Bestyrelser i Kulturinstitutioner

Et organisk perspektiv

Af Jens Nielsen, september 2014
Denne udgave er stadig under revision og udarbejdelse (work in progress)

Bestyrelser under pres for at følge med

Kulturinstitutionernes situation presse konstant af ændret brugeradfærd, støtteforhold, politisk fokusskift, teknologi og kunstarternes stadige uddifferentiering og hybridisering. Bestyrelser og institutionsledere sejler i oprørte vande. Er tænkningen om strategisk kulturledelse – cultural governance – i trit med udfordringerne?

Skal bestyrelser i kulturinstitutioner redefinere sig selv og deres rolle, så de får mulighed for gennemføre så radikalt ændrede videns- og innovationsprocesser, at de virkeligt formår – sammen med resten af organisationen – at sætte sig i front som lyskastere og diskursstemmer i den samfundsmæssige og kulturpolitiske udvikling? Det vil denne artikel argumentere for.

Det er nu tre et halvt år siden, Kulturministeriet lod "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner" udkomme. Det var et nødvendigt skrift, som pointerede, at den lære børsnoterede selskaber og andre virksomheder på godt og ondt havde gjort mht. bestyrelsers arbejde og relationer, også kunne finde anvendelse – i en tilpasset form – på selvejende kulturinstitutioner. Og at de tillige *burde* finde anvendelse. Siden har flere tilskudsgivende myndigheder forlangt af tilskudsmodtagerne, at de skulle arbejde efter anbefalingerne i dette skrift.

Henstillinger og påbud gør det dog ikke alene, og det er min fornemmelse, at institutionernes bestyrelser ikke altid formår at holde sig disse principper for øje. Alene den betydelige inerti i kommunernes konstitueringspraksis betyder, at anbefalingen om en begrænsning af politiske medlemmer af bestyrelserne mange steder ikke følges. En forskningsindsats om implementeringen og effekterne af "God ledelse"-principperne kunne være ønskelig.

Udgivelsen kom i kølvandet på den bølge af corporate governance diskussioner i det internationale erhvervsliv om en mere ansvarlig og balanceret afvejning af ejerinteresser og direktionsbeføjelser, som fandt sted omkring årtusindskiftet. En udløsende faktor var Enronskandalen i Houston, Texas i 2001, der viste en uhørt stor asymmetri mellem aktieejere, bestyrelse og direktion, og som førte til det store energiselskabs konkurs.
Herhjemme fik vi Nørbyudvalgets rapporter i 2001 og 2005 om selskabsledelse og i årene efter udkom anbefalinger for professionelle sportsklubber, kulturevents og endelig kulturinstitutioner – alle fra Kulturministeriet. Den seneste version af anbefalingerne fra Komiteen for God Selskabsledelse er fra maj 2013.

Men allerede siden 2011 er der sket forandringer i kulturinstitutionernes omgivelser, som sætter bestyrelserne på nye prøver. En række fusioner er blevet igangsat i museumsverdenen på det arkæologiske område og på andre områder. Nogle tilskudsydere forlanger, at

kulturinstitutioner samarbejder tættere om administrative funktioner evt. fusionerer disse processer.

Kulturpolitikken og skolereformen har sat en stor streg under betydningen af kulturinstitutionernes børne- og ungestrategier og den generelt stramme styring i den langvarige økonomiske krise sætter konstant kulturinstitutionerne under et økonomisk pres. Danmarks Radios kvaler med at holde ensemblerne i live er et spektakulært eksempel.

I det offentlige har velfærdsinnovation og innovationsledelse bredt sig som to blandt flere strategier for at opfylde kravet om mere velfærd til flere borgere for færre midler. Scharmers Teori U er blevet en referencebibel for mange i forvaltningerne og såvel i offentlige som private virksomheder fortolkes arbejdsopgaverne i stigende omfang som projekter, der skal finde nye svar og nye løsninger. Innovative projektgrupperprocesser og teambuilding er blevet fokusområder for ledere.

Og samtidig med den større tillid til de innovative ressourcer i organisationerne forlanges evidens for de opnåede effekter. Kvantitative evidenskrav og den sproglige argumentation for de opnåede fordele af offentlige investeringer i omsorg, dagpleje, undervisning og kultur gøres mere og mere markante som beslutningsgrundlag i de offentlige investeringer. (Det gælder for så vidt også bevillingerne fra de private fonde.)

Der forventes turismeindtægter, branding, løsning af integrationsproblemer, sociale og sundhedsmæssige problemer med meget mere til gengæld for kulturinvesteringerne.

Alt dette forrykker til stadighed den tænkning, kulturinstitutionerne mødes med fra det omgivende samfund. Kunsten, dannelsen, oplysningen og kulturarven som selvindlysende goder, meritgoder, bliver en fortidig betragtning. Biblioteker og orkestre lukkes natten over, som vi ser i denne tid. Publikum bliver mere troløse end før og skifter digital platform og genrer hen over weekenden. Nyt skyder op. Produktcyklusserne bliver kortere overalt på varemarkedet og på det politiske marked.

I den demokratiske proces er den organisatoriske indflydelse mere og mere betydningsfuld. Politikere vil i dialog med lokalsamfundet for at tilføre værdi til vælgernes hverdag, og institutioner, genrer, fritidsområder, som har stærke talspersoner med et solidt bagland i sektorerne er en helt selvfølgelig samtalepartner for politikerne. Det samme gør sig gældende på landsplan. Taberne bliver institutioner uden bestyrelser, som skal forholde sig embedsmandsmæssigt til nedskæringer og lukninger. Og som ikke har begejstrede fortalere med bestyrelseslegitimitet.

For brugernes vedkommende er de interaktive og medinddragende tilbud blevet mere og mere efterspurgte. Brugerne har ønsker til formidlingsform og indhold, og de medvirker gerne til samskabende projekter, som når museer, biblioteker og teatre inviterer til workshops med frivillige for at skabe nye tilbud til brugerne.

Kulturinstitutionernes ledere står i første række til at bevidne dette konstante sceneskift, og de har – vil jeg påstå – mere brug for en visionær, handlekraftig og lobbystærk bestyrelse end nogensinde før. Lederne har mange forskellige baggrunde og bevæggrunde for at lede en

kulturinstitution, og mange af dem er rigtigt gode til at lægge strategiske tanker op til drøftelse i bestyrelserne.

Kan bestyrelserne følge med? Magter de at være den visionære sparringspartner for direktøren? Magter de at kæmpe for deres institutioner i tilstrækkelig grad? Magter de at hæve beslutningsrummet for institutionernes strategiske eksistensbetingelser til det højest mulige? Magter de at tænke nyt?

Disse spørgsmål kan ikke besvares af de formelle anbefalinger alene, selvom de er vigtige. Man må se processuelt og magtteoretisk på spørgsmålet også. Jeg har valgt at samle det under, hvad jeg vil kalde det organiske perspektiv som kontrast til det formelle perspektiv.

Det formelle og det organiske perspektiv

Med det formelle perspektiv betegnes her de principper cultural governance, som f.eks. findes glimrende beskrevet i "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner". Det drejer sig om

- Vedtægter
- Forholdet til tilskudsyder og andre interessenter
- Bestyrelsens sammensætning og organisering
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Direktion
- Bestyrelsens og direktionens vederlag
- Åbenhed og kommunikation
- Regnskab, budget og årsrapport
- Risikostyring og intern kontrol
- Revision
- Stiftelse

Jeg henviser til udgivelsen for en nøjere beskrivelse. Den kan hentes på Kulturministeriets hjemmeside. (Liebst 2011)

Disse formelle rammer udgør efter min opfattelse helt nødvendige forudsætninger for, dels at en bestyrelse kan fungere sammen, dels at den kan fungere sammen med den daglige ledelse, såden kan tilføre værdi til institutionen. Disse anbefalinger bør være kendt og jævnligt rekapituleret i enhver bestyrelse.

Det organiske perspektiv betegner i denne artikel de gruppesociale, socialpsykologiske og fænomenologiske aspekter, som er nødvendige for at forstå den konkrete kollektive adfærd og den enkeltes medlemmers fortolkning heraf i bestyrelsers arbejde. Hvis bestyrelser skal bringe sig selv i sync og samklang, er gruppens fælles antagelser og værdier samt de enkelte bestyrelsesmedlemmers fortolkninger af det, der sker, nødvendige komponenter at tage i betragtning. Hertil hører også følelser, meningsskabelse, samt kulturelle og irrationelle adfærdstræk hos mennesker.
Det er nødvendigt at forstå de dynamiske processer i teams, ligesom det er nødvendigt at se på de muligheder, de formelle rammer giver for at fremme gruppedynamiske processer i bestyrelsen, som er gunstige for institutionen.

Kort kan man sige, at det formelle perspektiv på bestyrelsernes arbejde angiver formen og opgaveindholdet i arbejdet. Det organiske perspektiv sætter kød og blod på skelettet. Det synliggør menneskers måde at kommunikere, interagere og skabe mening i sine handlinger, og hvordan dette spiller sig ud i bestyrelsesarbejdet.

Bestyrelsers arbejdsform

Det kan se ud som om den nedarvede arbejdsform har unddraget sig de udviklinger, som organisations- og ledelsesteorien generelt har påvist de seneste 50 år.

Arbejdsformen med 4-8 årlige møder med faste dagsordener ordnet i et årshjul, er meget rationel men også meget langt fra den dynamik, som ledelse af effektive og innovative organisationer normalt indebærer. Den egner sig i teorien til stabile produktionstyper i stabile omgivelser. I dynamiske omgivelser med store krav til produkt- og ydelsestilpasning, vil en mere adhocratisk organisationsform være normen. Også for ledelsen. Mere herom i næste kapitel.

	Stabile omgivelser	**Ustabile omgivelser**
Stabile produkter	Bestyrelsen sammensættes homogent af governance kompetencer fra relevante markeder og vidensområder. Klassisk bestyrelsesarbejde med maksimal sikkerhed	Bestyrelsen sammensættes af kompetencer fra governance og innovation i en frugtbar spænding I en fleksibel arbejdsform med adhoc undergrupper.
Kreative foranderlige produkter	Bestyrelsen sammensættes af governance kompetencer, der enten er mere generelle eller som med en større bestyrelse dækker det bredere markeds- og vidensområde. Klassisk bestyrelsesarbejde med et element af kalkuleret risiko.	Bestyrelsen sammensættes heterogent af kompetencer fra governance og innovation dækkende et bredere markeds- og vidensområde. Bestyrelsen skifter mellem en overordnet ledende funktion i møder og ad hoc partnerskab med lederen i arbejdsgrupper. Vanskeligt styrbart. Stor risiko.

Figur 1 Figuren er inspireret af organisatorisk contingency teori (f.eks. Mintzberg) og kreative strategier (f.eks. Chris Bilton)

Mødeformen, som den normalt udfolder sig, lægger snævre begrænsninger på tilstrækkelige drøftelser i en situation, hvor omverdenen i er i stadig forandring. Nogle bestyrelser har et årligt seminar med et tema eller som strategiseminar. Enkelte et helt døgn. Men den nødvendige tid til, at en bestyrelse kan opnå indsigt i

- institutionens styrker og svagheder på forskellige strategiske markeder
- institutionens nye og gamle strategiske dilemmaer
- innovationsmulighedernes risiko og udfaldsfelt
- konsekvenser af forskellige valg,
- lederens performance

- de øvrige bestyrelsesmedlemmers intentioner og perspektiver

er ikke til stede i tilstrækkeligt omfang.

Mange kulturinstitutioner har været i stand til at knytte meget aktive ledelses- kultur- eller politiske personligheder til sig som bestyrelsesmedlemmer. Og mødetid er en meget knap ressource. De når ikke at lære hinanden at kende, hvis de efter normen arbejder med en rationel beslutningsdagsorden og ikke sætter tid af til opbygning af den fælles sociale kapital og gensidige tillid. Bare det at sætte de gode cultural governance principper på dagsordenen og planlægge bestyrelsens egenevaluering kan være et uoverstigeligt problem.

Som livet leves i kulturinstitutionernes bestyrelser er der derfor stadig mange dysfunktioner – nogle afstedkommet af manglende overholdelse af governanceprincipperne andre, der slet ikke forudses og reguleres af de formelle anbefalinger.

Selvom tillid i bestyrelsen og til lederen i mange bestyrelseshåndbøger gøres til forudsætninger for godt bestyrelsesarbejde, så omtales det ikke som en opgave i sig selv at skabe. Men det tror jeg, det er.

De sociale processer i bestyrelsers arbejde

Tiden er ved at være inde til også at formulere anbefalinger om bestyrelsers fokus på den sociale kapital og de gruppedynamiske processer.

Ifølge min egen erfaring er de bedste bestyrelser kendetegnet ved teammæssigt modne og adhocratiske evner.

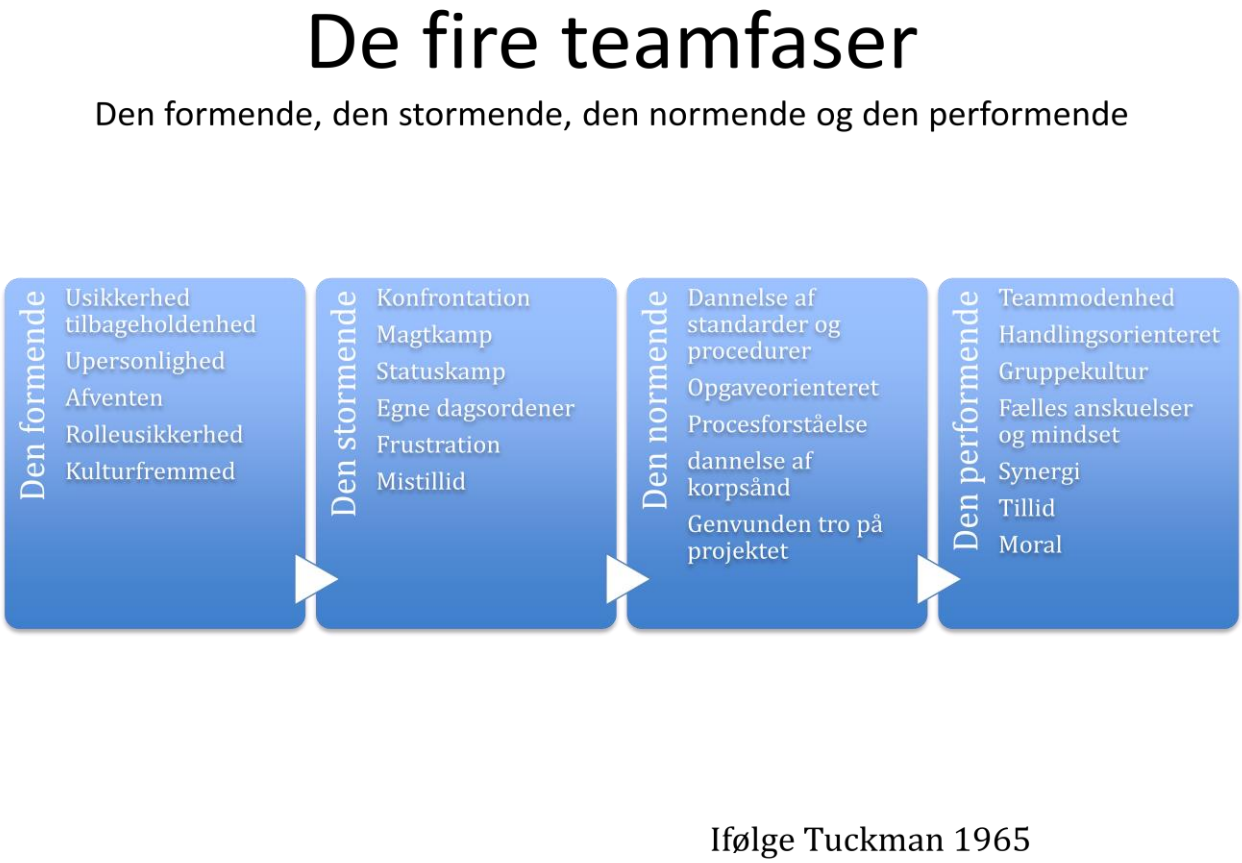
De er i stand til at arbejde i et højt uenighedsniveau, et højt usikkerhedsniveau og et højt arbejdspres uden at miste tilliden til eller tålmodigheden med hinanden eller lederen. De har hele tiden et mål og en praktisk beslutning for øje.
De arbejder bevidst på at afdække deres egne teamdynamiske processer og personlige bidrag gennem jævnlige samtaler om emnet uden for den egentlige dagsorden.
De interesserer sig for at drøfte bestyrelsens governancerolle og arbejdsdelingen i forhold til lederen.
De lægger mange ekstramøder ind for at håndtere større adhocsatsninger i samarbejde med lederen (hvis det har governancekarakter).
De ved, hvornår de skal give lederen plads og ro til at håndtere sit bagland og de opgaverelaterede interessenter.
De arrangerer selv team- og inspirationsdage (sågar studieture) og holder gerne strategiseminarer med både ledere alene, eller hvis det er opportunt og accepteret, med lederen og medarbejderne.
De evaluerer deres egne målopfyldelser og individuelle bidrag.

En sådan bestyrelse arbejder som en projektgruppe for så vidt, som de tillægger de gruppesociale processer afgørende betydning for kvaliteten af arbejdet. De insisterer på tillid, på at alle skal kunne forstå økonomioversigte og have lov at stille dumme spørgsmål – og at alle forskelligheder bidrager til en samlet værdi for institutionen. Det tager tid at nå en sådan modenhed i teamarbejde, og det kræver også en fælles vilje til opgaven og til hinanden på samme tid.

Ligner bestyrelsesarbejde projektgruppearbejde?

En bestyrelse gennemgår nogle interne, sociale udviklingsfaser fra den første start eller ved nyvalg. De er givetvis i princippet identiske med de processer, et projektteam gennemgår, men bestyrelser er sjældent bevidst om dem. Og de har selvsagt ikke de samme gode muligheder for hyppig interaktion som basis for de socialiserende processer

En anerkendt beskrivelse af teamdannelsens faser er Tuckmanns model. Grupper udvikler sig, siger han, i fire distinkte faser. Forming, storming, norming og performing. Se Figur 2.



Figur 2 Tuckmans firefasemodel. Trods 50 år på bagen stadig et anvendeligt analyseredskab.

Den formende fase er starten og nyvalgets fase, hvor hele (eller en del af) bestyrelsen er uvante med institutionen, lederen, hinanden og opgaverne i deres specifikke form. Hvis nye medlemmer kommer ind i en etableret kultur, så er de også uvante med dem. Man er ny i rollen og usikker på, hvor efterspurgt og relevant ens viden er. Ofte anlægger man så en høflig og tilbageholdende attitude, som er upersonlig og formel. I mangel af overordnet lederskab lytter man til formanden og afventer, hvordan og af hvem beslutninger tages. Hvem er førende og hvem har uformel magt? Hvilken rolle i fællesskabet kan man se frem til? Man

tester måske reaktionerne på en enkelt dristig udmelding om et dagsordenspunkt. I kulturinstitutioner kan den karismatiske leder få stor magt over en bestyrelse i denne fase.

I den stormende fase er afprøvninger, statuskampe og de personlige dagsordener kommet frem i lyset. Den afprøvende fase er ovre, og nu etableres der inden for rammerne af bestyrelsesdiskussionerne et slagsmål om magt og indflydelse. Der er uenighed om næsten alt, og den enkeltes erfaringer og ideosynkrasier præger arbejdet. For institutionslederen kan det være en meget vanskelig fase, for man har ikke én overordnet governance-leder, man har et mangehovedet uhyre. Nogle allierer sig mere med lederen end med bestyrelsen og andre markerer mistillid til institutionen som helhed. Ideologier kan fylde meget.
I bestyrelser med mange politikere eller konfliktende repræsentationer (arbejdsgivere/arbejdstagere f.eks.) kan der være et ønske om at bevare denne fase fordi den er valplads for nødvendige politiske markeringer af uenighed. Desværre når en del bestyrelser ikke over denne fase.

I den normende fase er de første erfaringer om konstruktive fremgangsmåder, dialogformer og holdpræstationer begyndt at indfinde sig. Bestyrelsen har opnået så stort kendskab til hinanden, at paraderne er kommet ned. En vis rollefordeling er bevidst eller ubevidst internaliseret og der bliver større lyst til at konfrontere ufordringerne end hinandens positioner. De gruppesociale processer opnår måske en fælles bevågenhed. Teamkompetencer er under udvikling. En fælles meningsskabelse i bestyrelsens arbejde er på vej.
Lederen kan begynde at bruge bestyrelsen som kompetent sparringspartner.

I den performende fase har bestyrelsen nået et niveau af fælles handlen og sammenhængskraft, som gør den i stand til at mobilisere hele det samlede kompetencesæt, når opgaverne kræver det. Der udviklet en klar kultur med fælles værdier og antagelser og omverdenen ses om en fælles betingelse og udfordring. Eksterne loyaliteter spiller meget lille rolle nu i bestyrelsesmedlemmernes præferencer og alle trækker i samme retning for institutionen. For lederen af institutionen kan den stærke identifikation i bestyrelsen både være en styrke og en svaghed. Lederen har ikke så let spil som før. Men bestyrelsen kan levere varen og holde sig fit og i gang gennem selvstændige initiativer på governance niveau.

Ikke mange bestyrelser med fire- seks møder om året når nogensinde den fase. Og selv om de gør det, er det ikke i sig selv en garanti for et optimalt lederskab i en foranderlig verden. Bestyrelsen kan bevæge sig ind i en komfortzone, fordi alle kender alle og har det godt sammen. Udfordringer og knaster undgås rutinemæssigt og en uforanderlighed og konservatisme kan sænke sig. En sådan bestyrelse må indføre modsigelsen og risikovilligheden igen for at bevare den mentale adræthed, der er nødvendig for at agere i ustabile omgivelser. Det stiller krav til principperne for rekruttering.

Arketyper og teamfaser

Jeg har i en tidligere artikel peget på de arketypiske træk, som den til enhver tid fremherskende demokrati- og institutionsforståelse har skabt i bestyrelsestænkningen. Af figur 3 nedenfor fremgår, hvilke hovedtræk, jeg har ment at kunne identificere i bestyrelserne i dag. Jeg henviser til artiklen for en nærmere forklaring

De seks arketypebestyrelser har forskellige muligheder for at nå frem til den performende fase. "Den Beundrende" bestyrelse når sjældent længere end til den formende fase – startfasen. "Parlamentet" og "Klassekampen" kan være strukturelt determineret til at foretrække den stormende fase – kampfasen. "Brugerbestyrelsen" kan være homogen og normende, men har dog også ofte et stort element af egne dagsordener og konfrontationer om brugen af den fælles institution (f.eks. i kulturhuse, medborgerhuse, øvefaciliteter og lignende). "Klanen" med den dominerende professionsinteresse forholder sig ofte også stormende, særligt hvis den administrative ledelse bliver for stærk.

Bestyrelses-type	***Valg af direktør***	***Valg af bestyrelses-medlemmer***	***Kode, ledeforskel***	***Mødeform***	***Beslut-ninger***
Den beundrende	Karismatisk kunstner-personlighed	Vælges af lederen	Geniet/de andre	Historiefor-tælling	Virak
Bruger-bestyrelsen	Ven af brugerne	Brugervalg	Brugerfordele/ ikke bruger-fordele	Rundkreds	Non decisions
Parlamentet	Politisk	Politisk forholdstal	Magt/ikke magt	Blokpolitik	Afstem-ning
Klanen	Fagperson fra den dominerende profession	Valg af peers og fagorgani-sationer	Professions-værdier/ikke-professionsvær-dier	Kollektivet	Tyste
Klasse-kampen	Svag	Vælges af organisationer	Gode arbejdsfor-hold/dårlige arbejdsforhold	Frontkrig	Retoriske
Den strategiske	Feltmarskal	Profilsøgning	langsigtet vækst, komplekse mål	Fælles under-søgelse Teamarbejde	Konsen-sus

Figur 3 Seks arketyper af bestyrelser på kulturområdet

Den strategiske bestyrelsesmodel har de største chancer for et performende niveau. Det skyldes bl.a. dens fokus på governanceprincipper og omhyggeligt profilbaserede rekrutteringsprocesser. Alligevel kan bestyrelsens vej derhen være lang, da tid til interaktion mellem bestyrelsesmedlemmer er et særdeles knapt gode.

Generelt set kan man vel sige, at det teamorienterede samarbejde ikke altid står som et ideal i bestyrelser, både på grund af mangle på tid til at indøve det, og måske også fordi den individuelle indsats eller de repræsentative fronter forstås som vigtigere.

Effekterne af en samarbejdende bestyrelse

Den amerikanske forsker og konsulent Solange Charas har netop gennemført sit ph.d-studie ved at undersøge amerikanske bestyrelsers samarbejdsforms betydning for bundlinjen. Hun påpeger, at enkeltpræstationer altid har stået i centrum i bestyrelserne og deres egenevaluering. Men, surprise, det er samarbejdet, ikke enkeltpræstationerne, der slår mest ud på bundlinjen. En samling kendte life-achievers og highperformers er ikke nogen garanti for et godt bestyrelsesarbejde. Faktisk peger hun på, at i rekrutteringsprofilen er samarbejdsduelighed og resultatorientering af højere værdi end lang erfaring og imponerende livsbaner.
Hun har undersøgt og kvantificeret 182 bestyrelsesmedlemmers professionelle, sociale og adfærdsmæssige kapital. Det sidste – den adfærdsmæssige kapital - er udtryk for en kortlægning af personens metakognitive, motivationsmæssige og adfærdsmæssige evne til at møde andre kulturer med en passende og forekommende verbal og nonverbal adfærd. Disse kapitaler, siger Charas, er ikke bare udtryk for det enkelte bestyrelsesmedlems kvalifikationer men også styrende for de sociale processer, der udfolder sig i bestyrelsens arbejde. Hun knytter an til et teamdynamisk kortlægningsprincip udarbejdet af andre forskere, som belyser i hvor høj grad bestyrelser udvikler et trygt, støttende og inkluderende arbejdsklima der fremmer tillid, engagement, åbenhed og aktiv lytning.

Samarbejde, tillid, åbenhed, engagement og handlingsorientering giver bedre bundlinjeresultater – ifølge Charas på et niveau, der er statistisk signifikant.

Charas er langt fra den eneste forsker, der beskæftiger sig med funktionelle og dysfunktionelle bestyrelses sociale træk og effekter, og hun refererer en stribe af dem. Denne nye viden bør præge vores tænkning om bestyrelsesarbejde og bestyrelsers sammensætning.

Kan bestyrelser være innovative?

Svaret på dette spørgsmål trækker generelt set over mod et nej. Innovationsteoretikeren, professor Jean-Philippe Deschamps peger på, at hverken bestyrelsers tætte dagsordner, deres begrænsede mødetid og de mange statusrapporter og kontroller tillader, at så risikofyldte og uklare spørgsmål, som innovationsledelse indeholder, bliver dagsordensat. Innovationen tager man sig af i direktionen og nedefter, ser det ud til. Men bestyrelsen kan have overordentlig stor betydning for, om organisationen tør og kan iværksætte banebrydende innovation. Derfor ved mange bestyrelser også godt, siger han, at innovationen har afgørende og strategisk betydning for virksomhedens fremtidsmuligheder. Innovations-governance bør være en helt central del af bestyrelsesarbejde, og det bør være en del af bestyrelsernes strategiske ledelsesopgave og inspektionsbeføjelse. Til støtte og opmuntring for hele organisationen.

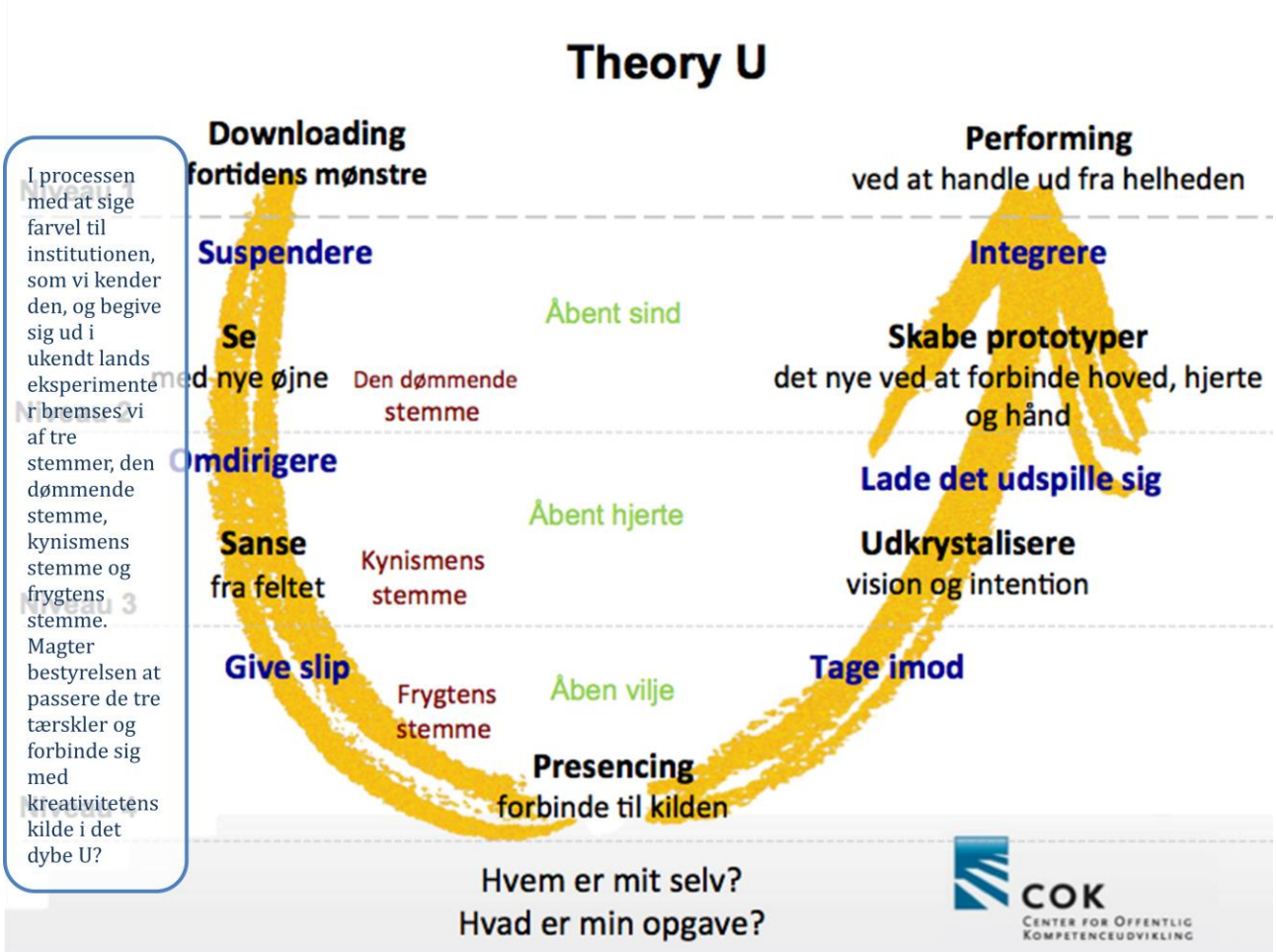
I Havard Business Review gør forskerne Michael Useem, Dennis Carey og Ram Charan på bloggen gældende, at bestyrelser må genopfinde sig selv for at kunne gå foran i en verden, der ubønhørligt kræver innovation. Flere virksomheders bestyrelser har grundlæggende ændret deres arbejdsformer, nedsat adhocgrupper på tværs af organisation og medvirket i de vanskelige drøftelser om innovationsprojekters værdi og strategiske betydning. Direktører for succesfulde virksomheder begynder at forlange, at bestyrelserne kommer ind i arbejdet og

ikke forbliver de distante "business-turister", som kvartårlige bestyrelsesmøder kunne få det til at ligne.
Det kræver samtidigt bestyrelser, der koncentrerer sig om færre virksomheder måske kun én, og er sammensat af visionære, innovationserfarne teknologisk og markedsmæssigt kyndige medlemmer. Jurister og revisorer kan man købe ind, de skal ikke fylde pladser op i bestyrelsen.

Er danske kulturinstitutioners bestyrelser innovative?

Det spørgsmål skal jeg ikke forsøge at besvare generelt her. Jeg har mødt bestyrelser, der var risikotagende og delte og sågar inspirerede lederens forandringsstrategier. Der findes også bestyrelser, der nødig ser alle direktørens risikable ideer blive til virkelighed.

I det omfang bestyrelserne rent faktisk er innovative, er det på trods af de formelle rammer og vel også på trods af den nødvendige arbejdsdeling mellem den daglige ledelse og governanceniveauet. Men som vil kunne suspenderes, hvis formålet er vigtigt nok, og aftalerne herom er klare.
Innovation stiller store krav til åbenhed, frygtløshed og afsked med vante mentale modeller. Det er en individuel rejse, men det er først og fremmest en social proces, som har transformative elementer.



Figur 4 Otto Scharmes U figur med egne kommentarer

Otto Scharmer beskriver i sin bestseller Teori U, at rejsen fra de vante forestillingers verden til gennem det at suspendere, omdirigere sansningen og give slip på sikker viden når ned til en dyb fælles lytten til nutiden, til "kreativitetens kilde" og til "den ankommende fremtid". Herfra forbinder gruppen sig med nye indsigter og fortsætter en bevægelse opad mod konkretisering, prototypearbejde og handling. Institutioners innovationsprocesser, siger han, forbliver ofte oppe i et meget fladt U, en hængekøje, hvor værdier og grundlæggende antagelser ikke anfægtes. Men det kan ikke kaldes innovation. Det ændrer ikke ved den grundlæggende tænkning om, hvad et museum er, hvad et bibliotek er og, hvad et symfoniorkester er.

Spørgsmålet er, som jeg indledte med at sige, om bestyrelser i kulturinstitutioner skal redefinere sig selv og deres rolle, så de får mulighed for gennemføre så radikalt ændrede videns- og innovationsprocesser, at de virkeligt formår – sammen med resten af organisationen – at sætte sig i front som lyskastere og diskursstemmer i den samfundsmæssige og kulturpolitiske udvikling? Gennem deres fordomsfrihed, visioner og retningssættende nyskabelser. Jeg vil mene, at meget taler for det. Og at det i realiteten ikke er muligt at afvise det på lidt længere sigt.

Konsekvenser af de ændrede samfundsmæssige vilkår for kulturinstitutionerne

Denne fortolkning af bestyrelsernes nye udfordringer har gennemgribende konsekvenser for den måde vi tænker bestyrelseskompetencer, -sammensætning og –arbejdsformer.

I stram kadence ser det således ud:

- Kompetenceprofilerne for bestyrelserne skal lægge vægt på
    - Samarbejdsevner
    - Målrettethed
    - Innovationsformåen og –erfaring
    - Vilje til dybtgående teamprocesser og tværfaglighed
- Større arbejdsmængde flere og mere dybtgående møder
- Vekslende governanceprincipper, aftale mellem leder og bestyrelse
    - Deltagelse i arbejdsgrupper på tværs af linjeniveauerne
- Afvejning af kontrol og innovativ frisættelse i bestyrelsesrollen
- Adhocfunktioner i tillæg til normale bestyrelsesmøder
- Større vægt på læring og vidensdeling i bestyrelsen
- Coaching af gruppeprocesser,
- Det organiske perspektiv skal supplere det formelle perspektiv
- Politiske repræsentanter udpeges efter profil og kompetencer
- Principperne for God Ledelse af selvejende kulturinstitutioner respekteres og rekapituleres jævnligt.