



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen  
Examensarbete, kandidatnivå  
Juni 2009

# Konsten att prestera

- och mäta prestationer i konsthallar.

**Handledare**

Elisabeth Kjellström  
Carl Mikael Unger

**Examinator**

Christer Kedström

**Författare**

Åsa Örtengren

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Konsten att prestera – och mäta prestationer i konsthallen
<b>Seminariedatum:</b>	5 juni 2009
<b>Ämne/kurs:</b>	Fekk01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Åsa Örtengren
<b>Handledare:</b>	Elisabeth Kjellström, Carl-Michael Unger
<b>Nyckelord:</b>	Konsthall, prestation, utvärdering, performance
<b>Syfte:</b>	Syftet med den här uppsatsen är att utarbeta generella riktlinjer för att mäta årlig prestation i svenska skattefinansierade konsthallar.
<b>Metod:</b>	Studien grundar sig på kvalitativa intervjuer med politiker, konstvetare och medarbetare på en konsthall. Tillvägagångssättet har följt en nästintill induktiv ansats, men med vissa deduktiva drag.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	För att kunna mäta verksamheten i en konsthall måste fem kriterier vara uppfyllda: <i>validity</i> , <i>externality</i> , <i>synthesis</i> , <i>reliability</i> och <i>feasibility</i> . Utifrån detta analyseras olika mätverktyg inom områdena <i>equity</i> , <i>economy</i> , <i>efficiency</i> och <i>effectiveness</i> .
<b>Empiri</b>	Tre olika perspektiv på verksamheten i en konsthall.
<b>Resultat</b>	För att kunna mäta en konsthallsverksamhet och ta hänsyn till de olika intressenterna behövs ett mångfacetterat verktyg, där följande saker tas i beaktande: recensioner och omnämningen, antal besökare, guide turer, utställningar, budget och kvalitativa utvärderingar.

# Abstract

<b>Title:</b>	The art to perform – and to measure performance in public art galleries
<b>Seminar date:</b>	2009-06-05
<b>Course:</b>	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC or ECTS-cr)
<b>Author:</b>	Åsa Örtengren
<b>Advisors:</b>	Elisabeth Kjellström, Carl-Michael Unger
<b>Key words:</b>	Public art gallery, evaluation, performance
<b>Purpose:</b>	To create general outlines for evaluating the performance of public art galleries in Sweden.
<b>Methodology:</b>	This study is based on qualitative interviews with politicians, an art theorist and a member of the staff in a public art gallery.
<b>Theoretical perspectives:</b>	To measure the performance of a public art gallery five criteria have to be fulfilled: validity, externality, synthesis, reliability and feasibility. From these criteria some measuring tools within the fields equity, economy, effectiveness and efficiency are analyzed.
<b>Empirical foundation:</b>	Three different perspectives on a public art gallery are examined.
<b>Conclusions:</b>	To be able to measure performance in an art gallery and, in doing so keeping the different stake holders in mind a nuanced tool is required, where these things are considered: reviews and mentioning in the media, number of visitors, guided tours, exhibitions, budget and qualitative evaluations.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1	Problemdiskussion .....	6
1.2	Frågeställningar .....	7
1.3	Syfte .....	8
1.4	Bakgrund – konsthallar i Sverige, en presentation .....	8
1.5	Museiteorier och konsthallars verklighet .....	10
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>11</b>
2.1	Tillvägagångssätt .....	11
2.2	Kunskapsteoretisk syn .....	11
2.3	Induktivt-deduktivt .....	12
2.4	Att intervjua.....	13
2.5	Varför inte fokusgrupper, eller deltagande observation eller..? .....	15
2.6	Skillnad mellan konsthallar och museer .....	16
2.7	Min egen ståndpunkt.....	16
<b>3</b>	<b>KONSTHALLENS INTRESSENER .....</b>	<b>17</b>
3.1	Politikern .....	17
3.1.1	Debatten i Sydsvenskan .....	17
3.1.2	Tove Klette.....	18
3.1.3	Claes Göran Jönsson.....	20
3.1.4	Årsredovisningen.....	21
3.2	Konstvetaren.....	22
3.3	Medarbetaren.....	24
<b>4</b>	<b>ATT MÄTA PRESTATION I MUSEER OCH KONSTHALLAR .....</b>	<b>26</b>
4.1	Validity, reliability, feasibility, externality och synthesis .....	26
4.2	De fyra E:na.....	27
4.2.1	Economy .....	28
4.2.2	Equity.....	28
4.2.3	Effectiveness – förmågan att nå mål.....	29
4.2.4	Component values .....	30

4.2.5	Economic impact .....	30
4.3	Allt i ett – system för att mäta alla fyra E:na samtidigt .....	31
4.3.1	Ratios .....	31
4.3.2	Kvalitativa utvärderingar .....	31
4.4	Tre av de fyra E:na – som quality management .....	31
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>35</b>
5.1	Konsthallar versus museer .....	35
5.2	Intressenternas perspektiv .....	36
5.2.1	Politikerna .....	36
5.2.2	Konstvetaren.....	36
5.2.3	Medarbetaren.....	37
5.3	Mätning .....	38
5.4	Sammanfattning, analys .....	40
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b> .....	<b>42</b>
	Så vad nu?.....	42
	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>44</b>
	Publicerade källor.....	44
	Intervjuer.....	45
	E-källor .....	45

# 1 INLEDNING

**konsthall**, vanligtvis byggnad eller mer omfattande lokalitet för större konstutställningar, ingick oftast i de stora världsutställningarna fr.o.m. 1870-talet. Permanenta konsthallar började byggas kring sekelskiftet av utställningsorganisationer som sezessionerna. Sveriges första konsthall, Liljevalchs konsthall i Stockholm, invigdes 1916. Fr.o.m. 1950-talet har många större svenska städer fått egen konsthall.<sup>1</sup>

Konsthallar utvecklades kring sekelskiftet som en reaktion mot de slutna samlingar där samtidskonsten hamnade efter att ha visats upp under begränsad tid och med begränsad tillgänglighet på salonger. I Tyskland utvecklades konceptet som en folkbildande, demokratisk verksamhet där organisationer från både ”gräsrotsnivå och filantropnivå” samlade ihop pengar för att kunna köpa in samlingar.<sup>2</sup> Därefter visades samlingarna upp för allmänheten, ”inte bara den övre klassen skulle få tillgång till fin konst”.<sup>3</sup>

Under 1950- och 60-talen formligen exploderade antalet konsthallar i Sverige och idag har ”varje kommun med självaktning [...] en konsthall”,<sup>4</sup> såväl Tomellilla som Kiruna. Vissa har en större budget än andra, vissa är mera lokalt förankrade, andra blickar ut mot den internationella konstvärlden. En del är privata, en del skattefinansierade. Gemensamt är deras flytande form, ”ett utställningsrum utan [konst]samling”.<sup>5</sup> De flesta är dessutom inriktade på samtidskonst.

## 1.1 Problemdiskussion

Konsthallens diskussion är samtidskonstens diskussion. Den misstänksamhet som många kan känna inför samtidskonst får sitt uttryck just mot konsthallar. Många gånger är konsthallen den enda skattefinansierade enhet i en stad som visar samtidskonst, en inte alldeles enkel uppgift vad gäller publikt stöd och lokal förankring. Ofta, som i exempelvis Lunds konsthalls fall (se kapitel 3) saknas förtroende inte bara från allmänheten utan även från politikerna. Ibland kan det verka

---

<sup>1</sup> *Nationalencyklopedien*, sökord: Konsthall, besökt den 21 maj 2009.

<sup>2</sup> Intervju med Charlotte Bydler, lektor på Södertörns högskola, den 8 maj 2009.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Intervju med Tove Klette, kommunfullmäktige i Lund, den 28 april 2009.

<sup>5</sup> Intervju med Charlotte Bydler, den 8 maj 2009.

som om konsthallsmedarbetare, kritiker och politiker knappt talar samma språk. Olika intressen leder till olika prioriteringar. Även om det verkar finnas en allmän konsensus om att skattefinansierade konsthallar ska ha ett publikt program finns det ofta en konflikt mellan konsthallen och kommunen om vad som är ett publikt och lokalt förankrat program. För en konsthallschef är det viktigt att skapa ett utställningsprogram som är internationellt respekterat, som bibehåller sin konstnärliga precision och kvalitet. En politiker måste hela tiden motivera sin verksamhet inför sina väljare. Konstvetaren/konstkonsumenten vill överraskas av högkvalitetskonst i programmet.

Dessa olika intressenter bedömer verksamheten och dess prestationer på olika sätt. Besöksiffror, recensioner, konstnärlig kvalitet, värdeökning, allt detta är exempel på olika sätt att bedöma och mäta prestationerna. Resultatet skiljer sig dock åt. Höga besöksiffror behöver inte gå hand i hand med positiva recensioner. En konstnär kan ställa ut på en konsthall utan att en enda gallerist vill ta över stafettpippen och sälja verket, men den konstnärliga kvaliteten kan fortfarande anses hög. Många olika ståndpunkter och intressen borgar visserligen för fortsatt diskussion, men det kan också skapa friktion i arbetet som till slut skadar verksamheten.

Konsthallar började som ett folkbildande projekt, ett rum för estetisk uppfostran och karaktärsdanande verksamhet. Idag kvarstår det demokratiska projektet, men även en lokal agenda, att 'sätta kommunen på kartan'. Samtidskonsten går också i en sådan utveckling att det krävs en djupare kunskap om en estetisk diskussion för att kunna förstå och uppskatta ett verk. Den kan numera inte existera utan en skattefinansierad bas. Meningen med konsthallar har blivit mera mångfacetterat. Den filantropiska aspekten kvarstår, att folket ska kunna ta del av konst. Andra mål har också tillkommit, som att konsthallen spelar en viktig roll i stödandet av ett smalt konstliv.

## 1.2 Frågeställningar

De olika ståndpunkter som intressenter har i förhållande till svenska konsthallar är avgörande för att kunna bygga upp ett väl fungerande utvärderingssystem för konsthallar. Målen måste utredas för att verksamheten ska kunna utvärderas. Detta leder fram till två viktiga frågeställningar:

Finns det ett utvärderingsverktyg som kan ta hänsyn till de olika intressenternas perspektiv på verksamheten?

Hur ska prestation mätas i svenska konsthallar?

## 1.3 Syfte

Genom ett bra utvärderingsverktyg kan ledningen motivera verksamheten. Genom ett bra utvärderingsverktyg kan politiker styra verksamheten utan att detaljstyra utställningsprogrammet. Genom ett bra utvärderingsverktyg kan konstvetaren fokusera på den estetiska diskussionen. Samtidigt måste utvärderingsverktygen vara anpassningsbara till de olika situationer inom vilka konsthallar verkar. Snarare än direkta mätsystem att appliceras överallt kan generella riktlinjer för utvärderingar utgöra ett stöd för konsthallar och dess intressenter.

*Syftet med den här uppsatsen är att utarbeta generella riktlinjer för att mäta årlig prestation i svenska skattefinansierade konsthallar.*

## 1.4 Bakgrund – konsthallar i Sverige, en presentation

Här följer en överblick över fyra skattefinansierade konsthallar i Sverige. De har gemensamt att de är framstående internationellt.<sup>6</sup>

Lunds konsthall har en relativt unik position som konsthall. Den ligger i en liten stad, som är helt unik i Sverige tack vare sitt universitet, närheten till Malmö och Köpenhamn och sin välutbildade befolkning. Möjligheten att bedriva en sådan verksamhet som Lunds konsthall är större här än i de flesta svenska småstäder. Den bevakas inte bara av lokala tidningar utan även av de stora dagstidningarna från Göteborg och Stockholm. Men den har samtidigt många likheter med dylika institutioner runtom i Sverige. Antalet anställda och antalet besökare är någorlunda representativt för den svenska konsthallen. Diskussionen om konstens publikförakt eller institutionens frihet förs i Lund som på andra ställen. Konsthallens målsättning är att vara en betydande aktör inom samtidskonsten inte bara i Sverige utan även internationellt och samtidigt vara tydlig och tillgänglig för dess besökare. Utöver utställningsverksamheten på konsthallen ska Lunds konsthall även förvalta Lunds kommuns konstsamling, producera den offentliga konsten vid nyproduktion där Lunds kommun står som beställare, offentliggöra en bok- och katalogsamling för forskare samt arbeta för att göra Lund till Europas kulturhuvudstad 2014.<sup>7</sup>

Tensta Konsthall är enligt deras hemsida ”en av Sveriges ledande platser för samtida konst.”<sup>8</sup> Den grundades 1998 och anses vara ”en av Sveriges bästa utställningsplatser för samtida konst.”<sup>9</sup> En stor del av deras verksamhet är inriktad på pedagogiska och

---

<sup>6</sup> Intervju med Charlotte Bydler, den 8 maj 2009.

<sup>7</sup> Lunds konsthalls hemsida, besökt den 28 maj 2009.

<sup>8</sup> Tensta konsthalls hemsida, besökt den 4 maj 2009.

<sup>9</sup> Hedenstrand i *Dagens Nyheter* den 21 december 2003.



konstnärliga projekt i samarbete med gymnasie- och högskolor.<sup>10</sup> Stockholm Stad, Kulturrådet, Stockholms läns landsting, Framtidens kultur och Allmänna arvsfonden stöder idag Tensta konsthall som drivs som en stiftelse.<sup>11</sup>

Göteborgs konsthall och Malmö konsthall är två av Sveriges mest välbesökta. Malmö konsthall ser det som sin främsta uppgift är att ”visa både internationell och nationell konst från modernismens klassiker till aktuella experiment.”<sup>12</sup> Konsthallen invigdes 1975 och ”ägs och drivs av Malmö stad.”<sup>13</sup> Göteborgs är äldre, redan 1923 invigdes den klassicistiska byggnaden. Hos dem står ”samtidskonsten i centrum.”<sup>14</sup> Båda konsthallar bedriver även programaktiviteter utöver utställningsverksamheten såsom konstnärssamtal, debatter, föreläsningar och debatter och har en omfattande pedagogisk verksamhet.

Utöver dessa skattefinansierade konsthallar finns även privata konsthallar i Sverige. Två av dessa kan vara värda att presentera närmare för en överblick över det svenska konstlivet och som kontrast till skattefinansierade konsthallar.

”Sveriges hemligaste konsthall” Jarla partilager är Gerhard de Geers privata visningslokaler.<sup>15</sup> Här finns ingen pedagogisk verksamhet och konstkritiker är inte välkomna att recensera utställningen. Ägaren själv vill inte kalla det en konsthall, utan ser utställningshallen som en möjlighet att hålla sin egen samling vid liv och ”mer aktivt konsumera samlingen.”<sup>16</sup> Det är alltså en privat samling som ställs ut, vilket kan sägas bryta mot definitionen av en konsthall (Se kapitel 3. 2). Men i brist på bättre ord väljer många att kalla det för konsthall.

Magasin 3 är en annan privatägd konsthall som drivs av koncernen Proventus AB. Även de har en samling men kan inte definieras enligt det något snäva begreppet museum. Målet med deras verksamhet är att ”aktivt medverka i det samtida kulturklimatet genom att introducera och presentera konstnärskap och stödja konstnärlig verksamhet.”<sup>17</sup> De ser sig själva som utmanare till övriga konstnärliga institutioner i Stockholm och grundades 1987.

Detta är sju tongivande konsthallar i Sverige idag. Gemensamt är deras uppdrag att ställa ut samtidskonst men deras roller i det svenska konstlivet skiljer sig åt. De skattefinansierade konsthallarna har även ett pedagogiskt uppdrag som tar sig olika uttryck. Tensta konsthall bedriver en mera uppsökande verksamhet med täta

---

<sup>10</sup> Tensta konsthalls hemsida, besökt den 4 maj 2009.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Malmö konsthalls hemsida, besökt den 28 maj 2009.

<sup>13</sup> *Nationalencyklopedien*, sökord Malmö konsthall, besökt den 28 maj 2009.

<sup>14</sup> Göteborgs konsthalls hemsida, besökt den 28 maj 2009.

<sup>15</sup> Poellinger i *Svenska Dagbladet* den 21 december 2007.

<sup>16</sup> Öqvist i *Dagens Nyheter* den 1 juni 2008.

<sup>17</sup> Magasin 3 Stockholm Konsthalls hemsida, besökt den 28 maj 2009.

samarbeten med skolor och Tenstaborna medan Malmö och Göteborgs konsthallar snarare har en traditionell pedagogisk verksamhet med exempelvis filmvisningar och konstnärssamtal.

Efter denna presentation av konsthallar i Sverige kommer jag dock i fortsättningen att använda termen konsthall uteslutande för svenska skattefinansierade konsthallar om inget annat anges. En konsthall är i denna uppsats en skattefinansierad konsthall i svenska kommuner.

## 1.5 Museiteorier och konsthallars verklighet

Till skillnad från museer har konsthallar ingen samling. Deras uppdrag skiljer sig därför åt. Medan museer måste anpassa sin utställningsverksamhet till sin samling, bedriva forskning och lägga ner mycket arbete på bevarandet av samlingen i gott skick bedriver konsthallar endast en kommunicerande utställningsverksamhet. De modeller som finns idag är utarbetade för museer. För att kunna göra en analys av konsthallen och dess olika prestationsmått behöver museernas modeller anpassas till konsthallars mer flexibla format.

## 2 METOD

### 2.1 Tillvägagångssätt

Initialt var syftet med min uppsats att med hjälp av Lunds konsthall som fallstudie undersöka de värdeskapande processerna i organisationen. På grund av att jag inte fick tillträde till Lunds konsthall valde jag att omformulera syftet till dess nuvarande form, att utarbeta generella riktlinjer för att mäta prestation i konsthallar, och undersöka konsthallars prestationer ur ett mera generellt perspektiv. Istället för fallstudiens begränsade generaliserbarhet har jag valt att undersöka konceptet kommunalt finansierad konsthall och tre roller/typer av personer för vilka konsthallen har betydelse och som har betydelse för konsthallen. Därefter presenterar jag tillgänglig teori inom ämnet *performance measuring* inom konstorganisationer och med hjälp av denna genererar jag en applicerbar modell för de svenska skattefinansierade konsthallarna.

Istället för att fokusera på den interna verksamheten i Lunds konsthall har jag alltså valt att se konsthallen ur tre olika perspektiv för vilka jag har valt ut fyra representanter. Därigenom har jag frångått problemen med specifika primärdata utan har istället valt att se konsthallen som en organisation vars verksamhet har strukturella likheter i de flesta kommuner i Sverige. Detta återkommer jag till senare.

### 2.2 Kunskapsteoretisk syn

Att ägna några sidor åt att försöka underminera en redan tillräckligt nedmonterad kunskapssyn inom samhällsvetenskap som positivism är överflödigt. Det räcker med att konstatera att jag i den här uppsatsen söker förståelse för snarare än förklaring på de fenomen jag undersöker. I de tre roller jag undersöker, politikern, konstvetaren och medarbetaren, utgår jag från deras syn på verksamheten i en konsthall. Den friktion som uppstår i samarbeten mellan konsthallar och kommuner till exempel är en produkt av hur dessa intressenter ”uppfattar och tolkar världen”.<sup>18</sup> Utifrån uppsatsens förståelseinriktade perspektiv, där individers uppfattning om världen står i fokus, appliceras en konstruktionistisk syn på människors samspel.

---

<sup>18</sup> Bogdan och Taylor (1975) i Bryman och Bell (2005), sid 31.

## 2.3 Induktivt-deduktivt

Det linjära synsättet i en deduktiv ansats tycks för mig främmande. Inget forskningsarbete följer givna ramar. Personliga erfarenheter, plötsliga avhopp och oväntade forskningsresultat är exempel på att en forskningsplan inte går som förväntat. I själva verket skulle ett sådant tillvägagångssätt snarare kunna vara skadligt för undersökningen. Linda Nochlin, en av de stora föregångarna inom feministisk konsthistoria, inleder ett samlingsverk med hennes essäer med ett brandtal "Against methodology".<sup>19</sup> Hon kallar sig för en "ad hoc art historian" och anser att varje problem och situation som undersöks kräver var och en sin egen forskningsstrategi som utvecklas i en ständig dialektisk process mellan undersökning och metod.<sup>20</sup>

Nu är Nochlin konsthistoriker och inte företagsekonom och fältet hon undersöker kanske kräver en mer flexibel ingång. Men det finns samtidigt en poäng i hennes syn även för samhällsekonomisk forskning. Även Bryman och Bell påpekar att distinktionen mellan deduktiva och induktiva strategier inte är så "enkelt som man vid en första anblick kan tro."<sup>21</sup> Men, det finns fortfarande induktiva och deduktiva tendenser, så även i min uppsats.

I grunden skulle jag kalla den här uppsatsen induktiv. Jag utgår från min empiriska erfarenhet för att bygga upp en teori inom ett begränsat fält, nämligen svenska kommunala konsthallar och dessas prestationer. Men samtidigt använder jag teorin för att styra min empiriska undersökning, som intervju teknik, vilket jag återkommer till senare. Alltså har teorin spelat en stor roll i insamlingen av empirin. Om den klassiskt deduktiva ansatsen ser ut så här:

Teori → observationer / resultat

och induktivt motsatt skulle jag hävda att min ansats snarare har sett ut så här:

Teori → observationer / resultat → Teori.

Nu kan detta tyckas likt den linjära deduktiva processen:

Teori → Hypoteser → datainsamling → Resultat → Hypotesen bekräftas eller förkastas → teorin revideras<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Nochlin (1999).

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Bryman och Bell (2005), sid. 25.

<sup>22</sup> Ibid.

Men det finns en skillnad. De teorier jag använder och de sekundärdata som jag inhämtar var innan jag skrev den här uppsatsen inte applicerbara på de svenska förhållandena. Det skilde sig lite här och lite där, konsthallar har inte samma uppgifter som exempelvis de museer som Odile Paulus undersöker i sin artikel ”Measuring Museum Performance”.<sup>23</sup> Det fält jag undersöker är inte det fält inom vilket jag hämtar min teori, även om det finns många likheter. På så sätt blir tendensen snarare induktiv, eftersom huvudfokus ligger på det empiriska materialet och jag inte arbetar utifrån en specifik hypotes.

## 2.4 Att intervjua

Meningen med denna titel är tvådelad. Dels vill jag här presentera den intervjumetod som används i uppsatsen, dels vill jag diskutera urvalet av empiriskt material och deras speciella roll i uppsatsen.

Mitt urval är ett bekvämlighetsurval. De respondenter som har svarat har jag intervjuat. Det har funnits många begränsningar under processen. I och med att jag inte fick tillträde till Lunds konsthall fick jag gå vidare med en metod som använder de möjligheter som står till buds. Jag hade hunnit intervjua de kommunalpolitiker som hade kontakt med Lunds konsthall innan jag nåddes av beskedet från konsthallen. Nu förändrades inte syftet så mycket att intervjuerna blev oanvändbara, de visade sig fortfarande fylla en mycket viktig funktion. Det har nyligen pågått en debatt kring Lunds konsthall som jag redogör för i avsnitt 3.1.1 som gör att Lunds konsthall är aktuellt som exempel på den kritik och debatt som existerar kring konsthallar idag. Men valet som ledde till att jag intervjuade dessa politiker och inga andra med ansvar för någon annan konsthall var beroende av det tidigare syftet. Dock är de fortfarande viktiga i sina roller som politiker med ansvar för en konsthall. Som jag har påpekat tidigare är konsthallars diskussion samtidskonstens diskussion och samtidskonstens diskussion är generellt mycket lika över hela Sverige (man skulle kunna hävda över hela västvärlden, men den här uppsatsen fokuserar på svenska förhållanden). Alienation, misstroende, anklagelser om elitism och allmän likgiltighet, allt det här nämns av de intervjuade politikerna och allt det här kan antas diskuteras kring kommunala nämndmöten Sverige över. Det diskuteras i tidningar som jag visar i avsnitt 3.1.1 och retoriken skiljer sig sällan åt debattvåg från debattvåg. Det finns inte heller skäl att tro att det administrativa arbetet med en konsthall skiljer sig nämnvärt åt kommuner emellan. Målen är förhållandevis lika konsthallar emellan.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Paulus (2003).

<sup>24</sup> Se inledningen, avsnitt 1.4.

Charlotte Bydler, som jag intervjuar i egenskap av konstvetare och därmed ”expert” inom området, har jag tidigare haft som handledare och lärare när jag studerade konstvetenskap. Jag visste därmed att hon var mycket kunnig och uppdaterad inom ämnet och även att hon har haft curatoruppdrag, bland annat på Moderna Museet i Stockholm. Min tidigare erfarenhet av henne och vår tidigare relation har alltså varit den avgörande faktorn i mitt val av henne som intervjuobjekt. Jag visste att hennes kunskap skulle visa sig användbar i denna uppsats. Jag behövde också en konstvetare som var villig att anlägga ett konstvetenskapligt perspektiv och hålla det strikt teoretiskt, något som jag sedan tidigare visste att Charlotte Bydler skulle vara kapabel till.

Att försöka få kontakt med en medarbetare på någon konsthall visade sig inte vara en lätt uppgift. Det var i själva verket den stora utmaningen i min forskning. Tidsbrist var den viktigaste anledningen till att konsthallar som de i Lund, Göteborg och Tensta valde att inte medverka i min undersökning. Utan en länk in i verksamheten, en bekants bekant eller dylikt kan det vara mycket svårt att ha trovärdighet nog för att en konsthall ska vilja öppna sina dörrar. Emil Nilsson, som jobbar på Malmö konsthall, var en sådan bekants bekant. Med hans hjälp fick jag även en kort intervju med Jacob Fabricius, konsthallschefen i Malmö. Malmö konsthall är visserligen en av de mest välbesökta konsthallarna i Sverige och brottas därför till viss del inte med samma problem som exempelvis Lunds konsthall. Den offentliga kritiken är mindre högljudd gentemot Malmö konsthall. Men Malmö konsthall har liknande mål och uppdrag som andra konsthallar. Skulle det publika stödet för konsthallen svika är det inte svårt att tänka sig att en liknande kritik som den som framförts på så många andra håll i samhället skulle börja höras. Malmö konsthalls mål är som sagt detsamma som andra konsthallars, de metoder som används för att mäta verksamheten är teoretiskt applicerbar på andra också.

Intervjuerna har varit semi-strukturerade i den mening att jag har haft en intervjuguide uppskriven på förhand, med en blandning av generella teman jag har velat diskutera, några direkta frågor och en punkt med frågor jag vill undvika. Det sistnämnda hade jag för att vara förberedd på och redo att styra bort ifrån främst personliga åsikter om konst och dess värde.

Min undersökning har ”ett förhållandevis tydligt fokus.”<sup>25</sup> Avsikten är inte att förhålla mig öppet och allmänt till relationerna inom organisationen konsthallen. Istället har jag i mina intervjuer försökt hålla fokus på prestationsmätning i konsthallar. Med hjälp av teorin har jag utformat mina frågor så att den intervjuade får förhålla sig till de förslag på sätt att mäta prestationer i museer som Odile Paulus föreslår i sin artikel ”Measuring museum performance”<sup>26</sup> Jag har inte lagt fram en

---

<sup>25</sup> Bryman och Bell (2005).

<sup>26</sup> Paulus (2003).

lista på mätsystem, mitt angreppssätt har varit mera indirekt. Därav har intervjuobjektet själv fått fundera över det föreslagna mätområdet och föreslå lösningar till eventuella mätproblem. Detta är inte något som kan planeras i detalj eftersom frågorna inte får bli för direkta. Intervjuobjektet måste själva befinna sig någorlunda inom området för att inte känna sig avbruten i sin tankegång. Jag placerar alltså mig själv i en passiv roll men där jag utan att intervjuobjektet störs försöker leda samtalet in på de teorier som används i uppsatsen, något som visade sig väldigt fruktbart.

De tre intervjuer som utfördes ansikte mot ansikte spelades in och transkriberades sedan. Emil Nilsson, medarbetaren på Malmö konsthall, intervjuades över telefon. Tekniken gjorde att det inte gick att spela in samtalet utan jag förde hela tiden noggranna anteckningar som jag sedan renskrev direkt för att inte glömma bort viktiga poänger i samtalet. Jacob Fabricius, konsthallschef, intervjuades över mail som tidigare nämnts. På grund av det skriftliga formatet gick det inte att hålla öppet för spontana frågor. Intervjun blev istället helt strukturerad.

Medan konstvetaren, politikern och medarbetaren har klara roller i relation till konsthallen är besökarna en mycket diversifierad grupp med många olika intressen. Skillnaden mellan de tre rollerna jag undersöker i den här uppsatsen och besökaren är att de tre förstnämnda har en professionell relation till konsthallen. Deras kontakt med konsthallen sker på arbetstid, inte fritid. Detta gör de tre grupperna till mera homogena än besökargruppen. Att intervjua en besökare ger inte samma generaliserbara resultat som att intervjua exempelvis en politiker. Att intervjua många besökare, att göra en kvantitativ undersökning, låg inte inom denna uppsats ramar och skulle ändå antagligen inte ge någon generaliserbar effekt just för att besökaren är en individ i ett fritidssammanhang och inte har ett professionellt uppdrag i relation till konsthallen.

## 2.5 Varför inte fokusgrupper, eller deltagande observation eller..?

Att se världen genom undersökningspersonernas ögon – en viktig del av den kvalitativa forskningen enligt Bryman och Bell. En deltagande observation kan då framstå som det bästa alternativet för den kvalitativa forskaren. Mitt syfte skulle säkerligen kunna besvaras allra bäst om jag fick total inblick i en konsthalls verksamhet under ett år för att kunna observera den årliga processen med budgetering, planering av verksamheten och rapportering. Tyvärr är detta inte genomförbart på den forskningsnivå som denna uppsats ligger på då jag bara har haft tio veckor till mitt förfogande. Dessutom skulle en sådan antropologisk observation

vara något överentusiastisk då mitt syfte kan lika gärna besvaras genom information snarare än tolkningar av beteenden och observationer.

De fem personer jag har intervjuat skulle kunna utgöra en intressant fokusgrupp och skapa ett värdefullt samtal, med tanke på deras olika perspektiv på konsthallar. Men om man bortser de geografiska problemen och svårigheterna med att sammanföra en sådan grupp rent praktiskt, är det inte heller idealt för mitt syfte. Det finns en risk för överhettning i diskussionen, eller att relationerna mellan de olika intressenterna tar över i diskussionen och avsikten frångås. Det är svårare som intervjuare att styra och leda ett sådant samtal än en intervju. Mitt syfte besvaras bäst med intervjuer där intervjuobjekten känner sig trygga och fria att tala utan att behöva ta hänsyn till andra.

## 2.6 Skillnad mellan konsthallar och museer

Som påpekats i avsnitt 2.3 finns det en skillnad i det fält de teorier jag använder och det fält jag undersöker. Även om det finns betydande likheter mellan museer och konsthallar finns det skillnader som gör det nödvändigt med en jämförelse mellan de båda verksamheterna. Dessa skillnader analyseras närmare i avsnitt 2.3.

## 2.7 Min egen ståndpunkt

Jag är konstvetare och företagsekonom. Konst ligger mig nära om hjärtat och kulturpolitiska diskussioner har alltid fungerat som ett rätt skynke för mig. Det är viktigt att redogöra för min position i den här uppsatsen. Jag erkänner att jag i min undersökning och under de intervjuer jag har utfört haft en mera kritisk syn på politikerna än vad jag har haft på exempelvis konstvetaren Charlotte Bydler som i mina ögon är mera lämpad att föra en diskussion om konsthallar än en kommunpolitiker. Detta har dock varit min personliga uppfattning. Jag har gjort mitt bästa för att inte överdriva dess påverkan på min forskning och jag tror att jag har kunnat anlägga ett neutralt perspektiv i min analys och sammanställning av intervjuerna. Min uppsats är inte polemisk, syftet lämnar inte utrymme för personliga ställningstaganden. Däremot kommer mina slutsatser antagligen att vara mera inriktade på konstnärlig kvalitet än den lokala kontext inom vilken en kommunpolitiker verkar, vilket jag vill göra min läsare uppmärksam på innan jag påbörjar analysen.



# 3 KONSTHALLENS INTRESSENER

## 3.1 Politikern

### 3.1.1 Debatten i Sydsvenskan

Under 2006 rapporterade Sydsvenska Dagbladet om dramatiskt minskade besökssiffror, publikföraktande konsthallschefer och politiker som började tala om att ändra Lunds konsthalls uppdrag.<sup>27</sup> Det hela började med en artikel av journalisten Jan Samuelsson där det slogs fast att besökssiffrorna mellan 2005 och 2006 närmast halverades från 109 642 besökare till cirka 57 000. Siffrorna kommenterades bland annat av kommunalrådet Tove Klette från folkpartiet: ”Vi måste förändra målen för konsthallen. En konsthall som finansieras av skattemedel måste någon gång visa det Lundaborna vill se.”<sup>28</sup> Gösta-John Bredberg, ordförande i kultur- och fritidsnämnden uttalade fortsatt stöd för Åsa Nacking, konsthallschefen, men betonade vikten av att göra konsthallen mera lättillgänglig och pedagogisk, något som han ändå menar ”sker redan idag, men det räcker inte.”<sup>29</sup>

Politikerna var i sina uttalanden till Sydsvenska Dagbladet relativt eniga, oavsett partitillhörighet: ”Vi måste ha mer konst som går hem hos folk.”<sup>30</sup> Dock tog moderaterna och kristdemokraterna en något mer kritisk hållning med uttalanden som ”Lunds konsthall [ska] i första hand [...] vara för Lundaborna, det är de som finansierar den” och liknelser mellan samtidskonst och sagan om kejsarens nya kläder.<sup>31</sup> Socialdemokraterna och vänsterpartiet däremot håller inte med om att uppdraget måste ändras medan miljöpartiets ledamot ser det som en fråga om partipolitik att frågan tas upp nu: ”Jag är förvånad över att borgarna bröstar sig nu i den här diskussionen.”<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> Samuelsson, i *Sydsvenska dagbladet* den 14 november 2006.

Tedin, i *Sydsvenska Dagbladet* den 20 november 2006.

Samuelsson, i *Sydsvenska dagbladet* den 17 november 2006.

<sup>28</sup> Samuelsson, i *Sydsvenska dagbladet* den 14 november 2006.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Samuelsson, i *Sydsvenska dagbladet* den 17 november 2006.

<sup>31</sup> Wallin, Christer (m) och Wagner, Zoltan (kd) i Samuelsson, i *Sydsvenska dagbladet* den 17 november 2006.

<sup>32</sup> Yngve Peterson (mp) i Samuelsson i *Sydsvenska dagbladet* den 17 november 2006.

Åsa Nacking, konsthallschef sedan 2003 svarade på Sydsvenska dagbladets och politikernas kritik med uttalandet ”Jag är tjänsteman och anställd för att visa internationell samtidskonst. Det är min första prioritet.”,<sup>33</sup> något som möttes med kritik från allmänhet och ledarskribenter. ”Det är ambitiöst, för att inte säga pretentiöst”<sup>34</sup> skriver Per Tedin på Opinionssidan i Sydsvenska Dagbladet. Ivar Sjögren citerar i en artikel Linda Fagerström, filosofie doktor i konstvetenskap som kallar satsningen på att ”bli en betydande aktör på den internationella samtidskonstscenen” för ”parodisk” och hävdar att ”siktat man mot en annan galax är risken för pladask stor”.<sup>35</sup> ”Institutionen har förlorat sin folkliga förankring”<sup>36</sup> anser Jelena Zetterström, konstkritiker på Sydsvenska Dagbladet. Till slut gav ”en enig kommunstyrelse” uppdraget till kultur- och fritidsförvaltningen att öka besökssiffrorna.<sup>37</sup> Stefan Sköld, kulturchef på Lunds kommun håller dock inte med: ”Vi måste komma bort från överfokuseringen på besöksstatistik”.<sup>38</sup> Samtidigt svarar Åsa Nacking på kritiken med att Lund alltid är första prioritet för verksamheten, både genom att ”visa det yppersta av den nyaste konsten för Lundaborna” och genom att synliggöra Lund internationellt.<sup>39</sup> Hon fastslår också vidare att konsthallen arbetar mer med pedagogik än andra liknande institutioner och att ”många bedömare tycks överens om att besöksstatistik inte är det bästa sättet att mäta en konstinstitutionens framgångar”.<sup>40</sup> På julafton 2007 konstaterar Jan Samuelsson i Sydsvenska Dagbladet att 2007 blev lite bättre vad gäller besökarantal. Samtidigt uttrycker Gösta John Bredberg sitt stöd för konsthallen och säger sig vara ”nöjd med hur Konsthallens ledning tagit intryck av debatten”.<sup>41</sup> 2008 ökade besökarantalet ytterligare och både Åsa Nacking och Gösta John Bredberg har uttryckt tillfredsställelse med den nya trenden.

### 3.1.2 Tove Klette

Tove Klette är kommunalråd med ansvar för de så kallade ”mjuka nämnderna”, främst skola, vård, omsorg, sociala nämnder och kultur och fritid, eller som hon säger: ”Jag spenderar 87 % av alla skattemedel”.<sup>42</sup> Hon har varit heltidspolitiker för folkpartiet sen 1992 med ett förflutet i socialnämnden. I diskussionen om besöks-siffror på konsthallen spelade hon en aktiv roll och hon tycker att konsthallen har haft en ”lite ledsam utveckling”. På 90-talet ”så fanns det en tradition” att på

---

<sup>33</sup> Samuelsson, i *Sydsvenska dagbladet* den 14 november 2006.

<sup>34</sup> Tedin, i *Sydsvenska Dagbladet* den 20 november 2006.

<sup>35</sup> Fagerström, citerad i Sjögren, i *Sydsvenska dagbladet* den 19 november 2006.

<sup>36</sup> Zetterström, i *Sydsvenska dagbladet* den 30 maj 2007.

<sup>37</sup> Fagerström, i *Sydsvenska Dagbladet* den 1 juni 2007.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Nacking, Åsa, i *Sydsvenska Dagbladet* den 3 juni 2007.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Samuelsson, i *Sydsvenska Dagbladet* den 24 december 2007.

<sup>42</sup> Intervju med Tove Klette, den 28 april 2009.

lördagar först gå och lyssna på en konsert i domkyrkan, att sedan gå vidare till konsthallen och avsluta med en ”sväng på Mårtenstorget”, något som konsthallen har tappat i dagsläget. Hon hävdar att det inte finns något ”förtroende hos lundaborna längre för konsthallen”. Hennes dom över konsthallen är hård, förtroendet är borta, konsthallen har tappat sin förankring i Lund och de ”visar inte något som folk faktiskt vill se”.

När man är ute och pratar [om kulturhuvudstad 2014] så får man ofta kommentaren att ’jaja, det blir väl sånt där trams som de har på konsthallen’. [...] Vad svarar man? Som politiker, som förvaltar medborgarnas pengar?

Samtidigt som hon är tydlig med att politiker inte får bestämma innehållet i en konsthalls utställningsverksamhet tycker hon ändå att det är viktigt att man ”någon gång om året måste visa något som lundaborna vill se”. Denna distans och detta förtroendebrott kan enligt henne till viss del skyllas på den nuvarande ledningen.

Lunds konsthall har i nuläget två olika mål, dels att den ”ska vara en betydande aktör inom den internationella samtidskonsten” och dels att ”verksamheten ska vara tydlig och tillgänglig för existerande och nya besökare.”<sup>43</sup>

Det förstnämnda målet har som tidigare nämnts blivit omdebatterat och fått en del kritik. Målet är dock fortfarande kvar. Tove Klette tycker att det finns en risk med den formuleringen att man blir ”förblindad av hur fint det är att nämnas i en smal fackpress” och säger att den nuvarande ledningen inte ”ser [...] 107 000 lundabor” som har ”ett väldigt stort intresse för konst”. Människor betalar i dagsläget hög skatt, och att man då måste känna att man får ut någonting av det, en legitimitet som ”konsthallen [inte] har i lundabornas ögon idag” säger hon. ”Det räcker inte att vara omnämnd i en väldigt smal fackpress när du lever på skattepengar. Det kan du göra om du är ett galleri, som är helt kommersiellt”. Dessutom finns det enligt Klette en risk att besöksiffrorna är högre än vad de egentligen är, då ”alla som är på torget använder [...] toaletterna på konsthallen”.

I ekonomiskt svåra tider är det extra viktigt att överbrygga den förtroendeklyfta som har uppstått under den nya ledningen och Klette anser att ”det är bekymmersamt att vi [i kommunen] inte lyckats förmedla den insikten till konsthallen”. Dock har kommunen vidtagit vissa åtgärder för att underlätta för konsthallen. Med hjälp av fritt inträde, gratis katalog och en extra pedagogtjänst till den lilla verksamheten har kommunen enligt Klette ”hela tiden [försökt] att hitta nya infallsvinklar] för att kunna få fler besökare.

---

<sup>43</sup> Lunds kommuns årsredovisning 2007.

Samtidigt som det är viktigt att få upp besökssiffrorna tycker hon även också att det självklart är viktigt med positivt omnämnande i fackpressen, kvalitet och att människor med gott rykte vill ställa ut på konsthallen. ”Varje kommun med självaktning måste ha en konsthall”. Men hon ”tror [...] inte att man sitter och räknar klippen i fackpressen” utan håller fast vid att det är besökssiffrorna som är det viktiga måttet på konsthallens verksamhet.

### 3.1.3 Claes Göran Jönsson

Claes Göran Jönsson är socialdemokratisk kommunpolitiker. Han är vice ordförande i Kultur- och fritidsnämnden och var ordförande under förra mandatperioden. 2003 var han med och rekryterade Åsa Nacking som konsthallschef. Han menar att kritiken mot organisationen under 2007 var i stora delar oberättigad. ”Den kritik som har kommit mot konsthallen på senare år [verkar] mer ha varit en kritik av samtidskonstens utveckling än av konsthallen”.<sup>44</sup>

I rekryteringsprocessen är det viktigt att ”sätta sig in i hur den här världen fungerar egentligen” säger han. När man väljer ny konsthallschef väljer man enligt Jönsson även ett nätverk som påverkar riktningen på verksamheten ”så egentligen är det ett nätverk man väljer när man väljer konsthallschef”. Visst håller han med om att man kan ”göra lite mera folkliga saker” utan att tumma på den konstnärliga kvaliteten men framhåller att det är ett ”ständigt dilemma vem som attraheras av samtidskonst”. Han anser att även om de två målen, att vara internationellt framstående och att samtidigt ha en lokal förankring, kan ses som oförenliga ”måste avsikten ändå vara att klara det”.

Nämnden bedömer konsthallens prestationer med ”de vanliga enkla talen”: hur många utställningar man har, hur många besökare och om man kan hålla budget. Dessutom finns det en pedagogisk verksamhet, för både ”vuxna besökare” och för skolor i Lund. Utöver detta finns det även den övriga verksamheten. Jönsson tycker inte i dagsläget att besökssiffrorna är för dåliga, inte heller att de har blivit så mycket sämre genom åren. Dock var det viktigt att det fanns utrymme för att föra den diskussion som fördes offentligt om konsthallens besökarantal även i nämnden för att samarbetet ska fungera men ”det är klart att ibland har man ju åsikter från nämndens sida som man [...] inte bryr sig om på konsthallen” säger han.

Det som har varit svårt har snarare varit att ha ”personal som man kan prata med” när besökaren kommer in på konsthallen. Den pedagogiska verksamheten har enligt Jönsson ”varit lite svårt att genomföra så att det gäller alla besökare”. Men han påpekar att konsthallen är den ”enda aktören förutom konstnärer själva” som kan visa

---

<sup>44</sup> Intervju med Claes Göran Jönsson, kommunfullmäktige i Lund, den 13 maj 2009.

upp samtidskonst utan vinstintresse. Konsthallen spelar en viktig roll i hela regionens konstliv och finns till för att lundaborna ska kunna uppleva samtidskonst säger han. Han nämner att både Jacob Fabricius, chef på Malmö konsthall, och Magnus Jensner, blivande chef för Moderna Museets filial i Malmö, sökte till posten som konsthallschef i Lund, ”så den [posten] är alldeles uppenbart attraktiv” i konstvärlden.

### 3.1.4 Årsredovisningen

De metoder som används för att uppnå de tidigare nämna målen, att vara en betydande aktör inom internationell samtidskonst samt att verksamheten ska vara tydlig och tillgänglig, är omfattande. Det första målet nås med hjälp av

Utställningar och andra evenemang av hög internationell och professionell klass med konst från såväl den egna regionen som övriga världen. Kontinuerlig forskning och prövande av nya former för verksamheten.<sup>45</sup>

vilket följs upp genom ”kvalitativ analys av konsthallens nätverkssamarbete och det kritiska mottagandet av verksamheten”<sup>46</sup> Det andra målet uppnås främst med hjälp av ”betydelsebärande rumslig gestaltning av utställningarna och pedagogisk verksamhet som ”gratis trycksaker med tydliga avsiktsförklaringar och tillgängliga presentationstexter, [...] offentliga visningar, föredrag och diskussioner” som följs upp ”genom kvantitativ analys av besökarantal, deltagande i evenemang och visningar”, hur mycket trycksaker som går åt och med hjälp av enkäter och analys av ”reaktioner från besökare och samarbetsparter”.

Detta redovisas sedan i en sju-sidig rapport till Kultur- och fritidsnämnden där utställningarna presenteras närmre. De faktorer som nämns är:

- Deltagande konstnärer
- Kuratorer
- Besökarantal
- Tryck
- Ekonomiskt stöd för utställningen utöver kommunalt stöd
- Grundidé för utställningen
- Medialt omnämnande och huruvida utställningen ”skapade debatt”

Vidare listas föreläsningar och andra evenemang, vilka inköp som har gjorts till Lunds kommuns konstsamling under året och utförda utsmyckningsuppdrag. Där-

---

<sup>45</sup> Lund kommuns årsredovisning 2007.

<sup>46</sup> Ibid.

efter följer en analys av resultat och måluppfyllelse, önskvärda åtgärder och interna och externa ”viktiga händelser” och ”framtids- och utvecklingsfrågor för verksamheten”.

## 3.2 Konstvetaren

Charlotte Bydler är högskolelektor vid institutionen för kultur och kommunikation på Södertörns högskola i konstvetenskap. Hon har utöver det föreläst vid Stockholms universitet på Curating Art Masters Program och arbetat med diverse utställningar. Hon påpekar att den pedagogiska biten endast är viktig för kommunala konsthallar. ”Konsthallskonceptet har töjts åt alla möjliga håll [...], ett utställningsrum utan samling, det är en konsthall”. Det är ”en flyktigare form” som kan ”spegla samtiden” bättre än framförallt museum. Bydler tar som exempel sydafrikanska museer som under apartheid endast hade köpt in konst av vita konstnärer. När sedan det värdesystemet kollapsade fanns det i museernas samlingar ingenting som skildrade det nya värdesystemet och museerna speglade inte längre inte en samtid, utan endast det förgångna.

Konsthallen i sig är alltså inte pedagogisk till sin form, utan dess tomma koncept fylls av dess uppdragsgivare. Kommunala skattefinansierade konsthallar har oftast ett pedagogiskt och publikt uppdrag knutet till konsthallens historiska kontext. ”Och där börjar problemen” säger Bydler eftersom det finns en skillnad mellan en ”bred publik och [...] en kvalificerad konstpublik” var olika intressen inte alltid är lätta att jämkä samman. En av Lunds konsthalls metoder för att uppfylla sitt första mål,<sup>47</sup> ”kontinuerligt [...] prövande av nya former för verksamheten”,<sup>48</sup> skulle kunna tolkas som ett intresse för ”ett utställningskoncept som är dekonstruktivt” där formatet självt är satt under lupp där vissa frågor aktualiseras:

Måste man ha utställningar jämt? Måste man ha ett arbete som exponeras? Kan man få gå in i en process som besökare? Kan det vara så att man har samtal istället för att visa upp saker?

Men detta är alltså inte helt lätt att kombinera med en bred publik. Som Bydler uttrycker det, ”det blir tomma rum helt enkelt”. Men samtidigt påpekar hon att ”ett publikt program behöver inte bestå av att man går och tittar på någonting”. Istället kan den pedagogiska verksamheten utvecklas mera produktivt och helt enkelt bli något ”väldigt icke-visuellt”, en ”upsökande verksamhet” med fokus på ”kontakter och egen produktion”. Konst är som upplevelse så totalt olika. Mycket samtidskonst har lite gemensamt med exempelvis en Rembrandtmålning framhåller hon. ”Det

---

<sup>47</sup> Se sid 10.

<sup>48</sup> Lunds kommuns årsredovisning 2007.

saknar fysiska likheter, likheter i hur man konsumerar det” men det gemensamma är ”en estetisk diskussion” som hon hävdar är något man måste lära sig. Ett museibesök endast, där den visuella upplevelsen står i centrum, kan vara helt verkningslös. Som exempel på icke-visuell pedagogisk verksamhet tar hon Moderna museet som vänder sig till ”ambassadörer”, alltså ”enskilda individer i skolklasser”. Man hoppas att dessa individer ska göra ”buzz marketing för sina kompisar” och därigenom kunna fördjupa sin egen och sina vänners upplevelser. Pedagogiken är dock fortfarande viktig för en kommunal konsthall, hur tråkig den än kan verka för de inblandade, ”man får uppfinna hjulet om och om igen”.

Bydler anser att det ligger en konflikt i att kombinera en lokal agenda och en ”agenda som går ihop med en kvalificerad diskussion” i konstvärlden. En konflikt som blir tydlig ur det sociologiska, systemteoretiska perspektiv som hon utgår från. Även om ”alla kan göra konst och det är fortfarande konst” betyder det inte att alla konstnärskap har en mening för alla konstkontexter. Om man ”vill slå sig fram i en lokal kontext” är referenserna lokala, vilket inte alltid går ”i en internationell kontext” som inte har tillträde till den lokala debatten och kontexten utifrån vilket konstverket skapades. ”Även om det är ett bra förslag och det är väl gjort så är det bara någonting annat” än det som diskuteras och avhandlas i den internationella kontexten. Som konsthallschef behöver man alltså lära sig vad som är en lokal och en internationell nivå enligt Bydler. Men ”det utesluter inte att vissa konsthallschefer [...] kan vara lika tondöva” för en lokal agenda om de är vana vid att verka på en internationell nivå och vice versa.

Konsthallar är ”viktiga att ha” tycker Bydler. Om man som kommun bestämmer sig för att man ”ska ha ett konstnärligt kvalificerat liv” behövs en plattform, vilket är en bra roll för en konsthall. Även om recensioner i Sverige ”har mycket lite att göra med konstnärers inkomster och priser” kan utställningsrummet påverka tror hon. Om en konstnär ställer ut på exempelvis Lunds Konsthall ökar alltså värdet på hans/hennes konst, något som Bydler föreslår skulle kunna användas som en måttstock för hur bra det går för konsthallen, i alla fall i en jämförelse med andra jämförbara konsthallar och jämförbara konstnärer. Men samtidigt gör hon även en jämförelse med gallerier, där galleriernas värde och anseende kan påverkas positivt genom att ställa ut en konstnär som inte säljer någonting. På detta sätt markerar de att ”de faktiskt är seriösa”, något hon hävdar gäller även för konsthallar även om de inte har samma kommersiella verksamhet. En konsthall måste ”introducera nya konstnärsskap, inte bara kan, utan måste”.

En utställningsverksamhet som konsthallar bedriver idag består till stor del inte bara av den lilla kärnan av konsthallschefen och intendenten som den vanligtvis identifieras med. Bydler menar även att det finns en stor andel icke-uppmärksammade deltidsarbetare utan fast anställning som arbetar som guider och dylikt. Hon tycker det är intressant att dessa typer av tillfällighetsanställningar inte ”räknas in bland

tillgångar”. Dessa människors motivation består i ”deras värdeökning som personer”, att de ”får skriva in två år” på en prestigefylld arbetsplats i sitt CV.

För att kunna bedöma hur bra en konsthall presterar föreslår Bydler även att man skulle kunna mäta i ”termer av konstnärligt genomslag”, genom att helt enkelt räkna recensioner ”i internationell press, [...] i lokal press, [...] i rikspresen och [...] specialtidsskrifter i Sverige och i andra länder”. Då måste genomslaget ”hela tiden kvalificera sig utifrån vilken målgrupp man tänker sig”. Därigenom kan man också se på vilken nivå konsthallen slår igenom på, om det är på lokal eller internationell nivå. Den viktiga frågan kommunen och konsthallen måste ställa sig är då ”vad är det man vill ha?” Är det något slags ”sätta-kommunen-på-kartan-operation” säger Bydler att det är viktigt att ”komma över den lokala tröskeln”. Men det är även viktigt att framgångar lyckas kommuniceras på lokal nivå i så fall. ”Och det är ett jättearbete [...] att man ska visa att man presterar överhuvudtaget” om man som konsthall verkar på internationell nivå och inte lokal. Det är helt enkelt ”där det också brister många gånger”.

Hon nämner olika mätsystem för konsthallar, såsom jämförelse av besökarantal eller ”det ekonomiska stöd som utställningsrummet kan få från andra finansiärer” utöver kommun och landsting. Hon menar att ”de här cheferna och intendenterna” söker pengar ”överallt bara för att kunna ha utställningsverksamhet utöver sin lön” och det därför ”kan uppstå viss friktion” när det förväntas vara högre besökarantal ”fast man jobbar så hjärnan blöder”. Någonstans måste det helt enkelt dras en godtycklig gräns utifrån rimliga förväntningar om hur mycket folk som besöker konsthallen anser hon.

### 3.3 Medarbetaren

Emil Nilsson är timanställd på Malmö Konsthall 2006. Han arbetar som guide och konstpedagog och även i den gemensamma receptionen och bokhandeln. Han är ”länken mellan utställningen och besökaren” under den timplånga gratisvisningen som Malmö konsthall har varje dag. Enligt honom är Malmö konsthall tätt knuten till kommunen. Eftersom konsthallen är finansierad med offentliga medel är det viktigt att den är öppen och tillgänglig för alla. Det är viktigt med en bredd på utställningarna och mångsidighet i programverksamheten tycker han. Som timanställd tillhör han gruppen som arbetar ”på golvet”. Timanställda utvärderas någon gång om året på ett personalsamtal med personalansvariga. Tidigare var han projektanställd, ”friårsinhoppare” som ansvarig för bokhandeln. Då var han med på de återkommande måndagsmötena i veckan där verksamheten bedöms och planeras. ”På golvet”-anställda har inte stor möjlighet att påverka utställningsprogrammet anser han. Däremot finns det möjlighet att påverka ens egen direkta arbetssituation, det pågår kontinuerlig feedback. Som exempel tar han en utställning från 2006 med



den brasilianske konstnären Ernest Neto som blev mycket populär och välbesökt. Den var samtidigt också besvärlig då ungdomsgäng kom in och skapade en hotfull stämning för personalen. Efter ett samtal med ledningen kom de överens om att anlita väktare under resten av utställningen.<sup>49</sup>

Även om Nilsson anser att besökssiffror är väldigt viktiga för verksamheten upplever han att det framförallt i media läggs för mycket vikt vid dem. Det ”får inte bara handla om kvantitet”. Det är även viktigt att fråga sig var besökarna kommer ifrån och vilka de är för att få fatt på den viktiga bredden i verksamheten. Även tidsaspekten är viktig i bedömningen av besökarna. Om besökaren bara är inne en kort stund är det enligt Nilsson uppenbart att han/hon inte tagit del av utställningen. Det är alltså inte bara kvantiteten på besöken som är viktig, utan även kvaliteten. En diversifierad publik som stannar länge och tar del av utställningen kan vara mera värdefull än en stor mängd av en och samma typ av besökare som endast använder toaletten exempelvis. Besökarantal är inte heller ett bevis på konstnärlig kvalitet tycker han. Däremot är inte kvalitet bara ett subjektivt begrepp, utan det finns ”vissa ramar” inom vilka den konstnärliga kvaliteten befinner sig. Vissa saker är helt enkelt bättre än andra tycker han.

Malmö konsthall mäter sina prestationer med hjälp av ” besøgenes reaktioner, kunstnernes reaktioner, besökssiffror, anmeldelser”.<sup>50</sup> Enligt Jacob Fabricius, Malmö konsthalls chef sen 2008, är det viktigt att konsthallen

- har bra utställningar,
- är tillgänglig för alla
- har fri entré
- möjliggör för såväl barn som ungdomar och äldre att ta del av verksamheten
- har en flexibel personal
- har en bra övrig verksamhet såsom bokhandel och restaurang
- bedriver en verksamhet som är intressant såväl lokalt som internationellt.

Han anser att Malmö konsthall fyller en viktig funktion inte bara i Malmö utan även i hela regionen med bra utställningar och stor tillgänglighet, att den bidrar med allmänbildning för barn och ungdomar. Det händer ibland att de söker finansiering utöver det kommunala bidraget. Som konsthallschef tycker han utöver de vanliga chefsuppgifterna (god stämning på arbetsplatsen och flexibilitet till exempel) det är viktigt att arbeta med ett varierat utställningsprogram med olika uttrycksformer. Hans syn på besökssiffror kan sammanfattas i citatet: ”vi har bra besökssiffror, og det er fantastisk at ha mange besøgende - det giver liv og energi til huset”.

---

<sup>49</sup> Intervju med Emil Nilsson, medarbetare på Malmö konsthall, den 24 maj 2009.

<sup>50</sup> Mailintervju med Jacob Fabricius, konsthallschef på Malmö konsthall, den 24 maj – 26 maj 2009. Översättning: Besökarnas reaktioner, konstnärernas reaktioner, besökssiffror och recensioner”.

# 4 ATT MÄTA PRESTATION I MUSEER OCH KONSTHALLAR

Utmärkande för icke-vinstdrivande organisationer såsom konsthallar är att även om lönsamhet kan vara ett mått på prestation inom verksamheten är det inte det övergripande målet. Pengar är inte målet med organisationen. Det är sällan klart vilka som är intressenter, vilka är konturlösa och spridda över världen, ja ibland även över tiden. Ofta kan intresse och värderingar stå i konflikt med varandra. Verksamhetens mål är diffusa och tvetydiga och verksamheten går inte att bedöma med enkla finansiella mått. Det är svårt att utvärdera en verksamhet med dylika otydliga mål. För att kunna göra ett bra utvärderingssystem måste målen och organisationens funktion bestämmas först.<sup>51</sup> Odile Paulus presenterar i sin artikel ”Measuring museum performance” en analys av tänkta modeller för att bedöma hur väl museer bedriver sin verksamhet.<sup>52</sup>

Det komplexa system som utgör ett museum är svårt att bedöma och överblicka. Likväl är det nödvändigt ur såväl managementperspektiv som för de externa intressenterna. Det finns dock en risk för att utvärderingssystemet i sig försvårar verksamheten och försämrar museets prestation. Det är därför viktigt att noga analysera verktygen innan de används, för att minimera risken för felstyrning. Det finns i denna process fem kriterier som bör vara uppfyllda – *validity* (validitet), *reliability* (pålitlighet), *feasibility* (genomförbarhet), *externality* (externalitet) och *synthesis* (syntes).

## 4.1 Validity, reliability, feasibility, externality och synthesis

För att ett mätinstrument ska uppfylla kriteriet *validity* bör följande särdrag för ett museum ha tagits i åtanke:

- Multidimensionalitet – hänsyn till att ett museum har mer än en funktion i samhället, främst forskning, bevarande och kommunikation.

---

<sup>51</sup> Merchant och Van der Stede (2007).

<sup>52</sup> Paulus (2003).

- De anställda – deras kompetens och motivation påverkar självklart kvaliteten på de tjänster som museet erbjuder.
- Värdet på samlingen
- Framtida generationer – ett museums uppdrag påverkar även de framtida generationerna. Hela tiden görs en värdering av vad som är värt att bevara för framtiden. Denna aspekt, att det finns intressenter även i framtiden, är central för museernas arbete.

Dessutom är det, som i alla mätsystem, viktigt att det som bedöms är något som ligger inom organisationens kraft att påverka och förändra. Kontrollabilitetsprincipen gäller då organisationen som utvärderas kan påverka resultatet som mätverktyget genererar.<sup>53</sup>

Utöver detta är det viktigt med:

- *Reliability*, pålitlighet: resultatet måste kunna upprepas vid nästa mätning av samma situation, verktyget måste vara finkänsligt och kunna uppfatta nyanser.
- *Feasibility* – endast om instrumentet är kostnadseffektivt och genomförbart kan det användas. I verksamheter som museer där organisationen oftast är pressad till sitt yttersta kan tidskrävande och dyra mätsystem menligt dra ner på den effektivitet som det är menat att mäta.
- *Externality* – för att undvika självutvärdering som riskerar att bli godtycklig och oseriös krävs att en tredje part spelar en roll i utvärderingsmodellen, antingen som del av det utvärderade eller som en utvärderare. Om den tredje parten är involverad i det utvärderade kan det dock ligga utanför museets makt att förändra detta, till exempel kan storleken på staden påverka besökssiffrorna.
- *Synthesis* – den information som är given bör med hjälp av utvärderingsmodellen redan vara sammanställd och lättfattlig, annars riskerar läsaren att göra en subjektiv sammanställning som inte är välanalyserad.<sup>54</sup>

## 4.2 De fyra E:na

I sin artikel undersöker Paulus närmare 14 museer, sju i USA och sju i Frankrike. Paulus utgår från fyra olika mätområden inom organisationen, även kallat de fyra E:na: *efficiency*, *effectiveness*, *economy* och *equity*, för sig själva eller i kombination, utarbetade av bland annat Gilhespy 1999.<sup>55</sup> *Efficiency*<sup>56</sup> mäter organisationens

<sup>53</sup> Merchant och Van der Stede (2007).

<sup>54</sup> Paulus (2003).

<sup>55</sup> Gilhespy (1999) i Paulus (2003).

förmåga att omvandla input till output<sup>57</sup> enligt Paulus. Ett icke-konstrelaterat exempel lär hur många kilo tvätt en tvättmaskin kan ta, vilket bäst kan översättas med produktivitet. Detta är ett svårt begrepp i relation till konstorganisationer med dess tydliga output och har därför inte fått en egen underrubrik. Mått på *efficiency* inom konsthallar är svåra när de inte kombineras med andra mått. *Effectiveness* är hur organisationen möter sina mål.<sup>58</sup> *Economy* syftar till kostnader i relation till budget medan *equity* är tillgängligheten för olika grupper av intressenter samt finansiering.

#### 4.2.1 Economy

Ekonomi är ett vanligt mätområde hos museer på grund av sin lättfattlighet och eftersom det redan är insamlad information. *Kostnadsanalys* och *budgetgap* görs redan i organisationen. Det är alltså ett pålitligt och lättillgängligt mätområde med tydlig sammanställning. Däremot tar det lite eller ingen hänsyn till sin egen giltighet: samlingens värde, samlad kompetens hos de anställda och framtida generationers värde är förbisedda faktorer. Dessutom är externaliteten svag eftersom de kostnader företaget har inte sätts utifrån museets konsumenter och risken finns för självutvärdering. En självutvärdering tenderar att komma fram till slutsatsen 'ju mer pengar desto bättre'. Trots dessa brister använder de flesta museiorganisationer dessa mätsystem, eftersom de är så pass lättillgängliga och lättförstådda, men bör användas i kombination med andra verktyg.

#### 4.2.2 Equity

För att mäta equity, fördelning, använder Paulus *collectiveness index*, ett index för hur mycket museet finansieras av offentliga och privata medel, eller vilken del av intäkterna som kommer från gåvor och bidrag. Om museet bara är offentligt finansierat är index 100 %. Som mätsystem är detta ett pålitligt och lättillgängligt verktyg som uppfyller alla kriterier utom validitet, eftersom förmågan att attrahera privata finansiärer kan ses som förmågan att marknadsföra museet mot finansiärer som inte nödvändigtvis har en objektiv syn på verksamheten och som drivs av egna intressen som kanske inte stämmer överens med museets mångfacetterade uppdrag. Ska detta mätsystem användas bör det kompletteras med andra verktyg med större hänsyn till validitet.

---

<sup>56</sup> Efficiency och effectiveness är begrepp som är svåra att översätta till svenska utan att förlora nyanserna, därför kommer jag endast använda de engelska begreppen.

<sup>57</sup> Input: exempelvis antal utställningar, guidade turer, publikationer och restaureringsprojekt. Output: exempelvis kundnöjdhet, recensioner och omnämmanden i fackpress.

<sup>58</sup> Paulus (2003).

### 4.2.3 Effectiveness – förmågan att nå mål

Genom att mäta anställdas input, det vill säga exempelvis antal utställningar, guide turer, publikationer och restaureringsprojekt mäter Peacock och Godfrey *realisation indicators*.<sup>59</sup> Som alla kvantitativa mått har det den uppenbara nackdelen att det inte tar hänsyn till den kvalitet som projekten har eller inte har. Att det endast bedömer de anställdas prestationer, utan relation till museets konsumenter eller annan tredje part och utan hänsyn till samlingens välstånd ger vid hand att måttet varken uppfyller kriterierna externalitet eller validitet. Därför bör anställdas input som indikator hanteras med försiktighet och kompletteras med andra mätsystem.

Ett av de vanligaste sätten att bedöma museiverksamhet idag är kundnöjdhet. *Consumer indicators* har gemensamt fördelen att de tar hänsyn till en tredje part och därmed uppfyller kravet på externalitet. Indikatorer såsom försäljningsintäkter, besökarantal och olika typer av inträdesavgifter (såväl fasta som rörliga/frivilliga) är lätta att mäta och uppfyller alla krav utom kravet på validitet. Dock är detta en viktig brist, då det, som tidigare påpekats, är viktigt att ta hänsyn till det komplexa system som ett museum består av. *Consumer indicators* tar inte hänsyn till framtida generationer och ligger till viss del utanför museets kontroll. Demografi och museets geografiska placering kan till exempel påverka besökarantalet.

Kvalitativa metoder att mäta kundnöjdhet med, såsom djupintervjuer och observationer kan uppfylla validitetskriteriet bättre än kvantitativa *consumer indicators*, men tappar å andra sidan i pålitlighet och mätbarhet. Kvalitativa utvärderingsmetoder hämtade från ekonomi såsom *contingency valuation* och *transportation costs* kan vara intressanta att överväga i samband med museum. *Contingency valuation* mäter kundnöjdhet genom att placera intervjuobjekt i hypotetiska situationer där exempelvis deras villighet att betala för en produkt eller tjänst som erbjuds utan vinstintresse. En motsatt ingång skulle kunna vara att undersöka hur mycket pengar som skulle kunna ersätta för förlusten av en tjänst eller produkt. *Transportation costs* eller *travel costs* är den kostnad kunden väljer att betala för att ta sig till och från museet. Den totala kostnaden för resan för den individuella besökaren, inklusive eventuellt boende och andra utgifter kan fungera som en indikator på hur stor efterfrågan är på just det museets tjänster.<sup>60</sup> Båda dessa indikatorer har problem med *feasibility* och *reliability* och *transportation costs* har ytterligare nackdelar i *validity* då det inte tar hänsyn till framtida generationer. Paulus bedömer *transportation costs* som olämpliga för museiutvärdering även om det kan finnas intressanta aspekter i bedömningen.

---

<sup>59</sup> Peacock och Godfrey, i Paulus, (2003), s. 53.

<sup>60</sup> Clawson och Knetsch (1966).

#### 4.2.4 Component values

Dean och Kunze föreslog 1992 att service-produktivitet skulle mätas genom att slå samman flera olika komponenter. Applicerat på museum föreslår Paulus denna modell:

(Number of exhibition visitors. Number of working hours for the exhibition) + (Number of persons participating in the education program. Number of working hours for education) + (Number of researchers. Number of working hours for the research)<sup>61</sup>

Skötseln av samlingen tas därmed inte i beräkning och besökarantal och engagemang ligger till viss del utanför museets kontroll. Det är dessutom svår genomfört då uppskattningen av antal timmar som de anställda lägger på varje del är svår att göra. Vid artikelns tryck (2003) hade ännu inte något museum applicerat detta system men det finns enligt Paulus anledning att studera denna möjlighet närmre.

#### 4.2.5 Economic impact

Ett mer makroekonomiskt grepp för att utvärdera ett museum är genom att mäta dess ekonomiska inverkan på samhället. Som mätsystem mäter detta både processen mellan input och output (*efficiency*), outputen själv (*effectiveness*) samt tar hänsyn till fördelningen av värde (*equity*) där besökarens geografiska härkomst är en faktor. Studier av *economic impact* försöker besvara frågan: "If the event had not taken place, what would the loss of revenue to the impact area have been?"<sup>62</sup> Det är alltså ett försök att beräkna den ekonomiska fördelen man kan dra av konstnärliga organisationer, något som för vissa framstår som något kontroversiellt, ja till och med skadligt för kulturen i samhället. De metodologiska problemen med en sådan undersökning skulle kunna leda till fokus på "fel" idéer angående kultur och leda till olämpliga jämförelser med vinstdrivande sektorer och skapa en felaktig bild av kulturens värde i samhället.<sup>63</sup> Samtidigt kan den information som framkommer vid sådana studier vara användbara som argument för offentlig finansiering av konst-evenemang eller museer.

Som mätsystem har det dock många problem. Vid mätning av museum tar det inte hänsyn till framtida generationer och kontrollbarhetsprincipen. Det är svårt att jämföra och svårt att upprepa då multiplikatorn inte alltid är tydlig. Men det är externt och väl sammanställd data och kan därför i enstaka fall fylla en funktion.

---

<sup>61</sup> Paulus, (2003), s. 59.

<sup>62</sup> Snowball (2008), s. 35.

<sup>63</sup> Snowball (2008).

## 4.3 Allt i ett – system för att mäta alla fyra E:na samtidigt

### 4.3.1 Ratios

Effektivitet kan mätas genom att indexera förhållandet mellan olika museers prestationer. Första steget är att bestämma en *efficiency frontier*, den optimala relationen mellan input och output utifrån museerna i jämförelsen. Att därefter räkna ut index, eller *efficiency score* baserat på skillnaden mellan det bäst presterande museet och varje övrigt museum är steg två. Detta möjliggör en jämförelse mellan effektiviteten mellan olika museer vilket även kan erbjuda möjligheter att förbättra museets verksamhet. Dock är metoden inte särskilt *feasible* på grund av den stora mängd information som behöver samlas in.

### 4.3.2 Kvalitativa utvärderingar

Paulus listar tre olika kvalitativa utvärderingar – de utförda av personalen själv, de utförda av finansiären och de utförda av en extern expert. Som metod är dessa utvärderingar de som bäst svarar på *validity*-kravet för ett mätsystem. Däremot brister de likt de flesta kvalitativa utvärderingssystem i termer av *reliability*. Till viss del brister det även i *synthesis*. Externaliteten är i stort respekterad, även om det till viss del beror på vem som utför rapporten. Vid valet av en tredje part som utvärderare finns det dock risk för konflikter mellan personalen och utvärderaren. Det finns också en risk i mindre samhällen såsom Sverige, där konstscenen är liten och de flesta känner varandra att utvärderingen blir subjektiv och beroende av relationen utvärderare – utvärderad. Dock är detta ett vanligt mått, främst för att det är ett bra sätt att få en giltig överblick över verksamheten.

## 4.4 Tre av de fyra E:na – som quality management

Ur ett mera kvalitetsmanagementorienterat perspektiv är *effectiveness* att ”do the right thing”, vilket uppnås när organisationens mål och vision genomsyrar hela verksamheten och de olika komponenterna i organisationen strävar åt samma håll som den strategiska ledningen.<sup>64</sup> *Effectiveness* är att möta de externa krav som finns på organisationen av olika grupper och organisationer, något som är grundläggande

---

<sup>64</sup> Watson (2001).

för att överleva.<sup>65</sup> *Efficiency* är följaktligen att ”do the right thing right”.<sup>66</sup> Det är ett internt mått på hur väl en organisation når de klarlagda eller underliggande målen utifrån de resurser som används.<sup>67</sup> Med hjälp av att dokumentera arbetsprocesser och strömlinjeforma arbetet utifrån kundönskemål elimineras osäkerhet och variation i kvalitet.<sup>68</sup> *Economy* – ”doing the right things right and inexpensively” talar för sig själv. Det är viktigt att hålla även den mest kvalitetsorienterade serviceverksamheten inom rimlig kostnadsnivå. Det fjärde E:et enligt Watson skiljer sig dock från Gilhespy’s modell, det är inte *Equity*, utan *Environment* – ”doing the right thing right, inexpensively and sustainably”.

En konstorganisation kan vara marknadsorienterad, något som enligt Sorjonen och Uusitalo skulle öka produktiviteten i organisationen.<sup>69</sup> Med marknadsorientering menar de

a management process directed at the creation of superior value for customers and other stakeholders by means of behaviors based on market information generation and dissemination in the organization.<sup>70</sup>

Marknadsorientering innebär alltså att organisera verksamheten utifrån information om marknaden för att på så sätt kunna skapa ökat värde för kunder och andra intressenter, ett perspektiv som för många konstorganisationer framstår som främmande utifrån ett artistiskt perspektiv. För att uppnå en marknadsorienterad organisation krävs en organisationskultur och social struktur som stöder och uppmuntrar ett marknadsperspektiv.<sup>71</sup>

Jaworski och Kohli gör en uppdelning mellan att vara reaktivt och proaktivt marknadsorienterad. Teknikföretag såsom Hewlett-Packard och Motorola bör vara proaktiva i sitt sätt att möta marknaden och till och med driva marknaden framåt, erbjuda produkter kunderna inte ens visste om att de behövde.<sup>72</sup> Detta är även applicerbart på konstorganisationer som ser sig själva som kreativa enheter med artistiskt ansvar där gränsförflyttandet är en viktig del av verksamheten. Ett mer publikvänligt förhållningssätt är att ha en reaktiv syn på marknaden, att samla information om vad som är värde för kunden och sedan leverera en produkt utifrån kundens önskningsar.<sup>73</sup> Detta kan även kallas ett marknadsdrivet perspektiv medan att driva marknaden är ett ytterligare proaktivt förhållningssätt där organisationen lyckas

---

<sup>65</sup> Sorjonen, Uusitalo (2005).

<sup>66</sup> Watson (2001).

<sup>67</sup> Sorjonen, Uusitalo (2005).

<sup>68</sup> Watson (2001).

<sup>69</sup> Sorjonen, Uusitalo (2005).

<sup>70</sup> Ibid, sid 2.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Jaworski, Kohli (1996).

<sup>73</sup> Ibid.



påverka strukturerna i branschen och/eller påverka konkurrenters och kunders beteende och därigenom stärka sin egen position.<sup>74</sup>

Sorjonen identifierade 2004 tre typer av programmering utifrån vilken syn den programansvariga i organisationen hade på sin verksamhet:

- *Creativity-based approach*
- *Resource-based approach*
- *Mission-based approach*

Den kreativa programansvariga såg sin verksamhet som en kreativ process, liknande den en konstnär utför. De artistiska visionerna utgjorde grunden för programmeringen. Den resursbaserade utgick från vilka resurser (anställda, budget, utställningsrum och dylikt) som fanns att tillgå och satte programmet utifrån det medan den målinriktade ansvariga sätter programmet på basis av de mål som formuleras av finansiärer (kommun och stat till exempel) eller ansvariga i organisationen.<sup>75</sup> Hur dessa tre typer förhåller sig till marknadsorientering och effektivitet är oklart. För att kunna mäta effektiviteten i konstorganisationer föreslår Sorjonen och Uusitalo att fokusera på tre typer av indikatorer:

- Att titta på kvaliteten av den output eller de föremål som produceras i organisationen, alltså så kallade *outcome indicators*.<sup>76</sup> Dock bör detta vara ett relativt mått snarare än ett absolut, med jämförelser mellan likvärdiga organisationer, eftersom orsak-verkan-relationen kan vara svår att bedöma. Den output som produceras i en organisation är inte bara beroende av kvaliteten på den utförda tjänsten utan dessutom av organisationens teknologi och omgivning. Vanliga dylika mätområden i konstorganisationer är de tidigare nämnda besökssiffror och försäljning för att mäta kundnöjdhet men även sponsorskapsavkastning och recensioner och omnämningen i media som mått på intressentnöjdhet och konstnärlig kvalitet och ”peer satisfaction”.<sup>77</sup>
- *Process measures* fokuserar på kvalitet/kvantitet av de aktiviteter som utförs i organisationen, till exempel i en värdekedja där insatsen snarare än effekten är mätmålet. I konstorganisationer skulle detta innebära att mäta innovationsnivån på programverksamheten såsom antal tidigare icke utställda konstnärer eller nya temata på utställningarna.
- Strukturella indikatorer mäter de resurser som organisationen har, dess kapacitet och kompetens. Strukturella indikatorer mäter input som ersättning för output, exempelvis andelen offentlig finansiering i ett

---

<sup>74</sup> Jaworski et al (2000).

<sup>75</sup> Sorjonen (2004), i Sorjonen, Uusitalo (2005).

<sup>76</sup> Scott (1998).

<sup>77</sup> Sorjonen, Uusitalo (2005), sid 6.

museum eller en konsthall. Det finns en dualitet i offentlig finansiering. En stor andel offentliga medel kan antingen ses som en kvalitetsmärkning eller som en oförmåga att klara sig på egen hand inom en nisch. I sin undersökning kommer Sorjonen och Uusitalo fram till att det inte finns ett samband mellan marknadsorientering och innovation och nyskapande. I själva verket kan den säkerhet som offentlig finansiering ger snarare uppmuntra ledningen att våga satsa på mera oväntade och vågade utställningar.

# 5 ANALYS

Den här uppsatsen inleddes med två frågeställningar:

1. Hur kan ett utvärderingsverktyg ta hänsyn till de olika intressenternas perspektiv?
2. Hur kan prestation mätas i svenska konsthallar?

Genom att besvara dessa frågor läggs grunden för syftet, att utarbeta generella riktlinjer för ett utvärderingsverktyg som kan mäta prestation i konsthallar.

Detta leder fram till en tredelad analys innan syftet kan besvaras. Först en analys av intressenternas syn på verksamheten, sedan en jämförelse mellan museer och svenska konsthallar. Därefter analyseras de olika mätsystem som läggs fram i såväl teori som empiri utifrån de svenska konsthallarnas förutsättningar innan en modell presenteras som resultat.

## 5.1 Konsthallar versus museer

Enligt Odile Paulus har ett museum ett mångfacetterat uppdrag: forskning, bevarande och kommunikation. Bevarande innebär dels att museets samlings värde tillvaratas och dels att framtida generationer ska få ta del av samlingen i ett så gott skick som möjligt. Charlotte Bydler påpekar att ett museum hela tiden måste ha sin samling i åtanke vid utställningar och snarare anpassa utställningen till samlingen än till det samtida konst klimatet.<sup>78</sup>

Konsthallar däremot är ”en flyktigare form” som Bydler uttrycker det. Till skillnad från museer har de ingen samling att ta hänsyn till och därmed faller två av de uppdrag Paulus listar bort. Det finns ingen samling att forska på och ingen samling att bevara för framtida generationer. Av Paulus uppdrag kvarstår alltså bara kommunikationen. Utöver detta tillkommer dock ett uppdrag specifikt för konsthallar: att ”visa upp samtidskonst utan vinstintresse. [sic]”<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Intervju med Charlotte Bydler, den 8 maj 2009.

<sup>79</sup> Intervju med Claes Göran Jönsson, den 13 maj 2009.

Ett museums verksamhet är anpassad till dess samling och samlingens inriktning. Att visa upp denna samling kan ibland vara av sekundärt värde, många museer har en mängd konstverk i sina samlingar som inte ens visas. För en svensk skattefinansierad konsthall är det dock själva kommunikationen och uppvisandet som är huvuduppgiften. Allt annat är sekundärt. Konsthallar tjänar som en plattform för ”ett konstnärligt kvalificerat liv”.<sup>80</sup>

De utvärderingsverktyg som Paulus nämner måste alltså bedömas ur ett annat perspektiv för konsthallar än museer. Istället för forskning, bevarande och hänsyn till framtida generationer är kommunikationen huvuduppgiften och samtidskonsten poängen.

## 5.2 Intressenternas perspektiv

### 5.2.1 Politikerna

Avsikten med en konsthall är för kommunen tudelad och kan bäst sammanfattas i två citat: ”Varje kommun med självaktning måste ha en konsthall”<sup>81</sup> och ”En konsthall som finansieras av skattemedel måste någon gång visa det Lundaborna vill se.”<sup>82</sup> En politiker står alltid till svars för sina väljare, något som Tove Klette ger uttryck för när hon redogör för vad hon uppfattar som väljarnas ståndpunkt: ”jaja, det blir väl nåt sånt där trams de har på konsthallen”<sup>83</sup>. För en politiker kan det vara frustrerande med en konsthall som inte har ett traditionellt publikt program, alltså utställningar som genererar höga besökssiffror. Samtidigt är det viktigt för kommunen att konsten fortfarande håller hög kvalitet och att utställningsverksamheten står sig i jämförelsen med andra kommuners konsthallar. Bra recensioner fyller därför också en viktig roll för en politiker. Som Claes Göran Jönsson säger: ”Det är ett ständigt dilemma vem som attraheras av samtidskonst”<sup>84</sup>. Samtidskonst handlar inte bara om att locka besökare, det är också en fråga om rätt besökare, något som manifesteras i omnämmanden i fackpress och positiva recensioner från förtroendeingivande konstkritiker. Genom positiva omnämmanden skapas också en positiv bild av kommunen för väljarna och därmed uppfylls politikernas krav på lokal förankring.

### 5.2.2 Konstvetaren

---

<sup>80</sup> Intervju med Charlotte Bydler, den 8 maj 2009.

<sup>81</sup> Intervju med Tove Klette, den 28 april 2009.

<sup>82</sup> Samuelsson i *Sydsvenska Dagbladet* den 14 november 2006.

<sup>83</sup> Intervju med Tove Klette, den 28 april 2009.

<sup>84</sup> Intervju med Claes Göran Jönsson, den 13 maj 2009.

Konstvetaren har ett mera långsiktigt perspektiv på konsthallar. Som konsument är hennes intresse inte beroende av en tredje part, så som politikern står i beroendeposition till väljaren. En konstvetares intresse är i egenskap av en kunnig konsument, för vilken den estetiska diskussionen kommer naturligt. Charlotte Bydler lägger också mer fokus på omnämmande i press och introduktionen av konstnärsskap än besökssiffror, även om hon ser det som ett problem om det blir ”tomma salar”.<sup>85</sup> Som konstvetare har hon ett internationellt perspektiv på konstvärlden. Enligt den systemteoretiska syn på konstvärlden som hon förespråkar, med lokal, regional och internationell nivå, skulle Bydler befinna sig på den internationella nivån. Hon medverkar alltså i vad hon själv kallar för en kvalificerad konstdiskussion. Det ligger alltså i hennes intresse att en konsthall visar en konst som anknyter till den internationella diskussionen, eftersom det är den hon medverkar i. Den konstnärliga kvaliteten som utifrån hennes ståndpunkter kan definieras som en estetisk diskussion på en ständigt högre nivå. För att en konsthalls verksamhet ska vara intressant enligt hennes perspektiv krävs det att nya konstnärsskap introduceras. Enligt Jaworski och Kohlis uppdelning mellan reaktivt och proaktivt marknadsorienterade företag skulle konsthallar alltså vara proaktiva. Men också att utställningshallen reflekterar över sitt eget format och verksamhet, ”måste man ha utställningar jämt?”<sup>86</sup> Den konstnärliga värdeökningen som hon själv föreslår kan därför till viss mån vara intressant för henne.

### 5.2.3 Medarbetaren

Till viss del är medarbetarens perspektiv detsamma som konstvetarens. Båda har ett stort konstintresse och en kunskap om den kvalificerade diskussionen som förs på internationell nivå.<sup>87</sup> I Lunds konsthalls årliga rapport till Lunds kommun nämns utöver besökarantal även det mera flytande måttet medialt omnämmande och huruvida utställningen skapade debatt. Dessutom redovisas huruvida konsthallen har tagit emot ekonomiskt stöd utöver kommunalt stöd. Enligt Åsa Nacking är internationell samtidskonst hennes första prioritet, det är alltså tydligt att hon rör sig på den internationella nivån och gärna stannar kvar där.<sup>88</sup> För Nacking såväl som Bydler är det viktigt med ett proaktivt förhållningssätt till konstmarknaden. Claes Göran Jönsson påpekar att en konsthallschef inte anställs endast som individ utan att han/hon även tar med sig en krets kring sig, ett kontaktnät. Det är självklart viktigt för en konsthallschef att befattningen även ökar hans/hennes eget värde. Om en person hör till en viss kvalificerad konstkontext ligger det i dennas intresse att vara kvar i den kretsen. För exempelvis Åsa Nacking är det alltså viktigt att genom sitt uppdrag på Lunds konsthall fortsätta kvalificera sig för den krets inom vilken hon

---

<sup>85</sup> Intervju med Charlotte Bydler, den 8 maj 2009.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Se sid 20, Bydler's ståndpunkt.

<sup>88</sup> Se sida 15, Åsa Nacking uttalar sig i Sydsvenska dagbladet.

tidigare har verkat. Emil Nilsson är timanställd på Malmö konsthall. Därmed tillhör han den krets som inte får någon uppmärksamhet enligt Charlotte Bydler. Han säger själv att han arbetar ”på golvet”, en metafor för fabriksarbete.<sup>89</sup> Det ligger i hans intresse att konsthallen kvalificerar sig på en internationell nivå för att kunna ta del av en större arbetsmarknad.

## 5.3 Mätning

Paulus analyserar 16 olika mått som kan appliceras på museiverksamhet. Jag har här sammanfattat dem till tio mått att analyseras i relation till svenska konsthallars system.

*Kostnadsanalys och budgetgap* – Enligt Paulus tar dessa mätsystem varken hänsyn till varken samlingens värde, de anställdas samlade kompetens eller framtida generationer. För en konsthall är det alltså bara de anställdas samlade kompetens som är problematiskt här, då varken framtida generationer eller samlingens värde är något som konsthallar behöver ta hänsyn till. Utöver dessa *validity*-problem finns det dock också ett *externality*-problem då det finns risk för självutvärdering – ur en konsthalls perspektiv innebär det att ju mer pengar man får desto mer effektiv är man, vilket är sant endast till en viss del. I dagens ekonomiska situation i konsthallar framhåller Charlotte Bydler att det i skattefinansierade konsthallar inte finns pengar för ”utställningsverksamhet utöver [de anställdas] lön”, något som oftast inte är tillräckligt och därmed riskerar att begränsa den konstnärliga kvaliteten.<sup>90</sup> Det är alltså inte bara en ’roffarmentalitet’ som styr förfrågan efter mera pengar, begränsade budgetar tenderar att göra organisationen frustrerande att arbeta i.

*Collectiveness index* – Lunds konsthall använder till viss del denna siffra i sin årsrapport till kommunen. Malmö konsthall söker också ibland stöd utifrån utöver den kommunala budgeten. Men detta sker inte i en sådan utsträckning att det kan räknas som mått för hur man bedömer en svensk konsthalls verksamhet. Den dualitet som Sorjonen och Uusitalo poängterade med offentlig finansiering gör att ett sådant mått kanske inte är pålitligt i svenska modeller.

*Realization indicators* – ett av de ”vanliga talen”<sup>91</sup> för Lunds konsthall är antalet utställningar per år. De anställdas input är en viktig del av verksamheten. Som Bydler påpekar tas det vanligtvis inte tillräcklig hänsyn till det,

---

<sup>89</sup> Intervju med Emil Nilsson, den 24 maj 2009.

<sup>90</sup> Intervju med Charlotte Bydler, den 8 maj 2009.

<sup>91</sup> Intervju med Claes Göran Jönsson, den 13 maj 2009.

framförallt inte till de timanställda som arbetar 'på golvet'. Därför kan sådana här kvantitativa mått fylla en viktig funktion. Till exempel antal guidade turer och publikationer fungerar som indikatorer på det pedagogiska arbetet och därmed fungerar som ett mått på hur kommunikativ konsthallen är. Alla fyra intervjuobjekt refererade till pedagogisk verksamhet som av största vikt för en skattefinansierad konsthall. Ett mått som tar hänsyn till pedagogik kan alltså vara en bra indikator.

*Consumer indicators* – Besökarantal är idag ett av de mest omdiskuterade måtten på svenska konsthallar. Siffrorna brister i validitet då besökarantalet ofta ligger utanför konsthallens kontroll och inte alltid är möjligt för konsthallen att påverka. Det handlar, enligt till exempel Claes Göran Jönsson, inte bara om konsthallens verksamhet utan även samtidskonstens utveckling som blir mindre tillgänglig för en bred publik. Sorjonen och Uusitalo nämner också besökssiffror som indikatorer för att bedöma verksamheten. Enligt dem fungerar dessa mått dock inte i absoluta tal, utan bör bedömas som relativa mått.

*Transportation costs, contingency valuation och economic impact* – gemensamt för dessa tre kriterier är att de är svåra att mäta, tar tid och inte helt pålitliga. Som en del av den årliga redovisningen är dessa mått olämpliga. Men för en grundligare utvärdering, såsom ett forskningsprojekt, är det intressant att ta dessa mått i beaktande.

*Component values* – Dean och Kunzes matematiska modell för service-produktivitet skulle i en konsthall endast bli antal besökare multiplicerat med antal arbetstimmar en utställning tar. Det är en formel som inte tar hänsyn till pedagogiskt arbete och den kommunikativa verksamheten i en konsthall, något som är svårt att omformulera i kvantitativa, multiplicerbara mått.

*Ratios* – Charlotte Bydler lade fram ett förslag om att mäta enskilda konstnärers värdeökning efter utställningar i konsthallar. Detta är ett exempel på ett *efficiency score* som Paulus nämner. Det enda fel en sådan mätmetod skulle kunna ha är att det är en information som är svår att samla in. För att kunna göra en effektiv jämförelse skulle det krävas enkelt ihopsamlad data från det galleri på vilket konstnären ställde ut precis före utställningen på konsthallen och från det galleri som visade honom/henne direkt efter, något som gallerier möjligen inte vill lämna ut information om. Dock kan den indexerade jämförelsen utgöra ett intressant mått eftersom det jämför många konsthallars verksamhet under en period och på så sätt tar hänsyn till förändringar över tid och geografi.

*Introduktion av nya konstnärskap* – Den *process measure* som Sorjonen och Uusitalo framhåller som passande för konstorganisationer är innovationsnivån på programverksamheten. Antalet tidigare icke utställda konstnärer ser även Charlotte Bydler som ett intressant mått på verksamhetens konstnärliga kvalitet. Dock ligger detta mål oftast i direkt konflikt med besökssiffror och dylika *outcome* indikatorer. Som konsthall kan det dock vara bra att ha en proaktiv position på konstmarknaden, att driva den framåt som Jaworski och Kohli nämner. Det ligger även i konsthallschefers intresse att konsthallar förhåller sig proaktivt till omgivningen och introducerar nya konstnärskap. Men, även om detta är viktigt, är det svårt att mäta och ligger i direkt konflikt med andra mål i konsthallen.

*Kvalitativa utvärderingar* – Lunds konsthall har en kvalitativ utvärdering utförd internt i den årliga rapporten till kommunen. Som utvärderingssystem är det giltigt och kravet på *validity* är uppfyllt. I kombination med andra mera kvantitativa mått för att komma tillrätta med risken för subjektiva bedömningar kan detta ge en bra överblick över situationen på konsthallen och även ge de anställda en möjlighet att reflektera över verksamheten.

*Medialt omnämnande* – Sorjonen och Uusitalo och även Charlotte Bydler nämner detta som en *outcome indicator* som kan fylla en bra funktion för att mäta konstnärlig kvalitet. Det är ett något svårt mätverktyg men är bra i termer av externalitet och validitet. Det är ett bra sätt att ge en överblick över vilken roll konsthallen spelar i olika konstkontexter.

## 5.4 Sammanfattning, analys

*Collectiveness index* är som tidigare nämnts inte direkt applicerbart på svenska konsthallar då det inte går att avgöra kvalitet utifrån detta. *Transportation costs*, *contingency valuation* och *economic impact* är alla *unfeasible* och därmed olämpliga för årlig utvärdering, om än intressanta ur ett längre perspektiv. *Component values* är svåra att bedöma och inte tillräckligt djuplodande som analysverktyg. Av de olika kvantitativa måtten utgör kostnadsanalys och budgetgap, *realization indicators* i form av antalet guide turer, *consumer indicators* i form av besökssiffror, konstnärers värdeökning, medialt omnämnande och introduktionen av nya konstnärskap intressanta verktyg för intressenterna inblandade.

Av dessa kvantitativa mått är recensioner och besökssiffror de mest omnämnda av de olika intressenterna. Besökssiffror är viktigt för politikern och medarbetaren eftersom det är viktigt med en lokal förankring som ger konsthallen existensberättigande. Positiva recensioner och omnämningen i fackpress och dylikt



ger en kvalitetsstämpel på konsthallen, något som är viktigt för såväl politiker, konstvetare och medarbetare. En konstnärs värdeökning och introduktionen av nya konstnärskap är bra mått på positionen i en konstkontext. Däremot är det två något svårare mått som inte fyller någon funktion för politikerna. De säger egentligen inte mer än recensioner gör men siffrorna är mera svårtillgängliga.

Alla fyra intervjuobjekt har framhållit pedagogik och tillgänglighet som en viktig del av verksamheten. Antalet guidningar skulle kunna utgöra ett bra kvantitativt mått på den delen av verksamheten. Antalet utställningar är också ett mått på det kreativa arbetet i verksamheten, även om måttet i sig inte säger något om den konstnärliga kvaliteten på utställningarna utan måste kombineras med recensioner och omnämmande.

Fyra av dessa kvantitativa mått kan i en sammanställning ge en bra överblick över verksamheten och konsthallens prestationer. I kombination med varandra ger recensioner och omnämmanden i fackpress, besökssiffror, antalet guidningar och antalet utställningar en bra överblick över verksamheten. Dessutom utgör kostnadsanalys och budgetgap en nödvändighet för att bedöma verksamheten ur ett ekonomiskt perspektiv. Utöver detta behövs dock en kvalitativ utvärdering av verksamhetsåret för att till fullo kunna utvärdera verksamheten. De sex måtten kompletterar varandra i uppfyllandet av kraven på *validity*, *externality*, *reliability*, *feasibility* och *synthesis* enligt denna tabell. Där exempelvis budget brister i *validity* fyller kvalitativa utvärderingar det kravet. Recensioner är inte *feasible* men uppfyller dock *externality*-kravet som inte kvalitativa utvärderingar gör. Antal utställningar, guidade turer och besökare uppfyller alla kraven utom *validity*.

## 6 SLUTSATS

Att mäta prestationer i konsthallar är inte lätt. De tvetydiga målen och diversifierade intressenterna gör att det är svårt att utarbeta ett utvärderingsverktyg som uppfyller allas önskemål och samtidigt också konsthallens uppdrag som det är formulerat av politikerna.

I jämförelse med ett museum är konsthallen mer inriktad på kommunikation, att kommunicera samtidskonst. För att mäta hur väl konsthallen har lyckats med detta behövs mått som tar hänsyn till konstnärlig kvalitet och lokal förankring. Det är också viktigt att konsthallen håller sig inom budget.

Fyra kvantitativa mått har presenterats i den här uppsatsen:

- Recensioner och omnämningen i fackpress
- Besökssiffror
- Antal guidningar
- Antal utställningar

I kombination med analys av budgetgap och en kvalitativ utvärdering av verksamheten, intern eller extern, ges en bra överblick över verksamheten. Konsthallens mångfacetterade uppdrag tas hänsyn till (*validity*), måtten är relativt lätta att mäta och sammanställa (*feasibility* och *synthesis*), en tredje part är inblandad i flera av dem (*externality*), resultaten är pålitliga och någorlunda upprepningsbara (*reliability*).

### Så vad nu?

Genom de riktlinjer som har presenterats i uppsatsen har en bra grund lagts för fortsatt diskussion. Det är föga troligt att dessa generella riktlinjer kommer att kunna ersätta den diskussion som förs mellan konsthallar, kommuner och allmänhet. Det är inte ens önskvärt. Som hävdats tidigare i uppsatsen: Konsthallens diskussion är samtidskonstens diskussion. Konsthallar är ett medel för kommunikation, en plats där samtida konst och besökare kan mötas utan vinstintresse. Diskussionen bör fortsätta, existensberättigandet bör ifrågasättas. Men det jag har velat göra med den här uppsatsen är att bena ut och ge en möjlighet till överblick och förståelse för de

olika intressenternas perspektiv. Nu är det dags att titta på dessa riktlinjers applicerbarhet. Hur ska man gå till väga med de mått jag har presenterat? Att räkna recensioner och omnämningar är inte en självklar process, inte heller är det självklart vad en kvalitativ utvärdering ska innehålla. Hur förhåller sig budget till den konstnärliga kvaliteten? Det finns många frågor att besvara. Om nu dessa riktlinjer för utvärdering skulle appliceras är det också viktigt att undersöka konsekvenserna av det. Med denna uppsats har arbetet bara börjat.

# KÄLLFÖRTECKNING

## Publicerade källor

- Bryman, Alan och Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005). Liber ekonomi, Ljubljana.
- Clawson, Marion, Knetsch, Jack L., *Economics of Outdoor Recreation* (1996). John Hopkins University Press, Baltimore.
- Fagerström, Eskil, "Konsthallen måste locka fler besökare". I: *Sydsvenska Dagbladet* den 1 juni 2007.
- Hedenstrand, Sonia, "Vem ska styra Tensta konsthall?". I: *Dagens Nyheter* den 21 december 2003.
- Lunds kommun, Kompletterande årsredovisning 2007, Kultur- och fritidsförvaltningen (2008).
- Merchant, Kenneth A. och Van der Stede, Wim A. *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives: Text and Cases*. (2007). Pearson Education, Malaysia. Andra upplagan.
- Nacking, Åsa, "Vi tar publiken på allvar". I: *Sydsvenska Dagbladet* den 3 juni 2007.
- Nochlin, Linda, *Representing women* (1999). Thames and Hudson, Singapore.
- Paulus, Odile, "Measuring Museums Performance". I: *International Journal of Arts Management* 6:1 2003.
- Samuelsson, Jan, "Chefen för konsthallen får stöd av politikerna". I: *Sydsvenska dagbladet* den 17 november 2006.
- Samuelsson, Jan, "Dystra siffror när publiken sviker konstställen". I: *Sydsvenska dagbladet* den 14 november 2006.
- Samuelsson, Jan, "Långa perspektiv hos konsthallschef". I: *Sydsvenska dagbladet* den 14 november 2006.
- Samuelsson, Jan, "Svag uppgång för Lunds Konsthall". I: *Sydsvenska Dagbladet* den 24 december 2007.
- Samuelsson, Jan, "Politikerna om Lunds konsthalls utställningar". I: *Sydsvenska dagbladet* den 17 november 2006.
- Scott, W. Richard, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (1998). Prentice Hall International, Upper Saddle River.
- Sjögren, Ivar, "Ska vi riva den fula tegelväggen?". I: *Sydsvenska dagbladet* den 19 november 2006.
- Snowball, Jeanette D., *Measuring the value of culture: Methods and Examples in Cultural Economics* (2008). Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Sorjonen, Hilippa och Uusitalo, Lisa, "Does Market Orientation Influence the Performance of Art Organizations?" I: *8th International Conference of Arts and Cultural Management* 2005.

Poellinger, Clemens, ”Stockholms hemligaste konsthall”. I: *Svenska dagbladet* den 21 december 2007.  
Tedin, Per, ”Ode för öde hall”. I: *Sydsvenska Dagbladet* den 20 november 2006.  
Watson, Gregory H., ”Comments on quality – The Ease – and E’s – in Excellence”. I: *Quality Progress* maj 2001.  
Zetterström, Jelena, ”Ta publiken på allvar!”. I: *Sydsvenska dagbladet* den 30 maj 2007.  
Öqvist, Per, ”I miljardärens skattkammare”. I: *Dagens nyheter* den 1 juni 2008.

## Intervjuer

Intervju med Charlotte Bydler, lektor på Södertörns högskola, den 8 maj 2009.  
Intervju med Jacob Fabricius, konsthallschef på Malmö Konsthall, den 24-26 maj 2009.  
Intervju med Claes Göran Jönsson, kommunfullmäktige i Lund, den 13 maj 2009.  
Intervju med Tove Klette, kommunfullmäktige i Lund, den 28 april 2009.  
Intervju med Emil Nilsson, medarbetare på Malmö Konsthall, den 24 maj 2009.

## E-källor

Göteborgs konsthalls hemsida,  
<http://www.konsthallen.goteborg.se/prod/kultur/konsthallen/dalis2.nsf/vyPublicerade/1FB497BD1FD7FD50C1256F88003B93BE?OpenDocument>, besökt den 28 maj 2009.  
Lunds konsthalls hemsida,  
[http://www.lundskonsthall.se/lunds\\_konsthall/lundskonsthall.html](http://www.lundskonsthall.se/lunds_konsthall/lundskonsthall.html), besökt den 28 maj 2009.  
Magasin 3 Stockholm Konsthalls hemsida,  
<http://www.magasin3.com/sv/historia.html>, besökt den 28 maj 2009.  
Malmö konsthalls hemsida, <http://www.konsthall.malmo.se/o.o.i.s/2636>, besökt den 28 maj 2009.  
*Nationalencyklopedien*, sökord: Konsthall,  
<http://www.ne.se/ludwig.lub.lu.se/konsthall> besökt den 21 maj 2009.  
*Nationalencyklopedien*, sökord: Malmö konsthall, <http://www.ne.se/malm%C3%B6-konsthall>, besökt den 28 maj 2009.  
Tensta konsthalls hemsida, <http://www.tenstakonsthall.se/?subDir=doc&id=359>, besökt den 4 maj 2009.