

Facket för kultur,
kommunikation
och kreativ sektor

Kan och ska kultur mätas?

DiK

Innehåll

Inledning.....	4
Mellan siffra och inlevelse/upplevelse	5
Varför mäter vi?	6
Mellan ansvarsutkrävande och tillit.....	9
Tillitsbaserad styrning.....	10
Den professionsbaserade kunskapen.....	14
Kulturens värde?	17
Avslutning: Ska vi alls mäta kultur?	20

Om DIK

DIK är facket för alla som arbetar eller studerar inom kultur, kommunikation eller kreativ sektor. DIK har cirka 20 000 medlemmar runt om i landet och ingår i Saco, Sveriges akademikers centralorganisation. DIK är partipolitiskt obundet.

Författare: Mikael Nanfeldt

Layout: Kajsen Burell, Printempo

Omslagsbild: Mao Yuqing, Unsplash

DIK 2021

Inledning

En genomgående aktivitet i den mänskliga historien är mätandet, människan mäter och drar slutsatser. Det samma gäller inom kultursektorn, även här är mätandet omfattande, vi räknar antal besökare, uppsökande aktiviteter, representationen av män och kvinnor, antal skolklasser som besöker en aktivitet, intäkter, kostnader, och så vidare. Vi försöker bestämma effekten av en aktivitet och kalkylera den långsiktiga samhällspåverkan den får?

Inom den offentliga kultursektorn är den administrativa apparaten betydande, det produceras mängder av inriktnings- och policydokument, ekonomisk uppföljning, statistik, riktlinjer, likabehandlings-, värdegrunds- och handlingsplaner som måste granskas, följas upp och utvärderas och därefter revideras och så att allt kan börja om. Det är en omätligt process. Och ovanpå det finns politiska mål som ska följas. Allt mätande är inte av ondo, visst är av godo och en väg till viktiga beslut, som konstaterandet att antal kvinnliga konstnärer representerade i konstmuseernas samlingar är långt färre än antalet manliga och att det måste korrigeras såväl innehållsmässigt (antal verk i samlingarna) som kunskapsmässigt (fördjupad förståelse och kunskap om synliga och dolda strukturer).¹ Men ofta, alltför ofta, leder inte mätandet någonstans, och syftet är otydligt.

Konst- och kultursektorn är kanske det samhällsområde som mer än andra befinner sig i en konstant kamp om hur dess värde ska förstås och hur det ska mätas. Vill man bestämma ett värde måste det på ett eller annat sätt konkretiseras, men för kulturens del betyder det att det samtidigt riskerar att nyttiggöras och förvandlas till ett medel för att nå ett mål.

Hur kulturen ska mätas, om den ska mätas, är en diskussion utan slut. Den här texten är avgränsad till den offentligt organiserade kulturen inom stat, region och kommun, särskilt hur mätkulturen ”drabbar” den som är anställd inom någon av dess kulturinstitutioner.² I texten sker ingen utredning om konstens och kulturens sociala värde, eller dess relation till demokrati, åsiktsfrihet eller yttrandefrihet. Det är heller inte en analys av den politiska styrningen av kultursektorn. Texten undersöker hur verksamheterna väljer att organisera sitt arbete och den styrning som ledningen utövar över kärnverksamheten. Men det ska nämnas att i en nyligen publicerad rapport från Myndigheten för kulturanalys, *Så fri är konsten – den kulturpolitiska styrningens påverkan på den konstnärliga friheten*, konstaterar myndigheten att det idag finns en styrning som negativt påverkar den konstnärliga friheten.³

Texten sällar sig till gruppen administrationskritiska texter som

Om texten

På kongressen 2018 fick DIK i uppdrag att arbeta med samverkan, kunskapsspridning och kompetensutveckling kring mätning/metoder för kvalitativa värden/effekter inom kultursektorn. Den här texten är del av det arbetet.

¹ Representation och regionalitet. Genusstrukturer i fyra svenska konstmuseisamlingar, red. Anna Tellgren och Jeff Werner, Kulturpolitisk forskning 3, Statens kulturråd.

² I texten görs ingen utredning vad som menas med kultur, däremot används begreppet inte i en antropologisk mening, dvs människan som kulturvarelse. Begreppet ska snarast förstås i dess roll att göra våra liv rikare; på kunskap, upplevelser och sammanhang. Den som önskar en utredning av kulturbegreppet i relativt kortfattad form rekommenderas Klas Grinells text [Kulturens sociala värde](#)

³ Så fri är konsten – den kulturpolitiska styrningens påverkan på den konstnärliga friheten, Myndigheten för kulturanalys, 2021:1, s. 10.

vill åstadkomma en maktförskjutning, bort från en centralstyrd administration till förmån för en kärnverksamhetsdriven process där den kompetente medarbetaren står i fokus. Det handlar om att se medarbetaren som verksamhetens stora tillgång och ge hen största möjliga utrymme för handling. Kultursektorn har ett unikt värde som bäst värnas om organisationen sätter medarbetarens professionskompetens och enskilda erfarenheter i centrum.

Mellan siffra och inlevelse/upplevelse

I ett avsnitt i Alex & Siggas podcast,⁴ berättar Sigge Eklund en essäliknande historia om sig själv och Bob Dylan. Den mångfald av musik som Dylan har skapat genom åren och hans förmåga att ständigt förändra sig själv i olika personas vävs samman med Siggas liv och hans eget existentiella sökande. Berättelsen förvandlas till en historia utan slut: vindlande, associativ och oändligt prententiös, och jag märker efter en stund att jag funderar på vilken musik som har påverkat mig. Siggas berättelse sätter fingret på det som är något av kulturens och konstens särart, dess förmåga att gripa in i våra liv och på djupet påverka oss.

Kulturen är inte alltid glädjande och livsbejakande: ibland skräms vi i mötet eller så blir vi kanske provocerade till bristningsgränsen. Kultur och konst kan som inga andra samhällsområden skänka glädje och sorg, livfullhet och dysterhet, eufori och modstulenheter, kampvilja och uppgivenhet, lättsamhet och eftertänksamhet. Antalet dikotomier kan i stort sett öka så länge språket räcker till. I en på sociala medier välcirkulerad intervju med den tidigare socialdemokratiska kulturministern Bengt Göransson säger han att: ”Kultur är inte stundens upplevelse, ingen kassako, inte trösten som ska hjälpa oss att uthärda världen. Om vi blir friskare och gladare av kultur så är det bra. Men det är inte syftet. I stället är kulturen källan till djupa, subjektiva insikter...”⁵

Kulturen främsta syfte är inte att vara en kassako eller skänka tröst, men är det, trots det, möjligt att bestämma dess objektiva värde? Vill vi veta det objektiva i Bob Dylans musik kan vi alltid räkna på hur mycket han har tjänat, antalet skivor som sålts eller hur många som har besökt hans konserter. Siffrorna säger alltid något om framgång och popularitet, eller huruvida han har varit en bra affär för skivbolaget. Men det som alltid kommer att saknas i beräkningarna är musikens svårgripbara betydelse för människor. Placerar vi siffrorna sida vid sida med Siggas känslor och den angelägenhet som musiken haft för honom förvandlas siffrorna i någon mening till torr fantasilöshet.

Det kommer alltid vara kulturens eviga dilemma (eller styrka, beroende på perspektiv), den omöjliga mätbarheten. Diskussionen om vad konst är sträcker sig några tusen år tillbaka i tiden till Aristoteles och hans betydande verk *Om diktkonsten* (De Poetica). Men det är när

⁴ Alex & Siggas podcast, avsnitt 473: Medicinmannen, 28 maj 2021.

⁵ Sundsvalls tidning, 11 november 2011.

vi närmar oss vår egen tid, drygt två tusen år senare som idén om den fria konsten uppstår. Vi börjar tala om konstens och kulturens egenvärde. Det är dock en frihet som ständigt hamnar i konflikt, så än idag, med olika idéer, ideologier, administrationer, metoder och praktiker som vill tvinga in den i olika fållor – göra den nyttig.

Ska kulturen anpassas och mätas? Och om det ska mätas, vad ska då mätas? Det kan rimligen inte vara den subjektiva existentiella upplevelsen. Inte heller innehållet i det mellanmänniska mötet mellan en bibliotekarie och en besökare eller skolbarnens inlevelse och upplevelse i en pedagogisk lektion på ett museum. Det måste vara något annat. Det går att mäta antal: antal utlånade böcker, hur många som besöker ett museum. Antalet säger inte något om den subjektiva upplevelsen, men väl om samhällstendenser och eventuella effekter av kultursatsningar: går vi mer eller mindre på museer eller ökar eller minskar vårt läsande. Siffrorna kan påkalla vår uppmärksamhet – något måste göras, men de ger oss aldrig en förståelse av det innehållsliga.

Varför mäter vi?

Vad menar vi egentligen när vi talar om att mäta? Vi kan säkert mena många saker, men ofta tänker vi oss en linjär relation mellan aktivitet och kontroll. En fabrik ska tillverka 500 bilar på tjugo dagar och när tjugo dagar har gått räknar man antalet. Men mätandet och kontrollerandet i en organisation idag är långt mer komplex, och inom offentlig sektor är mätandet så omfattande att många menar att det har sparat ur.

Mätning, utvärdering, granskning, kontroll och administration har blivit en så stor del i den offentliga verksamheten att vissa anser att det har blivit kärnverksamheten snarare än det som borde vara huvuduppgiften: möta medborgaren. Det goda medborgarmötet har ersatts av policyfrågor som ska efterföljas, checklistor att pricka av och digitala självredovisningssystem (löne- och ekonomisystem) att fylla i. Kritikerna ser många förklaringar till utvecklingen: ständiga omorganiseringar, specialisttjänsternas (HR, ekonomer, controllers, med mera) ökade dominans (stödverksamhet före kärnverksamhet) och en allmän förpappring.

Det finns en idé om mätandet som en del av en ständig utvecklings- och rationaliseringsprocess: formulera mål, utveckla tekniker, analysera resultatet, genomföra åtgärder och formulera nya mål.⁶ Område efter område ska få sin beskrivning i en ständig strävan att besegra all okunskap. Men det är också i den viljan som det går fel. Filosofen Jonna Bornemark menar att när det rationella samhället förlorar sin ”levande relation till icke-vetandet” uppstår

⁶ Det rationella förhållningssättet till planering, genomförande och uppföljning löper som en röd tråd genom det moderna samhällets utveckling; från Fords löpande band till dagens Leanbaserade produktionsmetoder. Det finns många böcker som ämnet, och för att bara nämna två: Evelyn Cobleys utmärkta, *Modernism and the Culture of Efficiency: Ideology and Fiction* eller Sygmunt Baumans dystra undersökning av förintelsens rationella metoder i Auschwitz och det moderna samhället. I Sverige är det intressant att se hur den sociala ingenjörskonsten slog igenom i samhällslivets alla områden.

en livsdränering som gör vår förståelse av liv ständigt allt svagare ju mer tillvarons alla domäner omvandlas till mekanik.⁷

Men mätande, kontroll, granskning och utvärdering är också en fråga om makt. Den som äger mätverktyget äger också rätten över dess tillämpning. Den polske sociologen Zygmunt Bauman skriver i boken *Globalisering* att det för byråkratin (ledningen) handlar om att så långt det går öka det egna handlingsutrymmet bland annat genom att påföra strama regler för beteende för övriga i organisationen.⁸ Vikten av att äga makten är en trolig orsak varför det är så svårt att bryta det mönster som finns inom offentlig sektor idag.

Vägen mot New Public Management

Resan mot den offentliga sektorns administrations- och mätdilemma får sin start under 1980-talet med en nyliberal politik i England och USA. Politiker som bland annat Margaret Thatcher riktade stark kritik mot den centralstyrda rationalistiska planeringsmodellen som präglade bland annat offentlig sektor. I stället ville man att sektorn, i den mån den hade något berättigande alls ("There is no such thing as a society..." som Margaret Thatcher säger i en intervju okt. 1987 för *Women's Own Magazine*),⁹ skulle styras enligt marknadsliberala idéer där varje organisatorisk enhet skulle konkurrensutsättas och på så vis bli resultatmedveten och effektivitetsorienterad.

En ny mål- och resultatorienterad styrmodell, New Public Management (NPM) infördes, och under 1990-talet kommer den svenska offentliga sektorn alltmer organiseras efter samma marknadsekonomiska idéer och ekonomistiska styrmodell. Nyliberalismen gjorde närmast rent hus med den sociala ingenjörskonsten och i stället intresserade man sig för verksamhetens resultat; vad olika aktiviteter och åtgärder kostade och om de nådde de politiska målen.¹⁰ Motviljan mot centralstyrning resulterade inte i en motsvarande motvilja mot mätning, snarare tvärtom. Den nyliberala misstänksamheten mot den offentliga sektorn krävde en ännu mer omfattande mätapparat. Myndigheternas regleringsbrev utvecklades med nyheter som mål, resultatkrav och återrapportering och årsredovisningarna fylldes med resultatanalys, balansräkning, resultaträkning och finansieringsanalys.¹¹

I boken *Inga undantag* beskriver författaren Mikael Löfgren skillnaden mellan NPM och tiden före som en förflyttning från profession till mål- och resultatgranskning. Den äldre ordningen präglades av professionalism och en yrkes- och ämbetsmannaetik som baserades på saklighet och neutralitet¹². NPM förändrade utgångspunkten i grunden och gjorde mål- och resultat till underlag

⁷ Bornemark, Jonna, *Det omätbara renässans*, Volante 2018, 262.

⁸ Bauman, Zygmunt, *Globalisering*, Studentlitteratur 2000, s. 35.

⁹ Processen finns väl beskriven i boken *Administrationssamhället* av forskarna och författarna Ivarsson Westerberg, Anders och Forsell, Anders, Studentlitteratur, 2014.

¹⁰ Sundström, Göran, *Granskningssamhället*, Studentlitteratur, 2019, s. 31.

¹¹ *Ibid.* s. 31.

¹² De som granskade och utvärderade olika verksamheter hade samma yrkeskompetens, en tidigare polis granskade polisen.

för beslut om framtiden.¹³ Verklighetens komplexitet minimaliserades till konkreta mätvärden som gjorde enkla jämförelser möjliga: vilka verksamheter som presterade i enlighet med fastslagna mål och vilka som underpresterade. Med tydliga resultat blev fördelningen av medel mellan verksamheterna enklare.¹⁴

Det är många saker som händer samtidigt i den stora förvaltningspolitiska reform som äger rum under nittioalet. Parallellt med mål- och resultatfokus kommer nya yrkesgrupper, specialister, redo att driva på och öka takten i förändringsprocessen: samordnare, controllers, strateger och HR-specialister.¹⁵ Med tiden blir de alltmer dominerande och inför ständigt nya mät- och granskningsmetoder i verksamheterna, i en ständig hunger att motivera sin existens.¹⁶ Det professionsbaserade närstudiet av komplexa verksamhetsprocesser försvinner till förmån för det generella och situationsoberoende.¹⁷ Arbetssätt standardiserades, vilket förenklar mätning och uppföljning. Verksamheterna styrs genom tydliga indikatorer och "...specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta mål (det vill säga så kallade SMART:a mål), och dessa blev i hög grad ett slags regler som skulle följas."¹⁸ Det kom alltmer att handla om ansvarsutkrävande än reell verksamhetsutveckling. Frågan: vem är ansvarig? krävde svar och standardisering funkar illa om alla gör efter eget omdöme.

”Det kom alltmer att handla om ansvarsutkrävande än reell verksamhetsutveckling. Frågan: vem är ansvarig? krävde svar och standardisering funkar illa om alla gör efter eget omdöme.”

I *Det omätbaras renässans* citerar författaren och filosofen Jonna Bornemark tjänstepersoner från en rad olika verksamhetsområden, och den samlade bild hon återger är att granskningen kräver enkel mätbarhet, annars saknar den värde.¹⁹ Komplicerade verksamhetsprocesser ryms inte i NPM – systemet, vilket får som konsekvens att den subjektiva praktiska kunskap som en medarbetare eller en chef besitter faller utanför generaliserbarheten. Polisens omtalade ”pinnjakt” är ett exempel när det generella når absurditeten. Polisen väljer en aktivitet som är lätt att genomföra och där man på förhand vet att resultatet blir det önskvärda: målet nås men vad är uppnått.²⁰ Idéhistorikern Sven-Erik Liedman kallar denna typ av enkla mätbara

¹³ Löfgren, Mikael, Inga undantag – Värdeskapande i små och medelstora samtidskonsthallar, s. 63, Nätverkstan, 2014.

¹⁴ Sundström, Granskningsrådet.

¹⁵ Forsell och Ivarsson Westerberg, Administrationsrådet, s. 93.

¹⁶ Härenstam A, Andreasson J, Allard K, Berntson E, Björk L, Corin L, Dellve L, Jutengren G, Pousette A, Skagert K, Stengård J, 2015. Chefsrollighet och chefsållbarhet i kommunala förvaltningar. s. 8.

¹⁷ Bornemark, Jonna *Det omätbaras renässans*, Volante 2018, s. 263.

¹⁸ Jacobsson, Bengt och Sundström, Göran, Granskningsrådet, Studentlitteratur 2019, s. 234.

¹⁹ Bornemark, Jonna, *Det omätbaras renässans*, Volante 2018, s. 29–29.

²⁰ Ivarsson Westerberg, Anders och Forsell, Anders, Studentlitteratur, 2014, s. 234.

kvantifieringar som NPM konstruerar för pseudo-kvantitet, siffrorna bara verkar vara fakta som säger något om verkligheten.²¹

Inom stora delar av kultursektorn kom NPM få stort genomslag, inte minst inom de stora offentliga myndigheterna (Kulturrådet) och förvaltningarna (statliga, regionala och kommunala kulturförvaltningar). Den snabba acceptansen beror kanske på att det knöts förhoppningar om möjligheten att kunna mäta kvalitet och effektivitet och göra det lättare att argumentera för kultursatsningar.²² Men, menar Bengt Jacobsson i boken *Kulturpolitik*, tilltron till de nya managementmodellerna såg bra ut på pappret, men att det i realiteten varken ledde till ökad effektivitet eller något svar på frågan vad som var konstnärlig kvalitet.²³ Däremot kom stor vikt att läggas på hur saker och ting presenterades:²⁴ visioner, strategier, berättelser om framgångar och planer gjorde att den bild som organisationen presenterade frikopplades från verkligheten (presentationssätt man känner igen även idag).²⁵

Mellan ansvarsutkrävande och tillit

En helt vanlig budget från någon av landets kulturförvaltningar visar på kampen mellan den svårfångade verkligheten och det mät- och generaliserbara. I en av dessa budgetar använder man ett mycket strikt system som tydligt delar in verksamheten i hierarkiskt organiserade rubrikområden: Riskområden, Risker, Status och startdatum, Kontrollaktiviteter och Avstämnings- och slutdatum. Under varje enskild rubrik finns en ytterligare finfördelning i olika kontrollaktiviteter: risk- och konsekvensbeskrivningar, existerande kontrollaktiviteter, kontroll av oegentligheter, kontrollmetoder, rapportör, och så vidare. Mötet med medborgarna, förvaltningens existensberättigande, blir något undflyende bland indikatorer, konsekvensbeskrivningar och riskbedömningar. I budgetens inledning får kulturen ett samhällssammanhang, men väl siffror och indikatorer tar över försvinner verksamheten ur sikte. Det blir en brottningsmatch mellan vad organisationen borde vara och vad den är.

Förutom brottningsmatch andas budgeten genom mängden indikatorer en organisatorisk toppstyrning, ett av NPM modellens främsta kännetecken: något bestäms däruppe och ”trycks ut” till de därnere. Genom regler, policyer indikatorer, handlingsplaner, riskanalyser och mätbara mål styr den centrala administration verksamheten på avstånd. Ansvar pressas nedåt men makten blir kvar. Jonna Bornemark skriver i *Det omätbaras renässans*: ”När det situationella blir osynligt i arbetslivet blir de som befinner sig i kärnverksamhetens konkreta situationer fjärrstyrda marionetter. De generella policydokumenten låser fast intellectusbegreppen i

²¹ Liedman, Sven-Erik, Pseudo – quantaties, New Public Management and Human Judgement, Philosophy and Politics, Vol 1, 2013.

²² Jacobsson, Bengt, Kulturpolitik – styrning på avstånd, Studentlitteratur 2014, s. 94.

²³ Ibid. s. 96.

²⁴ Ibid. s. 99.

²⁵ Ibid. s. 100.

högtidstalens skyltfönster, men det är de som formulerar de mätbara riktlinjerna som drar i marionetternas trådar.”²⁶ Möjligen är det en överdriven dysterhet, men läser man budgeten sida vi sida med en medarbetarenkät förstärks maktperspektivet.²⁷ I en medarbetarenkät från en av landets kommunala kulturförvaltningar var det bara arton procent som svarade ja på frågan *Min förvaltnings-/bolagsledning fångar upp viktig information från medarbetarna.*

Möjligen är en förändring på väg. I en kulturförvaltningsbudget nämns orden tillitsbaserad styrning och kanske står det och väger mellan gammalt och nytt, men ännu är den kritiska massan inte tillräckligt stor för att få det att tippa över. Men begreppet är nedtecknat på pappret och ordens makt är stor så kanske en förändring till slut kommer. En verklig förändring kräver dock en förskjutning av makt och det kommer inte att bli lätt en lätt process. Strategiska chefer i den högsta ledningen och specialistfunktionerna som finns i deras omedelbara närhet har tillskansat sig en position de ogärna släpper ifrån sig. Önskan om att i detalj beskriva varje tjänst och forum hen ska verka inom, oavsett om det rör sig om möten eller aktiviteter, kommer vara lika stor framgent som nu – däri ligger makten över kontrollen.

Tillitsbaserad styrning

*Så hur skulle det kunna se ut om vi hade ett samhälle där omdöme togs tillvara? Hur skulle vi göra då? Och hur skulle ett system se ut där administrationens främsta uppgift var att göra det möjligt för kärnverksamhetens professionella att göra ett bättre arbete? Att ge möjligheter för dem att utveckla sitt professionella omdöme, och utveckla sitt eget för att kunna göra sitt arbete bättre?*²⁸

I juni 2016 tillsatte regeringen *Tillitsdelegationen* med uppdraget att utveckla kunskapen om tillitsbaserad styrning och föreslå en modell för hur den kan användas inom offentlig sektor. Framför allt skulle delegationen lägga fokus på frågan hur man på bästa sätt tar vara på medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att ge medborgarna mer kvalitet.²⁹

Delegationen definierar tillitsbaserad styrning och ledning som: ”styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren.”³⁰ Mötet med medborgaren står alltså i centrum och medarbetarens kompetens är väsentlig. Det är den offentliga förvaltningens uppdrag!

²⁶ Bornemark, Jonna Det omätbaras renässans, Volante 2018, s. 263–264.

²⁷ En medarbetarenkät är en undersökning av den enskilda medarbetarens upplevelse av sin egen arbetsmiljö. DIK undersökte 2020–2021 några av dessa kommunala kulturförvaltningsenkäter i samband med en medlemsundersökning DIK genomförde 2021 av museisektorn.

²⁸ Bornemark, Jonna, Horisonten finns alltid kvar – Om det bortglömda omdömet, Volante 2020, s. 161.

²⁹ Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn, SOU 2018:47.

³⁰ Ibid, s. 131.

I huvudsak består den tillitsbaserade styrningen av sju vägledande principer:

1. **Tillit:** Sträva efter att lita på dem du ska samarbeta med.
2. **Medborgarfokus:** Sätt alltid medborgarens upplevelser och kunskap i fokus.
3. **Helhetssyn:** Uppmuntra alla att ta ett gemensamt ansvar.
4. **Handlingsutrymme:** Delegera handlingsutrymme och välkomna medbestämmande.
5. **Stöd:** Säkerställ ett verksamhetsnära stöd i kärnverksamheten.
6. **Kunskap:** Premiera kunskapsutveckling, lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet.
7. **Öppenhet:** Sträva efter öppenhet genom att dela information.

I en av uppsatserna i forskningsantologin *Styra och leda med tillit – forskning och praktik*³¹ skriver Bo Rothstein om vad som utmärker skolor med goda resultat: ”De enskilda skolor som fungerar väl förefaller vara impregnerade med en särskild organisationskultur där sådant som laganda, engagemang och starka normer vad gäller verksamhetens inriktning och målsättning...”³² och Rothstein konstaterar att ”...normerna om samarbete och tillit och stöd från medarbetarna har varit förhärskande under lång tid”.³³ När den reglerande NPM-organisationen släpper sitt grepp om organisationen, när detaljstyrningen minskar och regleringarna blir färre ökar alltså betydelsen av organisationens inre kultur.³⁴ För att nå dit krävs ett välkommet medbestämmande, diskussioner, samtal och en gemensam förståelse om ”mål, syfte, aktiviteter och effekter för att säkerställa att de står i samklang.”³⁵ Ledningens roll förändras från att vara en kontrollinstans till att bli stödjande i medarbetarnas arbete och ska återkommande ställa sig frågan: vad krävs för att den enskilde medarbetaren ute i kärnverksamheten ska ha handlingsutrymme och kunna utveckla sitt professionella omdöme och våga agera?³⁶

Organisationens verkliga kvalitetsarbete handlar därför om att utveckla kärnverksamheten, medarbetarna och medborgarmötet, ett arbete som inte ska förväxlas med granskningen av regelefterlevnaden.³⁷ Förståelse för vad som skapar kvalitet blir avgörande för alla andra val organisationen gör. Jonna Bornemark menar att kvalitet är kontextberoende och utvecklas inom praktiken. Det får till

³¹ Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn, SOU 2018:47

³² Rothstein, Bo, Tillit som grund för framgångsrika organisationer – skolan som exempel, ur antologin Med tillit växer handlingsutrymmet, SOU 2018:47, s. 45.

³³ Ibid. s. 46.

³⁴ Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn, SOU 2018:47, s. 133.

³⁵ Ibid. s. 133.

³⁶ Bornemark, Jonna, Horisonten finns alltid kvar, s. 161.

³⁷ Ivarsson Westerberg och Forsell beskriver processen utförligt i boken Administrationsamhället.

exempel som konsekvens att kompetensutvecklingen ska öka den enskilde medarbetarens erfarenhet, kunskap och omdömesförmåga i kärnverksamheten,³⁸ i stället för som nu i huvudsak vara ägnad åt administrativa rutiner och system: ”Utbildning på det senaste digitala systemet däremot handlar om att utveckla administrationen; även det kan ibland vara viktigt men vi ska inte förväxla det med ett kvalitetsarbete i kärnverksamheten.”³⁹

”Organisationens verkliga kvalitetsarbete handlar därför om att utveckla kärnverksamheten, medarbetarna och medborgarmötet, ett arbete som inte ska förväxlas med granskningen av regelefterlevnaden.”

Ett av alla områden med stora utmaningar som Tillitsdelegationen menar bör konfronteras, och som har direkt bäring på kultursektorn, är ersättningsformernas utformning (berörs endast i korthet). Genom ersättningsens konstruktion gör ledningen styrningen mer eller mindre reglerande, mer eller mindre accepterande, eller som Tillitsdelegationen uttrycker saken: ”Ersättningsmodellerna kan utformas för att i första hand vara möjliggörande, men också mer kontrollerande och detaljstyrande.”⁴⁰ Riktade bidrag riskerar att motverka en generell förflyttning från NPM till en tillitsbaserad styrning genom att upprätthålla direktstyrningen av ett projekt eller en verksamhet.⁴¹ Tillitsdelegationen menar att man ska uppnå två saker samtidigt genom en väl utformad ersättningsmodell: för det första, säkra medarbetarnas handlingsutrymme, kreativitet och omdöme och, för det andra, se till att de offentliga medlen används på rätt sätt.⁴² Tyvärr brukar det sistnämnda vara det som alltid får störst genomslag hos både ledning och ekonomiavdelning, och som för det mesta leder till ett flöde av ständiga återrapporteringskrav, som först trycks ”neråt” i organisationen och därefter med stor nit och dygd krävs tillbaka. Diskussionen om ersättningsmodell är intressant ur ett kultursektorperspektiv då det är en sektor som till stor del präglas av riktade kortsiktiga stöd.

Sammanfattningsvis kan man säga att den tillitsbaserade styrningen kräver något nytt av den ledning som är van vid ett NMP-baserat arbetssätt eftersom det till stor del kommer handla om att våga bygga nya sammanhang. Forskningen visar att en miljö präglad av stark styrning, många regler och en omfattande granskning har en tydligt negativ påverkan på en verksamhet med

³⁸ Bornemark, *Det omätbaras renässans*, s. 249 och

³⁹ Bornemark, *Horisonten finns alltid kvar*, s. 169.

⁴⁰ *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?* SOU 2017:56, Tillitsdelegation, s. 61.

⁴¹ *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?* SOU 2017:56, Tillitsdelegation.

⁴² *Ibid.* s. 21.

starka professionella normer och stort engagemang. Kultursektorn är en sådan typ av verksamhet och med tanke på det som har skrivits ovan om förutsättningarna för en tillitsbaserad styrning, riskerar alla kortsiktiga direktriktade stöd till olika projekt ytterligare motverka en långsiktig verksamhetsutveckling, och därmed försvåra en lyckad implementering av tillitsbaserad styrning och den organisationskultur den förutsätter.

Den tillitsbaserade styrningen är en möjliggörande styrning som bygger på en välfungerande balans mellan kreativitet, innovation, handlingsutrymme och förutsägbar måluppfyllelse.⁴³ Det ska finnas ordning även i det fria och därför blir formerna för återrapporteringen en viktig del i processen: ska den ske som detaljreglerad granskning eller i dialog.⁴⁴ I en av landets kulturförvaltningar måste chefen vid ett anställningsförfarande i detalj återrapportera varje steg i processen till HR-avdelningen: vilka som intervjuades, siffrerankade samtliga i bestämda kategorier, vilka referenser som fanns tillgängliga, vilka man tog kontakt med och när. En process helt utan dialog och tillit, men absolut granskande, regelkontrollerande och fullständigt NPM-förankrad. Det skapar, enligt Bornemarks resonemang, en falsk idé om kvalitetsutveckling men ger inget mervärde i kärnverksamheten. Det är en process som ifrågasätter såväl kompetens som omdöme hos anställande chef, och som antagligen resulterar i ett stort mått av irritation samt fyller ett oklart syfte. Det angivna exemplet är förvisso en detalj (även om det troligen finns mängder av liknande granskningsrutiner i organisationen), men belysande för hur det ofta ser ut och vad en organisation måste göra upp med för att nå en tillitsbaserad styrning och ett verkligt kvalitetsarbete.

”Den tillitsbaserade styrningen är en möjliggörande styrning som bygger på en välfungerande balans mellan kreativitet, innovation, handlingsutrymme och förutsägbar måluppfyllelse.”

Den tillitsbaserade styrningen fungerar bäst med välinformerade ägare (i offentlig sektor är det politiken) och en viktig uppgift för ledningen blir att utveckla dialogen. Inom delar av konst- och kultursektorn har det under lång tid funnits en vilja att få till stånd en kunskapsbaserad dialog mellan verksamhet och politik för att skapa en gemensam grund och förståelse för varandras respektive roller. En sådan dialog har förutsättningar att åstadkomma en respekt och förståelse för den professionsbaserade kunskap som finns hos medarbetarna inom konst- och kultursektorn. Det handlar ytterst om en förståelse för vikten av den enskildes handlingsutrymme och

⁴³ Ibid. s. 63.

⁴⁴ Ibid. s. 64.

att det inte står i konflikt med måluppfyllelse. Professionens handlingsutrymme kommer inte att leda till anarki, det visar bland annat den forskning som finns samlad i Tillitsdelegationens utredning och dess förarbeten. Snarare kommer troligen det motsatta att hända: ett bättre nyttjande av organisationens samlade kompetens (formell och informell) som bör resultera i en högre grad av måluppfyllelse. Som nämndes ovan i texten så har en allt för stark styrning negativa konsekvenser för en sektor präglad av starka normer och stort engagemang. Därför bör medarbetarna än mer frigöras från en allt för detaljrik styrning om organisationen vill nå längre.

Tillitsdelegationen skriver: ”En möjliggörande styrning bidrar till att ge medarbetare handlingsutrymme för att kunna utnyttja deras kompetens och stimulera deras förmåga till innovation och verksamhetsutveckling samt möjligheter att samverka kring brukarens behov. En låg administrativ börda bidrar också till denna handlingsfrihet, samtidigt som det ger mer tid åt kärnverksamheten.”⁴⁵

Den professionsbaserade kunskapen

I den tillitsbaserade styrningen talas det om vikten av professionell kunskap och erfarenhet. Vad menas med professionsbaserad kunskap och erfarenhet? Den kan i all korthet beskrivas som både formell och icke-formell. Å ena sidan finns det en formell akademisk utbildning som särskiljer ett visst yrke från andra yrken: en bibliotekarie jämfört en konstmuseiintendent. Utöver det så kommer varje individ under sin yrkestid att tillgodogöra sig en mängd erfarenheter och praktisk kunskap som är av mer informell art. I en forskningsantologi från Centrum för praktisk kunskap vid Södertörns högskola beskriver en av forskarna den praktiska kunskapen som ”en personligt erövrad kunnighet som tagit plats hos individen – och i den mänskliga gemenskap där han eller hon handlar – och den utövas på ett intuitivt sätt.”⁴⁶

Den professionsbaserade kunskapen är all den formella kompetens som den enskilde skaffar genom utbildning och kompetensutveckling och alla de erfarenheter som hen samlar på sig under livets gång. Den formella grund som vårt yrkesliv vilar på, utbildning och titel, leder sällan till oförstående, däremot utgör den informella erfarenheten ett svärfångat område som brukar lämnas därhän. Förvisso står det ofta i en platsannons att den sökande ska ha vissa erfarenheter, men det är erfarenheter av det formella slaget. Utifrån ett strikt NPM-perspektiv är det möjligt att konkretisera formella krav, men aldrig det intuitiva.

I projektet *Bibliotekariens praktiska kunskap*⁴⁷ samlades ett antal bibliotekarier tillsammans med docent Eva Schwarz för att diskutera bibliotekarierykets praktiska dimension och yrkesetik. Projektet mynnade ut i essäsamlingen *Bibliotekariens praktiska kunskap – om*

⁴⁵ Ibid. s. 66.

⁴⁶ Vad är praktisk kunskap, red. Jonna Bornemark & Fredrik Svenaeus, Södertörns högskola 2009, s. 13.

⁴⁷ Projektet var ett samarbete mellan Regionbibliotek Stockholm och institutionen för praktisk kunskap vid Södertörns högskola, 2015.

kunskap, etik och yrkesrollen,⁴⁸ som beskriver olika belägenheter som bibliotekarier har blivit ställda inför i sitt arbete. Berättelserna beskriver situationer som uppstår i ett möte med en medborgare, där ett professionellt omdöme aktiveras hos bibliotekarien för att kunna förstå och möta behoven. Det är situationer som existerar bortom befattningsbeskrivningens konkreta ram.

I berättelsen *att hitta en tröja: om etik, yrkesroll och viljan att hjälpa den Andre*, står en bibliotekarie inför en besökare som behöver hjälp med att söka på internet efter en viss tröja. Trots försök att förklara hur sökverktygen fungerar blir till slut bibliotekarien sittandes med besökaren för att hitta tröjan. Timmar går men inget resultat. Efter mötet reflekterar bibliotekarien om yrket har bestämda gränser eller om yrket alltid är i ett flytande tillstånd. Är bibliotekarie ett yrke som existerar i mellanrummet mellan profession och medmänniska? Handlade det någonsin om en tröja? Bibliotekariens formella kunskap om digitala sökverktyg var en väsentlig del i mötet, men mest var det kanske en fråga om att förstå situationen och vara där.⁴⁹ Bibliotekarien konstaterar att det var en hjälp som i konventionell mening gick utanför det som yrket kräver, men i den specifika situation blev valet ett annat. Händelsens betydelse är omöjlig att mäta objektivt och kommer aldrig att synas i biblioteksstatistiken annat än som siffervärde i entrédörrens besöksräknare. Mötets existentiella räckvidd kommer aldrig någon att fullt ut förstå eller känna, kanske inte ens besökaren.

”Fokus måste alltid vara på vilket sätt den offentliga organisationen bidrar till samhället och dess utveckling, något som till stor del lyser med sin frånvaro i NPM-modellen.”

Bibliotekariens reflektion aktualiserar en rad frågor om den offentliga kulturinstitutionens roll. Harvardprofessorn Mark Moore lanserade vid mitten av 1990-talet ett motbegrepp till NPM, Public Value. Moore menade att nästan allt som är väsentligt för den offentliga institutionen lämnas därhän i NPM-systemets rutmönster. Enligt Moore måste faktorer som kultur, historia, samhällsroll, lag och etik spela roll,⁵⁰ och viktigast av allt, så måste fokus alltid vara på vilket sätt den offentliga organisationen bidrar till samhället och dess utveckling, något som till stor del lyser med sin frånvaro i NPM-modellen. Public Value-teorin handlar om kärnverksamhetens betydelse för att åstadkomma mervärde för såväl den enskilde medborgaren som samhället i stort.

⁴⁸ Bibliotekariens praktiska kunskap – om kunskap, etik och yrkesrollen, red. Eva Schwarz, Stockholm 2016.

⁴⁹ Stenmark, Maria, Att hitta en tröja: om etik, yrkesroll och viljan att hjälpa den Andre, i boken Bibliotekariens praktiska kunskap, s. 79–91.

⁵⁰ Moore, Mark, Reflections on The Public Value Project, 2018.

I ett keynote-tal som Moore höll i anslutning till en konferens i Dublin 1996 beskriver han Public Value-teorin⁵¹ genom en bibliotekarie som ställs inför ett dilemma.⁵² På ett lokalt bibliotek, någonstans i USA, uppstår en situation med barn som "rasar" in mellan 15.00 och 18.00. Biblioteket som är en mycket uppskattad plats av ortens äldre invånare, som kommer dit för en lugn stunds läsning och trevligt samkväm med vänner, är nu i kaos och röra på grund av ljudliga barn. Dessutom blir barnen ett stort irritationsmoment för personalen på grund av det stök de lämnar efter sig när de försvinner kl. 18.00.

Barnen är s.k nyckelbarn som har blivit hänvisade till biblioteket av sina föräldrar, där finns trygghet och bra saker (läsa) att göra i väntan på att de ska komma hem från jobbet. Den uppkomna situationen skapar en konflikt mellan barnen och gruppen äldre besökare och personalen. Den ansvarige bibliotekarien befinner sig i ett dilemma med många val och som kräver en lösning. Ska bibliotekarien vända sig till den högre ledningen om hjälp, med den medföljande risken att det kommer en rad nya krav, direktiv och regler, eller till politikerna med en begäran om mer pengar, med risken att det kommer ske ekonomiska omprioriteringar, och så vidare. Alla frågor har positiva och negativa svar att ta hänsyn till. För att göra en lång historia kort så gör bibliotekarien ingetdera utan väljer att tolka sitt uppdrag kreativt (men inom dess ram) och tillsammans med personalen åstadkomma en lösning, inom rådande budget, som tillfredsställer alla och med tiden utvecklas till en framgångsrik barn- och ungdomsverksamhet med de äldre i behåll. Bibliotekarien åstadkommer en lösning som hör till verksamhetens kärnuppdrag och ger samhällsligt mervärde utan att göra avkall på kvaliteten.

I exemplet lyfter Moore fram vissa egenskaper hos bibliotekarien som han ser som väsentliga i Public Value-teorin, som i en svensk kulturkontext har en delvis negativ innebörd. Moore talar om entreprenören och opportunisten. I Moores resonemang representerar entreprenören någon som är kreativ och ständigt utvecklar nya sätt att möta medborgaren, medan opportunisten är någon som är uppmärksam på situationer i omgivningen, ser möjligheter i det uppkomna och vill vara till nytta och hjälp.⁵³ Särskilt det sistnämnda begreppet, opportunisten, är svåränvänt i ett svenskt kultursammanhang. I den här texten blir Moores båda begrepp ersatta med professionsbaserad kunskap med situationsbaserat omdöme.

Det finns naturligtvis en aspekt med Public Value-teorin som leder till en diskussion om konst- och kulturverksamheter ska motiveras utifrån den samhällsnytta de genererar. I det här sammanhanget görs dock en skillnad mellan institutionens roll som plattform för medborgarmötet och kulturens existentiella dimension, det vill säga vad som händer när medborgaren möter

⁵¹ Moore Mark, Creating Public Value: The Fundamental, Entrepreneurial Duty of Every Public Manager, Keynote Speech, Dublin 1996.

⁵² Exemplet är likt en essä i boken Bibliotekariens praktiska kunskap som beskriver en liknande situation.

⁵³ Ibid. s. 9.

kulturen. Institutionen i sig har ett samhällsvärde och åstadkommer på olika sätt en samhällsnytta. Den tillhandahåller konst, kulturhistoria och litteratur till oss alla att bli bekanta med utifrån våra egna förutsättningar och lust. Det finns medarbetare med både kunskap och omdöme som möter oss, och om vi vill, agerar i rummet mellan konstens egenvärde och individens subjektivitet. Jonna Bornemark beskriver det professionella agerande omdömet som ett tredje tillstånd mellan det objektiva och subjektiva, en länk mellan två synbart oförenliga tillstånd.⁵⁴ Omdömets handlingsutrymme är ofta, menar Bornemark, ett paradoxernas sammanhang, ett mellanrum mellan motstridiga krav: ska bibliotekarien vara medmänniska (med kunskap om digitala sökverktyg) eller strikt följa befattningsbeskrivningar och organisationsregler.⁵⁵ Omdömets rum är ett sammanhang som är tryggt men som samtidigt har acceptansen för nya saker att hända. Det är inte möjligt att veta vad den enskildes möte med kultur resulterar i (något eller inget), men oavsett vad som händer så kan det få hända. Vägen ur striden mellan egenvärde och instrumentalisering går till stor del via medarbetarna och deras kunskap och professionella omdöme. Förmågan att möta såväl fysiska som emotionella behov (aktuella eller potentiella) hos besökarna är kulturens unika vara och medarbetarnas kompetensområde. Det är väsentligt att man förstår kulturens värde och samhälleliga betydelse, och hur det genereras, utan att göra anspråk på en fullständigt inramning och mätbar konkretion.

Kulturens värde?

Konst- och kultursektorn utövar alltid en svår balansgång mellan vikten av den unika personliga upplevelsen (det icke mätbara) och den aggregerade samhällsnyttan (det mätbara). Under senare år har diskussionen om kulturens värde ökat i omfattning, särskilt med det tilltagande behovet av sociala satsningar för att motverka en negativ samhällsutveckling. Kultursektorn har genom åren visat sig bra på att tydliggöra sitt värde och svara mot samhällsbehoven. Bengt Jacobsson menar i boken *Kulturpolitik – styrning på avstånd* att den offentliga kultursektorn genomgående har varit snabb på att ta till sig nya administrativa idéer och många gånger driva saken längre än andra delar i den offentliga förvaltningen. En möjlig orsak, menar Jacobsson, är sektorns ständiga underfinansiering. Genom att vara bäst i klassen visar man sitt samhällsvärde och med det behovet av en större budget för att göra ännu större samhällsnytta. En väg till nya finansieringskällor är att se kulturen i relation till andra samhällsområden, det vill säga att nyttiggöra kulturen för andra verksamheter (offentliga och privata).⁵⁶

Nära besläktat med idén om Public Value är frågan om kulturens sociala värde. Den önskan som ofta dyker upp om att använda

⁵⁴ Bornemark, *Det omätbaras renässans*, s. 244.

⁵⁵ Bornemark, *Horisonterna finns alltid kvar*, s. 81.

⁵⁶ En viktig del i 2009 års kulturutredning var den s.k. aspektpolitiken, det vill säga hur kulturen samspelar med andra samhällsområden: till exempel skola, vård, miljö, näringsliv, och så vidare.

kulturen för att åstadkomma positiva samhällseffekter är lätt att förstå. När samhällets sociala utmaningar är många, stora och svåra är det lätt att sympatisera med viljan, särskilt politikens, att använda alla de resurser som står till buds, även kulturen. Politik är ju trots allt i grunden en fråga om att vilja något. Sverige står inför många utmaningar och med samhällets ökade fokus på sociala frågor (utanförskap, segregation, socialt utsatta områden, gängkriminalitet, osv) följer naturligtvis frågan: vilken roll spelar kulturen i detta sammanhang? Många projekt och mängder av böcker, uppsatser och rapporter har producerats genom åren som vill visa att det med kultur går att motverka en negativ social utveckling. Här nämns bara två mer sentida textexempel: OECD:s och ICOM:s *culture and Local Development: Maximising the Impact – A Guide for Local Governments, Communities and Museums* (2019),⁵⁷ och *Kulturens värde och sociala effekter* (2020) från Göteborgs stad.⁵⁸ Båda texterna är också tydliga exempel på den svåra diskussionen som alltid följer när man ska diskutera kulturens roll i samhället och den alltid rådande spänningen mellan Public Value och den individuella upplevelsen – mellan egenvärde och instrumentalisering.

”Sverige står inför många utmaningar och med samhällets ökade fokus på sociala frågor följer naturligtvis frågan: vilken roll spelar kulturen i detta sammanhang?”

Den första är en omfattande guide med ambitionen att vara ett komplett verktyg för hur man kan arbeta med kultur i allmänhet och museer i synnerhet i en lokal samhällsutveckling. I guiden finns argumenten varför kulturen är viktig och en checklista hur man går till väga. Göteborgsrapporten däremot tillhandahåller inte lika många redskap, men är ett i korthet väl genomfört resonemang kring konstens sociala värde. Det är också tydligt när man läser båda rapporterna att de brottas med relationen mellan kulturens egenvärde och dess sociala samhällsnytta, utan att lyckas finna en riktigt bra väg ur dilemmat, även om göteborgsrapporten uttrycker en större medvetenhet om problematiken och kommer längre i sin argumentation.

I den här texten argumenterar jag för att svaret på dilemmat till stor del handlar om medarbetarna i institutionerna och hur ledningen väljer att förhålla sig till deras professionskunskap och omdöme. En del av svaret på frågan: *hur ska man då göra?* finner man i ett kort stycke i göteborgsrapporten, som konstaterar att många aktörer agerar utan program och instruktioner och ändå når önskvärda resultat:

⁵⁷ <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS.pdf>

⁵⁸ https://goteborg.se/wps/wcm/connect/93580f63-f918-4514-8f0c-e84d6ff3cf83/Kultrens+va%CC%88rde+och+sociala+effekter_Klas+Grinell.pdf?MOD=AJPERES

”Många aktörer i den kulturella ekologin agerar utan att förhålla sig till program, etablerade metoder eller verksamhetsplaner. Analysen av deras agerande blir därför missvisande om den är begränsad till att pricka av indikatorer och följa upp program. En dialogbaserad utvärdering måste därför ta vara på lokalkännedom och specifika expertkunskaper för att kunna se de sammanvävda effekterna av enskilda handlingar.”⁵⁹ Samma förhållningssätt och metodtänkande bör prägla den offentligt finansierade kulturverksamheten som helhet. Det spelar ingen roll om det handlar om fristående aktörer eller en kommunal kulturverksamhet: expertkunskap och lokalkännedom är synonymt med professionsbaserad kunskap och situationsanpassat omdöme, och det måste ges handlingsrum och rätt metod för både målformulering och utvärdering, det vill säga dialogen.

Kulturen har ett stort socialt samhällsvärde och spelar en alldeles avgörande roll för människors välbefinnande, och en viktig förutsättning för det är kulturens egenvärde.⁶⁰ Konst och kultur är viktigt på många plan samtidigt och måste ges ett stort utrymme i alla diskussioner om samhällets utveckling. Men det är inte samma sak som att man på förhand måste tillskriva konst och kultur givna specifika värden i samhällsutvecklingen. Samhällsvärde och kulturens frihet är inte per definition i konflikt med varandra.

”Kulturen har ett stort socialt samhällsvärde och spelar en alldeles avgörande roll för människors välbefinnande, och en viktig förutsättning för det är kulturens egenvärde.”

I en nyligen utkommen bok, *Kunskap som känns*,⁶¹ skriver Lars Strannegård att kulturens värden är svåra att mäta på ett sätt som är innebördsrikt, eftersom värdet finns i dess väsen. Det är ett värde, menar Strannegård, som har förmågan att frigöras i mötet mellan konst/kultur och människa och som kan vara livsavgörande: en bok kan ge oss insikter som gör att vi ser på världen på ett nytt sätt eller en programkväll på konstmuseet som kan ge oss både ny kunskap och ett mellanmänniskt sammanhang, den existentiella potentialen finns där som en alltid närvarande möjlighet.⁶² Men, menar Strannegård, det är viktigt att alla, medborgare, politiker och kulturdebattörer, förstår skillnaden mellan kulturens innersta väsen och vad den kan åstadkomma i samhället. Kunskapen om relationen mellan kulturens subjektiva potential och hur den offentliga kulturinstitutionen ska arbeta med den potentiella möjligheten är den väsentliga fråga som jag vill ställa i den här texten.

⁵⁹ Kulturens värde och sociala effekter, Rapport 2020:1, s. 33.

⁶⁰ I det här avseendet så inkluderas i begreppet välbefinnande allt det som kan komma en människa till del i mötet med kultur: kunskap, upplevelse, sammanhang, skapande, och så vidare.

⁶¹ Strannegård, Lars, *Kunskap som känns – en lovsång till att lära sig något nytt*, Mondial, Stockholm 2021.

⁶² *Ibid.* s. 73.

Svaret på frågan hur institutionen ska arbeta med kulturens potentiella möjlighet är och kommer alltid att vara medarbetaren, det är hen som på ett eller annat sätt möjliggör mötet: en bok som aldrig finner sin väg till en läsare är en potential ännu inte förverkligad, ett konstverk förvarat i ett samlingsmagasin bär på möjligheter i vardande. Mikael Löfgren skriver i *Inga Undantag*: ”Förstår man hur avgörande legitimitet, förtroende, jämlikhet och rättvisa är för Public Value, inser man att hur en organisation arbetar är lika viktigt som vad den strävar efter att uppnå. En välfungerande verksamhet i allmänhetens tjänst erkänner värdet av professionellt omdöme och urskillningsförmåga.”⁶³

Det både Lars Strannegård och Mikael Löfgren pekar på, och som den här texten argumenterar för är att det inte på förhand går att bestämma hur det mötet ska äga rum, vilka former det ska anta genom noggrant utförda riktlinjer, regler, policydokument och granskningsformulär. Mötet kan leda åt alla möjliga håll och långt bort från alla förutbestämda befattningsbeskrivningar och verksamhetsuppdrag. Det är dags att sätta medarbetarens professionsbaserade kunskap och situationsbaserade omdöme i första rummet, tilltro hen med handlingsutrymme och tillit. Ledningen måste våga skära bort granskningsformulär, riktlinjer och regeluppföljning och kringskära vissa specialistfunktioners tolkningsföreträdare över kärnverksamheten. Det handlar om att förstå var det verkliga kvalitetsskapandet genereras och inse den offentligt finansierade kulturinstitutionens egentliga syfte.

Avslutning: Ska vi alls mäta kultur?

Så hur ska vi göra? Ska vi mäta? Är det möjligt att beräkna kulturens effekter? Svaret på alla frågor om mätbarhet och granskning kommer troligen alltid vara både ja och nej samtidigt, beroende på vad vi vill veta och hur det ska genomföras. Ska all mätning upphöra? Svaret på den frågan är ett absolut nej, vissa saker vill vi och måste vi veta. Vi behöver till exempel veta hur olika samhällstendenser yttrar sig: går vi mer eller mindre på museer, lånar vi mer eller färre böcker på bibliotek, och så vidare. Det är tendenser som kan ligga till grund för beslut om åtgärder.

Myndigheten för kulturanalys undersöker kontinuerligt kultursektorn genom statistik och visar hur våra beteenden ändras över tid. Det är en väsentlig kunskap om vi vill förstå vår verksamhet på en samhälls- eller metanivå. Däremot kommer vi aldrig få kunskap om den subjektiva erfarenhet som människor gör i mötet med kultur. Det är viktigt att vi förstår skillnaden mellan statistik och erfarenhet, men att vi också inser att båda är väsentliga att förhålla sig till för kultursektorn.

Det är dags att åstadkomma en organisatorisk förändring som ger största möjliga handlingsutrymme för sektorns medarbetare och samtidigt utvecklar den dialogbaserade utvärderingen. Därigenom är

⁶³ Löfgren, Utan undantag, s. 74.

det möjligt att börja knoppa av den mätning som inte åstadkommer något mervärde i kärnverksamheten och avlägsna all den granskning som i huvudsak intresserar sig för regelefterlevnad.

Några sammanfattande rekommendationer

- Förändra maktförhållandet mellan central administration och kärnverksamheten, till förmån för den senare.
- Övergå till tillitsbaserad styrning och använd dialog som modell för gemensam förståelse och utvärdering.
- Övergå från styrande ledarskap till stöttande.
- Arbeta med att skapa samförstånd och gemensam uppfattning.
- Öka kunskapsutbytet mellan politik och kulturverksamheterna för att åstadkomma förståelse och respekt för bådas roller.
- Ifrågasätt varje granskning som ska genomföras och våga ställ frågan: utvecklar den kärnverksamheten.
- Ifrågasätt nya administrativa rutiner: vem gagnar rutinen? Hur är den utformad?
- Ge den enskilde medarbetaren stort handlingsutrymme, ha stor tilltro till hans professionsbaserade kunskap och situationsanpassade omdöme.



Om du har frågor
eller behöver stöd kan
du alltid kontakta
DIK:s kansli via
fraga@dik.se

**Facket för kultur,
kommunikation
och kreativ sektor**

DiK