

# Kulturinstitutioner kris och förnyelse

Rapport från ett idéseminarium  
november 1997

Stiftelsen framtidens kulturs programområde  
Förnyelse av kulturinstitutioner.

# INNEHÅLL

## Institutionen, en evig krishärd?

- 7 Sven Nilsson: *Sökes: samarbetsperson som gillar läget.*
- 10 Alexis Pontvik: *Arkitektur och integritet.*
- 14 Tiina Rosenberg: *Motstånd och förnyelse. Om makt och hierarkier i kultur- och utbildningsinstitutioner.*
- 17 David Elliott: *Fighting for the Visual Arts.*

## Kulturinstitutioner i omvandling.

- 23 Bengt Hall: *Att förnya kulturinstitutioner.*
- 26 Diskussion.
- 28 Björn Linnell: *Om en institutions konstnärliga kris vid sekelskiftet.*
- 31 Peter Luthersson: *Makten över kulturen – pågår en ideologisering av viktiga kulturinstitutioner?*
- 34 Diskussion.

## Kvalitet.

### Konstnärlig kvalitet, målstyrning och konkurrens.

- 43 Gertrud Sandqvist: *Konstnärlig integritet.*
- 45 Paneldebatt.

## Centralism.

### Nationalism, etnocentricitet, gränslöshet.

- 61 Johan Öberg: *Framtidens kultur: stamkrig eller bildning?*
- 65 Stefan Jonsson: *Världskultur och institutioner.*
- 68 Lennart E. Fahlén: *Rituella speglar och elektroniska hammare.*
- 72 Debatt.
- 76 Presentationer.

# FÖRORD

Under 90-talet har kulturinstitutionernas kris intensifierats – ekonomi, publik och innehåll. Kulturinstitutionerna blir alltmer ifrågasatta, nedläggningar, nedskärningar och omstruktureringar står ständigt på dagordningen. Hur kan dagens kulturinstitutioner med rötterna i 1800-talets kulturideal och nationalstatstänkande omvandlas, för att bli centrala idécentra. Det var några av utgångspunkterna till ett två dagars seminarium som anordnades av Stiftelsen framtidens kulturs programområde *Förnyelse av kulturinstitutioner* hösten 1997.

I den här skriften har vi samlat de inledningar och diskussioner som hölls under dessa två novemberdagar. Mycket av diskussionerna kretsar kring institutionernas ledningsfrågor, har styrelsernas funktion och uppdrag förändrats under det senaste decenniet? Även kulturpolitikernas status och de kulturaktivas (brist på) samspel med dem var ett återkommande tema.

Kulturinstitutionerna lever idag i en större konkurrensutsättning och ställs inför kraven att bidra till lösningen på ett antal olika samhällsproblem (integration, jämställdhet, arbetslöshet etc.), vad innebär det för den konstnärliga kvaliteten och det kreativa klimatet? Det avslutande blocket innebar att vi såg på de nya världar som vi står inför och ifall de innebär en förändring av institutionernas uppdrag.

Utöver de inlägg som dokumenteras här presenterade konstnären Jörgen Svensson *Vi*, en dokumentation i bild, text och musik av hans fem månader som kulturrådgivare åt Margot Wallström, dessutom talade formgivaren Mats Theselius om *Högt och lågt om design* utifrån sitt eget arbete.

MARIA FRIDH & RIKARD HOOGLAND

Seminarieledning: Maria Fridh och Rikard Hoogland.

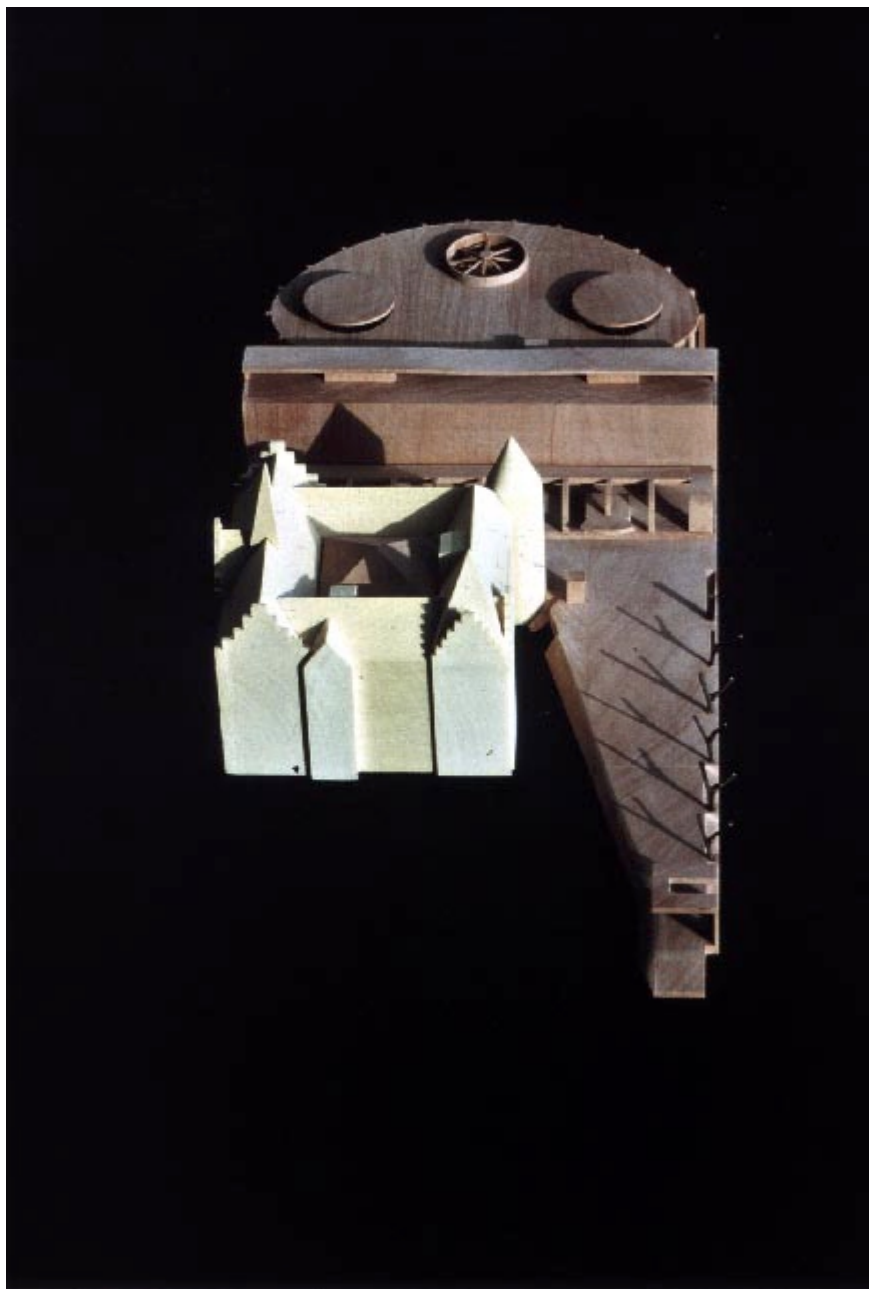
Moderator: Ulrika Knutson.

Medhjälpare: Kina Löwenbråå.



# Institutionen, en evig krishärd?

Alexis Pontviks förslag till nytt stadsbibliotek i Malmö.





## Sökes: samarbetsperson som gillar läget

Kulturinstitutionernas egentliga kapital är deras integritet och konstnärliga frihet. Traditionellt har denna frihet varit starkt respekterad. Men den har aldrig ansetts oproblematiske.

Utredningen *Kulturrådet* från 1972 – den som utgjorde grunden för det som kom att kallas ”den nya kulturpolitiken” eller ”1974 års kulturpolitik” – ägnar stort utrymme åt att analysera tänkbara konflikter mellan den konstnärliga ledningen och styrelsen. Man kommer fram till att institutionschefen måste ha en mycket stark ställning och att friheten rentav ska regleras i grundlag.

Utredningen *Kulturpolitikens inriktning* från 1995 går inte särskilt djupt in på frågan om institutionernas frihet. Sannolikt beror det på att utredarna inte betraktar friheten som något problem. De konstaterar helt kort: ”Den konstnärliga friheten utgör en av grundpelarna för kulturpolitiken.” (s. 341) De berör också förhållandet mellan styrelse och chef: ”Styrelsernas roll är särskilt viktig i förhållande till institutionens konstnärlige ledare eller chef. Tradition och respekten för den konstnärliga integriteten leder till att styrelserna inte beslutar om repertoar eller motsvarande. I stället utövas styrelsernas inflytande genom val av chef.” (s. 346)

Innebär detta att det som var en stor och svår fråga på 1970-talet har blivit en liten fråga, i varje fall en fråga utan sprängkraft? Det vore – tror jag – att dra fel slutsats.

Hela diskussionen om frihet och rollfördelning mellan chef och styrelse påverkas av två allmänna fenomen:

- ◆ framväxten av samlade kulturförvaltningar också i de största städerna.
- ◆ det politiska arbetet har fått ett nytt innehåll till följd av ett hårdare ekonomiskt klimat.

Det finns tydliga tecken på en allt hårdare ekonomisk styrning av t.ex. teatrar. Parallellt sker en inordning av t.ex. bibliotek, konsthallar och museer i samlade kulturförvaltningar också i de största städerna. Makten tenderar att glida från institutionerna till styrelser, nämnder och kulturdirektörer.

Vad innebär detta för kreativiteten och integriteten? Påverkas den konstnärliga friheten? Blir det svårare att vara uppkäftig och kontroversiell? Gäller talesättet att ”den som står för fiolerna också bestämmer musiken” också för offentligt drivna kulturinstitutioner?

De båda kulturutredningarna från 1970-talet och 1990-talet förutsätter direkta linjer mellan institutionschef och styrelse. Institutionschefens stora frihet har – så läser jag det – som förutsättning ett mandat direkt från styrelsen. Men vad händer om det utses en verkställande tjänsteman med ett bredare ansvar? Var finns då den punkt, där det politiska och konstnärliga ansvaret möts?

Det finns många tecken som tyder på att yttrandefrihetsfrågor, politiskt, moraliskt och konstnärligt, kommer att få allt större betydelse framöver.

Det är inte alls säkert att konsensus och harmoni kommer att känneteckna reglerna för vad man kan och får säga. Det är troligare att man åter måste kämpa för rätten att tala och uttrycka sig. I vilket fall som helst

måste regler och traditioner för yttrandefriheten t.ex. i konstnärliga och kulturella institutioner utformas för ett tänkt konfliktperspektiv. (när ska de annars användas?)

I ett konglomerat med en samordnande tjänsteman mellan institutionerna och styrelsen kan det hela bli *mycket suddigt*. Det hör till yttrandefrihetens grundregler att nyckelsituationen ska vara *mycket tydlig*, det handlar ju om gränser. Och alla inblandade ska veta priset för att överskrida en gräns. Men vem företräder t.ex. en kulturdirektör? Är han eller hon företrädare för den politiska makten eller för den konstnärliga integriteten? Svaret är: ingen vet, det är kanske det som är meningen?

Efter mer än tjugo år som chef i offentlig förvaltning kan jag konstatera att det politiska arbetet i grunden ändrat karaktär och att det nu rekryteras helt andra personer till politiska uppdrag än tidigare.

Egentligen finns det två typer av politiker. Vi har politiker som vill förändra samhället genom att peka på ett olöst problem eller ett reformområde och sedan övertyga allmänheten och politiker i andra partier om att de gemensamma resurserna ska mobiliseras för att lösa problemet och eventuellt därigenom förändra samhället. Detta var den klassiska politikerrollen under uppbyggnaden av välfärdsstaten. I kulturtredningen från 1972 finns en självmedvetenhet: nu blir också kulturpolitiken ett särskilt reformområde.

Den andra politikerrollen är mindre glamorös och har kommit att dominera efter decennier av nedskärningar i offentlig sektor. Den rollen ger politiker som borrar sig inåt i verksamheterna och vill visa sin handlingskraft genom att förändra ramarna inifrån. Problemet är att detta *inifrån* med nödvändighet berör också kärnan i verksamheten och därigenom påverkar den grundläggande integriteten.

I den första politikerrollen är gränserna, umgängesreglerna mellan styrelse och chefer i princip klara eller har alla förutsättningar att vara det. Men det andra fallet är svårare.

Starka verksamhetsföreträdare och chefer med stor integritet kan uppfattas som hinder för politikerna att fullgöra uppdraget, så som det har kommit att uppfattas. En stark och drivande politiker tycker sig behöva utveckla kunskaper som kan matcha och t.o.m. konkurrera med verksamhetschefernas.

Det leder till konflikter eller till att de verksamhetsansvariga abdikerar; politikerna får ta ansvaret i alla bemärkelser. Utåt får det till följd att det blir politikerna som får försvara verksamheten, med de allt större brister som följer av besparingarna. Jag säger bara: titta på Göteborg!

Kulturen/konsten är inget neutralt serviceområde, där man alltid kan diskutera om man ska göra si eller så, diskutera kvalitet hit eller dit. Staten eller kommunen *äger* inte innehållet i kulturverksamheten, deras dimridåer kan heller inte dölja någonting. Det konstnärliga eller kulturella innehållet har sin integritet. En teater eller en konsthall kan vara kommunal, men en teaterföreställning eller en konstutställning kan inte vara det.

Med den utveckling vi har nu kommer politikerna farligt nära själva kärnan i den konstnärliga kommunikationen. Pengar, framför allt bristen på pengar, kan ursäkta nästan allt, och naturligtvis är det det föregivna behovet av ökad ekonomisk styrning som är politikernas bananskal in i verksamheten. Men jag tror de ska akta sig. Här är det inte en gradfråga utan en avgörande gräns som berörs. Och den gränsen ska vara tydlig.

Visserligen har det under en följd av år arbetats på att lösa upp den gränsen med allt suddigare administrativa strukturer och allt fegare och alltmer opportunistiska politiker som säger sig vilja så väl och alltmer begärligt tafsar på den konstnärliga integriteten.

Självklart kommer denna situation att påverka rekryteringen av chefer. Ett gammalt talesätt lyder: *"Där det inte finns någon åklagare finns det inget brott."* Därför kan ett kulturkommunalråd svara så här på frågan om vilken chef man söker till en stor institution: *"Vi söker en samarbetsperson, en som gillar läget."*

Kan vi lära något av Aisipos fabel om tuppen och räven? I fabeln, som jag minns den, råkar tuppen och räven i diskussion. De argumenterar allt högljuddare, och tuppen sväller av stolthet: *"Min röst är ändå starkast. När diskussionen är över är det ändå jag som gal."*

Men både tuppen och räven vet innerst inne att räven när som helst kan bita huvudet av tuppen, medan tuppen inte kan bita huvudet av räven. I en konflikt mellan styrelse och chef är det chefen – tuppen – som tar de största riskerna och får betala det högsta priset.



Men inte ens det är särskilt säkert.

Förhållandet mellan chef och styrelse kan mycket väl formuleras i machiavelliska termer. I Machiavellis *Fursten* handlar det om att samla makt. Rent maktpolitiskt kan det vara rätt att göra sig av med en stursk chef.

Under renässansen högg man huvudet av dem. Det gör alltid stor effekt att mörda en motståndare och sedan låta stadens invånare se det huvudlösa liket ligga på torget på morgonen; plötsligheten och grymheten i handlingen är en del av dådet. Men vi moderna människor har blivit så blödiga.

I vår medieintensiva värld följer nyhetsrapporteringen en dramaturgisk kurva. De mord som sker i konflikter mellan styrelse och chef blir symboliska eller rituella och de blir inte heller diskreta små kammarmord. Det ändrar rollfördelningen. Medierna tar inte alltid parti för den starke, kondottiären, segraren.

Den uppluckring som har skett i förhållandet mellan chef och styrelse ger inte politikerna större frihet. I stället blir de mer ensamma eller tvingas bli mer brutala. Dramaturgiskt är det oftast mer effektivt att ta parti för den svagare och mer utsatte. I en värld där nästan allt är symboler, är det inte så självklart vem som till slut har huvudet kvar mellan axlarna.

Jag förespråkar således:

- ◆ direkta och klara kommunikationer mellan institutionschef och styrelse, utan omvägen via övergripande chefer med i grunden politiska och inte konstnärliga eller kulturella mandat.
- ◆ klara gränser mellan och tydliga instruktioner för chef respektive styrelse.

En sak är nämligen klar: det kommer inte att bli lättare framöver. Hur ska man kunna rekrytera vare sig politiker eller chefer om allt slutar i en blodig fars?

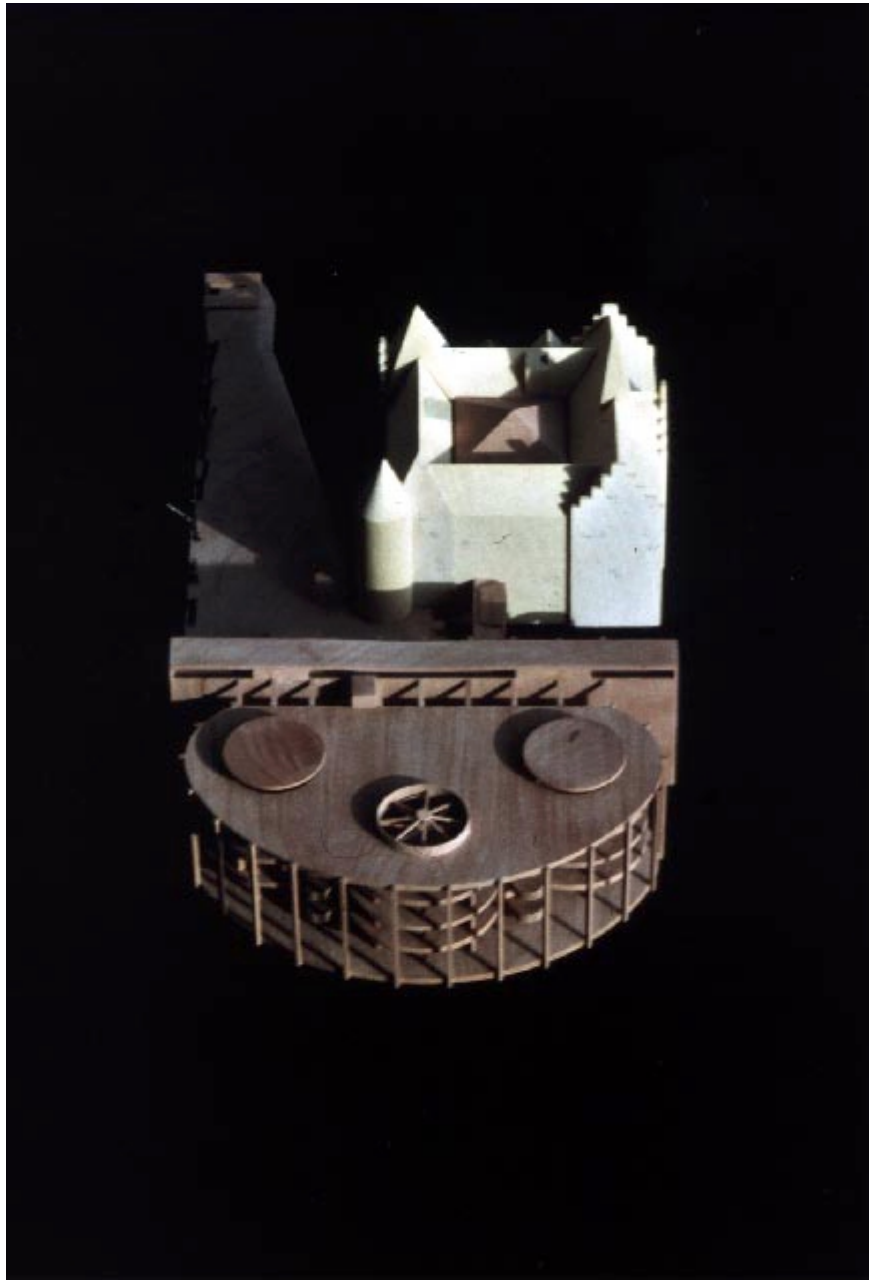
## Arkitektur och integritet



### Konstcampus, Stockholm 1995.

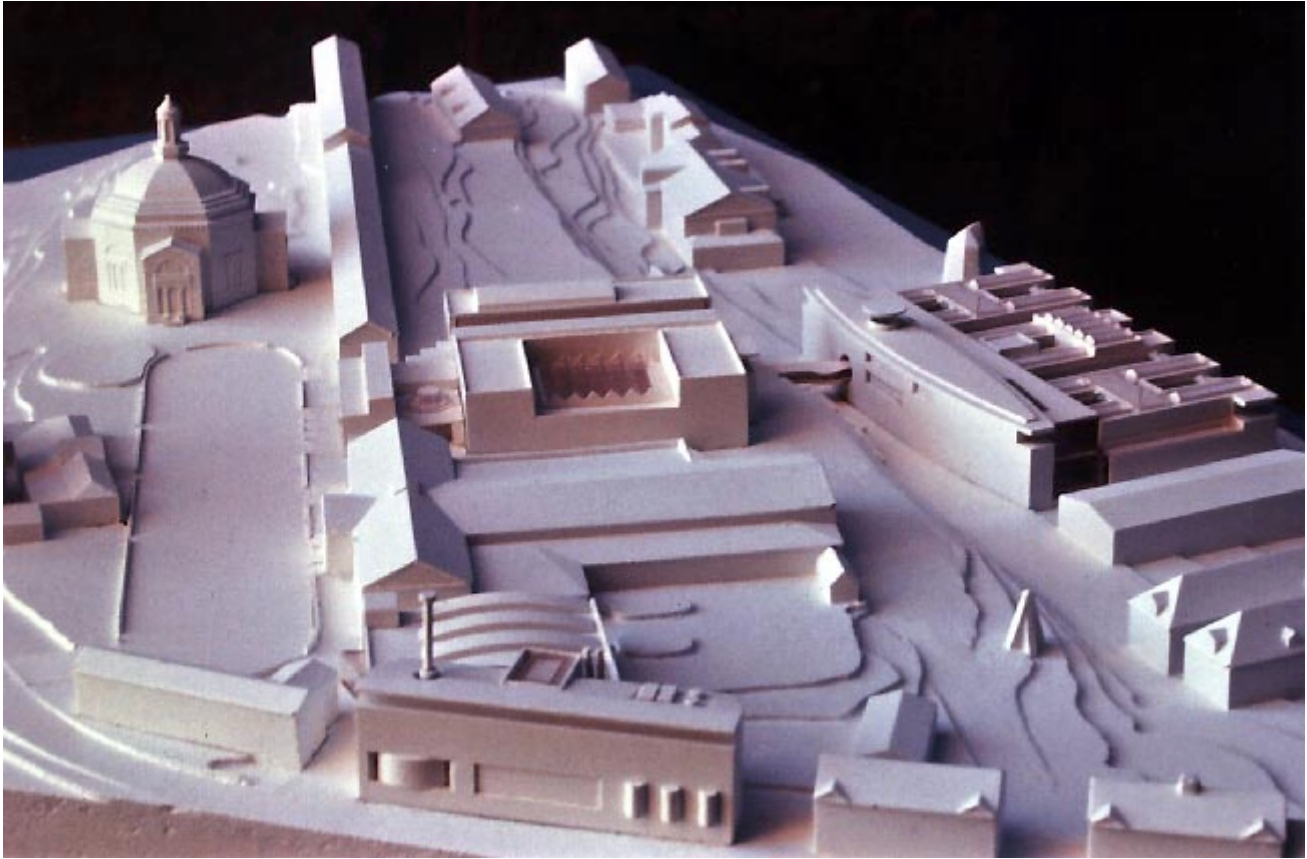
Arkitekturen har en egen integritet. Det gäller både för den befintliga såväl som för den framtida Konstfacksbyggnaden. Arkitekturen behöver inte alltid uttrycka programmatiska och figurativa önskemål som att suggerera förväntade aktiviteter som t.ex. ”träffpunkt”. Arkitekturen uttrycker sig själv i form och rum byggd av sina element.

I Konstfacksprojektet är arkitekturen primärt en bakgrund till de konstnärliga verksamheterna.



### Klöver, Malmö stadsbibliotek inbjuden tävling 1993.

Förslagets tema är biblioteket i parken. Istället för att dela upp bibliotekets program mellan ny och befintlig byggnad som programmet kräver används den nya byggnaden till bibliotek. Därigenom kan programmets speciella behov optimalt tillgodoses. Byggnaden är en sammanställning av tre helt olika former: en transit-hall, ett smalt kontorshus och klöverformade hyllor som sträcker sig ut mot parken.



### Schack, allmän tävling om Moderna Museet 1991.

Tävlingen är ett ypperligt exempel på hur "programskrivarnas arkitektur" blir till. Programmet fastlägger en rad förutsättningar som att Exercishuset från 1800-talet ska byggas samman med museet, att Arkitekturmuseet och Moderna Museet byggs samman, att museets samlingar har 100 procents dagsljus och att dess entré döljs bakom befintliga byggnader. Förslaget Schack däremot ifrågasatte alla dessa förutsättningar och visar på alternativa lösningar. Resultatet är fyra fristående byggnader, var och en med stark förankring till Skeppsholmen och med ett begripligt innehåll.



### Modo sodapanna 8, Örnsköldsvik, inbjuden tävling 1997.

Sodapannan 35 meter lång, 30 meter bred och 100 meter hög. Detta var det enda förslag i tävlingen som inte bestyckade sodapannan med en stor grön Modo-skylt. Det använder sig istället av omgivningen för att finna en ny skyddshinna. Pannans yttre föreslås klädd i tunna rörliga stålplåtar som återger industrins, det stora omgivande landskapets och himlens färger.

## Motstånd och förnyelse. Om makt och hierarkier i kultur- och utbildningsinstitutioner (Medborgarnas kultur)

*Traditioner blir äldre och äldre,  
en större och större staty.  
Muminpappan*

### **1. Situation och position: strukturellt perspektiv och individperspektiv**

Vi är ovana att betrakta oss som situationer. De flesta av oss vill begripligt nog bli bedömda som individer. Medvetenheten om strukturella orättvisor innebär emellertid inte ett anammande av ett avindividualiserat offerperspektiv. Ett strukturellt perspektiv är nödvändigt för att finna möjligheter till att åtgärda hinder för verksamheten på olika nivåer, vilket ett individperspektiv inte alltid gör. Kategorin kön är ett exempel på detta. I genomsnitt består en ledningsgrupp i privat näringsliv av 94% män och 6% kvinnor. 7% av svenska professorer är kvinnor, 93% är män. Här kan en tydlig strukturell orättvisa utpekas, samtidigt som det inte betyder att kvinnor skulle sakna betydelse för verksamheten i övrigt. De saknar dock tydligt tillgång till makt-eliten, vilket inte innebär att vi på individnivån inte skulle finna kvinnor i nyckelpositioner. Samtidigt kan vi inte bortse ifrån att kopplingen mellan ledarskap och manlighet är påtaglig i arbetslivet.

Universitetsvärlden, som de flesta av världar, vill gärna bli betraktad som en rättvis och icke-diskriminerande värld, men olika grupper inom utbildningsvärlden – i likhet med samhället i stort – är olika positionerade i maktens nätverk. Dessa är inte slumpmässigt sammansatta utan historiskt utformade (situationer) där vissa grupperingar, professioner, sektorer och institutioner spelar en mer central roll än andra. Ingen av oss väljer de omständigheter vi föds in i, inte heller alltid de strukturer inom vilka vi agerar. På samma sätt fungerar arbetslivet. När vi väl valt utbildning, yrke och arbetsplats (om vi nu har turen att välja) kan vi inte fritt välja de praktiker som är knutna just till denna arbetsplats. Institutioner definieras genom regler, lagar, bestämmelser och uppdrag i förhållande till uppdragsgivaren (stat, kommun eller privat näringsliv), samtidigt som alla yrken också styrs av värderingar, normer, koder, traditioner etc. vilka ger dem ett mer osynligt och svår-gripbart men nog så viktigt innehåll.

I denna mer symboliska och inte alltid så väl synliga struktur av koder och värderingar hör också förståelsen av de för identiteten så centrala begreppen som kön, klass, etnicitet och sexualitet hemma. Det rör sig om positioner som inte är statiska. Närmare bestämt: de *är* inte, utan skapas aktivt. Och de skapas inte bara av anonyma strukturer utan av oss själva som agerar inom dessa strukturer. Den konstnärliga, vetenskapliga och mediala världen utgör inget undantag, men dessa världar är speciella därför att de tydligast kan bidra till förändring.

Konstruerade kategorier som kvinna, man, invandrare, hetero- resp homosexuell existerar bara när vi iscensätter dem. Detta är emellertid ett rent teoretiskt resonemang. I verkligheten dansar vi alla efter den sociala koreografi som gäller för vårt livssammanhang. Och vi utvecklas till mer eller mindre skickliga dansare. (Ta en titt på lönebeskedet så ser ni hur samhället belönar era dansinsatser.) Det är också viktigt att komma ihåg att denna koreografi gäller i lika hög grad för män och kvinnor, fast på olika sätt därför att definitionen av kön historiskt sett vilar på manlig överordning/kvinnlig underordning.

Det som skiljer oss åt är den levda erfarenheten som alltid är ett resultat av den position vi både valt och inte valt. Det rör sig med andra ord inte om några hemlighetsfulla kvinnliga och manliga egenskaper, utan om kulturellt konstruerade och historiskt utformade kategorier. Kön har inte heller alltid betydelse, utan i somliga sammanhang spelar klass- eller annan grupp tillhörighet betydligt större roll. Att inse detta gör det också lättare för en individ att förstå sina handlingar i ett större perspektiv.

Även om vi vill vara alldeles unika så är det dock nödvändigt att förstå att den levda erfarenheten inte uteslutande bestäms av de olika privata eller individuella situationer som vi alla är delar av. Just denna historiska kunskap förvaltar min egen grupp, humanisterna, och det torde vara onödigt att påpeka hur illa våra insatser uppmuntras och belönas av samhället.

## 2. Makt

Den institutionella makten sägs vila på en aktiv segregering och hierarkisering, vilket innebär att olika grupper hålls isär och ordnas efter bruksvärde. Kulturer har i alla tider definierat sina "avvikare" genom att offentligt manifesterat det socialt godkända respektive icke-godkända. Marginalen uppstår när tillräckligt många inte ryms inom majoritetskulturen. Då och då blir det lite tjusigt att tillhöra marginalen ("För det som var orätt i morse, kan bli alldeles riktigt i kväll", som Muminpappan så insiktsfullt påpekar), men detta innebär inte nödvändigtvis tolerans, utan kan också röra sig om majoritetskulturens behov av att definiera sig själv i förhållande till marginalen.

Ibland förs också den välbehövliga diskussionen om vems kultur och bildningsarv vi egentligen ska syssla med och föra vidare. Eftersom det då handlar om förhållandet mellan medborgarskap och kultur händer det att även marginalens representanter inbjuds till diskussionen om kulturellt betingade olikheter. Det räcker emellertid inte att hävda att marginaliserade grupper kan erbjuda ett annorlunda perspektiv, att de kan ha "fräscha åsikter" som det heter, utan vi måste också intressera oss för de institutionella mekanismer som producerar dessa specialkategorier och utesluter dem från att medverka som fullvärdiga medborgare i det land dessa människor faktiskt bebor. Den som tagit klivet in från marginalen förväntas vanligen anpassa sig till en befintlig institutionsvärld och världsbild. För icke-representerade grupper är strukturerna av större betydelse än för övriga, därför att det är strukturerna som håller dem utanför.

Det är tydligt att klivet tas in i en redan färdigformad institutionsvärld, som ett komplement till det rådande och inom det rådande. Det är en väldig skillnad mellan att vara en resurs som används och en resurs som har inflytande. Och problemet för exempelvis invandrare och kvinnor som grupper är bristen på inflytande över strukturerna. Kvinnor och invandrare förväntas tillföra något, ibland rent av lösa olösta problem inom institutioner. Med detta synsätt underförstås, som Anna Wahl, ledarskapsforskare vid Handelshögskolan påpekat, att anledningen till att det funnits så få kvinnliga ledare är att deras egenskaper inte behövs tidigare. Det som exempelvis kvinnor förväntas bidra med är också klart underordnat allt annat, mindre vik-

tigt med andra ord. Synnerligen besvärlig är den flummiga förväntan på vissa egenskaper hos kvinnor: egenskapen som goda lyssnare, samarbetsförmåga etc. Men kvinnor och invandrare vill vara hela människor, med alla sina kunskaper och all sin kompetens. Att förväntas vara något specifikt definierad i essentialistiska termer (som kvinna, man eller invandrare) upplevs som begränsande.

Men hur gör man då? En enkel regel är att där det finns makt, där finns också kunskap, eftersom "sanningen" definieras av den som har makt. Och omvänt: där det finns kunskap finns det också makt, eftersom kunskapen aldrig är objektiv. Friheten och förmågan att agera försvinner inte ens under strängt förtryckande omständigheter. Där det finns makt finns det också motmakt. Makt korrupperar inte automatiskt och förändringspotentialen kan aldrig utnyttjas utan makt. Att ha makt innebär att komma in i en position som möjliggör förändringar. Men hur genomför man förändringar i kultur- och utbildningsinstitutioner där det råder en patologisk skräck för förändringar? Min centrala tes är att förändringar nästan alltid är av godo, bortsett ifrån de riktigt dåliga. Den centrala frågan är emellertid varför förändringar har så liten genomslagskraft?

### **3. Förnyelse: dissonans**

Som teatervetare är det inte svårt att förstå organisationsteori. De tio vanligaste konflikterna motsvarar världsdramatikens grundkonflikter, vilka i sin tur nästan alltid kretsar kring territoriella anspråk, både inom offentligheten och inom det privata. Drömmen för de flesta inom utbildnings- och kulturinstitutionerna torde vara möjligheten att definiera sitt eget livssammanhang.

Den centrala frågan inom kulturinstitutioner är i likhet med samhällets övriga institutioner frågan om ledarskap. Vilken institutionskultur man vill odla. Det är bokstavligen frågan om att odla, då människor i ledande positioner ovillkorligen sätter sin prägel på verksamheten. En svensk professor t ex har ovanligt mycket makt för att "bara" vara professor i internationell jämförelse. När ledningen väl bestämt sig för vilken kultur den ska odla vore det tacknämligt om centrala policyfrågor kommunicerades så tydligt som möjligt för menigheten. Bristen på tydlighet och patologiskt konsensusstänkande motverkar alla förändringar. Varför inte lägga korten på bordet som omväxling? Tydlighet är inte liktydigt med enkelspårighet. Det alltid lättare att diskutera när mottagaren vet att hon/han har att argumentera för/emot.

Frågan om lojaliteter och självständighet är central. Att vara ideologiskt monogam är inte önskvärt. Överdriven trohet innebär fantasilöshet och tröghet och är aldrig en kvalitet, utan tråkar bara ut en själv och omgivningen. Notorisk otrohet däremot är tecken på oppurtunism och hållningslöshet. Men i den allmänt prisade mångfaldens namn torde vi kunna kosta på oss en och annan flirt med idéer vilka vi vanligtvis inte pryder våra citatböcker med. Bara för att unna oss känslan av att kunna röra sig i skilda världar. Men även här gäller det att välja sina begärsobjekt med omsorg. Dissonansens betydelse bör aldrig underskattas.

Sist men inte minst funderar jag på huruvida humanisten (åtminstone periodvis) borde lämna den väl insuttna läsfåtöljen för att studera ishockeyspelarnas sätt att inom ett begränsat regelsystem genom styrka, samarbete och timing ge järnet. Lite klumpiga, långsamma och närsynta som vi humanister ofta är har vi också blivit marginaliserade. Lite motion torde inte skada.



## Fighting for the Visual Arts

It's all a very familiar story to me having spent most of my professional life in Britain. And I guess the kind of experiences that have been described here echo in part my own experience. But there is a bit of difference because I think in Sweden your infrastructure is much more well developed, you have a stronger theoretical concept of the welfare state, and that includes culture, than in Britain. In the '80s we had a concept of the welfare state, but this was more or less confined to health and education. And culture was never really brought into that. Working as I did within the field of visual culture this was an infrastructure which had never developed; it didn't exist so it could not be cut away. Just to give you some idea about the kind of figures we're talking about, the **Arts Council** which is mainly responsible for arts funding spent only six percent of its 1996 budget on the visual arts, the remaining 94 percent was spent on music, on theatre, on opera. I was always arguing from a point of view of actually creating an infrastructure at the time of cuts across all the arts, rather than trying to protect something that always existed. Now, that is not to say there aren't art galleries in Britain, of course there are. But at the moment there is no specially devoted museum of modern art in England. The new **Tate Gallery of Modern Art** will not open until the year 2000. And it was not a government initiative that got this new building project going but money from the lottery, the national lottery. This isn't government money, it's given by people freely to gamble and then it's given away by an independent board. In fact the government hasn't even guaranteed that they're going to support this new museum when it's open. So you can't say that there is a government initiative there. I think that's one of the major differences between Britain and Sweden but there are other similarities. And I guess one of the reasons why I came here, (and this picks up the issue that the previous speaker was talking about) was that of freedom.

I was director of the **Museum of Modern Art** in Oxford for 20 years. Why did I stay there so long? There are lots of reasons. One of the reasons and a very important reason to me was that I had complete freedom within my budget. We have an expression in English, they gave me the freedom to hang myself, well I didn't and I'm here today and my neck's in a reasonably good shape. But it was a real freedom. My relationship with my Board was that they would get very pissed off whenever I overspent. I did quite frequently. And I'm glad to say I left the museum with a healthy deficit which was balanced by a plus fund which I had also created. But that was something in the relationship, the trust between me and my board, they did not tell me what I could do and what I could not do artistically. And I would not move to a new situation which would be worse.

One of the things that attracted me about coming here to **Moderna Museet** in Stockholm was besides the new building which is not bad, besides the collection which is very good was the clear assurance that's my employers, the Ministry of Culture in the future cannot tell me what I should or should not show. I have to work within a certain budget which is fixed. But there is no kind of political control on that. That's very important from a large number of points of view, it's very important obviously with regard to the art. But also very important how the organization shapes up, how its profile develops, how the staff relations develop. I can't have someone over my shoulder telling how to do this or that, or for political reasons. I always operate

within the law, that goes without saying. But to operate for political reasons would be for me absolutely insufferable.

Now I think that there is a realization that institutions of museums of modern art during the '80s went through internationally some kind of crisis. And I wrote in 1990 in a Dutch international journal, *Museum-journaal*, an essay about this. It was called *Waiting for Musot*. Two museum directors were sitting on a hill and the night was coming and it was getting dark and they were waiting for something to happen; a boy came on with some messages and nothing happened. It was an opportunity to talk about crisis, of museums being passive in the situation and having to wait for something to happen. And then not really knowing what power they had. Because museums have power and they need to know how to use it and how to feel comfortable with it. And the very important thing about any cultural institution is that it has to have a profile of its own. Of course it can share this with other institutions as well but it has to be its own and part of its driving force. Which is what people recognize it by.

Now we're talking about a situation here today where people don't respect this at all. They are really worried about the other side of the equation and that is the consumer. The numbers game. And a fascinating situation develops because art gets completely eclipsed in the numbers game. Because it's only about the number of people who come. Now in Britain in the '80s, I don't need to remind you that it was a period in which Margaret Thatcher was active politically for a large part of the decade. It was a period when we were moving increasingly towards a free market economy, towards what she described as "Victorian values". But we were really moving towards a Victorian style laissez faire economy and culture. And so the demands of the consumer became power, for the right wing was trumpeting this as an indicator, a prime indicator, for achievement or success in the arts.

A most depressing thing in the world was that the left who were terribly demoralized, couldn't find any political or effective political voice. Of course they had a political voice but certainly not in any sense which made any parliamentary challenge. They thought not of consumer demand but, in fact, of something very, very similar to that, the wonderful idea of empowering the audience! That the audience had to be empowered to make its choices for itself. And where does that leave art? It leaves it nowhere. Because art except in the most complex and removed way has nothing to do with demand, particularly contemporary art.

I remember when I was in Oxford and people used to talk to me and they'd say: "Oh, you're a director of museum of modern art are you? I don't like modern art." "Oh, you know what modern art is, do you?" "Yes, I do." "What is it?" "It's people cutting themselves off in public or something like that." "That's modern art for you?" "Yeah!" "Well, you know much more than I do because I run a museum which is a museum of modern art and I can't tell you what modern art is because it is always changing. That's the point. And that's its function. It's in a constant process of becoming." There can never be a demand for this. Because people don't know what it is and the skill of any museum of modern art is to mediate that which is in the process of becoming. As well as its collections which stretch back to the beginning of this century. Also it has to mediate the different perspectives which inevitable fall on the history on the work itself, as different views are superseded and developed and seen in a much broader picture. So that's a very important part of the function of the museum of modern art.

I think freedom is also a very critical idea. Because I think the freedom of the museum must in a way mirror that of the freedom of the artist. And the freedom of the artist is admittedly contained and sometimes compromised, but it is one of the best freedoms we have. The other word we use, and in fact it's a key word for modern aesthetics, is that of autonomy. The idea of artistic autonomy articulated at the end of the 18th century is still absolutely fundamental for that area of human activity we describe as art. Because if we are going to generalize about art, this is one of the things that makes it not life but parallel to life. It is itself. And that is the point. And only when you understand this will you begin to understand its languages. So the autonomy of art, the autonomy of the artist in this separate field parallel to life is a kind of paradigm of other ideas about freedom, about human rights which developed at the same time and on which our modern culture

is based. It was not by mistake that Kant was developing these ideas at the end of the 18th century. Hume and Rousseau had written about the rights of man, and the Marquis De Sade on the other extreme had written equally about the rights of the individual being enforced even to the point where one individual could inflict pain and suffering on another individual. And from that starting point we move on: we find all these individual rights and we group them together in different ways. We coagulate them into something else and what do they turn into? They turn into most dramatical events, the American revolution took place at this time, the French revolution took place, the rise of nationalism, the rise of romanticism and so on, into our century. So this idea of freedom, and it lives on I think most dramatically within culture – within visual culture – is absolutely fundamental to the way how an institution a visual institution, a space like Moderna Museet or the Museum of Modern Art in Oxford should develop.

Politics is very often disguised as the art of the possible. And if one's getting involved in a discussion with politicians about keeping schools open, about keeping old peoples homes open or about building a new museum of modern art it's a kind of hopeless discussion. Because who can say that you're comparing like with like? And it's rather like one of saying you have a choice in front of you: Either this mass murderers life will be taken off this planet or you will see this Rembrandt painting destroyed in front of your eyes. Which would you rather see Mr museum director? A human life saved or the destruction of a painting, the destruction of a human life or the saving of a painting? I'm not going to tell you finally what my choice would be. But it would be made only with great difficulty. We get into a sort of adjusting, relativistic argument: Oh, he is a person but he has murdered many times. Is human life sacrosanct? Is this more important than art or is art more important? You can say *ars longa vita brevis* but itss doesn't really get you off the hook. And politicians will often use this kind of false comparison in an emotive, cynical, even Machivellian way when it suits them.

But there is matter of the most important what people feel is really important to them. And what's been impressive to me coming from the outside into Sweden is the fact that both the politicians and the Swedish people decided to build and pay for a new museum of modern art here. Now, this money could had been used in different ways and its shows a belief, in modern culture and its importance. Now this is not only an idealistic idea related to the abstract ideals of freedom which I've been talking about. But it's also something which has a real tangible effect within culture, I hope throughout Sweden, that by raising the stakes at the centre this will have an effect throughout the whole country. It opens up training possibilities, it has political ramifications in that it shows an opening out to the rest of the world. It's perhaps part of this opening up which has accompanied Sweden entering the EU as well. And I think that it is important that a museum has an effect on the city in which it is situated. There was a lot of talk during the '80s in Britain about how museums can help implement social regeneration in downtrodden urban areas. And one of the first, I think extremely cynical, exercises in this was in Liverpool. In 1982 or 83 there were a number of riots, mainly racially inspired riots. The Conservative Home minister Michael Heseltine went up there watched the chaos, the burning in the streets and said: All right we will build an new art gallery here. And what they did was to make a subdepartment of the Tate Gallery in the completely destroyed Victorian dock land. It has attendances of about three quarters of a million people a year. It has been a success in many ways. But it hasn't really been a success in terms of the cultural infrastructure of the North West. The local politicians are involved but it's administered essentially from London. But even for the "wrong" reasons you can sometimes get development. And I would say that it's very much up to the Tate Gallery, the director of the Tate Gallery and the subdirector of the Tate in Liverpool what they then do with situation. And I think of the proverb that was mentioned earlier, the English version of it is: "He who pays the piper, plays the tune". Well, that's certainly true because there is no such thing as a free lunch wherever it comes from. The public institution has a duty to provide some kind of broad based service for the people who are paying for it. Any large institution, and I'm including the museum at Oxford within that, needs to have some kind of social policy by which it decides how it's going to mediate what it is it mediating.

And in any case if art sometimes isn't enjoyable, challenging or upsetting it is not locating what its function is. Trying to create a situation in which all those things can come out at many different levels where people can relate to artwork at the levels which they feel most comfortable with and also have the opportunity of not being trapped within those levels, of being able to move naturally, horizontally or vertically to different levels as and when they want. This can take place in the building itself or outside the building either by presentation of exhibitions or through the internet or other media. But I think the three prime functions of the museum can be best described like this. I'd like you to imagine a still life being painted by someone like Cézanne and it has three things on a rough wooden table. The first thing is a sponge, and a museum must be like a sponge in that it has to soak up information about everything that is going on wherever modern art is being made all over the world; now it's not just in Western Europe and in North America. You have to soak that up and have access to what's going on. Secondly it should be like a mirror. It has to reflect what's happening. It can't have its own agenda, a museum can only show what's there. Sometimes you feel that museums would like to alter things a bit. I mean the classic example is a story, A Cézanne bought by National Gallery in Stockholm in the early years of the century was "amended" by the Director. He was a painter and he thought that it was rather unfinished so he added a few brush strokes to it. Needless to say either metaphorically or literally you should not do that, you must not do that. You can only take what's there. And you have to, first of all, come to terms with this before you can help any one else to come to terms with it. You've got to be like a mirror.

The third thing you've got to be like is like a knife. And that is to cut through to the core of what is important, to cut through falseness and time wasting, to cut through what is irrelevant. To do this you have to have a strong ethical and aesthetic idea of what is important at a given time, which is, at the same time broad, enough to accept that no one can know everything. You actually have to cut, make decisions and say "we're showing this because we think it is good. And we're prepared to tell you why we think it's good and maybe why other things are not here. This kind of decisiveness and confidence holds to run throughout the whole institution. I think if there's a clear central core the institution can communicate clearly and should use the media to do this in different ways.

It's naive to say that cultural institutions don't operate within the political climate. They do and they must. They're not political institutions, yet they must be aware of what is happening in the world and around them. And one of the things I ask for regularly is for anything that's coming up in the press. I ask the Museum's press officer to let me know if there is anything which could be understood as a political criticism towards Moderna Museet or should there be anything developing that could develop into either criticism or an opportunity to put over the Museum's point of view. It's necessary to communicate how the institution relates to art and how the institution relates to the world outside. If this is effectively communicated it is a very good way to avoid being compromised by a political pressure.

# Kulturinstitutionen i omvandling

*”Hundra år hava förgått sedan dessa portar öppnades och nu vill man stänga dem för alltid! Är det sant? Vi tro det icke! Vi hoppas och tro av innersta hjärta att när det kommer därefter att templet skall slopas, så skola alla som en man samla sig däromkring och ropa: rör ej vid helgedomen! Den kungliga skaparens ande svävar ännu över vattnen och uttalar sitt varde ljus! Och helgerånarne skola betänka sig två gånger innan de rycka en sten ur den kungliga minnesvården!”*

*Pennan stannade igen. ”Låt mig tänka”, sade hjärnan! ”Det är så dags”, sade pennan! Men hjärnan tänkte. ”Kunglige Skaparen? Kungliga minnesvården? Det var för mycket kungligt, ty det var ju om den nationella bildningen vi skulle tala! Och för övrigt bönderna erkänna tillsvidare blott en Skapare!” Men det var nu skrivet!  
En nationell bildningsanstalt ur Det nya riket av August Strindberg.*



## Att förnya kulturinstitutioner

Det står något förmätet om att förnya kulturinstitutioner i programmet. Jag skulle vilja säga så här: att förnya en kulturinstitution är utgångsläget för det jag ska prata om, eller snarare det som hände i Malmö för fem år sedan. Möjligen, möjligen kan detta vara relevant även i dag om jag inte bara tittar åt Malmöhållet utan även åt andra håll i Sverige. Det kan jag säga sittande som ordförande i **Teatrarnas riksförbund** där vi har en del kriser också att ta tag i. **Malmö stadsteater**, en gång byggd under brinnande andra världskrig, färdig 1945, man sneglade väldigt mycket på de stora scenerna nere i Tyskland och ville bygga någonting som var unikt inte bara i Sverige utan möjligen också i norra Europa. Och så det blev det, det blev en folkteater med en proscenieöppning på vill jag minnas 24 meter. Det är att jämföra med **Kungliga Operans** som är 12. Då kan ni inse vilka ambitioner man hade nere i södra Sverige. Och en folkteater som skulle inhysa alla konstformer på en plats. Jag nämner detta för att det var en fantastisk vision och dröm. Möjligen, och det vill jag väl påstå också, så har det också varit på grund av detta som det har varit ett antal kriser i Malmö sedan 1945. Så det har varit både och förstås. Vad hände då för fem år sedan? Ja då var det återigen en sådan där så kallad kris, konstnärligt, ekonomiskt. Jag påstår att när det gäller ekonomiska kriser så är mycket av det, i alla fall stundtals, ganska konstruerat. Men konstnärligt ser man väldigt tydligt, för då kommer inte publiken. Då diskuterades, och nu kan vi dra paralleller till dagens samhälle, hos ägaren kommunfullmäktige: Vad skulle man göra med Malmö stadsteater?

Man hade två vägar att gå. Den ena var nedläggning och den andra var rekonstruktion. Debatten tog fyra och en halv timma i kommunfullmäktige. En av huvuddebattörerna sitter här, **Johan Bengt-Pålsson** som var med och drog det stora lasset. Men han kan berätta mycket bättre än jag för jag befann mig uppe i Stockholm på den tiden. Men efter fyra och en halv timma så bestämde man sig för, och det var ett viktigt ställningstagande, för rekonstruktion. Och vad är skillnaden mellan rekonstruktion och nedläggning? Jo, med rekonstruktion så har man, trots väldigt svåra processer, kvar den större delen av teaterns kapital, nämligen kompetensen. Vid en nedläggning så är kapitalet noll menar jag, värdet noll. De som har varit igenom det vi sedan kom att tvingas göra nere i Malmö, nämligen en halvering av den dramatiska ensemblen, och varit med om att sitta face to face med en människa och säga ”tyvärr är du inte med oss nästa säsong”, inser att det kapitalet är ganska förstört även om man kommer två år efteråt eller ett och ett halvt år efteråt och säger att nu är du välkommen igen. Det är vad jag tror. Dessutom fanns det en vilja att i grunden lösa konstruktionsproblemet som egentligen inte var ett konstruktionsproblem utan det var ett konstnärligt problem, nämligen att hitta en lösning så att både dramatisk teater och musikteater och möjligen dans skulle få utrymme. Och här var det ju lite egendomligt, i förhållande till att det var en ekonomisk kris, att man var beredda att starta upp en ny teater och ett teaterhus, nämligen **Hipp**. Man rekonstruerade en gammal teater från sekelskiftet för att bli hemmet för en ny dramatisk teater och musikteatern skulle vara kvar på gamla Stadsteatern. Och nu så här fem år efteråt kan man väl säga att det fanns några ess med i leken när det gällde att hitta nykreatörer och då pratar jag om teaterchefer. Det var **Staffan Valdemar Holm** som kom att hamna därnere, och det var **Lars Rudolfsson**. Det fanns flera andra som var med i det här spelet. Det är väl synd att nämna

namn här men det var väldigt spännande sådana. Och det mest spännande var väl i alla fall att man för en institutionsteater, möjligen för första gången, försökte tillsätta en chef som hade hela sin erfarenhet från fria grupper. Jag tar då Lars Rudolfsson som exempel, han hade egentligen aldrig jobbat på en institutionsteater tidigare, utan bara arbetat med fria teatergrupperna. Men nu skulle han då bli chef på den stora Malmö stadsteater, numera **Malmö musikteater**. Det låter visionärt och ideologiskt fantastiskt men när man har varit med bakom och sett hur diskussionerna förs med kreatörerna bakom scenen, då var det banne mig krig. För det andra, innan vi satte igång bestämde vi en del spelregler vilket jag också tycker är viktigt att man gör när man är eniga om att åstadkomma något inom en institution. Den första och viktigaste spelregeln var följande: att vi talar till varandra, inte talar genom någon annan. Det var nämligen så att innan den här processen startade, så kunde man ofta läsa vad någon hade sagt vid teatern dagen efter i tidningen **Arbetet**, men själv var man inte tilltalad. Det gällde både arbetsgivare och arbetstagare, det gick helt enkelt till på det sättet och det var inte tidningen Arbetets fel. Processen sattes igång med att vi la upp ett regelverk och spelregler. Det handlade bland annat om att vi skulle tala till varandra i en öppen dialog. Det andra var att både Staffan, Lars och undertecknad sade att vi är disponibla åtminstone fram till ett på natten om någon vill samtala. Och det är viktigt att analystiden och inte minst den process jag pratar om tar lång tid på sig. Det är min erfarenhet från Malmö. När man sedan sätter igång själva förhandlingsarbetet i den medvetenhet som de facto då fanns i Malmö både när det gällde att man skulle rekonstruera och om den konstnärliga profilen. Det kan väl parentesvis sägas så att när vi väl hade kommit fram till den konstnärliga profilen i den dialog som jag nu pratar om då tog det ungefär fem minuter i kommunfullmäktige. Fem minuter. Det är viktigt att processerna är långa, medan förhandlingarna ska gå så fort som möjligt. Och det var ungefär det som hände nere i Malmö. Och förutom att man från ägarens sida lade in ytterligare en teater så lade man också in ett omstruktureringsbidrag så vi kunde klara de centrala förhandlingarna. Och vi var överens med våra fackliga motparter om den konstruktion som skulle göras och genomföras. Det var inga strandade förhandlingar, vi avslutade förhandlingarna. Sedan kan man beklaga att vi har ett system på teaterområdet där man i förhållande till nya spelår måste tala om för vederbörande att nu är du inte med och det vid jul och det är inte det bästa tidpunkten att tala om sådana saker. Det är styrt i förhållande till spelåren, dvs ett halvår innan spelåret börjar.

**Malmö musik och teater** var egentligen en övergångsform redan från början. Det var viktigt att konstarna skulle få sina utrymmen och möjlighet till utveckling och därmed så jobbade Lars på Musikteatern med musikteater, därmed så jobbade Staffan på Hipp med dramatisk teater. Detta som hette Malmö musik och teater, som var någon form av överrock, såg jag egentligen som en övergångsform, ingenting annat. Dock ska man vara medveten om att den överrocken för ägaren, åtminstone initialt, innebar en ekonomisk central kontroll. Vilket var viktigt av följande anledningar: nu gällde det att visa på att man ändå kunde hålla budget. Men vi ville också visa följande: Vi ville visa ägarna, ägarna är de som betalar skattepengar, det gäller även för nationalscenerna. Vi ville visa presumtiv publik att de här teatrarerna kan åstadkomma något fantastiskt när det gäller att erbjuda teater i olika former. Vi trodde då, liksom alla företagsledning tror, att med ett antal bra produktioner så skulle ägaren nog inse att det här är en så viktig verksamhet att den måste få pengar. Den andra delen var att kulturutredningen föreslog att musikteater skulle få lite mer pengar och därför trodde man att det skulle komma mer pengar till den delen av teatern. Men det som jag tycker var det mest spännande i arbetet, var att Skåne höll på att bli ett. Regionen ville och kunde samarbeta. Och döm om allas förvåning att man faktiskt gjorde ett samarbete också och det gällde dansteatern. Men framför allt så gick de två största samman, de som hade svårast att kunna enas i Skåne, nämligen Malmö och Lund. För de som inte har varit nere i regionen och upplevt ställningskriget vid Sege å kan jag berätta om hur **Helsingborgs symfoniorkester** drog sig ner mot Malmö men då la sig precis norr om Sege å vid Arlövs kyrka. Där brände man av två konserter och så drog man hem igen. Så var det faktiska förhållandet regionalt där nere. Och då gick två stycken tunga städer in och sade att nu är det viktigt med kultur, det är viktigt med dans vi bildar **Skånes dansteater** för utvecklingen. Spännande och oväntade möten, både konstnärliga och ekonomiska var



möjliga framöver. Vad är det som har hänt? Jag påstår att teatrarna återigen har gett Malmö en profil. Delvis har man också fått ett nytt sätt att arbeta inom teatrarna, vilket är viktigt. Där det fria teaterlivet faktiskt har gett institutionerna en input som jag aldrig har skådat tidigare och som vi möjligen också använder oss av nu på nationalscenen Operan för att bryta vissa gränser och barriärer. Jag pratar inte om personer utan sätt att arbeta. Men i slutändan handlar det om personer.

Ägarna har varit lojala, vilket jag tycker har varit flott, och sagt att det vi en gång bestämde för fem år sedan ska gälla nu också. Dramatiska fick en ny profil, men har haft problem, det ska vi inte sticka under stol med, när det gäller publiktillströmning. Men ägarna har stått på sig. Oavsett partitillhörighet har man sagt att det som gällde för fem år sedan ska gälla nu. Därmed finns det möjligheter och jag tror också på konstens utveckling framöver. Musikteatern har lyckats konstnärligt på samma sätt. Jag likställer dem egentligen med den Dramatiska teatern, men man har dock lyckats fylla denna gigantiska salong, för det är inte bara proscenieöppningen som är 24 meter långt utan man har också en salong med 1500 platser. Det kan man jämföra med Operan som har 1100.

Dansteatern som var en nykonstruktion av det regionala arbetet har tyvärr fallit tillbaka. Ekonomiskt gav kulturproppen noll skulle jag vilja säga. Och med den profil som nu har visats från teatrarnas sida så har inte ägaren lyckats balansera ekonomin. Jag tror att många känner igen sig i att man ser konstruktioner, man ser möjligheter, man ser att nästa år ska det lösa sig. Många ägare, och jag ska inte nämna fler nu, säger ofta så här: klarar ni det här och gör lite till så ska vi fixa det nästa år. Efter ytterligare ett år så säger man: klara det ytterligare ett år till för nu ser vi ljuset i tunneln och då ska vi nog fixa det. Det ska jag säga, att ingen ledning och ingen ägare blir trovärdig om han håller på så för många år.

## DISKUSSION

**Carl-Henrik Svenstedt:** Jag skulle vilja ha ett osminkat svar på det stora mysteriet. Vad är det som gör att det inte finns någon klar relation mellan hur bra en teater går kvalitetsmässigt, publikmässigt och ekonomiskt? För det är ju där mysteriet med de stora institutionerna ligger.

**Bengt Hall:** Jag har inget svar på den frågan, jag ligger ibland väldigt sömlös och funderar på vad man ska göra med institutionerna när skattebetalarna inte vill betala eller har råd att betala mer. Och när man även blir ifrågasatt när man för in andra former av finansiering? Hur ska man klara det framöver?

Jag kan ta Operan som exempel där fyra procent nu är beroende av att vi har hittat ett sponsorsarbete. Fyra procent kommer från sponsorer, övriga kommer från skattebetalare. Det är två system som möts som jag inte får att fungera tillsammans, för man kan inte prata med varandra. Och jag är ganska övertygad om att vi lever ganska isolerade i Sverige om vi ser till övriga världen. Jag får inte ihop det här. Jag har inget svar.

**Ulrika Knutson:** Det ger ju åtminstone oss vanliga teaterbesökare och tidningsläsare ett väldigt konstigt intryck när man har fyllt detta teatermonstrum, Malmö stadsteater, med folk och bussarna går från hela Sverige. Men det blir som med Svenska Dagbladet, man har inte råd att trycka tidningarna och bära ut dom. Det går ju aldrig att spela in pengarna då, trots att man spelar för fulla hus. Som teaterbesökare och tidningsläsare känner jag mig absurd.

**Johan Bengt-Pålsson:** Om jag får börja här med det sista så är ju en sak alldeles klar, det finns ingen lönsam teater. Det tror jag vi är alldeles för dåliga på att göra klart. **Oscars** i Stockholm lever på en icke marknadsmässig hyra. Man betalar precis de timmar folk står på scen och har nästan inga anställda. Ändå tog det tre och ett halvt år innan *Phantom of the Opera* började ge pengar. Institutionsteatrarna kör inte med den typen av repertoar. De har ett annat uppdrag. De har massor med folk anställda året runt, betalar verkstäder, lokaler och scener året runt. Så det är liksom den pedagogiska uppgiften, jag tror inte vi alltid har varit tillräckligt tydliga. Men för att komplettera den malmöitiska bilden så var ju vår analys 1991-92 att det gamla systemet inte fungerade och att istället skulle varje konststart få sin egen ram och vi skulle ha konstnärliga chefer. Skulle man kunna välja den typen av konstnärliga chefer så var man tvungen att ha någon typ av support. Det rekryterades alltså en av landets skickligaste kulturadministratörer, nämligen Bengt Hall, att vara denna support. Det fanns en politisk enighet om att kulturen var viktig för Malmö. Det var en livskvalitetsfråga, det pratades egentligen aldrig i nyttotermer utan det var en livskvalitetsfråga.

Det fanns öppna kommunikationer. Bengt började ringa mig klockan 7 på morgonen och jag slutade ringa någon gång framåt 1 på natten exempelvis. Det var heller inte någon nämnvärd prestige. Var det så att inte jag var tillgänglig så gick det lika bra att ringa vice ordförande trots att han tillhörde ett annat parti. Den typen av öppna relationer, förtroenden tror jag också är viktiga förutsättningar för det som hände.

Varför ser det då ut som det gör? När det går bra så vill alla verksamheten väl. Teaterchefen är optimistisk, koncernchefen är optimistisk, styrelsen är optimistisk och man vill gärna tolka allting väl. Och med kommunledningen i Malmö är det ju så att Stadsteatern har haft en solid politisk förankring i alla tider, ja stadens stolthet i någon mening. Det har alltid löst sig med en massa konstiga ad hoc-lösningar över årens lopp. Därför tror jag att man aldrig riktigt har kommit till slutpunkten där man måste hitta ett system där mål och resurser överensstämmer. Utan vi hoppas att det löser sig.

En annan sak: Jag tror att en slutsats av det som har varit är att det skulle behövas en överläggning mellan de offentliga huvudmännen, mellan staten, landstingen och kommunerna som i det här fallet har ansvaret för teatrarna. Ta tag i det här, vem har ansvar för vad? Vad har vi råd med? 74-års kulturpolitik byggde ju upp en infrastruktur som innebär att det idag i princip finns teaterinstitutioner i alla län. På några ställen finns det flera. Men det finns inte tillräckligt med pengar för fylla de här med vettig verksamhet. Jag tycker inte kulturutredningen och kulturpropositionen tog riktigt tag i den frågan. Och den måste lösas. Annars kommer vi att se kris efter kris. Det har varit Dramaten, det har varit Malmö musikteater, det har varit Göteborgs stadsteater och en rad andra institutioner som i grunden, dvs. jag menar den utlösande faktorn kan vara olika men i grunden är det samma problem, det finns inte tillräckligt mycket pengar i systemet för att finansiera de mål som vi har satt upp.

**Ana Valdés:** Jag sitter, tillsammans med Johan, i Kulturrådets styrelse och jag har förstått att vi helt enkelt inte har några verksamhetspengar utan att alla pengar går till fasta kostnader. Och det är det som är det stora problemet. Världsmuseet i Göteborg har nu fått pengar för byggnader med inte för verksamheten. För att de ska kunna göra någon utställning överhuvudtaget är de tvungna att ta medel från andra museer. Det är ett slags kulturens Moment 22 där alla fria pengar försvinner för att täcka fasta kostnader.

**Bengt Hall:** Får jag kommentera marknadshyrorna. Det är ju helt riktigt. Det är ju ett sätt att dra ned på verksamhet och pengar. Det är ett sätt att räkna ut matematiskt för att inte kunna ge den här inputen. Det är fullt klart. Jag menar: Operan betalar i dag, jag tror det är 44 miljoner, så kallad marknadshyra. Frågan är vad gör vi med Operan om vi inte ska ha opera? Ja det är mycket möjligt att en krog är bra. Det blir en krog, tro mig.

Jag tror inte på institutionernas nedläggning. Och det var det jag började med. Jag tror att vi tappar kompetens och vi kommer inte att klara det. Men vi måste hitta lösningar inifrån institutionerna för att kunna hantera kriserna.

**Gunnar Stenmar:** Man glömmer ofta bort sambandet mellan ekonomin och den kvalitativa aspekten på teatern. Det förs väldigt lite debatt i medierna om de konstnärliga kvaliteterna. Det gäller både Malmö, Göteborg och Stockholm. Slutsatsen man kan dra är att när en teater har en konstnärlig framgång så är det mycket, mycket lättare att ta en ekonomisk kris. Det finns inget samband, har vi hört här, mellan utsålda hus och ekonomisk framgång. Men ett klart samband ligger i att en teater som går bra, har fulla hus och som uppskattas har mycket lättare att komma till tals med politikerna när det gäller ekonomiska problem.

## Om en institutions konstnärliga kris vid sekelskiftet

Jag tänkte vi skulle hålla oss till sekelskiftet för att få lite distans till de kriser och de förnyelser som vi rör oss med i dag. Och jag tänkte tala om en stor och mäktig svensk kulturinstitution som just vid den här tiden genomgick en djup konstnärlig kris. Det var svenska kyrkan. Svenska kyrkan vid sekelskiftet stod inför en enorm utmaning och inte minst en konstnärlig. Jag ber de kyrksamma i församlingen att ha överseende med att jag blandar samman gudsuppenbarelsen med kulturpolitiken. Och jag ber övriga kamrater vid mötet att ursäkta att jag låter svartrockarna få sin plats här.

Det är en djup konstnärlig kris denna mäktiga kulturinstitution genomgår. Ordet, nådemedlen har slutat verka. Ingen bryr sig längre om att komma och lyssna på det konstnärliga uttrycket. Till och med teatern, nattvarden, ställs in överallt i våra kyrkor. Denna konstnärliga kris leder till en publik kris. Människor kommer inte till kyrkan. Denna stora institution står där mitt i byn men ingen går in i den. Ingen tycks bry sig om den. Dessutom talas det om att det är en rekryteringskris. Utbildningen av präster är dålig. Vi får inga begåvade till att vilja bli präster. De väljer andra yrken: militärer, ingenjörer osv. Ingen vill bli präst. Och sist men inte minst så är det en djup institutionell kris. Överallt ställs kravet utanför kyrkan att staten ska skiljas från kyrkan. Staten och kyrkan har ingenting med varandra att göra.

Det är möjligt att allt jag säger här kanske inte har någonting alls med vad vi ska prata om i dag att göra. Jag är själv mycket osäker på om den här metaforen eller liknelsen över huvud taget har med kulturkrisen i dag att göra. Men jag ber er då att kanske lyssna på mig lite associativt, att välvilligt klämma in de ord som nu kommer att sägas från olika kyrkomän i er egen bild av vad kulturen i dag står inför. Och inte minst kanske det kan vara nyttigt att se vad som skiljer deras argumentation för gudsuppenbarelsen i svenska kyrkan från er syn på kulturens roll i dagen svenska samhälle. Skillnaderna kan vara viktiga. Jag kommer bara att peka på likheterna.

Det var alltså en institutionell kris, man var ifrågasatt som statlig institution. Kritiken kom från två håll. Å ena sidan var det liberalerna, de som inte trodde, ateisterna, agnostikerna och de som bara tyckte: ”varför ska vi betala skatt till kyrkan”. Det var en mäktig grupp. Men kanske inte den mäktigaste. Den mäktigaste gruppen som ifrågasatte kyrkan det var de andra religiösa. Det var frikyrkan. Alla de grupper som tyckte att de stod närmare den uppenbarelse som kyrkan skulle ge dem. De stod närmare folket. De hade i sina led riktigt religiösa, de som verkligen trodde på och stod för gudsgemenskapen. Nu kunde liberalerna och kyrkan och de frikyrkliga enas om en paroll: religion är en privatsak. Dvs. jag får själv välja om jag ska gå i kyrkan eller inte. Jag får själv välja om jag ska finansiera en kyrka eller om jag inte ska finansiera den. Det viktiga är att religionen är en privatsak, från församlingsmedlem till konsument. Alltså fyra kriser:

- ◆ **Konstnärlig**, ordet har förlorat sin verkan, ingen tror längre på ordet, teatern är slut.
- ◆ **Publik**, ingen vill gå dit. Den står där mitt i byn men ingen kommer.

- ◆ **Rekryteringskrisen, utbildningskrisen.**
- ◆ **Den institutionella krisen, skilj staten och kyrkan åt.**

Det fanns dock tre samtida svar på det här. Tre män som satte upp motpoler mot detta. Det ena svaret som en man som hette **J. A. Eklund** stod för skulle jag vilja kalla för det **institutionellt nationella svaret**. Institutionen som bärare av nationens innersta mening, det historiskt nationellt institutionella svaret. Ett bra exempel på detta finns i psalmbokens psalm 169:

*Fädernas kyrka i Sveriges land kärast bland samfund på jorden. Vida hon famnar från strand till strand fast är hon grundad av Herrens hand, byggt till hans tempel i Norden. En nation har en kyrka som har en historia och den är det vår plikt att tillhöra.*

Den här psalmen som är skriven av J.A. Eklund 1909 är bortplockad ur den senaste psalmboken. Vad nu det kan ha för betydelse för kulturpolitiken. Det är en stålblank, viljestark tro på nationen, upprätthållare av nationella värden via dess institutioner som är ett med staten. En nationell, institutionell inriktning på var religionen, var Gud finns.

Mot detta sätter en man som heter **Nathan Söderblom** ett svar som jag skulle vilja kalla det **mångkulturella svaret**. Nathan Söderblom har sina rötter såväl i pietistisk väckelserörelse i Hälsingland som i storstadspolitikens innersta kretsar. Han säger: religionen är mötet mellan den enskilde individen och Gud. Det är kärnan i all religion, all gudsuppenbarelse. Alltså för kyrkans män gäller det att ge sig ut var som helst och söka denna uppenbarelse. Han springer ner i historien, han skapar religionshistorien i Sverige. Han springer ut i det geografiska rummet, han blir internationell, han sätter igång ekumeniska möten. Och han ger sig ut i det samhällseliga rummet. Han säger att Gud finns lika mycket i Oscar Wildes texter som i prästernas predikan.

Samtidigt dyker det upp en paroll från de nationella: Sveriges folk, Guds folk. Sveriges folk är Guds folk. Söderblom som är lite smart men samtidigt vill markera sin position säger att det är riktigt men han sätter in en liten, liten skillnad, han säger Sveriges folk ett Guds folk. Vad blir resultatet? Ja, man skulle kunna säga att Söderbloms position leder till en sekularisering. Dvs. religionen förpassas utanför kyrkans murar likaväl som innanför kyrkans murar. Sekularisering betyder ju utanför muren. Och svaret på Ordets kris, den konstnärliga krisen det är att Ordet finns redan ute bland folket, det gäller för oss som vet det att gå ut och visa det för dem. Var de ska hitta det hos sig själva. Alltså ut bland publiken, inte publiken in i kyrkan. Och ska publiken in i kyrkan då behöver de inte ens tro, som när han 1909 bjuder in de strejkande arbetarna i Uppsala att hålla sitt strejkmöte i Heliga Trefaldighetskyrkan. Dvs. kyrkobyggnaden är ett fält, det kan öppna sig utåt och inåt.

Sedan finns det som jag tycker är det intressantaste svaret upphävt av en man som heter **Einar Billing**. Det jag vill kalla det **innerliga svaret** eller det kulturella svaret. Einar Billing är den man som föder begreppet folkkyrka. Det är ett begrepp som i sin motivering motiverar kyrkan religiöst. Han skriver:

*I förlåtelsen /.../ fann folkkyrkoidealet sin översta religiösa motivering. I den yttre universaliteten, i dess folkomsparnande organisation avspeglar sig förlåtelsens inre universalitet. Såsom bärare av Guds universella och förekommande nåd måste kyrkan framför allt inrätta sin strävan på att med alla medel sörja för att envar som hennes yttre begränsning över huvud taget medger henne att nå må från den första stunden fråga efter Gud hos honom vaknar kunna se sig av Guds nåd sökt och kallad och till sin sista stund kunna se den fria tillgången till Guds nåd liksom förkroppsligad i hans kyrka och öppen för sig såsom för alla.*

Dvs. det är inte frågan om att vi ska välja Gud eller söka oss till Gud. Gud är subjektet som finns till för oss. Det gäller bara att ha institutionen som en uppbärare av Gud. Sedan spelar det ingen roll om människor kommer eller inte. Gud måste finnas i alla. Om jag får en kallelsevilja till Gud ska det finnas en kyrka i vilken Guds nåd kommer mig till mötes, en Guds gåva till mig. Den där positionen fick en mycket hård kritik från frikyrkan. De sa men Herre Gud de behöver inte gå i kyrkan, de kan komma till oss. Men då sätter Billing upp följande krav på kyrkan. När det gäller kyrkan kan icke hela vagnslaster av kulturella, sociala, ja ens av sociala vinster uppväga förlusten av ett uns i religiös intensitet och konstellerskraft. Dvs. inget annat

motiverar kyrkan och kyrkans förkunnelse än religiös intensitet och konstellationskraft. Krisen upplöses på detta sätt för Billing. Det spelar ingen roll om ingen kommer, det spelar ingen roll om Ordet förlorar sin kraft. Ordet finns där för att nå ut, inte för att någon vill bli nådd. Tre svar alltså, historiskt, institutionellt, nationellt. Den järnhårda viljan, problemet finns inte, det är bara en viljesak. Det mångkulturella svaret: budskapet måste ut där budskapet finns. Gud finns hos alla, alltså måste kyrkan ut där alla finns. Och det tredje, det innerliga: kyrkan är Guds nåd åt folket, oberoende av om man vill eller inte. Men i och med att man tillhör, i och med att kyrkan finns, i och med att församlingen finns, finns också Guds nåd. Ja jag vet inte i vad mån detta kan bidra till klarheten över dagens kulturpolitik. Det enda jag kan säga är att det tål att läsa de här gamla prästerna ibland och jag skulle vilja sluta med en psalm till väckelse och förtröstan. Det är psalm nr 265 i gamla psalmboken.

*Ingen hinner fram till den eviga ron  
som sig ej eldigt framtränger.  
Själén måste utstå en kamp för den tron  
varpå vår salighet hänger.  
Porten kallas trång vägen heter smal  
hela Herrens nåd är ställd uti ditt val.  
Men här gäller tränga ja tränga sig fram  
annars är himlen förlorad.*

# Makten över kulturen

## Pågår en ideologisering av viktiga kulturinstitutioner?

Artiklar om chefer för kulturinstitutioner som inte klarar sin budget har på senare tid blivit något av en ny publicistisk genre. Allra senast var det väl Henrik Klackenbergs på **Myntkabinettet** som valsade omkring i spalterna omgiven av röda siffror. Medierna har snabbt skaffat sig två vältuggade patentsvar på problemen. Antingen säger man: Ekonomisk kompetens är av central betydelse i det moderna samhället. Även kulturinstitutioner måste tillsätta chefer med sådan kompetens. Eller också säger man: Kultur måste få kosta... öka anslagen.

Jag tror att man måste börja med att bryta sönder den där dikotomin. I våras skrev chefen för **Naturhistoriska riksmuseet**, Desirée Edmar, en kort men intressant debattartikel. Hon svarade någon ledarsides-skrubent som hade ojat sig över ekonomisk misskötsel inom kultursektorn. Desirée Edmar visade att siffror inte alltid är lätta att tolka. Anslagen till en institution som hennes kommer i en stor påse. De kan vara oförändrade. En kulturminister kan sturskt påstå att den här regeringen sparar minsann inte på kulturen. Men ur påsen gräver regeringen med andra handen. Statens fastighetsverk skall ha hyror, och hyrorna, som utgör ungefär hälften av utgifterna för Naturhistoriska riksmuseet, är reglerade i fleråriga avtal och ökar ständigt. Redan en oförändrad medelstilleddning kan framtvunga betydande besparingar. På några år kan 30 eller 40 tjänster och 70 procent av driftsmedlen försvinna utan att något mer dramatiskt har hänt än att anslagen ligger still och hyreskostnaderna ökar.

Vi tänker oss i stället en kulturminister som vill inskräpa att statens finanser är så usla att alla, även kulturinstitutionerna, måste vara med och spara. Naturhistoriska riksmuseet får ett sparbeting på 11 procent. Det låter mycket, men hårda tider kräver hårda tag. Nu måste vi tänka isär byggnaden och inkråmet. Ty hyreskostnaderna stiger med automatik. Inget av besparingen på 11 procent kan läggas på den hälft av verksamhetens kostnader som avser byggnaden, allt måste läggas på inkråmet. Där blir sparbetinget alltså inte 11 procent utan 22 procent eller kanske till och med mer, beroende på höjningar av hyran.

Jag resonerar hypotetiskt. Men händelseutvecklingen är inte hypotetisk. Detta har hänt.

Jag uppehåller mig vid de två händerna en liten stund till och tar nu hjälp av Lena Svanberg, som för ett par månader sedan skrev en analytiskt skarp artikel om **Dramatiska teatern** och hyrorna. Hon förklarar närmare bestämt varför hyrorna tar en så stor del av kulturinstitutionernas anslag och varför de ständigt höjs. Staten leker marknad, observera: leker. Dramatens hyror skall vara marknadsmässiga, heter det. Alltså betalar man på Dramaten per kvadratmeter vad det skulle kosta att hyra kontor vid Norrmalmstorg och på Birger Jarlsgatan. "Men Dramaten är inget kontor", skriver Lena Svanberg med en iakttagelseförmåga som man skulle önska att fler ägde. Det är närmare bestämt en av staten uppförd teaterbyggnad med sedan länge avskrivna byggkostnader. Om staten inte bara ville leka marknad, skulle den försöka fastställa den marknadsmässiga hyran för en teaterbyggnad stor som den vid Nybroplan och belägen i en stad som Stockholm.

Sådana övningar tilltalar knappast den sittande kulturministern. Genom ett lika avancerat som perverterat räknenisseri lyckades hon i stället från Dramaten tvinga bort den mest kreativa chefen på mången god dag,

Lars Löfgren. Hade hon velat rädda honom, hade hon bara behövt göra den enkla distinktionen mellan byggnad och inkråm. Lustigt nog fick Lars Löfgren snart en annan viktig chefsbefattning i kulturministerns fögderi, posten på **Nordiska museet**. Jag kan inte finna det annat än betecknande för Marita Ulvskog att den lysande teatermannen genom en politisk manöver förflyttas till en verksamhet där han saknar den förankring och ämneskompetens som gjorde honom framgångsrik där han var. Lars Löfgren är varken museikunnig eller utbildad inom de vetenskapsgrenar som är relevanta just på Nordiska museet.

Nu kommer jag till en svit paranoiska frågor, sådana som genast rubbar auditoriets förtroende för den frågande: Kan det finnas några skäl att föredra chefer som saknar eller har ringa ämneskompetens på ifrågasvarande verksamhetsområde framför sådana som har stor ämneskompetens? Efterfrågar kulturdepartementet medvetet chefer som är dugliga som chefer men som äger begränsad lidelse för den verksamhet som de basar över? Ingår det i en smygneddragningsstrategi att beröva kulturinstitutioner talesmän som skulle kunna protestera med sakkunskapens engagemang och tyngd?

Jag har inte för avsikt att försöka besvara frågorna. Jag nöjer mig med att formulera dem. Ur kavajärmen plockar jag emellertid fram ytterligare två artiklar. Båda handlar om chefstillsättningar vid kulturinstitutioner och båda är skrivna av Kristian Kristiansen, en i sammanhanget intressant betraktare, intressant eftersom han kommer från ett annat land och kan göra jämförelser, jämförelser som får tyngd eftersom han äger såväl ämneskompetens på ett viktigt kulturområde som erfarenhet av arbete på departementsnivå. Kristian Kristiansen var tidigare ansvarig för dansk fornminnesvård under miljöministeriet och är nu professor i arkeologi vid **Göteborgs universitet**.

I den första artikeln utgick Kristian Kristiansen från det faktum att regeringen till chef för Sveriges viktigaste arkeologiska museum, **Statens historiska museum**, nyligen utsåg en före detta statssekreterare med en i förhållande till uppdraget irrelevant doktorsexamen i nyare tids historia, detta trots att det fanns flera sökande med särdeles goda lednings- och arkeologiska kvalifikationer. Från exemplet gick han till en principiell reflektion:

*Det är någonting relativt nytt i Sverige, att denna form av politisk belöning intar områden, som det hittills har varit konsensus om att hålla fria, det vill säga där man respekterade att den bäst kvalificerade sökanden fick jobbet. Och det illustrerar ett förbisett problem med statssekreterarordningen. Det har varit överraskande för mig, som har arbetat i den danska centraladministrationen i 15 år, att se hur stora skillnader det finns mellan de två länderna. Danmark har inte statssekreterare, och det är tradition att göra tillsättningar efter kvalifikationer i de stora statliga institutionerna. Detta var ju för länge sedan också ett led i demokratiseringen, att bördstillhörighet inte skulle ge företräde till officiella ämbeten. Tidigare fick man ett gods som tack för lojalitet, men nu tycks det återkomma i annan form som livstids ledartjänst.*

I den andra artikeln konstaterade Kristian Kristiansen att ingen ansvarig minister hade bevärdigat honom ett svar på frågan om ”Sverige redan var ett genompolitiserat samhälle inom forsknings- och kulturområdet” men att skörden av brev från läsare och kolleger bekräftade att så verkligen var fallet. Han vidgade nu också sin exemplifiering till cheftillsättningar vid andra kulturinstitutioner än den vid Statens historiska museum och konstaterade att listan visade likheter med ”rollförteckningen till en satir, en absurd fars”.

Jag halar fram ännu en artikel, nu av Anders Isaksson, en artikel där han utförligt dröjer vid de politiska förtroendeuppdragens utveckling till yrken och vid det allt större behovet av topptjänster på vilka man kan stjälpas av förbrukade lojalister. Här finns en kontext till Kristian Kristiansens kulturspecifika iakttagelse. Jag citerar en snutt som fokuserar en betydelsefull konsekvens:

*Den goda arbetsmarknaden har också lett till en snabbt sjunkande utbildningsnivå bland både socialdemokratiska och borgerliga politiker, exempelvis hade både Ingvar Carlssons och Carl Bildts regeringar lägre formell kompetens än Per Albin Hanssons sista regering. Man predikar utbildning för andra men behöver inte själv några akademiska examina, kompetensen ligger i själva det politiska hantverket.*



Här har vi ett utkast till en hel statslära: Medborgaren i gemen uppmuntras till sakkunskap på diverse områden, så att han eller hon kan vara nyttig där nytta blir påbjuden. De som bestämmer behöver dock bara vara förfarna i konsten att bestämma, ja, bör kanske vara förfarna endast i den konsten, så att ingen opraktisk sentimentalitet riskerar att uppstå visavi den ena eller andra företeelsen i samhället.

Nu trampar jag ut i en spekulatio n som jag nyss hävdade att jag skulle avhålla mig ifrån. Hur som helst: en spekulatio n, bara hypoteser, inga påståenden. Ur den politiska strukturens perspektiv skulle nyfeodalismen alltså kunna ha en värdefull effekt även bortsett från privilegiekarusellen. Chefer som inte har sitt hjärta i verksamheter utan rekryteras från den politiska sfären skulle kunna ha lättare att se ekonomisk rationalitet och följsamhet som ett under alla omständigheter överordnat mål. Målkonflikter och därmed vidhängande obehagligheter skulle på så vis inte drivas till sin spets. Där amputation blir påbjuden, där amputerar man.

Kulturinstitutionerna blir genom politikernas intåg politiserade. De riskerar också att bli ideologiserade. Vad menar jag med det? De människor som hamnar i ledande befattning är formade av sin miljö och dess värderingar. Kulturinstitutionerna kan därför komma att inte bara bli underkastade ekonomisk rationalitet och följsamhet utan också att i allt högre grad bli förelagda i förhållande till den traditionella verksamheten perifer a uppgifter. För museimannen har det varit ett värde i sig att bevara och systematisera, att producera kunskap. Den nya ordningens gestalter motiverar gärna en verksamhets värde med hänvisning till genomslag, förmåga att nå ut, i besöksstatistik och liknande. (Exempel på skiftet i perspektiv är de bibliotek som upphör att vara samlingar av kvalificerad litteratur och blir låncentraler för, i dubbel bemärkelse snabbt utslitna, kursböcker och talk-of-the-week-titlar.) Politikens kvantitativa måttstockar flyttar på så vis in på kulturinstitutionerna.

En pragmatisk syn på kulturen, att uppfatta denna som tjänare och inte som herre, som medel och inte som mål, kan öppna även för en mera direkt ideologisering, försök att styra hur folk tycker och tänker. Turnerna kring **Världskulturmuseet** i Göteborg är härvidlag synnerligen instruktiva. Jag citerar ur ett dokument som Göteborgs universitet tillställde Marita Ulvskogs museikommitté:

*Universitetet vill stimulera drivkraften i denna strävan som handlar om att söka kunskap och förståelse om alla människor som kulturvarer i den värld alla bidragit till att forma och som bara kan ändras av oss själva. Det långsiktiga målet bör vara en ny syn på människan i världen, där vi känner delaktighet i alla världens samhällen, nära och fjärran, moderna och traditionella, nutida och historiska. I det målet ligger en vision om en bättre värld.*

Ja, det är så vackert att man nästan vill gråta. Det är bara det att så uttrycker sig ingen som anser att det viktiga är att fästa uppmärksamhet på sin förmåga att skapa och förmedla kunskaper utan bara den som vill visa att han är inriktad på att tillhandahålla och marknadsföra ideologi. Dokumentet avslöjar en spelregel för dagens kulturpolitik: Bara den som säger sig vilja tjäna en urvattnad politisk korrekthet kan räkna med kulturministerns odelade uppmärksamhet.

Ja, i ABF:s tidskrift **Fönstret** läste jag nyligen ett uttalande som Marita Ulvskog hade gjort vid socialdemokraternas kongress i Sundsvall tidigare i höst, ett uttalande som i all sin banalitet bekräftar att kulturministern uppfattar kulturen inte som ett värde i sig utan instrumentellt, som något vars betydelse kommer sig av dess ideologiska potential. Jag låter nu Marita Ulvskog få sista ordet: "Kulturen är ett verktyg med vilket man förändrar samhället. Ingen gräde på moset utan en absolut nödvändighet."

## DISKUSSION

**Åsa Melldahl:** Jag får lust att lägga in en spåna på den här brasan. Det finns ju ett uttryck som jag har hört som säger att där religionen går ut går psykologin in. Där teatern går ut går pornografin in. Jag tänkte på det när Björn höll sitt spirituella och tankeväckande inlägg, att man kanske skulle föra in den parametern också i den här provokationen. Utifrån en kanske lite okunnig men dock utsiktspunkt 100 år senare, är det Nathan Söderblom som har vunnit. Det är ett slags sekularisering av det religiösa budskapet som har vunnit, man kan kalla det för psykologisering också. När det gäller konsten, teatern som är mitt område, vad är det för krafter som vi strider mot? Vi kan nog inte dra direkta omedelbara paralleller till den här religiösa striden även om det var fruktansvärt stimulerande att höra om den.

**Björn Linnell:** Ja, jag tror att det är väldigt viktigt att man inte drar för stora paralleller mellan sekelskiftets kyrkdebatt och kulturpolitiken i dag. Även om jag tycker att det är intressant att se att de här orden som de använde, jag strök bort några citat som jag tror man kan hitta i många sammanhang i dag. Vändningar och sätt att se. Men om man ska vara lite mer seriös så tror jag att det finns en grundläggande motsättning, två grundläggande motsättningar. Den ena är att man måste komma ihåg att de här människorna hade en sak gemensamt, de trodde på Gud. De hade en djup gudstro, dvs. gudsuppenbarelsen var det som de utgick från hela tiden. Man kan då ställa frågan vad är det vi tror på, vad tror vi på, vad är kultur i vår tro? Vad är kulturen i detta sammanhang. Hur ska vi beskriva den? Det andra är den här motsättningen som jag tror är ännu viktigare. Motsättningen där medborgare å ena sidan ställts mot konsumenten å andra sidan. Alltså om man idag skulle tala om religionen som en privatsak så är det ju new age som är ett konsumentförhållande till religionen. Man går in i det religiösa varuhuset och så går man och plockar i hyllorna. Där har vi lite med en shamantrumma och där har vi lite Jesu tårar och där sitter Jesus på plats och så plockar vi ihop det i den lilla korgen och så går vi hem och så plockar vi ihop vår lilla så att säga religionsbag som det heter. Det är ju att man förvandlar det religiösa till konsumtion. Om man tar den metaforen i stället och tittar på kulturen så tror jag att det blir väldigt relevant. Dvs. man förvandlar medborgarnas rätt till kultur till en medborgarnas val av, konsumentens val av kultur. Det tror jag så att säga är den stora motsättningen, medborgaren–konsumenten, och att de där två blandas samman.

**Sven Nilsson:** Det finns ju ett begrepp som har återkommit här fast det har använts lite olika ord för att beteckna det. Nämligen begreppet autonomi. Det fanns i mitt anförande och det fanns hos David Elliott och det finns också i väldigt hög grad i det som Peter Luthersson tar upp och det fanns också hos Alexis Pontvik till exempel. Och autonomi är ju ett sådant här begrepp som inte är särskilt absolut utan det är fråga om grader av villkor och förutsättningar etc. Men där finns ju en farhåga som har varit väldigt tydlig här, nämligen autonomin i förhållande till de politiska uppdragsgivarna. Det är ju så i Sverige att alla kulturinstitutioner är drivna av dem som förvaltar skattepengarna. De äger inte skattepengarna men de förvaltar dem, alltså politikerna. Undantagen är alltså väldigt få. Och så är det inte i andra länder där man har andra traditioner. Men i vårt land så ger det alltså en väldigt klar förutsättning. Jag tycker att man ser väldigt tydligt i dag att där finns en annan uppfattning om detta politiska uppdrag än man har haft för bara tio, tjugo, trettio år sedan. Det har aldrig varit någon ovillkorlig autonomi i det avseendet. Men jag har uppfattat att man har suttit tryggare i de konstnärliga institutionerna än man gör just nu i alla fall. Det finns andra element i det här autonomibegreppet som har att göra till exempel med ekonomisk självständighet som ju inte

heller är någonting som är ovillkorligt. Men det går, alltså jag menar att det går att formulera förutsättningar för den ekonomiska självständigheten och därmed det ekonomiska ansvaret. Det ser helt annorlunda ut än det gör på de flesta håll i dag och det skulle ge institutionerna större möjligheter att försvara även den ekonomiska självständigheten också i en utsatt situation, så att det inte blir så att antingen så håller man sin budget eller också blir det i stort sett fritt fram att gå in och göra vad man vill som politisk uppdragsgivare. Jag skulle vilja att man försöker, ungefär som David Elliott var inne på, att formulera en sorts etik för kulturinstitutioner. Så tycker jag att man skulle försöka formulera grunderna för den här autonomi i förhållande till de politiska uppdragsgivarna. Det är ju uppenbart att det är här en väldigt stor del av inflammationen ligger i dag.

**Christer Bogefeldt:** Jag hade nöjet att vara inblandad i den senaste kulturutredningen. Sven hänvisade till den när det gällde att man där betraktade den konstnärliga friheten som självklar och oomtvistad i dag. Utredningen gjorde också ett försök att gå vidare, indelade kulturinstitutionerna i fyra typer varav jag typiskt nog bara kommer ihåg tre. Men den första är alltså de konstnärligt producerande institutionerna, den tredje bevarande och förmedlande och den fjärde enbart förmedlande. Och den fråga som jag tycker man kan ha med sig för att fortsätta diskussionen här, det är om man på några grunder kan tänka sig att det är skillnad i autonomibehov och grad mellan de här olika typerna av institutioner? Och var det samhälleliga instrumenttänkandet kan se annorlunda ut eller vara mer befogat. Jag tror att man sedan inför ett resonemang om ideologisering, effektivisering ska hålla i minnet det här mål- och resultatstyrningsmedlet. För det har ju drivits på att man uttalat ska ange mål. Jag gav exempel i morse på att man ger sådana här värdeproducerande uppdrag på sådana områden där vi alla kan vara helt överens. Trots det finns det ändå en problematik där.

**Marita Jonsson:** Det är något som är fel när vi inte tar oss tid och talar om vad vi är bra på. Vi borde säga varför vi behöver kulturinstitutionerna i stället för att anpassa oss till det här ekonomiska tänkandet som politikerna vill att vi ska in i. En väldigt viktig sak som jag har funderat över gäller just ekonomin. Det gäller hyrorna, och det gäller inte bara teatrarna utan även museerna, att det är en sådan oerhört stort belopp som direkt försvinner. Och det ökas hela tiden på medan innehållet vi jobbar med blir allt mindre. Varför säger vi inte ifrån allihop, och påpekar galenskaperna i det här? Sedan kan man börja diskutera innehållet. Hur man ska använda de pengar som faktiskt finns för verksamhet.

**Sven Nilsson:** Jag håller ju med kommunledningarna om att lokaler självklart är en nytthet. De ska kosta pengar. Diskussionen kommer aldrig upp när det är dags att teckna nytt kontrakt, utan den kommer upp när det uppstått andra problem med ekonomin. Och när man ser det här som ett sätt att lösa den här bristande balansen mellan driftpengar och hyrespengar. Men man borde kunna sätta sig ner och försöka göra någon sorts nollning när det inte är kris. Jag bedömde att vi var rätt så framgångsrika från mitt håll i Malmö när det gällde att teckna ett avtal som har den utformningen att hyran inte kan äta upp budgeten.

**Peter Luthersson:** Det här att kulturen får en uppgift av politikerna, nämligen en uppgift att agera där vi alla kan vara överens, kan man tänka sig någonting djävligare än det? Vilken intelligent människa vill syssla med någonting där vi alla kan vara överens? Man använder den ekonomiska rationaliteten för att ta över verksamheterna och inriktar verksamheterna på sådant nonsens där vi alla kan vara överens. Vi kan vara överens om att rasism inte är bra men vi kan inte låta hela kultursektorn syssla med detta. Det blir en fullständig absurditet.

**Ana Valdés:** Om jag går tillbaka till vad Peter och Björn sa i sina anföranden. Eftersom jag tror att det handlar om två olika retoriker som möts. Jag tror att vi sällan diskuterar retoriken. Då menar jag att folkhemmet är en utpräglad retorisk modell som egentligen ärvt direkt från kyrkans retorik. Hela folkhemmets grunder handlar om en blandning av olika roller, agitatorer och predikanter. Och vi är fortfarande i den atmosfären där Göran Persson går ut med en sorts religiös karisma som egentligen är mycket större än den Henrik Svennungsson och andra biskopar har.

Om man ska konfrontera och polarisera det hela: på den ena sidan står marknadens präster, på den andra står folkhemmets präster. Och det här är helt enkelt en konfrontation mellan två retoriska modeller som förmodligen är lika förlegade båda två. Frågan är om man inte skulle kunna hitta en slags hybrid där vi kunde rekonstruera de här retoriska modellerna och skapa en på nytt med helt nya premisser. Och där tycker jag att man kunde få hjälp av kyrkofäder och också av det litterära miljön och försöka få konsten för vad konsten är. Någoting som varken har med kulturinstitutioner eller med bidrag, utan med människornas grundbehov att göra. Det här är min lilla utsocknes erfarenhet av 20 års vistelse här. Jag tycker vi fortfarande lever i en myt om att Sverige skulle vara ett sekulariserat land, Sverige är ett genomreligiöst land. Och det är det som är själva poängen, att religionen håller på att infiltrera och genomsyra debatten. Gärna mindre religion och mer debatt.

**Björn Linnell:** Men vi måste ju komma ihåg att kulturlivet i Sverige sedan åtminstone 40- eller början på 50-talet är en ickemarknadsplats. Det finns inget kulturliv i Sverige som agerar på marknadsvillkor.

Därmed inget negativt sagt om det, men vi måste också vara medvetna om att det är så. Därför att det innebär att alla försök att använda sig av marknadsekonomiska lönsamhetsekonomiska resonemang inom kultursektorn är meningslösa.

**Sven Nilsson:** Bokbranschen, filmbranschen.

**Björn Linnell:** Det är ju kommersiella verksamheter, det är ju lönsamhetsverksamheter. Det är ju inte kultursektor i den meningen. Det är att kränga böcker för att man ska få tjäna pengar åt en familj som äger förlaget.

Tanken att privatisera. Vi hörde ju nyss att det finns ingen teater som är lönsam. Vad jag menar är att en lönsamhetsinriktad kommersiell verksamhet inte finns eller finns på väldigt få ställen inom kultursektorn. Den är statsunderstödd eller på olika sätt subventionerad. Den är icke lönsamhetsinriktad. Annars skulle man väl inte blanda samman äpplen och päron och tro att man kan använda sig av ekonomiska lönsamhetsbegrepp inom den sektorn heller. Alltså människor som går på teater är inte konsumenter det är något annat de är.

**Sven Nilsson:** Jag tycker att det blir väldigt mycket en definitionsfråga att om det är inriktat på att sälja så är det inte kultur. Men visst finns det enstaka teaterprojekt som är lönsamma och kommersiella och visst finns det många konstprojekt som är det. Vi har en galleribransch som tidvis har spelat rollen av samtidskonst-institutioner i Stockholm och som agerar kommersiellt. Jag menar: definierar du ut dem?

**Björn Linnell:** Nej, jag gör tvärtom, jag definierar bort dem. Dvs. de institutioner, gallerier som sker på lönsamhetsvillkor de klarar sig eller klarar sig inte och det är inga större problem. Antingen grejar de ekonomin eller också grejar de den inte och så är de borta.

**Ulrika Knutson:** Får vi tala om hybrider som opererar mellan marknad och statsunderstöd. För det gör ju vissa titlar inom bokbranschen och det gör vissa gallerier, blandformer mellan konsthallar och gallerier osv.

**Johan Bengt-Pålsson:** Jag skulle vilja ställa den här frågan: Var finns Eklund, Billing och Söderblom idag? Alltså, var finns de som med tordönsstämma talar för kulturen i samhället. Vem gör det? Är det chefen för **Dramaten**? Är det **Svenska Akademien**? Jag tycker inte jag dem. Vi sitter på konferens efter konferens, vi som på det ena eller det andra sättet är engagerade och har synpunkter och klagar lite grand på att vi har för ont om pengar eller regelsystemet fungerar inte

Min erfarenhet är inte att politiker älskar att diskutera kultur i ekonomiska termer, tvärtom skulle jag vilja säga. Jag tror också att verkligheten visar att de som verkligen tror på någonting, de som med engagemang argumenterar för sin sak det är de som har politikernas öra inte de som kommer och gnäller om pengar. Det finns ju många olika verkligheter, de statliga verksamheterna sitter i en sorts värld där man har relativt långt till departementet. Jag tror inte exempelvis att det händer så rysligt ofta att departementet hör av sig och tycker till om vilka utställningar det ska vara på statens museer. Men det stora flertalet verksamheter finns ute i resten av landet och där sitter man ganska ensam vare sig man är kulturpolitiker, kulturtjänsteman eller företrädare för en institution. På den lilla orten finns det kanske inte så rysligt många och omvärlden är tuff och de ekonomiska kraven är tuffa. Ramlar en politiker in i en byggnadsnämnd eller en skolstyrelse så bara rasslar det till i brevlådan av alla information som kommer från Hyresgästföreningen och Byggmästarföreningen och HSB och Riksbyggen och jag vet inte vad. Den som vill informera sig kan få information. En som ramlar in i en kulturnämnd kan ha dels dålig legitimitet i kultursektorn och får över huvud taget inget stöd. Det ramlar inte in i en tidskrift, det prenumereras aldrig på någonting för dem. Det organiseras nästan aldrig några konferenser och det är bara ett fåtal som reser. Och då ska man inte heller förvänta sig att man får så rysligt bra kulturpolitiker. Branschen om man säger så tar inte hand om dem. Och nästa steg är att man inte får bättre chefer och konstnärliga ledare än vad man har kompetens i styrelserna. Jag tror alltså att någonstans kan man konstatera att det finns en massa intresserade och kulturengagerade individer också i det politiska systemet. Baka upp dem, därför att de är faktiskt talespersoner för kulturengagemang i de politiska församlingar där besluten om pengarna finns. Får man det engagemanget så kanske man också i förlängningen får en rekrytering till de kommunala och offentliga institutionerna.

Att man får en tydligare genomdiskuterad syn på vilket som är uppdraget. Hur ska relationen se ut mellan en styrelse och en konstnärlig ledare? Hur ska man klara den administrativa kompetensen samtidigt som man ska få det konstnärliga att fungera? Det är en lång rad sådana frågor.

Om jag får dra ett exempel ur verkligheten så hittar vi då **Staffan Valdemar Holm** i Köpenhamn, i Sverige ganska okänd, och gör honom till chef för **Malmö Dramatiska Teater**. Han får en styrelse och in kommer då i den här mandatperioden en kille som är ombudsman i Hyresgästföreningen till vardags och har egentligen aldrig sysslat med kulturpolitik tidigare. Men i samspelet uppstår någonting fantastiskt. Det uppstår ett engagemang, det uppstår ett intresse. Staffan vet precis vad han vill, han har en klar konstnärlig linje, han är rak i sina kommunikationer, han får sin styrelse att slåss för teatern trots att det är ganska glest med publik i salongen. De ställer upp därför att där finns ett slags förtroende, där finns ett slags kunskap, där finns ett slags engagemang i en sådan relation. Om de som står för det konstnärliga innehållet är tillräckligt tydliga finns det några eklundar, billingar och söderblomar som är tydliga, då får de också omvärlden med sig.

**Åsa Melldahl:** Både religionen och konsten har ju sina rötter i riten. Och är det så att publiken är konsumenter? Vi borde tala om det. Vad innebär det? Många här kanske tycker så. Eller är publiken... Nu pratar jag uteslutande om teater, men jag tror att det kan gälla andra konstområden också. Är vi som publik delar av ett mysteriespel? Jag tror att man kan uppleva en föreställning av *Spelman på taket* som att man deltar i ett mysteriespel. Det kan vara så bra. Hur ser vi på dem eller oss som publik?

**Gunnar Stenmar:** Jag vill gå vidare på Lutherssons inlägg. Men först två kommentarer. Den ena gäller då förlagsbranschen som jag arbetat i i 25 år och aldrig någonsin haft annat än ren och skär kommersialism för ögonen. Aldrig uppburit en krona i något stöd av något slag och det tror jag gäller de flesta av mina kolleger. Det andra som ett exempel på det här med hyressättningen. Under 80-talet så kom några kreativa politiker på att man kunde värdera upp det befintliga institutionsfastigheter och därmed göra balansräkningen i kommunen mycket intressant. Dvs man kunde öka värdet på kommunens samlade tillgångar genom att skriva upp värdet på fastigheten. Problemet blev sedan när man skulle sätta en hyra på det för den var procentuellt satt på taxeringsvärdet och därmed kom problemet tillbaka och då fick institutionerna äta upp det. Ny till ditt resonemang om politiseringen. Ja, jag vill fråga så här du som sitter på mediahorisont finns det några nya krafter i samhället som verkar i dag som inte vi har sett eller som inte vi ser? Eller är det bara tillfälligheter, är det just nu den här regeringen eller senaste regeringarna som är mera aktiva på att politisera kultursektorn? Eller finns det någonting annat i samhället nya krafter som vi måste leva med nu och framgent som inte vi förstår eller som inte vi ser, och inte vi har tagit ställning till? Är det avsaknad av motstånd från de befintliga institutionerna som gör att politikerna kan gå in och styra?

**Peter Luthersson:** Nej, jag vet inte riktigt vad man ska svara på det. Någon avsaknad av motstånd tycker jag absolut att det finns. Det hade varit lättare om man hade talat om utbildningspolitik och tittat på vad som sker med de stora universiteten i dag till exempel. Där man fortfarande är väldigt lydiga. Om man läser den nya forskningspropositionen är det svårt att inte bli lite paranoid så vad gäller den här typen av verksamheter, humaniora till exempel, de humanistiska ämnena. I ena ändan har man då detta att studiefinansiering ska vara ordnad. På så sätt kan man inte anta doktorander på de humanistiska institutionerna om de inte har privatförmögenhet. Och i andra ändan sätter man upp planmål för hur många doktorer som ska spottas ut. Och där ska produktiviteten ökas något alldeles fantastiskt och vi ska få ut dubbelt så många doktorer 2001 som vi fick ut 1995. Då kan man ju säga att det där kan ju säkert de humanistiska institutionerna klara av. Man kan till exempel ge människor om det nu är titeln som är så viktig doktorsexamen när de skriver in sig i stället för när de slutar sin utbildning så har man löst problemet. Det skulle vara mycket tacksamt för den som vill ha disputerade lärare på småhögskolorna, där det inte ens finns 30 procent disputerade lärare. Men om institutionerna vill bevara någon form av självkänsla att det ska finnas en kvalitet i en examen eller i ett arbete, att vetenskapen har ett annat syfte än att producera människor med titlar. Om den till exempel har ett syfte att producera vissa kunskaper och att de är relevanta i sammanhanget då kommer naturligtvis de humanistiska institutionerna att skändligt misslyckas med att nå dessa stalinistiska planmål 2001 och 2002. Forskningsproposition talar också om vad som då kommer att hända. Den säger att om man inte uppfyller målen måste man se över medelstildelningen till de humanistiska institutionerna. Alltså att spottar man inte ut de här orealistiska antalet doktorer så har man varit så dålig så att man inte ska få pengar. Jag vet inte riktigt var dessa krafter är. Jag tror inte att det handlar om ondska eller så utan det finns en ekonomisk logik, en nyttologik och en instrumentalism. Alltså en ideologi som är ganska tom egentligen men som slår igenom väldigt starkt på de här områdena. När man då ska rädda något slags uppgift åt kulturen så blir det det här banala där vi alla kan vara överens om att kulturnissarna kan vara snälla mot invandrarna osv. Dessvärre har

vi ju på det sättet ingen borgerlig idépolitik på de här områdena i Sverige, utan de borgerliga partierna är som jag ser det väldigt koncentrerade på den ekonomiska politiken. Åtminstone på riksnivå. Det finns enskilda engagerade personer. Jag tycker det Johan gjorde i Malmö var fantastiskt till exempel. Men det är alltför få sådana exempel.

**Robert Weil:** Det var Björns fråga angående vad man gör för publiken som vill köpa en vara. Det är en självklarhet idag att när du gör en utställning måste du få uppmärksamhet. Får du inte uppmärksamhet, det behöver inte handla om publiken utan att utställningen har en sådan kvalitet och att man talar om den internationellt, har du möjlighet att göra en utställning tillsammans med något annat museum. Du är nästan tvingad i dag att producera en utställning tillsammans med någon annan för att det är så himla dyrt. Så också om du inte tjänar pengar på inträdet på ditt museum eller att du kan få in en bråkdel av kostnaden på en teater så är det fortfarande så att det är oerhört viktigt därför att hela den här kulturområdet i dag är kapitalistisk internationell. Att göra utställningar är så oerhört dyrt så du måste göra dem tillsammans.

Jag skulle vilja säga samma sak för det här bokförlaget. Om de inte gör en del smala böcker som har en superkvalitet så kommer de att dö också om de bara skulle göra de där breda böckerna. Därför att de där teatrarna som bara gör breda teaterpjäser de dör ju till slut ändå.

**Björn Linnell:** Jag gjorde mig om möjligt dummare än vad jag är. Vad jag menar är inte att gardera sig att säga att det ena är bra, det andra är dåligt. Jag försöker alltså inte att säga att den marknadsanpassade inte finns eller att den inte har något värde eller att inte icke marknadsanpassade inte heller finns eller inte har sitt värde. Jag försöker dra upp en skillnad. Vi vet ju att, min erfarenhet är att om man sitter på ett förlag som jag gjort i några år, oavsett om det ägs av Liber eller av familjen Bonnier, är avgörande för dess verksamhet dess vinst. Det övergripande målet är en vinst för verksamheten. Under goda tider kan man tillåta sig mer experiment och under dåliga tider skär man ned för att garantera vinsten. Det är den mekanik och den impuls som styr detta och gör att det blir ett fungerande och effektivt företag. Men det är till syvende och sist en vinst, en vinst som driver verksamheten. Och därför tycker jag inte heller att man kan ställa några kulturpolitiska krav på en kommersiell verksamhet av den typen. Man gör så gott man kan. Däremot så finns det på andra områden där stat och kommun och det allmänna går in och subventionerar en verksamhet. Det är ingen anledning att snegla mot den kommersiella verksamheten och försöka anpassa sig efter dess regler därför att de gäller inte där inne. Det är bättre att försöka slå vakt om de premisser som man själv har på just det fältet där man slipper vinstkravet. Och det kan finnas andra krav som man ställer i stället. För att ett förlag ska överleva med ett renommé så måste det för att garantera sin långsiktighet och den långsiktiga vinsten också ge ut böcker som är olönsamma. Dvs det är lönsamt att på sikt ge ut olönsamma böcker. Men det är ju inte samma sak som att en teater ska spela pjäser som drar mycket publik. Det kan vara ännu viktigare att spela pjäser som får stor uppmärksamhet i pressen, i den internationella debatten. Det är ändå skillnader mellan en rent kommersiell verksamhet och det här och jag tycker inte att man ska försöka blanda samman dem. Det är det jag kallar ekonomisering av en icke marknad. Varför bli marknad om man inte behöver det? Det är ett helvete att hålla på med lönsamhet och på samma sätt blir jag lika förbannad när människor som håller på med lönsamhetsverksamhet säger att de gör det för kulturens skull. Jättekul som hobby men se till att det första ni gör det är för att skapa vinst och var stolta över det. Upprätthåll gränserna mina vänner.

**Sven Nilsson:** När det gäller Björn så kan man då, tycker jag att han har en tendens att i sitt eget resonemang gå över mot J.A. Eklund-hållet, alltså den som hävdar den här situationen som man måste bevara med en

väldig viljestyrka. Medan han då är mer främmande för Natan Söderbloms utåtriktade ekumeniska hållning. Han är angelägen om att dra gränser vilket ju inte Söderblom var. Du har nog en fallenhet åt unglyrkotanken.

**Gustav Kling:** Jag vill fortsätta på det här kyrkliga temat. Jesus gick ju ut till människorna och predikade sitt budskap. Då uppsöktes han av de skriftlärde. Många var fariséer. De kom från templet. De kände sig hotade. De hade inte lust att gå ut på den smala vägen igen. Att vistas nära skapelsens källa ofta utan skyddsnät. Tack för ordet.

**Carl-Henrik Svenstedt:** Vad jag vill säga är att det här är inte något enskilt svenskt fenomen. Jag har haft välsignelsen att arbeta i det så kallade nordiska de två senaste åren och det jag ska tala om är att det är värre i Norge. Eftersom det här nordiska alltid släpar lite efter så finns det en hel del pengar i de nordiska institutiönerna. De används numera huvudsakligen till att försöka täcka förlusterna i de nationella kulturinstitutiönerna. Och med de nordiska pengarna följer också den här politiska viljan att politiskt kontrollera hur pengar används och till och med, som normännen säger utan att rodna, att åstadkomma politisk synlighet. Norge sitter i år ordförandeland i Norden och de säger att man vill åstadkomma politisk synlighet med de pengar man sprider. Det är lika bra att vi enas över gränserna och sprider den här debatten vidare, även till Norge.