaler man anser sig konkurrera med. Nu har den nya SvT-ledningen deklarerat att målsättningen inte längre är att uppnå minst 50 procent av tittarsiffrorna, utan återigen vågar man tala om kvalitetsmålen; en liknande utveckling sker även på BBC. Och detta är den enda överlevnadsmöjligheten när det massmediala bruset ökar och valmöjligheterna blir enorma.

Detta innebär inte att kulturinstitutionen enbart ska ägna sig åt forskning, utveckling, experiment. Det handlar om att de måste attrahera med sitt eget innehåll. Kärnverksamheten får inte glömmas bort, utan institutionen måste hitta en helhetssyn på sin verksamhet.

Men det innebär inte att man med automatik ska välja bort det som betraktas som populärkultur. Att döma något som populärkultur har genom 1900-talet varit detsamma som att döma det till något mindre värt. Men mycket av gårdagens populärkultur har idag höjts till finkultur, exempelvis jazzen. Rent komiska kan värderingarna bli när vi läser det genom ett världskulturellt raster – artister som i sina hemländer blir betraktade som kommersiella schlagerartister blir analyserade enligt "finkulturella normer"

när de uppträder på vissa arenor i Sverige. Det här är ett exempel på hur institutionen genom att signera innehållet upphöjer ett verk från populärkultur till elitkultur. Ett annat område som har svåra gränsdragningar är designen, som ofta är kommersiell och massproducerad men som utnämns till en del av finkulturfären. Gränserna mellan fint och fult, mass- och elitkultur är inte längre självklara.

Mycket av det som ungdomars subkultur kretsar kring är inte kommersiellt gångbart men bedöms som kommersiell masskultur. Delar av denna subkultur kan tas upp av en kommersiell underhållningsindustri och omstöpas till masskultur. Institutionerna är ofta inte öppna för dessa subkulturer, de ser sig inte som en möjlig arena för dem. Det finns några undantag, men då har de ofta inte tillåtits att färga institutionens övriga verksamhet<sup>8</sup>.

Det finns naturligtvis också ett motstånd inom subkulturerna mot att bli etablerade, mot att genomgå en legitimeringsprocess. Men det borde inte förhindra att institutionerna vågade ta till sig den kraft som finns inom subkulturerna.

Hur ska kulturinstitutionerna bli en plats där vi möter samtiden? Hur ska de kunna interagera med den och kännas som en plats i centrum för utvecklingen istället för i periferin? En del av samtidskonsten vågar lägga sig i, något som även andra konstarter borde lära sig av. **Ett första steg vore att anordna ett seminarium kring mötet mellan samtiden och kulturen.**

8. Se vidare i *Jakten på publiken* ([www.framtidenskultur.se/umea1.pdf](http://www.framtidenskultur.se/umea1.pdf) och [/umea2.pdf](http://umea2.pdf))

## samlandet

Drömmen om att organisera och samla allt och presentera det för de bildningshungrande besökarna har upphört. Under 1900-talet har tron på möjligheten att överblicka och se ett sammanhang allt mer bleknat bort. IT-utvecklingen ledde snarare till att informationsmängden ökade än att den blev enklare att strukturera. Men IT har inneburit, och kommer att innebära, att vi lättare kommer kunna ta reda på vad som finns i samlingarna och även tillgängliggöra informationen och visa materialet. Museet blir intressant som en presentation av urvalet, inte som en plats att visa upp den totala samlingen.

Allt fler inser att vårt samlande inte kan fortgå som hittills. Digitaliseringen av samlingarna har också gett en överblick som visar att dessa ofta är slumpvisa och innehåller stora geografiska respektive kronologiska hål.

Skälen till att samlingarna har kommit till är vitt skilda. Det kan vara statliga pliktlagar, upptäcktsresandes samlingar av "intressanta" föremål, rester från handelsförbindelser, lokala privatmuseer, hembygdsföreningars samlingar etc. Vad som samlas har ofta handlat om subjektiva val gällande intressen och smak. Det handlar också om vad som i tiden har upplevts som värt att bevara, men som av senare generationer har dömts annorlunda.

Ett intressant exempel är de museer som är inordnade i Världskulturmuseet. När man gick igenom samlingarna kunde man exempelvis konstatera att en bråkdel av dem kom ifrån den islamiska världen. Samlingarna hade som utgångspunkt att visa den främmande världen, att göra vår värld synlig som motsats till det andra. Men det mångkulturella uppdraget handlar istället om en förståelse för kulturskillnader, att inte döma ut något som "det andra".

Många samlingar på de centrala, statliga museerna har mer eller mindre blivit placerade där under tvångslika förhållande för att skydda dem från vanvård och förfall. Men samlingarna blev så stora att de just drabbades av vanvård och förfall; de hade förmodligen klarat sig bättre under mer primitiva men mer kärleksfulla förhållanden. Dessutom skulle lokalt förän-

krade samlingar haft större möjlighet att hitta privata finansiärer.

Digitaliseringen innebär också att en dokumentation av samlingarna finns kvar. Inom en tioårsperiod har förmodligen digitaliseringstekniken utvecklats så mycket att man kan dokumentera andra värden som struktur, 3-dimensionell form etc. Samlingar kan släppas till öppna magasin, ges till skolor, ges tillbaka till lokala intressenter och i vis mån säljas. Det kommer på sikt leda till att de centrala samlingarna minskar en del. Personalen kommer då också att se tekniken som en naturlig del och mer aktivt delta i dess utveckling.

Den enorma bildsamling som finns på landets alla museer och arkiv är en kommersiell tillgång. Den skulle i betydligt högre grad än idag kunna säljas för publicering, men det kräver nya system som gör beställning och översikt tillgängligt, detta gärna i samarbete mellan flera institutioner och med kommersiella bildbyråer.

Museerna måste hitta nya sätt att bygga sina utställningar. Hur gör man intressanta utställningar med de digitaliserade samlingarna som grund? Vad ger det för fördelar och nackdelar? Vilken teknisk utveckling kräver det av utställningslokalerna?

Visning och samling av samtidskonst stöter på många sådana problem. Hur många utställningslokaler består inte idag av flimrande TV-skärmar, beroende på att ingen tar ansvar för att videon fungerar. Men ännu större svårigheter kommer av att mycket av samtidskonsten medvetet arbetar med förstörande material, eller är installationer som inbegriper aktörer. Det ställer nya frågor om samlandet, och det är även en konst som (ibland medvetet) har svårt att vara kommersiellt gångbar. Fråga om vad som är original och vad som är kopia kompliceras dessutom allt mer.

Naturligtvis gör vi liknande misstag när vi dokumenterar vår samtid som de misstag som skedde för hundra år sedan. Ett exempel är att flera av de svenska nynazistiska tidningarna inte kommer in som pliktexemplar eftersom

de trycks i utlandet, eller att videofilmer förses med förändringar för att komma under antalsgränsen så att de inte anses som allmänt spridda. Så om ett tjugotal år måste man återigen förlita sig på privatsamlare när denna tidsperiod ska dokumenteras.

Det ställer också frågor om hur tillgängliga en del av samlingarna ska vara. Det finns bibliotek idag som utsätts för hårt tryck att exempelvis ta in nynazistiska tidningar i yttrandefrihetens namn. Men att samla för historien innebär inte att man i ultraliberal anda ska göra allt tillgängligt. **Rätten att göra subjektiva urval på bibliotek och museer måste betonas.**

# kulturproduktion och demokrati

1970-talets kulturpolitik satte demokrati och jämställdhet i centrum, vilket inte bara hade betydelse för distributionen, dvs. allas rätt till kultur oavsett var man bor i Sverige, utan även för innehållet och produktionssättet. Tydligast var denna demokratisyn inom de fria grupperna där många produktioner på papperet var kollektiva skapelser av "gruppen". Synsättet spred sig även till institutionerna, där några grupproduktioner kom till stånd. Man började använda begreppet kulturarbetare istället för konstnär.

Detta var en del av en avdemonisering av kulturproduktionen, en annan del var närmandet mellan amatörkultur och professionell kultur. Lite hänfullt brukar man sammanfatta denna kultursyn med "alla kan sjunga". Problemet med detta synsätt var att man inte kunde diskutera kvalitetsfrågor. Det handlade om en hopblandning av vårt samhälles grundinställning att alla människor har lika värde med tanken på att den enskildes kunskaper och kvalitéer inte fick värderas. Det här skedde förvisso under en tid (1960- och 1970-talen) då mycket av konsten var politiserad, för att inte säga partipolitiserad, så en stor del av diskussionerna handlade istället om huruvida den politiska tendensen tydligt kom fram och var korrekt.

Det är viktigt att påpeka att denna tidsperiods kulturskapande innebar ett stort estetiskt och formmässigt utforskande och experimenterande. En annan viktig synpunkt är att mycket av det som sades var ren retorik. Naturligtvis hade man klara estetiska värderingar – inte minst när man definierade sig mot de andra, exempelvis de förstenade institutionerna. Från denna tid kommer också oviljan att motivera kulturstöd i estetiska termer, påståenden om att man inte gör en kvalitetsbedömning utan ser till uppfyllandet av de kulturpolitiska målen.

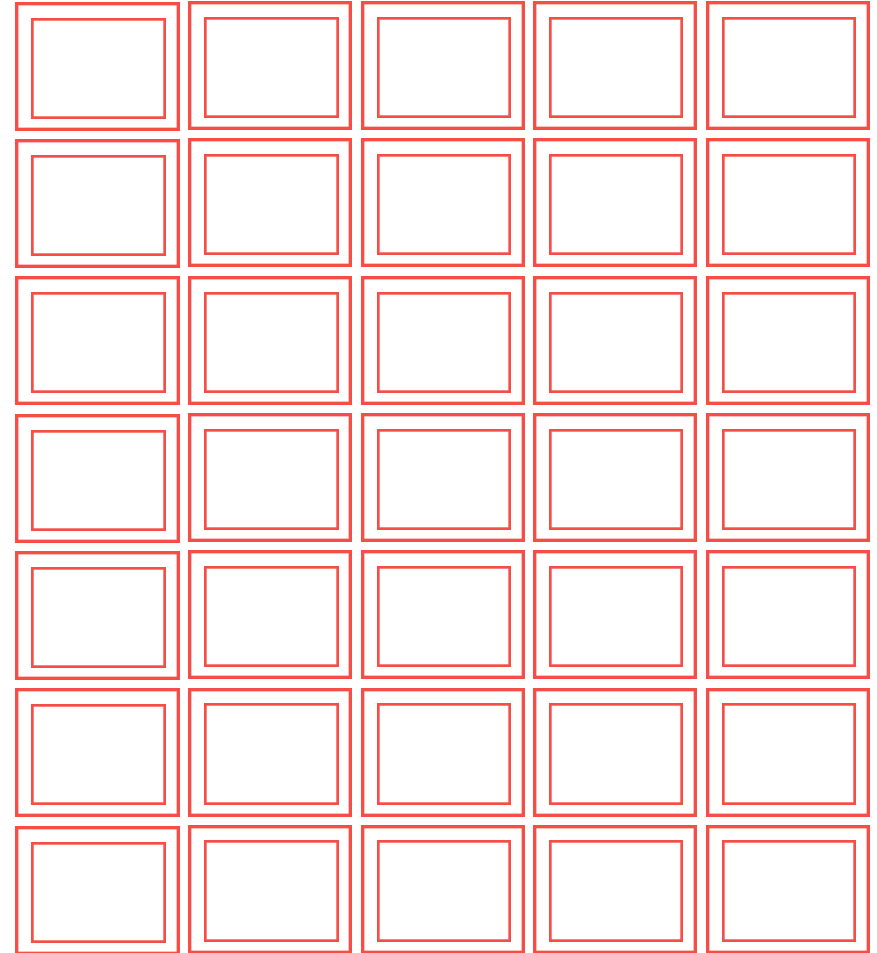
Vad har nu detta för betydelse för kulturinstitutionerna idag? Mycket av synsätt som kännetecknade grupperna flyttade in på institutionerna. Många av länsinstitutionerna var vid starten små och uppvisade ett flertal likheter med de fria konstellationerna som skapades i motsättning till kulturinstitutionerna. Man tog även in grupper för att göra utställningar och

föreställningar som kritiserade det etablerade samhället. Det gällde även nationella institutioner som Riksställningar, Riksteatern, Dramaten – där ledde samarbetena ofta till konflikter och splittring. Men även om grupsamarbetena ofta upphörde stannade synsättet på hur man ska producera kvar. Även en vilja att spela en roll i samhällsutvecklingen eller förändringen kännetecknade institutionerna.

Viljan att avskaffa hierarkierna inom institutionerna ledde till problem som handlar om institutionens storlek och uppbyggnad. Ska alla vara delaktiga i alla beslut, och helst nå konsensus, har det betydelse hur personalen har anställts på institutionen. Är de där som deltagare i ett gemensamt projekt eller har de sökt ett arbete? Konstnärligt skapande är förenat med risktagande, en vilja att pröva nya förhållningssätt. Det handlar också om att bryta tidigare konventioner, ett prövande på en mycket subjektiv grund. Att nå konsensus kring det konstnärliga innehållet är en omöjlighet. Problemet är att alla ställer krav på demokratisk delaktighet men alla är inte beredda till ett eget risktagande.

Resultatet blir att man både från personalens och från verksamhetsledningens sida upprätthåller en form av skendemokrati. Demokrati blir en omskrivning för att ledningen under mötesformer informerar personalen om de fattade besluten, och eventuellt inhämtar synpunkter som sedan inte används. Till de mötesordningar som institutionen själva har inrättat tillkommer de som är föranledda av MBL. När "demokratibluffen" förr eller senare avslöjas leder den till en upprorisk personal och frustration (se även avsnittet Personal).

Personalen anser att chefen är deras representant, trots att denne är utsedd av ägarna. När chefen påbörjar ett förändringsarbete som innebär stora omorganisationer som går ut över personalgrupper blir besvikelsen stor, och man samlar ihop till misstroendeomröstning för att markera att chefen har svikit personalen.



## flexibilitet

En så stor apparat som en statlig teater är ett verktyg som man måste dela med sig av.

Stanislas Nordey,  
ledare för teater TGP  
i Parisförorten St Denis  
intervjuad i Teatertidningen  
nr 2/2000.

Dagens kulturinstitutioner lider ofta av ett alltför stort skelett. Kroppen är avmagrad medan skelettet växer.

En del av detta skelett består av rutiner och mötesordningar, där varje tänkbart problem möts med en ny mötesordning. Dessa möten ska fungera som en säkerhetsventil för personalen, en möjlighet att kontrollera institutionens ledning. Institutionen börjar leva ett eget liv, där de fasta rutinerna är mer än nog för att hålla personalstaben sysselsatt. Man behöver inga impulser utifrån, man behöver inga besökare, och till slut blir man bara ett ämbetsverk för institutionskulturens fortlevande.

Hur ska man bryta denna institutionssjuka? Hur ska vi få in friskt blod? För att fortsätta med kroppsmetaforen – hur ska man kunna göra transplantationer utan att institutionssjukan antingen tar över de friska kroppsdelarna eller stöter bort dem?

För det är ett faktum att många försök att införa en lovande utställningskurator, en gruppkonstellation med en uppsättnings- eller utställningsidé, ofta upplevs som ett hot av skelettet. Det första sätt på vilket institutionen kan motarbeta projektet, är genom att den fasta personalen vägrar att samarbeta med hänvisning till de fasta rutinerna. De kan se till att den ordinarie verksamheten kolliderar med projektet och lägga beslag på de resurser som projektet är tilldelat. Projektet kanske kommer genomföras, men det blir i så fall i en förkrympt form och helt på den ordinarie verksamhetens villkor. I marknadsföring och bland den personal som möter publiken nedvärderas projektet.

Den andra sättet på vilket man kan möta projektet, är att se till att det får utrymme, genomförs och ger institutionen en viss glans. Projektet har då ofta en sån styrka att det har kunnat förhandla fram rimliga arbetsvillkor och inte minst har en ekonomi att köpa upp kompetens utifrån. Institutionen köper ett färdigt paket och lämnar ett utrymme. Här får inte projektet någon direkt påverkan på institutionens ordinarie verksamhet, men naturligtvis kan även ett sånt projekt skapa oro när det visar sig att det kan nå fram till ett betydligt bättre resultat till lägre kostnad och kortare tid. Men

den ordinarie personalen kan då alltid hänvisa till att projektet aldrig behöver ta ansvar för den ordinarie och nödvändiga verksamheten.

Problemet växer i och med att skelettet i allt högre grad består av administrativ och teknisk personal. Det är dessa grupper som definierar innehållet och bemöter "erövringsförsöken" utifrån. De tillfälligt engagerade som ska utföra institutionens kulturella innehåll måste oftast anpassa sig och inte vara besvärliga – annars riskerar de att aldrig få komma tillbaka.

Förändringsbenägenheten är inte speciellt stor. Här måste det till en förändrad syn på kulturskaparna.

Ett positivt steg är den försöksverksamhet som finns inom teaterområdet, där man kan skriva kontrakt på upp till fem år utan att den anställda blir inlasad (fast anställd). Denna försöksverksamhet borde utvidgas till hela det konstnärliga området. Men det nya regelverket är än så länge alltför begränsat, det kommer bli svårt att (ännu) bygga upp nya ensembler på det nya avtalets grund. En ny verksamhetsledare borde få rätt att ta med sig en ensemble och/eller en konstnärlig ledning till institutionen som är anställningsmässigt bunden till denne<sup>9</sup>.

Frågan är hur man kan banta själva skelettet. Man talar gärna om att de kunskaper som finns inom huset är unika, att det kan handla om hantverkstraditioner som nu bara upprätthålls inom kulturinstitutionerna. Det är naturligtvis en sanning med modifikation, eftersom mycket av denna verksamhet skulle kunna placeras utanför huset. För fortbildning inom hantverksyrkena skulle man kunna ha ett stipendiesystem.

Inom verkstäderna hamnar dessutom olika produktioner i konkurrenssituationer, så att man måste bygga scenografi och utställningsrum långt innan själva uppsättningen/utställningens innehåll har börjat formas. Inte minns förstärks detta när institutionens verkstad ger sig ut på en kommersiell marknad, de egna produktionerna nedprioriteras och måste göras ännu tidigare. De konstnärer som ska producera uppsättningar eller

9. För ett förslag om hur ensemblesystemet skulle kunna se ut på teatern, se Ragnar Lyth: Teatern en ensemblekonst. Ett förslag till förnyelse av svenska institutionsteatrar ([www.framtidenskultur.se/lyth.pdf](http://www.framtidenskultur.se/lyth.pdf))

utställningar har en väldigt svag förhandlingsposition gentemot verkstäderna. Framförallt gäller det konstnärer som inte har arbetat inom institutionen tidigare. Samma problem kan de råka ut för när det handlar om marknadsföring och presentation av produktionen.

Institutionen måste bli mer flexibel, och fungera mer som plattform än som mål. Kulturhustanken har dödförklarats utan att ens provats fullt ut, men det skulle kunna vara platser där t.ex. olika konstarter och perspektiv behandlade samma ämnen. Gränsöverskridande används som ett honnorsord, men samtidigt öppnas allt mer specialiserade museer i nya fina hus. I de kulturhus som finns arbetar oftast de separata avdelningarna utan något samband, och gemensamma satsningar är ovanliga. Det är en märklig utveckling i och med att allt fler inser att den traditionella genreindelningen inte längre fungerar.

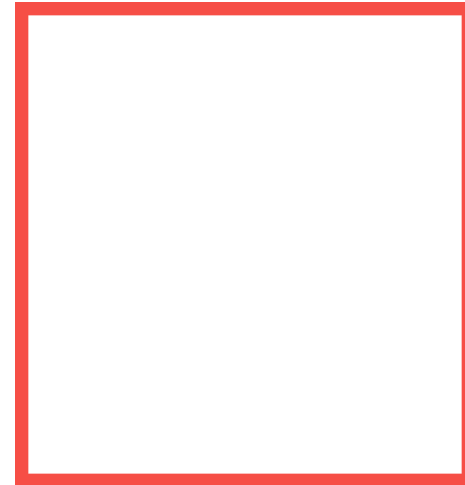
Vi är så vana att förbinda en kulturinstitution med dess hus. 1974 års kulturpolitik ledde förvisso till att flera regionala kulturinstitutioner inte ansåg att det centrala huset var det väsentliga utan att man istället lade tyngdpunkten vid en ambulerande verksamhet. Under 1990-talet skedde bland flera av dessa en motsatt rörelse, verksamheten koncentrerades på flera ställen till hus i det regionala centrumet.

En institution skulle kunna ha en liten bas som sen tilläts expandera i andra, tillfälliga lokaler. Institutionen skulle dessutom kunna ha en flexibel budget, där man antingen tilläts fondera anslagen eller där anslagsnivåerna kunde vara olika från år till år, för att man under vissa år skulle kunna göra större satsningar. Vissa verksamheter är kanske inte ens helårsverksamheter, och lokalerna skulle då kunna användas för annan verksamhet. Synen på öppettider måste också vara flexibel, institutionen ska vara öppen när folk har möjlighet att besöka den.

Samarbeten mellan institutioner, eller mellan institutioner och andra agerande (föreningar, utbildningar etc.), görs oftast utifrån den felaktiga

utgångspunkten att de ska leda till en ekonomisk vinst. Problemet är att alla inblandade anser att de ska göra en ekonomisk vinst, sedan blir besvikelsen stor efter projektet som kostade minst lika mycket som ett eget projekt. Slutsatsen blir då ofta att man i fortsättningen avstår från samarbetsprojekt och retirerar till det egna huset.

Utgångspunkten för samarbetsprojekt borde istället vara att man ska nå nya perspektiv och att de ska leda till oväntade möten. Det handlar om en konstnärlig vinst – inte en ekonomisk.



## mediatorer/länkar

Vi har tidigare påpekat att kulturinstitutionerna tydligare måste vara subjektiva, att de bör visa att det som presenteras är utslag av personlig smak och personliga åsikter – i kombination med kunskap och ämnes-överblick. Att kulturpolitiken även lider av en dold subjektivitet talas det tystare om.

I och med att besluten officiellt grundar sig på en vägning gentemot kulturpolitiska mål är det svårt att föra en diskussion om prioriteringar. Kulturrådet arbetar med system av referens- och arbetsgrupper som är med i beredningen av besluten, men naturligtvis styrs dessa grupper av tjänstemännens förslag. Nya grupperingar och initiativ har svårt att hävda sig gentemot de gamla strukturerna som ofta anses som självskrivna anslagsmottagare.

Varför inte komplettera (och delvis ersätta) med en ny stödordning som utgår ifrån rätten att göra subjektiva urval? Man utser ett antal "länkar" som var och en har ett mandat på tre år, därefter ska de bytas ut. Dessa länkar ska leta ut ett antal konstnärer/kulturproducenter och koppla ihop dem med en specifik kulturinstitution.

Modellen är inspirerad av systemet med mediatorer inom projektet Art & Société i Frankrike, vilket presenterades av Xavier Douroux på seminariet Jakt på publiken i Umeå (20–21 oktober 1999)<sup>10</sup>. Modellen behöver naturligtvis inte begränsas till institutionsområdet; inom filmområdet har man redan börjat arbeta med ett liknande arbetssätt genom tillsättandet av filmkonsulenter med treårig mandatperiod.

Länkarna ska inte tillsättas efter lång och trogen tjänst i kultursektorn, men de måste ha breda kontaktytor och stor kännedom inom flera kulturområden. De kan själva vara aktiva kulturskapare som för några år lägger den egna verksamheten åt sidan för att koncentrera kreativiteten på att skapa nya möten och sammanhang.

En länk ska tillsättas för en begränsad tidsperiod, exempelvis tre år, för

10. Jakt på publiken ([www.framtidenskultur.se/umea2.pdf](http://www.framtidenskultur.se/umea2.pdf))

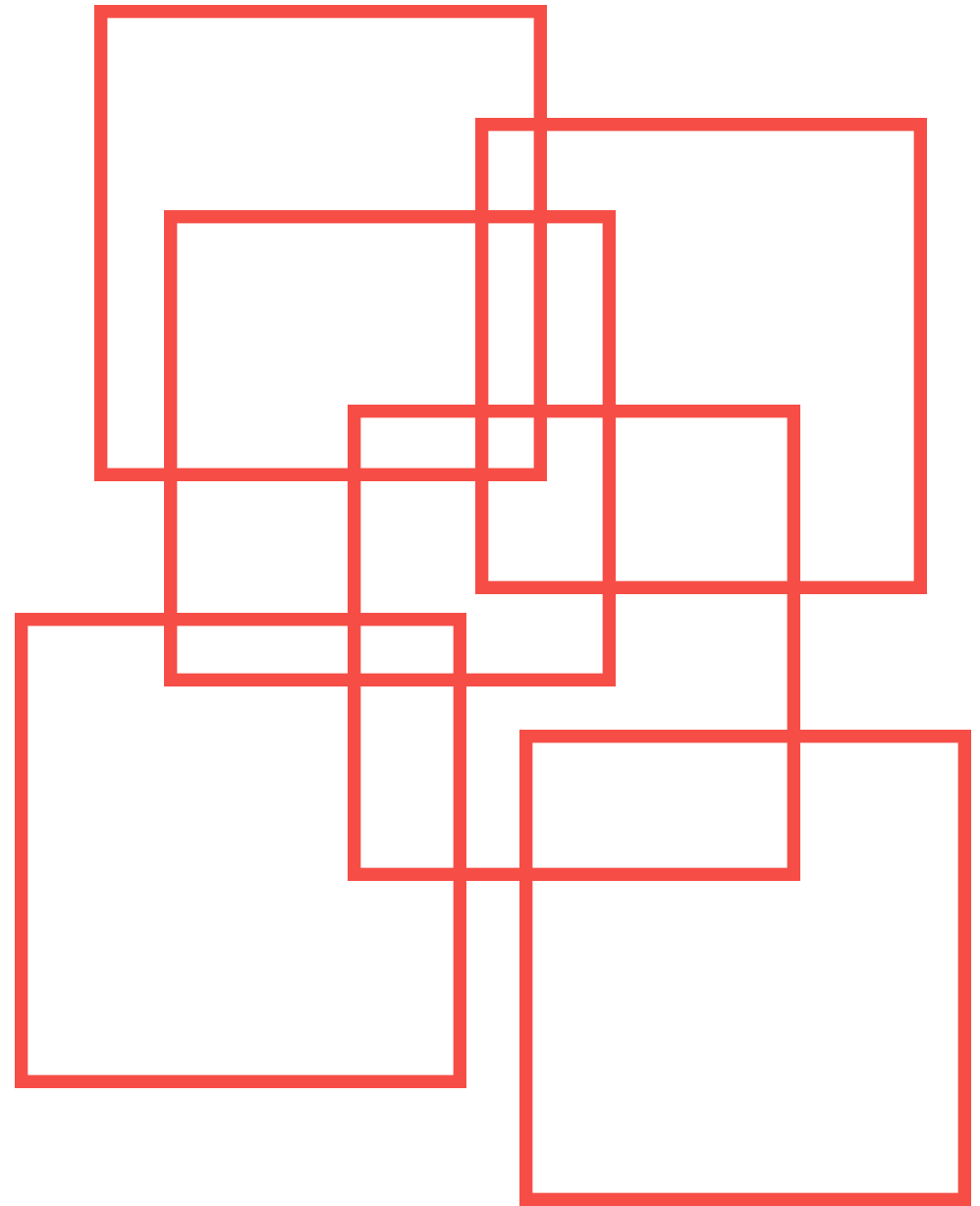
att undvika att verksamheten sker rutinartat. En annan viktig fördel med den tidsbegränsade mandatperioden är att det blir lättare att återkomma för dem som inte har fått gehör för sina idéer. Det ska inte finnas några specifika ansökningsdatum, utan länken ska snabbt kunna fatta beslut utifrån en årsbudget.

Vid ett stödbeslut som leder till ett samarbete mellan en konstnär eller grupp av konstnärer och en kulturinstitution är det viktigt att pengarna inte med automatik tillfaller institutionen utan att pengarna är bundna till den som står för projektet. Länken har också ansvar att följa projektet och stödja den utvalde under eventuella konflikter med institutionen.

Initiativ till och önskemål om projekt kan komma från institutionerna eller producenterna, men en stor uppgift för länken är att själv söka upp och diskutera fram möjliga projekt. Diskussionerna ska föras både med enskilda konstnärer, konstnärsgupper och kulturinstitutioner.

Det som länken måste motarbeta är det faktum att institutionerna gärna vill ha projekt som liknar institutionens nuvarande verksamhet, eller projekt som kopierar andra framgångsrika projekt. Annars riskerar man att det inte blir någon förändring av institutionen utan bara ett återuppprepande av gamla koncept. Institutionerna ska kunna erbjudas samarbeten och projekt som de över huvud taget inte trodde var möjliga. Projekten ska fungera som en kreativ störning av kulturinstitutionen – vad kan exempelvis ske i mötet mellan biblioteket och koreografen? Detta innebär säkerligen att många av de projekt som påbörjas aldrig kommer att kunna genomföras, men de har ändå tvingat institutionerna att tänka efter vad som är möjligt inom deras verksamhet.

Om man dessutom lyckas få fram de operativa och flexibla institutioner som skisserades i avsnittet **Flexibilitet** blir de utmärkta parter i dessa länkingsprojekt; för att forma en identitet som når över en grå basnivån måste de exempelvis delta i denna form av projekt. **Vi anser att en försöksverksamhet med länkar bör prövas. Här skulle Stiftelsen framtidens kultur kunna spela en viktig roll.**



## amatörism/ professionalism

En tendens är att när besluten om kultursatsningar flyttar allt längre ner, t.ex. till kommundelarna, så krymper pengarna till kulturen och kvalitetskunskaperna blir sämre. Man kan av kostnadsskäl, men även beroende på personlig smak, välja att köpa in amatörkultur. Man väljer då en konst som inte är så problematisk, som man tror är lätt identifierbar för den tänkta publiken. Framförallt får man pengarna att räcka längre, vilket inte är ett ovanligt argument när det gäller t.ex. barnkultur. Det är ett oansvarigt agerande, som visar hur lite en del värderar konstnärligt kvalitet.

Från fackligt håll används facktillhörighet som synonym till professionell. Ett annat kriterium som används är utbildning. Det är två trubbiga instrument. Fackförbunden är en blandning av skrå, intresseklubb och fackförening och konstnärliga utbildningar är ingen garanti för konstnärskap och bör inte vara enda vägen till ett.

Man försöker ofta systematisera kriterierna, vilket gör att icke jämförbara storheter får lika stor vikt – i rättvisans namn. Vad gäller konstnärlig högskoleutbildning så diskuterar vi denna i avsnittet **Konstnärliga utbildningar**. Där argumenterar vi för att det måste finnas andra vägar till ett professionellt konstnärskap och att man som konstnär kan välja att vara verksam i en annan genre än den man har blivit utbildad för.

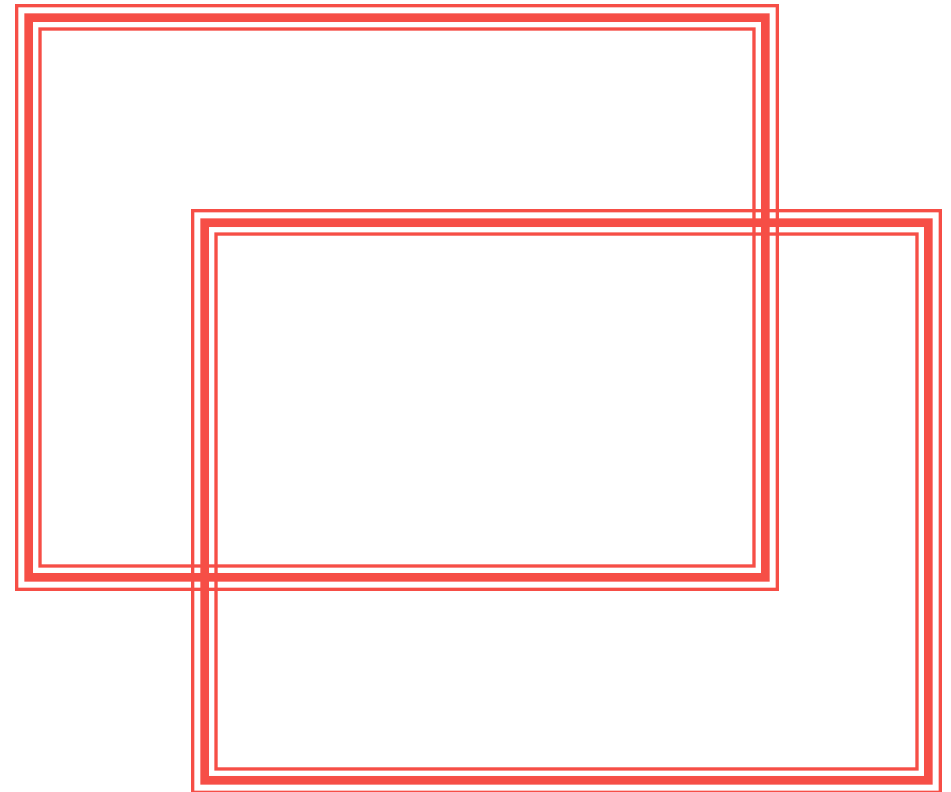
Kommunerna måste se till att man har kunskap om konstnärlig kvalitet när man upphandlar kultur. Att så inte är fallet beror på den låga status som kultur har. Om kommunerna absolut vill fördela ut kulturbesluten i kommundelarna, måste det finnas expertis centralt i kommunerna som de lokala tjänstemännen/politikerna kan konsultera.

Hur institutionerna skulle kunna samarbeta med amatörkulturen utan att sälja ut sina kvalitetsanspråk är ett intressant område.

Institutionen skulle kunna ställa krav på amatörkulturen utifrån ett kvalitetskunnande, det skulle kunna leda till en viktig diskussion kring konstnärlig kvalitet.

Många känner sig vilsna när konsten söker nya uttryck och letar sig tillbaka till gamla trygga värden och skönhetsideal som snarare reproduceras inom amatorkulturen än inom den professionella kulturen. Professionellt konstnärligt skapande innebär ofta ett risktagande, ett risktagande som inte finns inom amatorkulturen.

Utöver frågan om kvalitet så handlar det också om att delar av publiken vill bli synlig, själv vill uppträda och interagera med konsten. **Det kunde vara ett lämpligt forskningsuppdrag för några kulturinstitutioner att praktiskt utforska dessa båda frågor** (se även avsnittet Personal).



# publiken

Vi, "the (International) noise conspiracy", är ett politiskt punkband som fungerar som ett folkbildningsprojekt.

Inge Johansson,  
basist intervjuad på  
Hultsfredsfestivalen  
i Studio 1, 16/6 2000.

Är publiken vår belöning? Är höga publiksiffror den bästa värdemätaren på kulturinstitutionens framgång? Nej, knappast. Det finns institutioner som har en klar syn på sina publikmål, som gör en publikkalkyl baserad på respektive uppsättnings/utställnings potential och målgrupp. Man kan vilja göra en produktion för att den är viktig som ett konstnärligt utvecklingsarbete, samtidigt som man vet att den inte kommer väcka stort publikintresse.

Problemet är att få huvudmännen att dela denna syn, inte minst när pressen "avslöjar" de förment låga publiksiffrorna (som alltså är de som institutionen har budgeterat). Då kräver huvudmännen motåtgärder – utställningsprogram ska ändras, uppsättningar ska ersättas av lättare program och verksamheten ska breddas. Ofta leder detta till ökade kostnader. Man skrämmer bort den specialintresserade publiken och man har i den situationen inte tillräcklig förmåga att nå de breda publikmassorna som man appellerar till.

Institutionen riskerar att hamna i en nedåtgående spiral, för vem vill besöka en institution som har rykte om sig att vara i kris (dvs. publikkris)? Framförallt vill man inte sitta ensam i teatersalongen. Rädslan att hamna i denna skugga leder till få egna initiativ, institutionen kopierar "säkra" succéer, och institutioner ifrån Ystad till Luleå blir utbytbara. Få tillåter sig att ha ett eget tilltal och ett eget koncept.

Många institutioner drabbas av att antalet spontanbesökare minskar, besöket på institutionen ska vara en del av ett upplevelsepaket. Institutionens innehåll blir en kulturell karamell i ett större paket för en arbetsplats. Frågan är om detta är en fortsättning av den hospitalisering som börjar i skolan, där eleverna blir förda till museet, teatern och biblioteket, blir tillsagda att vara tysta och i bästa fall får sammanhanget förklarad. Men de blir ofta inte invigda i den rit som krävs för ett besök, det som den vane kulturkonsumenten tar för självklar. **Skolan måste mer aktivt visa hur man självständigt tar sig in på institutionen, och göra själva letandet intressant.**

Men vi måste också kritiskt granska hur nödvändiga våra riter är. Riter är till för att de initierade ska känna tillhörighet och för att utestänga dem som inte hör hemma i kretsen. Riterna har formats under tider med andra publikideal och som en del av en civilisationsprocess. Grundproblemet är dock att många institutioners utbud inte upplevs som tillräckligt intressant; annars skulle fler våga bryta igenom barriärerna. Det finns exempel när en institution tar upp något ämne som en subgrupp är intresserad av, då får man helt plötsligt en ny, kunnig och intresserad publik<sup>11</sup>. Utmaningen är att 99 procent av den nya publiken har försvunnit när nästa utställning startar.

Här måste institutionen visa på samspel mellan utställningarna, öka sitt pedagogiska engagemang.

Det handlar snarare om att öka kvaliteten än kvantiteten i publikarbetet. Ett sådant publikarbete kommer dessutom att i bästa fall förändra institutionens innehåll och öka dess kunskaper.

Vi måste också tänka på vilka det är som möter besökarna. Vikten att utbilda och ha kvalitet på den personal som möter publiken är nedvärderad. Kunnig museipersonal ersätts av inhyrda vakter som inte är intresserade av att utställningarna fungerar. Garderober, biljettförsäljning och servering läggs ut på entreprenad och börjar plötsligt kommunicera något helt annat än vad institutionen vill stå för. Vad får det för effekt om alla som besökarna möter utstrålar ett totalt ointresse, rent av förakt för det som visas?

En del marknadsavdelningar på kulturinstitutionerna har parasitära drag, de lever sitt eget liv och börjar ta över verksamheten. Institutionens konstnärliga ledning har inte makten över marknadsföringen, vilket leder till att institutionens innehåll och marknadsföringens innehåll inte är samma sak. Marknadsavdelningen bygger upp en förväntan, men den förväntan som besökaren har försetts med stämmer kanske inte alls överens med den upplevelse som besökaren får.

Mycket kraft i marknadsföringen läggs också ner på att få den publik

11. Se bl.a. Jan Gradvall *Vilka är framtidens kulturkonsumenter?*  
([www.framtidenskultur.se/gradvall.pdf](http://www.framtidenskultur.se/gradvall.pdf))

att komma som ändå kommer. Möjligen kan man få dem att välja ett besök på den egna institutionen framför den "konkurrerande". Oftast förses de med fel information som upplevs som infantil. Ska man förse dem med material så måste man utgå ifrån att de är initierade och inte exempelvis intresserade av vilka såpor som skådespelarna har varit med i.

Denna grupp förser man ofta också med fribiljetter, man anser att de är viktiga nyckelbesökare som ska sprida intresse kring evenemanget. Dock umgås dessa personer framförallt med personer inom samma "VIP-grupp", den förväntade effekten uteblir alltså. Dessa är också de som är bäst rustade att själv ta reda på vilka evenemang som äger rum och som har tillräckligt intresse att själv betala sina besök. Men naturligtvis skulle en förändring av fribiljettpolitiken leda till ett ramaskri, ett brott mot en av ritens oskrivna regler.

## personalen

Är personalen kulturinstitutionens tillgång eller dess stora problem? Det finns inget givet svar, eftersom kulturinstitutionen inte är, och inte ska vara, någon harmonisk arbetsplats. För institutionen är krisen ett naturtillstånd, arbetet måste innebära ett personligt risktagande. Problemet är att många har blivit anställda under förespeglningen att det är en trevlig, kreativ och fri arbetsplats. Många anställda är överhuvudtaget ointresserade av verksamheten, eller kanske rent av finner den motbjudande. Man kan kalla institutionen ett personalintensivt idéföretag, men ett av problemen är att det inom dessa institutioner finns sektioner och anställda som inte ser de produkter som idéerna får fram som det centrala.

Delar av institutionens verksamhet förläggs utanför det centrala huset – i magasin, i verkstäder eller i delar av administrationen. Där kan verksamheten pågå som om den centrala verksamheten över huvud taget inte fanns. Man besöker inte institutionens utställningar och produktioner, man är inte en del av den intensiva arbetspuls som finns i institutionens hjärta.

Att vara så långt borta från centrum och påverkan skapar frustration. Alla måste skapa sitt eget kungarike, en specialisering där var och en gör sig outhärlig i arbetskedjan. Arbetskedjan blir sårbar när någon perifer (ur centrums perspektiv) person kan välta en hel produktion. Det är inte ens säkert att den personen själv inser effekterna av att dennes moment inte blir utförda i tid, inte minst om denne inte intresserar sig för institutionens verksamhet.

Man tillsätter mellanchefer som sinsemellan ska hantera den "platta" organisationen, vilket leder till ytterligare mötesnivåer. På dessa möten talas det sällan om problemens egentliga kärna, den får man lösa utanför mötesrummet. Meningslösa sammanträden leder till frustration, vilket i mycket väl kan hanteras genom nya sammanträden.

Ett annat och förhoppningsvis mer framgångsrikt sätt är att börja arbeta i produktionsteam, men det kräver att många revirgränser bryts ner, både från konstnärlig och teknisk personal.

De är viktigt att man vid nyanställningar inte fortsätter att skriva in specialiseringarna genom yrkesbeteckningarna.

Man arbetar då istället utifrån ett gemensamt mål – den färdiga uppsättningen eller utställningen. Det handlar också om en mer flexibel syn på arbetstider, att en produktion tillåts leva sitt eget liv. Dessutom bör en del av verkstadsarbetena kunna läggas ut; det skulle kunna skapa en marknad för utställnings- och teaterteknik. En del institutioner är som brukssamhällen, allt som produktionen kan tänkas behöva ska skapas inom huset och för säkerhets skull bevarar man även de funktioner som ingen längre efterfrågar.

Det finns många krafter som motsäger sig denna utveckling, eftersom man inte vill förlora den makt som specialiseringen innebär. Men för att institutionen ska överleva krävs att dess arbetssätt förändras, annars kommer den på sikt att gå under eller förändras utifrån.

Det finns andra personalgrupper som många kulturinstitutioner missköter, eller där man leasar ut verksamheten. Det är, som tidigare nämnts, ofta verksamheter som är institutionens ansikte utåt – marknadsföring, vakter, entrékassor, butik, servering, garderob.

Det är oroande att se att man från institutionernas sida så lättvindigt säljer ut mötet med publiken, samtidigt som man anser det näst intill omöjligt att lägga ut några delar av verkstäderna.

Det är inte ovanligt att de som först möter publiken avråder från besök, stå för utställningsföremålen eller inte bry sig om att delar av utställningen inte tekniskt fungerar. De som driver de utleasade verksamheterna säger ofta något annat än institutionen. De är tvingade att få upp omsättningen och kan hitta på egna regler eller ha ett sortiment som inte alls stämmer med institutionen. Men för besökarna är de likaväl en del av institutionen och det mottagande de får är kanske det avgörande intrycket.

Ett ytterligare område som ofta leder till problem är när man börjar ta in

frivilliga krafter, vilket kan vara en källa till konflikter mellan anställd personal och gratisarbetare. Det stora problemet är hur institutionen ser på de frivilliga, vilka krav man ställer på dem. Man kanske känner sig tveksam att ställa krav på någon som ställer upp och arbetar gratis, men om denna persons agerande innebär ett negativt resultat för institutionen måste man sätta gränser. Det handlar om att tacka nej till dem som inte passar in i verksamheten, det handlar om att utbilda, och det handlar om att med den anställda personalen diskutera hur samarbetet med frivilliga ska fungera. Detta är ett område som måste utvecklas, inte minst med tanke på kulturinstitutionernas krympande ekonomi. Dessutom skulle frivilliga, som representanter för publiken, kunna hjälpa institutionen att hitta nya förhållningssätt till publiken. Inspiration till ett sådant arbete skulle man kunna hämta från festivalkulturen, exempelvis Filmfestivalen i Göteborg och Hultsfredsfestivalen.

Vi skulle gärna se några pilotprojekt som handlar om försök att ta in frivilliga krafter i verksamheten:

- hur ett utbildningsprogram för frivilliga skulle se ut
- hur man väljer ut och ställer krav på dem
- hur man får anställd personal att acceptera dem och arbeta tillsammans med dem
- hur man kan prova att låta dem påverka verksamheten i växelspel med den anställda personalen

# ledningen

Organisatoriska förändringar, ofta initierade av konsulter, har varit den väg som man har gått för att försöka lösa institutionernas kris, oavsett om kriserna är konstnärliga eller ekonomiska. Extremast är Malmö stadsteater och dess efterföljare, där man under de senaste åtta åren har provat alla möjliga ledningsformer och samarbetsformer mellan de olika verksamhetsdelarna.

Många väljer idag aktiebolagsformen; på papperet ser det ut som att man då förstärker institutionens självständighet. Men ofta visar det sig att de som är placerade i bolagsstyrelsen har givits bilden av att aktiebolagslagens skrivning om styrelsens uppgift att verka för bolagets bästa, innebär att tillse att man håller sig inom de befintliga ramarna. Framförallt ska styrelsen inte agera gentemot huvudmännen och kräva en ekonomisk förstärkning för att kunna genomföra det uppdrag som huvudmännen har gett institutionen. Sker detta får styrelsen gå och en ny lydigare styrelse sätts in, en styrelse som vid behov skräms på plats genom påpekandet att man är personligt ansvarig som styrelseledamot. **Frågan är om inte detta personliga ansvar även gäller innehållet?**

Ofta har styrelsemedlemmarna påtagit sig så många styrelseuppdrag att de inte har någon möjlighet att sätta sig in i verksamheten, men naturligtvis kan de läsa en resultatrapport. Det kan leda till att enskilda styrelse-ledamöter riktar kritik mot institutionen för att dess verksamhet inte innehåller vissa inslag som de tror skulle lösa de ekonomiska problemen, verksamheter som det visar sig att institutionen redan bedriver eller har provat och förkastat. Styrelseledamoten väljer att diktera istället för att ta reda på vilken verksamhet som bedrivs. Detta är en beskrivning som stämmer in på många av de regionala institutionerna, däremot har flera av de nationella institutionerna har inte en politiskt sammansatt styrelse. När man ser på olika institutionskriser under det senaste decenniet, så finns ingen självklar bästa organisationsform. Ibland fungerar ett samarbete med flera huvudmän utmärkt, ibland kommer de med motstridiga direktiv (t.ex. vid Norrbottensteatern)<sup>12</sup>.

12. Se Johan Sanne: Kulturinstitutionen, styrelsen och huvudmännen, En upptäcktsresa till åtta världar ([www.framtidenskultur.se/sanne.pdf](http://www.framtidenskultur.se/sanne.pdf))

Har man bara en huvudman kan det fungera mycket bra om det finns ett förtroende mellan institutionsledning och huvudman, motsatsen är katastrofal. Har man i den situationen flera huvudmän kan en driven institutionsledning spela ut de olika huvudmännen mot varandra. För en del institutioner finns en stor frihet, trots att man är styrd av en politisk nämnd, medan ett formellt fristående aktiebolag kan vara detaljstyrt av huvudmännen (se ovan).

Den ideala institutionsstyrelsen är kunnig och intresserad av verksamheten, har förtroende för institutionsledningen och en sådan tyngd att huvudmännen lyssnar på deras argument.

Numera har styrelserna ofta tyngd hos huvudmännen, men ser sig enbart som representanter för huvudmannen och anser att de ska kontrollera att ledningen inte ger sig in på några äventyrligheter.

Åsikten att de som tar ett konstnärligt ledningsuppdrag inte kan räkna, utan att ledningen måste delas upp i två delar – en vd-funktion och en konstnärlig ledare – är djupt förankrad. Ett delat ledarskap kan mycket väl fungera, men det vill till att det finns ett stort förtroende mellan de båda, att de har valt varandra. De ska fungera som sparringpartners till varandra, där vd ska försöka förverkliga ett ekonomiskt utrymme för den konstnärlige ledarens visioner. Men om en konstnärlig ledare i en ekonomisk krissituation beslutar sig för att genomföra sitt program oavsett vad det kostar, gäller det för vd:n att bromsa och gemensamt med den konstnärlige ledaren diskutera prioriteringarna.

Om de båda inte har valt varandra riskerar de att hamna i en konflikt-situation, där vd:n gör allt för att förhindra och omöjliggöra de utvecklingsplaner som den konstnärlige ledaren har, en strategi som leder till stora ekonomiska och konstnärliga kriser. Då vill det till att den konstnärlige ledaren kan räkna i ett krig siffra mot siffra – med personal, huvudmän och styrelse som dömande publik. Ett krig där ekonomin alltid har sista ordet

och verksamheten inte värdesätts. I ett förtroendefullt samarbete kan man hjälpas åt att göra prioriteringar, och klargöra vad som är nödvändigt för den konstnärliga profilen.

Ofta tillsätter huvudmännen vd:n utifrån de administrativa kvaliteterna – förmågan att förstå och intressera sig för verksamheten kommer först i andra hand. Huvudmännen har hittat en person som förstår sig på siffror och kan skriva anställningsavtal. Man tror därför att de prognoser som denna vd presenterar är hållbara, och att denna därmed kan genomföra rationaliseringar. Men naturligtvis är det svårt för denna person att avgöra vad som är institutionens verkliga kapital och vara medveten om hur lätt det är att förskingra det.

I de krissituationer som uppkommer, framförallt när huvudmännen anser att institutionen inte håller sig inom den ekonomiska ramen, inkallar man konsulten. Konsulten hämtas från företagsvärlden, för man tror att de organisationsmodeller som finns i näringslivet är tillämpliga på kulturinstitutionen. Man har inget förtroende för konstnärer som betraktas som korrupta, falska, hala och manipulativa utan väljer den rene konsulten. (Parentetiskt kan man konstatera att man inom många innovativa företag söker just efter det störningsmoment som den intellektuelle, konstnären, står för.)

Den konstnärlige ledaren får sällan vara med vid tillsättandet av konsulten, möjligen får han/hon vara med om att välja mellan några olika alternativ där dock alla har en liknande bakgrund och verklighetssyn.

En institutionsledning har oftast inte någon möjlighet att tillsätta motutredningar när huvudmännen tillsätter konsulter för att få igenom sin linje. Det blir institutionsledaren som får argumentera utifrån sina kunskaper, argument som huvudmän troligen har slutat att lyssna på när det är frågan om en krissituation. De motutredningar som kommer fram är oftast från personalsidan där utgångspunkten är att verksamheten ska förändras så lite som möjligt, framförallt ska det inte ske några

förändringar på personalsidan. Det skulle vara intressant att pröva en snabb stödordning där institutionen skulle kunna söka pengar för en alternativ utredning. Denna stödordning skulle också kunna innehålla en rådgivande funktion, en diskussion om hur man hittar rätt utredare utifrån hur huvudmännens kritik/plan ser ut, en hjälp att analysera vad som tydligt saknas i huvudmännens bild, vilka form av argument/fakta som de skulle kunna tänkas lyssna till. Det här är ett stöd som är efterfrågat framförallt från mindre institutioner.

Som Barbro Smeds skildrar i rapporten *Institutionsteatern som "konstföretag"*<sup>13</sup> får konsulten lägga ner all sin tid på att försöka förstå hur kulturproduktion går till. Resultatet av utredningen blir oftast att man lägger till några ytterligare beslutsnivåer med mellanchefer och att man inför fler möten. Organisationen blir oftast trögare, och några inom personalen känner sig förmodligen till en början mer delaktiga men märker snart att deras påverkansmöjligheter inte har ökat. Chefen/cheferna får allt mindre möjligheter att påverka organisationen, deras tid går åt till att sitta på olika möten.

Det är en ihålig ultrademokrati, vilket också visar sig när tiden är stressad inför utställningsöppnande eller premiärer genom att det inte är några problem att hoppa över mötena, besluten fattas ändå inte där.

Ofta händer det att de nya strukturerna efter ett tag faller tillbaka till den gamla ordningen, även om man i det längsta kvarhåller alla nyinstituerade mötesordningar men ger dem ännu mindre innehåll.

Det skulle vara önskvärt att göra ett studium av några genomgripande organisationsförändringar inom institutionsvärlden och undersöka vad som återstår av dem och vilka positiva och negativa effekter de har fått, samt att man i praktiken prövar hur en nätverksorganisation skulle kunna se ut för en kulturinstitution.

13. [www.framtidenskultur.se/smeds.pdf](http://www.framtidenskultur.se/smeds.pdf)

Kostnaderna för dessa konsulter är ofta svindlande höga (i kultursammanhang mätt) men pengarna tas i de sanna krissituationerna från något centralt konto hos huvudmännen så att kostnaderna inte direkt belastar kulturinstitutionen. Det finns exempel där kostnaderna överstiger det som ska sparas, men det motiveras med att de ska leda till långsiktiga strukturförändringar som kommer att löna sig i längden.

Det kan också vara en fråga om ett slags moralism, förändringarna ska vara smärtsamma och den syndande ledningen ska förnedras. Konsulten och huvudmännen går in och fattar beslut om den konstnärliga verksamheten. Man lägger ner produktioner precis före premiär, eller stoppar utställningar där all personal och alla avtal redan är upphandlade. Det belopp som eventuellt sparas in är blygsamt i jämförelse med det belopp som har investerats i projektet. Den goodwillförlust som institutionen gör av aktionen är stor och svår att reparera. Det konsulten och huvudmännen lyckas med är att visa vem som bestämmer, man sänder också ut en signal om att man kan genomföra kraftfulla åtgärder för att skära ned kostnaderna.

En annan åtgärd som man som huvudman kan ta till när det inträffar ett krisläge inom en kulturinstitution är att sparka chefen/cheferna. Då är det framförallt den konstnärlige ledaren som får gå, oftast när han/hon börjar genomföra det program som huvudmännen tyckte var intressant när de anställde den konstnärlige ledaren. När detta program innebär stora förändringar och minskad trygghet för en del av personalgrupperna uppstår upprorssituationer. Huvudmännen har inte analyserat vilka svårigheter som ett genomförande av den konstnärlige ledarens program skulle innebära, man var bara intresserad av att nå målet. De är inte intresserade av att stödja den konstnärlige ledaren mot stormarna utan byter snabbt sida.

Det kostar för lite att avskeda en konstnärlig ledare – både ekonomiskt och goodwillmässigt. Man anser att den konstnärlige ledaren är utbytbar, att det är en helt instrumentell funktion. Det förändrings- och utvecklingsprogram som den ensamme konstnärlige ledaren har blivit tillsatt för har oftast inte diskuterats operativt. Man har sett det drömda slutresultatet men

inte värderat de svårigheter som genomförandet kommer kräva.

Det borde finnas ett avtal mellan styrelsen och den konstnärliga ledningen, som innebär en rejäl fallskärm om styrelsen/huvudmännen bryter förnyelseprocessen genom att avskeda den konstnärlige ledaren.

Ett problem är ofta att den konstnärlige ledaren har lovat för mycket och ställt för få krav för att få tjänsten. Att utlova samma verksamhet till lägre kostnad är ofta dumdrigt, men det är vad många gör vid anställningsförfarandet. Styrelse, vd och konstnärlig ledare bör ha ett gemensamt avtal där man klarlägger vars och ens ansvar och vilka målsättningar som finns.

Styrelsen, som under en institutions förändringsarbete borde vara ett stöd för institutionen och dess ledning, blir istället ofta rädd för opinionsyttringarna inom och utom institutionen<sup>14</sup>. Den publik som institutionen har erövat kan bli orolig inför en förändring (av utställningsprogram, repertoar, målgrupper) även om den är kritisk till institutionens nuvarande innehåll. Det finns en rädsla för det okända, att mista det trygga. Inom institutionen finns alltid en oro för att mista anställningstryggheten, men även för att förändringarna ska ställa nya krav och ändra på det invanda. Det är den nye konstnärlige ledaren och eventuellt vd:n som ska bryta denna oro och inge entusiasm och mot traditionen plädera för en förändring.

Ska man lyckas genomföra förändringen behövs ett ekonomisk tillskott som kan användas för aktiviteter som får personalen att känna sig motiverad att delta i förändringsarbetet och i vissa fall köpa ut dem som helt motsätter sig utvecklingen.

Naturligtvis handlar det om de krav som den konstnärlige ledare ställer på huvudmännen, vilket stöd som han/hon begär. Men det är mycket sällan som styrelsen ställs ansvarig för en misslyckad förändringsprocess. En konstnärlig ledare behöver en styrelse som står bakom utvecklingsplanen, en vd (vid delat ledarskap) som delar och stödjer planen.

14. Ett exempel på en opinionsstorm inför en förändring är sammanslagningen av Högskolebiblioteket och stadsbiblioteket i Visby se Arne Brodin och Rebecka Tarschys Bibliotekscentrum. ([www.framtidenskultur.se/visby.pdf](http://www.framtidenskultur.se/visby.pdf))

Därutöver skulle ett mentorskap vara ett bra stöd. Mentorn kan exempelvis vara en tidigare chef, ett konstnärligt råd. Den konstnärlige ledaren bör inte vara ensam vid inträdet utan kan ha med sig en grupp vars anställning är helt knuten till den konstnärlige ledaren och som är införstådd med den kommande förändringsprocessen.

Det är naturligtvis en fråga som utmanar arbetsrätten, men frågan är om anställningstrygghet och konstnärlig verksamhet går att förena. Inom det konstnärliga område måste de modifieras, ett exempel är de flerårskontrakt som har utarbetats inom teaterområdet.

Ett grundproblem är att tanken på en förändringsprocess ofta föds under bilan, när huvudmännen inte är beredda att betala de kostnader som den nuvarande verksamheten kräver. Att en förändring kan innebära ökade kostnader är ingen önskvärd utgångspunkt.

Men en helt slutkörd institution, där underskotten och nedskärningarna har återkommit under en rad av år, är inte speciellt förändringsbenägen – den befinner sig snarare i en dödsprocess.

Sedan kan man fråga sig om personal som hela tiden får höra att den är en belastning, en orsak till institutionens ekonomiska förluster, kan skapa ett bra innehåll åt institutionen. Men att huvudmännen skulle våga tänka tanken att hitta helt nya former för kulturverksamheten och låta de gamla dö verkar utopiskt.

För huvudmännen verkar förnyelse inte främst handla om att höja kvaliteten utan om att sänka kostnaderna, möjligen öka de kvantitativa resultaten, som t.ex. publiksiffror.

Frågan är om publiken är intresserad av att besöka en institution som betraktas som ett sjunkande skepp. Huvudmännen, politikerna, måste vara stolta över sina kulturinstitutioner och lyfta fram dem som en tillgång istället för att behandla dem som oönskade barn.



## konstnärliga utbildningar

När vi anordnade seminariet Vad ska vi ha konstnärer till? (Visby den 17–18 maj 1999)<sup>15</sup> ledde det till upprörda kommentarer, det var inte tillåtet att diskutera konstnärens roll i samhället och ta upp det infekterade påståendet att det utbildas för många konstnärer i Sverige. Ett missförstånd som vi också möttes av var att konstnärer var liktydigt med bildkonstnärer. Vi hade medvetet valt att inte använda oss av uttrycket kulturarbetare, en rest från ett 1970-tal där alla skulle anses lika värda, utan ville återupprätta den bredare definitionen av konstnären, konstutövaren. Vad vi avsåg var konstnärer från hela det kulturella fältet som skådespelare, kompositörer, koreografer, utställningskuratorer etc. Men man kan i detta sammanhang ställa sig två frågor:

- Vad är en konstnär?
- Hur blir man en konstnär?

Genomgången konstnärlig högre utbildning har mer och mer blivit den enda godkända vägen till konstnärskapet. Inte minst de fackliga organisationerna deltar i denna process, trots att många i ledande fackliga positioner själva inte har genomgått de konstnärsskapande utbildningarna. Autodidakten som själv formar sig bildningsbana och finner sina uttryck riskerar att försvinna. Möjligen ersätts denne av dem som har skaffat en konstnärlig utbildning utomlands, men även de bemöts av misstänksamhet om de inte har genomgått vissa bestämda, välkända (ur svensk horisont) utbildningar. Sanningen är förstås att utbildningarna inte automatiskt leder till ett fullödigt konstnärskap, några väljer att inte fortsätta i en konstnärlig verksamhet, ytterligare några fortsätter men kommer att misslyckas medan resten kommer att kunna försörja sig som konstnärer.

Här finns naturligtvis demagogiska poäng att vinna – utbildningar som är så kostsamma som dessa (beroende på att de är lärarintensiva) är inte försvarbara om de misslyckas med att få fram kull efter kull med fullärda och efterfrågade konstnärer. Andra påpekar det absurda i att man utbildar

15. Vad ska vi ha konstnärer till? ([www.framtidenskultur.se/visby.pdf](http://www.framtidenskultur.se/visby.pdf))

fler konstnärer än kulturmarknaden behöver. Ytterligare andra pekar på den stora mängd av sökande till utbildningarna och frågar sig om man inte har valt fel elever när så pass många tillåts misslyckas.

Men vad är ett misslyckande? Är det ett misslyckande att byta konstnärligt uttryck? Att maskören huvudsakligen ägnar sig åt filmregi, att mimaren blir bildkonstnär? När man betraktar de stora, erkända konstnärerna genom historien så ska man finna att många sökte sig fram genom olika konstnärliga uttryck – en del som växelbruk, medan andra helt bytte inriktning.

Kan man även tänka sig att de konstnärliga utbildningar ger kvaliteter som kan användas på andra sätt än i ett direkt konstnärligt skapande? Arbetsmarknaden sägs leta efter personer som kan vara kreativt tänkande, inte minst gäller detta de företag som finns inom "den nya ekonomin". Det interaktiva berättandet kräver nya konstnärliga kvaliteter. Kulturvärlden söker efter producenter som har förståelse för den konstnärliga processen, kulturinstitutionerna behöver administratörer som delar verksamhetens inriktning, de behöver pedagoger som kan arbeta med publiken etc. Idag nedvärderas de konstnärligt utbildade som efter några år fortfarande inte har lyckats. De uppmanas att helt byta inriktning, den tidigare utbildningen anses inte ha något värde. De ska avprogrammeras från sin tidigare konstnärliga inriktning.

Behöver de konstnärliga utbildningarna förändras?

En idé är att införa ett basår som är gemensamt för flera olika konstnärliga utbildningar, och att man efter detta basår ska föra diskussioner med några av eleverna om ändrad utbildningsinriktning. En sådan diskussion borde pågå kontinuerligt. Man skulle kunna hitta andra gemensamma moment, samarbeten mellan elever inom olika konststrukturer. Eleverna borde få möjlighet att under utbildningen träffa och arbeta med professionella konstnärer ur andra konstgenrer.

De olika konstnärliga högskolorna borde vara bättre profilerade, så att det rådde en mer innehållsmässig konkurrens mellan dem. Detta skulle kanske leda till att eleverna mer aktivt sökte sig till en bestämd utbildningsväg.

Är det rimligt att de konstnärliga utbildningarna är upp till fem år långa, när eleverna dessförinnan ofta har gått förberedande utbildningar?

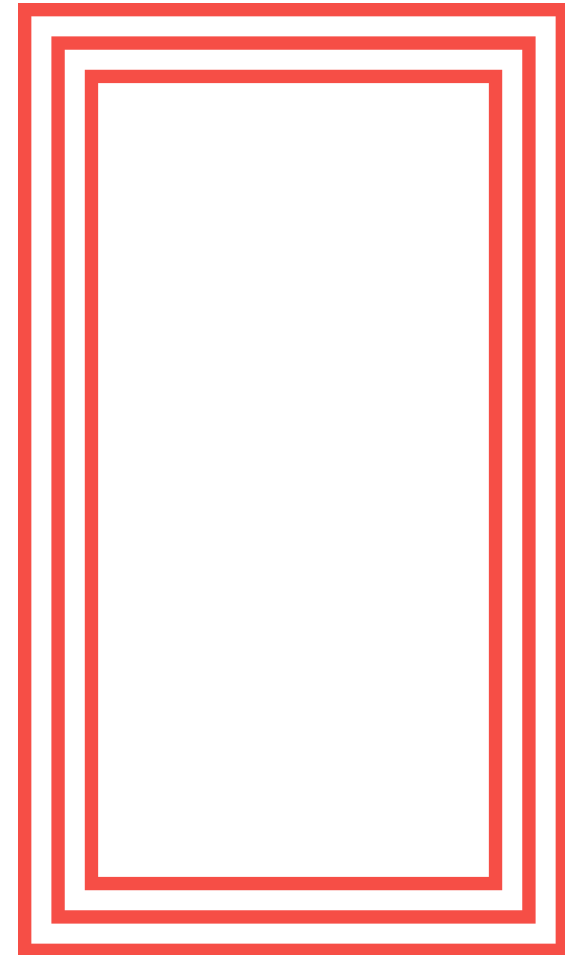
Borde det inte vara naturligare att återvända till utbildningen för fortbildning, istället för att ägna fem till tio år i starten av konstnärskapet? En del av dessa vidareutbildningar måste också vara öppna för konstnärer från andra genrer.

Ett stort problem för de konstnärliga utbildningarna är rekryteringen av lärare. I flera andra länder anses det som ett hedersuppdrag att ägna sig åt att utbilda de kommande konstnärsgenerationerna, i Sverige har lärarrollen inom de konstnärliga utbildningarna låg status. Många av dem som har attraherats av att arbeta inom de konstnärliga utbildningarna har sökt sig till tryggheten som en anställning ger, de är knappast de som bäst lyckas få eleverna att bli risktagande och gränsöverskridande konstnärer.

Den förändring som idag sker inom de konstnärliga utbildningarna handlar mycket om synen på de traditionella yrkeskunskaperna, att lära sig arbeta med de grundläggande stilformerna. Mot det ställs ofta att de moderna konstuttrycken kräver helt andra kunskaper, helt andra uttryck och en medvetenhet om en teoretisk filosofisk kontext. Det tycks ske en pendling mellan dessa båda ytterligheter, inte en utveckling. Det kan nästan verka komiskt när de mest framgångsrika experimentella konstnärerna försvarar en återgång till de gamla idealen inom utbildningen. Sanningen är väl att man för att dekonstruera en konsttradition även måste ha kunskap om den. Utbildningarna måste ge en bas för en mångkunnig konstnär som har möjlighet att prova olika uttrycksformer och som inte binds fast i traditionerna.

Hur ska utbildningarna bättre svara mot den förändring som konstarterna

går igenom, där den traditionella genreindelningen ifrågasätts? Skolorna är i de flesta fall helt uppbyggda för att ge specialister inom respektive konstart. Konstnärer som vill arbeta gränsöverskridande, som vill prova olika formler för samma innehåll, får lite stöd av skolorna. Förslagen här ovan om ett gemensamt basår och gemensamma moment, skulle kunna vara ett steg på vägen. Möjligheten för eleverna att träffa och arbeta med professionella konstnärer ur andra genrer skulle kunna vara ett annat sätt. Men det kommer troligen behövas en del nya utbildningar, eller kanske gamla utbildningsinstitutioner som ändrar inriktning. På sikt kommer säkert nya genrer att skapas, men få utbildningsinstitutioner är flexibla nog att fånga upp dessa.



## är det möjligt? några slutkommentarer

Vi har försökt måla upp en bild av kulturinstitutionernas situation idag – i en tid när 1970-talets expansiva kulturpolitik ifrågasatts, både av ekonomiska skäl och utifrån de mål som ställdes upp då. Att kulturpolitiken lyckades skapa så stora reformmedel berodde på att man ställde kulturen i samhällsbyggandets tjänst; den var ett utslag av en vilja att detaljorganisera samhället. Dagens världsbild ser annorlunda ut och kulturinstitutionerna måste vara betydligt mer flexibla för möta denna.

En mål som har ifrågasatts är demokratimålet om jämlikhet, tillgänglighet och deltagande – varför lyckas man inte nå en märkbart bredare publik? Det finns de som anser att det skulle räcka med ett fåtal framstående, centrala institutioner istället för det nätverk som vi har idag. Enligt vår mening är det viktigt att demokratimålet står kvar, men att man ska tona ner de frälsaraktiga tankarna om att alla ska övertygas om kulturens förträfflighet. Men det är fortfarande viktigt att alla ska ha en möjlighet att till rimliga kostnader besöka kulturinstitutionerna.

Kulturinstitutionerna måste ha en öppnare attityd gentemot sina besökare. De måste våga föra en dialog med samtiden. Istället ser vi en motsatt tendens, att man väljer att sudda ut sin särart som en väg att nå målen, men då riskerar institutionen att hamna i en anonym gråzon som inte väcker något publikintresse och där man i förlängningen riskerar att läggas ner. Det är viktigt att kulturpolitiken står stadigt på tre ben:

- Folklig förankring och dialog.
- Tillgänglighet och deltagande.
- Utrymme för det nyskapande.

Att många deltar i en amatörkultur som körsång, amatörteater, lajv ger en bred bas, där är Sverige unikt. Men kulturinstitutionerna måste våga delta i en dialog, istället för att presentera gamla sanningar. Det traditionella kulturbegreppet utmanas dessutom av ungdomens subgrupper, där man skapar en egen kultur och ibland lånar från den kultur som betraktas som

kommersiell och därmed ful. Ofta är dessa subkulturer smala och ointressanta för kommersiella krafter, men de kan i sig rymma ett nyskapande och ett gränsöverskridande över genrer. I dessa subgrupper hittar vi förmodligen några av morgondagens stjärnor.

Att kulturen ska vara tillgänglig, och inte minst kulturinstitutionerna, är självklart. Men det handlar inte bara om geografi, det handlar också om mottagandet av besökaren. Institutionen måste vara en plats där man kan delta, där man kan interagera. Allt för ofta möts man av anonymitet, man får ingen hjälp att hitta till det möte som kan ske på kulturinstitutionen. Det handlar inte om att trivialisera innehållet, att undervärdera besökaren, utan om att förse denne med redskap.

Det tredje benet, utrymme för nyskapande, tycks oftast få stå tillbaka under det ekonomiska sparandet. Utan experiment, rätten att misslyckas, dör kulturskapandet. Delar av det som idag i allmänhet betraktas som obegripligt, svårt, fult, motbjudande är om ett par decennier delar av den kultur som omfattas av en bred allmänhet. Att idag, som många kulturinstitutioner gör, luta sig mot det redan bekräftade är en väg in i anonymiteten.

**MÖRK BILD?** Att vi har målat upp en mörk bild, några har till och med kallat den sur, beror på att vi vill lyfta fram problemen som ofta är av strukturell karaktär. Vårt perspektiv är konstutövarnas och institutionsledningarnas. Kulturinstitutionernas huvudmän, ägarnas representanter, skulle säkerligen skriva en annan historia. Men det verkar allt mer som den historien är de kärlekslösas historia – kulturinstitutionen ses inte som en möjlighet, något att vara stolt över utan något som ackumulerar röda siffror i regionens eller kommunens räkenskaper.

Det finns naturligtvis några undantag, och vi kunde istället ha valt att lyfta fram positiva tendenser. Men vi har sett som vår uppgift att sätta ljuset på hur man idag på många håll försnillar det kulturella kapitalet, vi vill lyfta fram den dolda kulturpolitiken. Vi har kraftigt vänt oss mot den nyttoinriktade kulturpolitiken. Att kulturen har positiva bieffekter är

glädjande, men det blir helt fel om man anser att dessa är det centrala skälet till kultursatsningar. Institutioner som skapas med en sådan motivering lever farligt. När det ifrågasätts om de förväntade effekterna har uppstått kan det leda till institutionens nedläggning.

Kulturskapandet är en väsentlig del av det som gör oss till människor, det som utvecklar vårt medvetande, det som formar samhället. Men en sådan motivering för anslagsgivning tycks vara svårt för politikerna att omfatta.

En grundläggande kritik mot institutionerna som vi har fört fram är deras brist på flexibilitet. Att strukturerna till slut blir viktigare än verksamheten. Vi föreslår ett antal stora som små åtgärder för att motarbeta detta. Vissa av åtgärderna kräver att lagstiftning ska ändras, att fackföreningar och arbetsgivare ska inse att kulturproduktion inte riktigt fungerar under samma betingelser som övrig produktion. Ett tecken på att en förändring är på väg är de nya avtalen inom teaterområdet, där det handlar om hur man kan bygga upp fleråriga ensembler, projektgrupper på institutionerna, utan att dessa ska bli fast anställda. Ett annat exempel är att lämna skräntänkandet på institutionerna och istället mer arbeta i team.

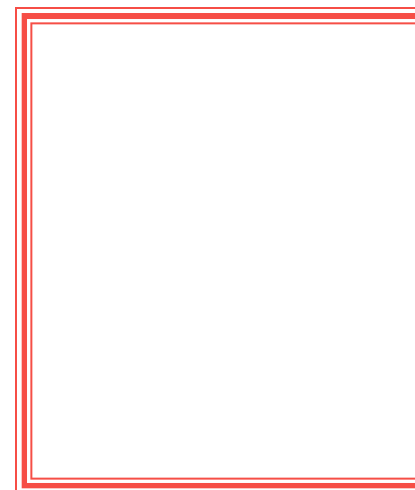
Vi kommer här inte upprepa alla förslag vi presenterar i texten, men vi lyfter fram några.

- Nya nationella belöningar. Institutioner som kännetecknas av en hög konstnärlig utveckling ges ett kraftfullt ekonomiskt tillskott för att under några år utveckla sin verksamhet.
- En ny, subjektiv och aktiv form av bidragsfördelning. Vi kallar dessa länkar, vilka ska leta upp konstutövare och sammanföra dem med kulturinstitutioner där deras projekt kan genomföras. Projekten kunna leda till att det oväntade inträffar på institutionen, möten mellan konstater. Länken ska fungera som projektfadder under hela projektiden.
- Ett antal pilotprojekt om hur kulturinstitutioner kan samarbeta med

frivilliga krafter, och även om hur institutionerna kreativt och kritisk skulle kunna samverka med en lokal amatörkultur.

- Ett basår för konstnärliga utbildningar gemensamt med flera konstnärliga utbildningar. Efter basåret ska det vara möjligt att diskutera med eleven om utbildningens inriktning.
- En utredningsakut för mindre kulturinstitutioner för att de ska ha möjlighet att ta fram utredningar i samband med föreslagna förändringar.
- En undersökning av huruvida kulturarvsinstitutioner kan öka sina sponsorintäkter.
- En workshop med arkitekter, planerare och kulturinstitutioner om framtidens institutionsbyggnader som även tar upp hur en institution ska utarbeta ett beställningsprogram för den nya byggnaden.
- Ett seminarium om hur kulturinstitutionerna ska kunna diskutera samtiden och framtiden.

Utöver dessa och de andra förslagen i rapporten är det väsentliga att diskussionen och ifrågasättandet fortsätter. Man måste ständigt skapa olika forum där konstutövare, kulturinstitutioner och kulturpolitiker kan mötas.



### Publicerade rapporter från programområdet

Björn Linnell: Är kulturpolitiken bara historia – eller är kulturpolitikens historia dess framtid? ([www.framtidenskultur.se/linnell.pdf](http://www.framtidenskultur.se/linnell.pdf))

Anders Kreuger: Konst och nytta ([www.framtidenskultur.se/kreuger.pdf](http://www.framtidenskultur.se/kreuger.pdf))

Johan Sanne: Kulturinstitutionen, styrelsen och huvudmännen. En upptäcktsresa till åtta världar. ([www.framtidenskultur.se/sanne.pdf](http://www.framtidenskultur.se/sanne.pdf))

Barbro Smeds: Institutionsteatern som "konstföretag". Vad händer egentligen innanför murarna? ([www.framtidenskultur.se/barbro.pdf](http://www.framtidenskultur.se/barbro.pdf))

Ragnar Lyth: Teater en ensemblekonst. Ett förslag till förnyelse av svenska institutionsteatrar. ([www.framtidenskultur.se/lyth.pdf](http://www.framtidenskultur.se/lyth.pdf))

Arne Brodin & Rebecka Tarschys: Bibliotekscentrum: Opinionsbildningen kring förslaget att slå ihop folkbiblioteket och högskolebiblioteket i Visby. ([www.framtidenskultur.se/visby.pdf](http://www.framtidenskultur.se/visby.pdf))

Anton Hagwall: Tio intervjuer och Jan Gradvall Vilka är framtidens kulturkonsumenter? ([www.framtidenskultur.se/gradvall.pdf](http://www.framtidenskultur.se/gradvall.pdf)).

Omslag: Stora Fine naturvit 240 g  
Inlaga: Stora Fine naturvit 115 g  
Typsnitt: Akzidenz Grotesk Berthold  
Grafisk form: Charlotte Hansson/Futurniture  
Språkgranskning: Petra Vainionpää  
Tryckeri: Realtryck  
ISBN 91-630-6436-7





