

# Dagens Dagsorden

## Tema: Ledelse i kulturinstitutioner

Analyser af de krav, det stiller til bestyrelser og ledelser at matche de særlige udfordringer i kulturinstitutioner. Samt konkrete redskaber til at styre kulturinstitutioner.

### Kulturbestyrelser bør forene sig

Bestyrelserne skal tage sig i agt for ikke at blive opfattet som det svage led i den samlede governance-struktur for kultursektoren. Jørgen Ulrik Jensen argumenterer for, at de bør forene sig for at kunne håndtere denne udfordring.

### Kulturinstitutioner under pres

Bestyrelser og institutionsledere sejler i oprørte vande, fordi brugeradfærd, støt-teforhold, politisk fokusskift, teknologiens udvikling og kunstarnernes uddifferen-tiering og hybridisering ændrer sig meget hurtigt. Denne artikel kommer bag om de aktuelle problemstillinger og deres mulige løsninger.

### Læring mod det ukendte - del af ErhvervsPhD-projekt

Gennem en analyse af kommunikationen på ledelsesmøder i Aarhus Teater viser ErhvervsPhD-studerende Ida Dannekiold-Samsøe nye perspektiver på den adfærd, der virker henholdsvis fremmende og hæmmende for læring i en kreativ organisa-tion.

### Fra vild idé til god idé på ARoS

ARoS fik for tre år siden en ,overbygning' med Olafur Eliassons regnbuepanorama. Nu er museet på vej til at få en ,underbygning', nemlig et stort underjordisk galleri med en kugleformet, sfærisk lysinstallation på 25 meter i diameter. Projektet hedder ,The Next Level'.

### Økonomisk styring i kulturinstitutioner

Med den ,rigtige' budgetopstilling, hvor der sættes tal på de parametre, institutio-nen vil måles på, giver budgetopfølgningen automatisk en stor hjælp i styringen – specielt når disse principper har været fulgt i en årrække, så der tegner sig mønstre og afvigelser fra mønstrene.

# 25

TIDSSKRIFT  
FOR  
OFFENTLIGE  
BESTYRELSER

UDGAVE . 25 . JANUAR . 2015

# Dagens Dagsorden

## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

Tema: kulturbestyrerler - forén jer! <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Artikel: Kulturinstitutioner under pres - nye krav til bestyrerleren <i>Af Jens Nielsen, University College Sjælland</i>	side	5
Artikel: Læring mod det ukendte - del af et nyt PhD-projekt <i>Af Ida Danneskiold-Samsøe, Pluss Leadership</i>	side	16
Artikel: Fra vild idé til god idé på ARoS <i>Interview med Carsten Fode, bestyrerleresformand, ARoS</i>	side	19
Artikel: Økonomisk styring i kulturinstitutioner <i>Af Søren Peter Nielsen, Rikke Wortmann og Jan Bork, EY</i>	side	21
Artikel: Kulturledelse – hvorfor kræver ledelse af kunst og kultur noget særligt? <i>Af Peter Hanke, kulturledelse.dk</i>	side	24
Ny samarbejdspartner	side	26
Udvalgte artikler om kulturinstitutioner og kulturinstitutioner- problematikker fra tidligere udgaver af Dagens Dagsorden	side	27



Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

# KULTURBESTYRELSER - FORÉN JER!

Skrevet af: [\\_ Jørgen Ulrik Jensen](#) // Adm. direktør, Pluss Leadership

**Governance handler om praktisering af godt ejerskab, godt bestyrelsesarbejde og god ledelse i en given virksomhed eller institution. Governance er vigtigt, for topklasse på hvert af disse styringsniveauer, med en klar ansvars- og opgavefordeling imellem dem, er her de styringsmæssige rammer, der giver interessenterne tillid til, at virksomheden eller institutionen på en kvalificeret og økonomisk effektiv måde gør det, den er sat i verden for.**

Når noget går galt i en virksomhed, og det får lov at bringe virksomhedens eksistens i fare, skyldes det ofte, at ét eller flere af disse styringsniveauer svigter. Tænk blot på de aktuelle sager, der fylder medierne i disse måneder: OW Bunker og Wonderful Copenhagen. Kultursektoren har gennem tiden haft sin andel af problemsager, der er endt som forsidestof. Markeringen i 2005 af 200-året for H.C. Andersens fødsel, hvor store dele af befolkningen, og ikke mindst politikere og mediefolk, oplevede satsningen som en drønende fiasko, er en case, der nærmest er ikonisk i dag. Bestyrelsen for fonden blev – om ikke juridisk – så ved folkedomstolen gjort ansvarlige. Sagen medførte, at Kulturministeriet iværksatte et udvalgsarbejde med henblik på udvikling af anbefalinger til god ledelse af kulturprojekter. Dette arbejde blev videreudviklet i 2010 til det, der i dag udgør anbefalinger til god ledelse af selvejende kulturinstitutioner.

Er kvaliteten i kulturinstitutionerne så generelt blevet løftet de senere år? Jeg er ikke i tvivl om, at der er sket en udvikling mange steder. Der er sket en løbende strukturudvikling i sektoren, og de større institutioner har bedre muligheder for at tiltrække erfarne bestyrelsesmedlemmer. Derudover bringes de nævnte anbefalinger i spil af Kulturstyrelsen i forbindelse med de løbende tilsyns- og kvalitetsrapporter. Så formelt set er der mange steder sket en kvalitetsforbedring i den forstand, at mekanismerne til at sikre det kølige administratorkblik, der omhyggeligt holder øje med det offentliges penge, i større grad er implementeret.

Men vi ved reelt for lidt om, hvad der sker i bestyrelseslokalerne i et organisk perspektiv, som Jens Nielsen kalder det i sin artikel i dette nummer. Det vil sige de interpersonelle relationer mellem bestyrelsesmedlemmerne, de gruppesociale og socialpsykologiske aspekter, som er nødvendige for at forstå den konkrete, kollektive adfærd, og som flere undersøgelser dokumenterer, er helt afgørende for bestyrelsernes bidrag til institutioners udvikling. Jens Nielsen argumenterer for, at de meget dynamiske omgivelser i form af ændret brugeradfærd, støtteforhold, politisk fokusskifte, teknologiens udvikling mv. sætter bestyrelserne under pres for at følge med, og at kulturinstitutionernes dynamiske omgivelser ikke modsvares af bestyrelsernes arbejdsform. I betragtning af hvor store problemer mange kulturinstitutioner aktuelt har med at fastholde og udvide deres brugerskare, er bestyrelserne nødt til i større udstrækning at forholde sig til interaktionen mellem interessenterne og institutionens virke i et udviklingsperspektiv, og ikke kun til et snævert fokus på tilskudsydernes interesse. Ellers risikerer kunst og kultur at blive et rent offentligt anliggende, som befolkningen ikke længere føler sig involveret i (Søren Friis Møller, DD nr. 1, 2011 - se link [her](#)).

Kulturbestyrelserne er derfor nødt til at træde mere i karakter. Ikke bare forstået som det øverste ledelsesorgan i den enkelte institution, men også som styringsorgan i den samlede governance-struktur i kultursektoren i krydsfeltet mellem tilskudsgiverne som ejere og institutionslederne. Der er en tendens til, at bestyrelsen opfattes som det svage led i kultursektorens governance-struktur. I nogles optik næsten som et organ, der er der mere af navn end af gavn. I andre dele af den offentlige sektor, hvor man også har lagt opgaver ud i selvejende institutioner, er der etableret bestyrelsesforeninger. Der findes f.eks. Gymnasiernes Bestyrelsesforening, Erhvervsskolernes Bestyrelsesforening, Professionshøjskolernes Bestyrelsesforening etc., som bl.a. fungerer som dialogpartner med ministeriet og varetager medlemmernes uddannelsesmæssige interesser.

> > *Fortsættes næste side*

## &gt;&gt; KULTURBESTYRELSER - FORÉN JER!



I DANVA, der organiserer de kommunale vandselskaber, er foreningsbestyrelsen sammensat af en blanding af medlemsvirksomhedernes bestyrelsesformænd og direktører med en lille majoritet til formændene.

I kultursektoren findes der derimod ikke tilsvarende netværk eller foreninger, hvor bestyrelsernes interesse kan artikulere, og hvor styringsfaglige udfordringer og erfaringer kan drøftes og udveksles. Bestyrelsen for interesseorganisationen ODM (Organisationen for Danske Museer) er f.eks. udelukkende forbeholdt museumsledere. Dermed er bestyrelsesniveauet fraværende i de generelle drøftelser omkring sektorens udvikling, og tilskudsgivernes – herunder ikke mindst Kulturstyrelsens – muligheder for i en konstruktiv dialog at basere sig på bestyrelserne som deres forlængede arm ind i institutionerne i forhold til varetagelse af de kulturpolitiske målsætninger er uudnyttede.

Kulturbestyrelser bør forene sig i en eller anden form, ligesom vi ser det i de andre sektorer. Der er et stort behov for at videreudvikle det organiske bestyrelsesarbejde, og der er et stort behov for at udveksle erfaringer mellem bestyrelser på tværs af institutioner. Og så er der behov for i det store billede at få italesat og markeret bestyrelsen som et centralt ledelsesorgan, der kobler tilskudsgivernes og de samfundsmæssige, kulturpolitiske interesser med det, der foregår i institutionerne. Det er ikke et nulsumsspil, hvor der går noget fra de andre styringsniveauer. En effektiv governance-struktur fordrer, at vi har topklasse på både ejerniveau, bestyrelsesniveau og ledelsesniveau. ....

Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode – vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 580 medarbejdere, hvoraf omkring 300 er jurister. Vores kontorer er i København, Aarhus, London og Bruxelles.  
[www.kromannreumert.com](http://www.kromannreumert.com)

KROMANN  
REUMERT



Jens Nielsen er i dag adjunkt ved University College Sjælland, ekstern lektor på CBS og kulturkonsulent. Han er diplomuddannet bratschist og spillede bratsch i ti år i flere symfoniorkestre.

Herefter skiftede han karrierespor til ledelse – tog en akademisk uddannelse som cand. scient.pol. – og blev bl.a. musikchef for Aarhus Symfoniorkester, kulturchef i Greve ved siden af en lang række bestyrelsesposter i kulturinstitutioner landet over.

# KULTURINSTITUTIONER UNDER PRES

Skrevet af: [\\_ Jens Nielsen](#) // Adjunkt, University College Sjælland

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

Denne artikel vil diskutere, om bestyrelser i kulturinstitutioner redefinerer sig selv, deres arbejdsform og rolle, så de får mulighed for at gennemføre radikalt ændrede videns- og innovationsprocesser? Og de dermed bedre formår – sammen med resten af organisationen – at sætte sig i front som lyskastere og diskursstemmer i den samfundsmæssige og kulturpolitiske udvikling.

## Bestyrelser under pres for at følge med

Det er nu tre et halvt år siden, at Kulturministeriet lod „God ledelse af selvejende kulturinstitutioner“ udkomme (Liebst 2011). Det var et nødvendigt skrift, som pointerede, at den lære, børsnoterede selskaber og andre virksomheder på godt og ondt havde gjort mht. bestyrelserns 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 ikke alene, og det er min fornemmelse, at institutionernes bestyrelser ikke altid formår at holde sig disse principper for øje. Alene den betydelige inert 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 Enron-skandalen 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 2014 (Komiteen for God Selskabsledelse 2014).

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 og 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 ensembleerne i live er et spektakulært eksempel.

## Arbejdsopgaver er blevet til projekter

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.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KULTURINSTITUTIONER UNDER PRES



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 projektgruppeprocesser 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. Det samme gælder bevillingerne fra de private fonde.

### Dannelse, oplysning og kulturarv er blevet en fortidig betragtning

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.

### Kulturinstitutioner er blevet en del af det politiske spil og brugerne vil inddrages

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: Her udgør institutioner, genrer, fritidsområder, som har stærke talspersoner med et solidt bagland i sektorerne, en helt selvfølgepartner 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 efterspurgt. Brugere 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.

### Sceneskiftet kræver en stærkere bestyrelse

Kulturinstitutionernes ledere står i første række til at bevidne dette konstante sceneskift, og de har – vil jeg påstå – mere brug for en visionær, handlekraftig, vidende og lobbystærk bestyrelse end nogensinde før. Lederne har mange forskellige bag- og bevæggrunde for at lede en kulturinstitution, og mange af dem er rigtig 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 højst 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.

> > > Fortsættes næste side

## &gt;&gt; KULTURINSTITUTIONER UNDER PRES

**Det formelle perspektiv til god ledelse**

Med det formelle perspektiv betegnes her de principper for 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, så den kan tilføre værdi til institutionen. Disse anbefalinger bør være kendt og jævnlige rekapituleret i enhver bestyrelse.

**Det organiske perspektiv til god ledelse**

Det organiske perspektiv betegner i denne artikel de gruppesociale, socialpsykologiske og fænomnologiske aspekter, som er nødvendige for at forstå den konkrete, kollektive adfærd og de enkelte medlemmers fortolkning heraf i bestyrelserns 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 bestyrelserns arbejde angiver formen og opga-veindholdet i arbejdet. Det organiske perspektiv sætter kød og blod på skelettet. Det synliggør menneskers måde at kommunikere på, interagere og skabe mening i deres handlinger, og hvordan dette spiller sig ud i bestyrelsesarbejdet. Mennesker beslutter og handler – under påvirkning af de formelle strukturer i organisationen – som også til stadighed skabes af mennesker.

**Kulturinstitutioners dynamiske omgivelser modsvarer ikke af bestyrelserns arbejdsform**

Det kan se ud som om, at 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 adhokratisk organisationsform være normen.

> > > Fortsættes næste side

>> KULTURINSTITUTIONER UNDER PRES

Organisationsteorien har lært os, at organisationer tilpasser sig de givne omverdensbetingelser, så ustabile omgivelser fører til mere innovative organisationer end stabile omgivelser (Mintzberg 2013). De vælger også mere organiske strukturer, hvor menneskers kompetencer og samspil-formåen betyder relativt mere end i mere formaliserede organisationer. I figur 1 illustreres det, hvordan kombinationen af ustabile omgivelser og et kreativt foranderligt produktudbud i fremtiden kan forventes at stille langt større krav til bestyrelser arbejdsindsats og brancheforståelse. I øvrigt også en konklusion, mange større konsulentfirmaer er nået til. Se f.eks. McKinsey Quarterly (McKinsey 2013).

Figur 1:

Figuren illustrerer, at vi arbejder i bestyrelser, som om vi agerer i stabile omgivelser. Men kulturinstitutioner arbejder med kreative produkter i ustabile omgivelser (4. kvadrant). Figuren er inspireret af organisatorisk contingency teori (f.eks. Mintzberg (Mintzberg 2013)) og kreative strategier (f.eks. Chris Bilton (Bilton 2010)).

	Stabile omgivelser	Ustabile omgivelser
Stabile produkter	1. Bestyrelsen sammensættes homogent af governance-kompetencer fra relevante markeder og vidensområder. Klassisk bestyrelsesarbejde med maksimal sikkerhed.	3. Bestyrelsen sammensættes af kompetencer fra governance og innovation i en frugtbar spænding. I en fleksibel arbejdsform med ad hoc undergrupper.
Kreative foranderlige produkter	2. 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.	4. 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 ledelsen i arbejdsgrupper. Vanskeligt styrbart. Stor risiko.

Mødeformen, som den normalt udfolder sig, lægger snævre begrænsninger på tilstrækkelige drøftelser i en situation, hvor omverdenen er i stadig forandring. Nogle bestyrelser har et årligt seminar med et tema eller et 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 risici og udfaldsfelter
- 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 gensidig 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 governance-principperne, mens andre slet ikke forudses og reguleres af de formelle anbefalinger. Selvom tillid i bestyrelsen og til lederen i mange bestyrelshåndbøger gøres til forudsætninger for godt bestyrelsesarbejde, så omtales det ikke som en opgave i sig selv. Men det tror jeg, det er.

> > > Fortsættes næste side



**De sociale processer i bestyrelser arbejde skal have selvstændig opmærksomhed**

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

Ifølge min egen erfaring er de bedste bestyrelser kendetegnet ved teammæssigt modne og adhoc-ratiske evner:

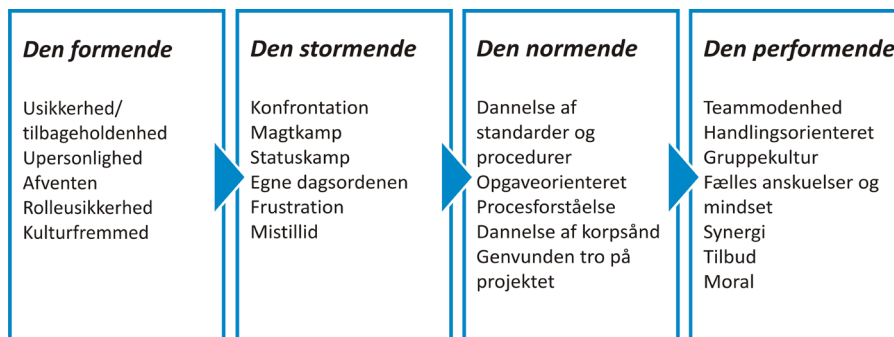
- De er i stand til at arbejde i et højt uenighedsniveau, et højt usikkerhedsniveau og et højt arbejdspress uden at miste tilliden til eller tålmodigheden med hinanden eller lederen. De har hele tiden et mål og en praktisk beslutning for øje
- De arbejder bevidst på at afdække deres egne teamdynamiske processer og personlige bidrag gennem jævnlige samtaler om emnet uden for den egentlige dagsorden
- De interesserer sig for at drøfte bestyrelsens governance-rolle og arbejdsdelingen i forhold til lederen
- De lægger mange ekstramøder ind for at håndtere større ad hoc satsninger i samarbejde med lederen (hvis det har governance-karakter)
- De ved, hvornår de skal give lederen plads og ro til at håndtere sit bagland og det arbejdsrelaterede netværk
- De arrangerer selv team- og inspirationsdage (sågar studieture) og holder gerne strategiseminarer med både lederen 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 økonomioversigter 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 projektgrupperarbejde?**

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 bevidste om dem. Og de har selvsagt ikke de samme gode muligheder for hyppig interaktion som basis for de socialiserende processer

En anerkendt beskrivelse af teamdannelse faser er Tuckmans model (Tuckman 1965). Grupper udvikler sig, siger han, i fire distinkte faser: Forming, Storming, Norming og Performing – se Figur 2.



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

> > > Fortsættes næste side

## &gt;&gt; KULTURINSTITUTIONER UNDER PRES

**Den formende fase**

Den formende fase er starten og nyvalgets fase, hvor hele (eller en del af) bestyrelsen er uvant 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 den. Man er ny i rollen og usikker på, hvor efterspurgt og relevant ens viden er. Ofte anlægger man en høflig og tilbageholdende attitude, som er upersonlig og formel. I mangel af klart overordnet lederskab (bestyrelser arbejder jo i kollektive processer) 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.

**Den stormende 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 idiosynkrasier præger arbejdet. For institutionslederen kan det være en meget vanskelig fase, for man har ikke én overordnet governance-leder, man har et mangelhovedet 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 (f.eks. arbejdsgivere/arbejdstagere) 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.

**Den normende 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 udfordringerne end hinandens positioner. De gruppesociale processer opnår måske en fælles bevågenhed.

Teamkompetencer er under udvikling. En fælles meningskabelse i bestyrelsens arbejde er på vej. Lederen kan begynde at bruge bestyrelsen som kompetent sparringspartner.

**Den performende fase**

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 er udviklet en klar kultur med fælles værdier og antagelser, og omverdenen ses som en fælles betingelse og udfordring. Eksterne loyaliteter spiller nu en meget lille rolle 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.

Få bestyrelser med 4-6 møder om året når den performende 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 arketyperiske træk, som den til forskellige tider fremherskende demokrati- og institutionsforståelse har skabt i bestyrelsestænkningen. Af figur 3 nedenfor fremgår, hvilke hovedtræk jeg mener at kunne identificere i bestyrelserne i dag. Jeg henviser til artiklen for en nærmere forklaring (Nielsen 2007) - se link [her](#).

> > > Fortsættes næste side

>> KULTURINSTITUTIONER UNDER PRES

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.

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

Figur 3:  
Seks arketyper af bestyrelser på kulturområdet  
(Nielsen 2007)

Bestyrelsestype	Valg af direktør	Valg af bestyrelses medlemmer	Kode, ledeforskel	Mødeform	Beslutninger
<b>Den beundrende</b>	Karismatisk kunstnerpersonlighed	Vælges af lederen	Geniet/de andre	Historiefortælling	Virak
<b>Brugerbestyrelsen</b>	Ven af brugerne	Brugervalg	Brugerfordele/ikke brugerfordele	Rundkreds	Non decisions
<b>Parlamentet</b>	Politisk	Politisk forholdstal	Magt/ikke magt	Blokkpolitik	Afstemning
<b>Klanen</b>	Fagperson fra den dominerende profession	Valg af peers og fagorganisation	Professionsværdier/ikke professionsværdier	Kollektivet	Tyste
<b>Klasselampen</b>	Svag	Vælges af organisationer	Gode arbejdsforhold/dårlige arbejdsforhold	Frontkrig	Retoriske
<b>Den strategiske</b>	Feltmarskal	Profilsøgning	Langsigtet vækst, komplekse mål	Fælles undersøgelse Teamarbejde	Konsensus

Generelt kan man sige, at det teamorienterede samarbejde ikke altid står som et ideal i bestyrelser – både på grund af mangel 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 bestyrelseres samarbejdsforms betydning for bundlinjen (Charas 2014). Hun påpeger, at enkeltpræstationer altid har stået i centrum i bestyrelserne og deres egenvaluering. Men – surprise – det er samarbejdet, ikke enkeltpræstationerne, der slår mest ud på bundlinjen. En samling kendte life-achievers og high performers 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 og motivationsmæssige adfærd og den 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.

> > > Fortsættes næste side

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

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.

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 bestyrelses 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 bestyrelses tætte dagsordner, deres begrænsede mødetid og de mange statusrapporter og kontroller tillader, at så risikofyldte og uklare spørgsmål, som innovationsledelse indeholder, bliver dagsordensat (Deschamps 2013). Innovationen tager man sig af i direktionen og nedefter, ser det ud til.

Men bestyrelsen kan have overordentligt 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 bestyrelsesarbejdet, og det bør være en del af bestyrelsernes strategiske ledelsesopgave og inspektionsbeføjelse. Til støtte og opmuntring for hele organisationen.

På Havard Business Reviews blog gør forskerne Michael Useem, Dennis Carey og Ram Charan gældende, at bestyrelser må genopfinde sig selv for at kunne gå foran i en verden, der ubønhørligt kræver innovation (Useem 2014). Flere virksomheders bestyrelser har grundlæggende ændret deres arbejdsformer, nedsat ad hoc-grupper på tværs af organisationen 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 kvartårslige bestyrelsesmøder kunne få det til at ligne.

Det kræver samtidig bestyrelser, der koncentrerer sig om færre virksomheder – måske kun en enkelt – og er sammensat af visionære, innovationserfarne, teknologisk og markeds-mæssigt kyndige medlemmer. Jurister og revisorer kan man købe ind, de skal ikke fylde pladser op i bestyrelsen.

### Innovation er først og fremmest en social proces

Om danske kulturinstitutioners bestyrelser er innovative, skal jeg ikke forsøge at besvare generelt her. Jeg har mødt bestyrelser, der var risikotagende, 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 governance-niveauet. En arbejdsdeling, som kan suspenderes, hvis formålet er vigtigt nok, og aftalerne herom er klare.

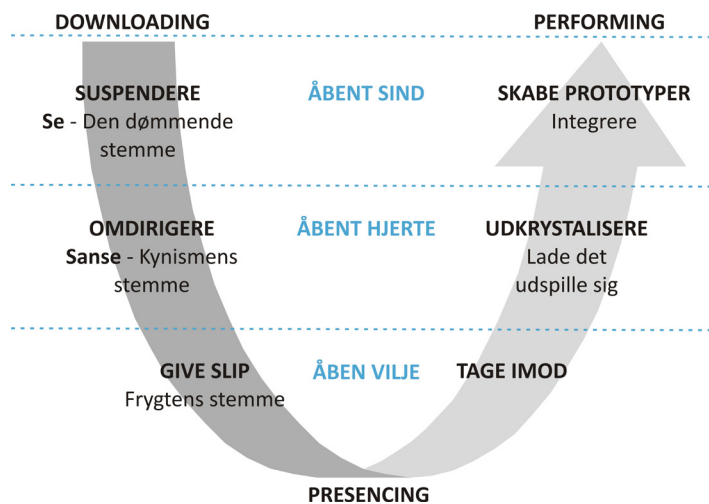
Innovation stiller store krav til åbenhed, frygtløshed og afsked med vante mentale modeller. Det er en individuel rejse, men det er først og fremmest en social proces, som har transformativ elementer.

> > > Fortsættes næste side

**Otto Scharmers ,Teori U‘ beskriver innovationsprocesser**

Otto Scharmer beskriver i sin bestseller Teori U, at rejsen fra de vante forestillingers verden til gennem det at suspendere, om dirigere sansningen og give slip på sikker viden når ned til en dyb fælles lytten til nutiden, til „kreativitetens kilde“ og til „den opstående fremtid“ (emerging future) – Se figur 4 (Scharmer 2009). 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.

**Figur 4:**  
Otto Scharmers ,Teori U‘. Med egne kommentarer. I processen med at sige farvel til institutionen, som vi kender den, og begive sig ud i ukendt lands eksperimenter, bremses vi af tre stemmer: den dømmende stemme, kynismens stemme og frygtens stemme. Magter bestyrelsen at passere de tre tærskler og forbinde sig med kreativitetens kilde i det dybe U?



Spørgsmålet er, som jeg indledte med at sige, om bestyrelser i kulturinstitutioner skal redefinere sig selv og deres rolle, så de får mulighed for at gennemføre så radikalt ændrede videns- og innovationsprocesser? Skal de træde ind i en rolle, så de virkelig formår – i fællesskab med resten af organisationen – at sætte sig i front som lyskastere og diskursstemmer i den samfundsmæssige og kulturpolitiske udvikling – gennem deres fordomsfrihed, visioner og retningsgivende nyskabelser? Jeg vil mene, at meget taler for det. Og at det i realiteten ikke er muligt at komme uden om.

**Konklusion: 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.

**Bestyrelser kan og skal påtage sig governance-ansvar for udvikling og innovation**

På kulturområdet er der en udbredt norm om, at bestyrelser ikke må blande sig i substansen. Armslængden er sakrosankt og ligefrem indskrevet i lovgivningen på teaterområdet og på sæt og vis også i museumsloven.

Det vil sige, at lederen har monopol på kompetence og måske også viden om branchens normer og dynamik. Den model vil stå for fald, hvis en ny engageret og hårdtarbejdende bestyrelse skal fremme institutionens strategi og konsolidering. Bestyrelsen skal have centrale kompetencer inden for fagområdet. Men en direktør inden for kultur vil naturligvis have de samme delegationsbeføjelser, som vi kender fra governance-principperne generelt. Bestyrelsesmedlemmer med faglig viden om kulturinstitutionens felt skal forstå og respektere dette. Til overflod kan en direktør have glæde af en loyal, støttende og inspirerende bestyrelse, der kender feltet og institutionens udfordringer.

> > > Fortsættes næste side

## &gt;&gt; KULTURINSTITUTIONER UNDER PRES

**Bestyrelsen påtager sig ansvar for både den økonomiske og den etos-bårne bundlinje**

Det følger af det foranstående, at bestyrelsen fremover ikke blot skal kontrollere budgetopfølgninger og foretage en summarisk godkendelse af direktionens strategioplæg. Bestyrelsen skal anderledes aktivt tilskynde til opnåelse af de overordnede kunstneriske eller forsknings-/formidlingsmæssige resultater i forhold til en fastsat strategi. Den skal bidrage til udvikling af nye mål for institutionen, og den skal forpligtes af dem. Den skal ligeledes lede med en klar tilkendegivelse af tillid og risikovillighed over for direktion og institution. Ingen udvikling kommer af kontrol og straf for fejltrin.

Den styrkelse af omverdensagttagelsen, som gode bestyrelsesmedlemmer udgør, skal udnyttes til institutionens fordel.

I praksis vil en forretningsorden, der inddrager bestyrelsen i centrale udviklingsmål med respekt for de interne kompetencer i organisationen, skulle udformes. Den vil kunne komme på kant med de traditionelle og formelle governance-traditioner. I det omfang det bliver tilfældet, skal det ske i en fast og forhandlet aftale mellem bestyrelse og direktion. Delegation er et følsomt område, hvis grænseoverskridelser kræver takt og omtanke.

Når bestyrelsesmedlemmer deltager i tværgående task forces, sker det efter en klar kommunikation om, at det er et strategisk valg, der ikke reducerer direktørens ledelsesret, men blot tillader værdiskabende videns- og innovationsressourcer at gå på tværs af afdelinger og vertikale lagdelinger. Hermed kan en ny form for kollektiv læring og vidensdeling finde sted.

**Kræver nye og mere facetterede kompetenceprofiler for bestyrelsesmedlemmer**

I en ny bestyrelsesæra, der stiller krav både til organiske samarbejdsformer, dybtgående undersøgende processer i samarbejde med direktøren og internalisering af gode governance-principper, skærpes kompetencekravene.

Kompetenceprofilerne for bestyrelserne ved rekruttering skal lægge vægt på, at der opnås en optimal sammensætning af medlemmer med:

- Samarbejdsevner
- Målrettethed
- Governance-kompetencer
- Kendskab til branchens dynamik og værdier
- Innovationsformåen og -erfaring
- Vilje til dybtgående teamprocesser og tværfaglighed.

**Større arbejdsmængde i flere og mere dybtgående møder, hvis bestyrelsen skal skabe værdi**

Fire årlige bestyrelsesmøder er ikke tilstrækkeligt til, at en god bestyrelse kan bidrage med fuld værdi til en institution. Intelligente, vekslende mødeformer med deltagelse på tværs af organisationen kan blive en tilbagevendende arbejdsrytme, hvor dagsmøder og seminarer afveksler med de stramt strukturerede bestyrelsesdagsordener.

**Politiske repræsentanter kan stadig bidrage til bestyrelsesarbejdet**

Politiske repræsentanter er ikke nødvendigvis udfaset med disse principper. Gode politisk udpegede repræsentanter kan – hvis partierne udpeger dem efter kvalifikationer og interesse – bidrage med en stor social og politisk kapital til bestyrelsesarbejdet samtidig med, at de kan anvise bestyrelsen indflydelseskanaler på den politiske beslutningsproces. Det kan have stor værdi. Men det skal eksistere i balance med andre kompetencer og ikke udgøre et flertal. Skrækscenariet er jo, at et større antal politikere falder tilbage på Byrådsfejderne og bliver partipolitikere mere end uafhængige governance-ressourcer.

> > > Fortsættes næste side

## &gt;&gt; KULTURINSTITUTIONER UNDER PRES

**Afslutning**

Til afslutning af dette indlæg om det organiske aspekt af bestyrelsernes strategiske kulturledelse skal blot gentages, at det organiske perspektiv eksisterer i et ying og yang-forhold med den gode og afbalancerede formelle struktur.

Principperne for „God ledelse af selvejende kulturinstitutioner“ skal respekteres og rekapituleres jævnlige. Og sideløbende skal bestyrelsernes motivation samt samarbejds-, innovations- og beslutningsevner gøres til genstand for bevidst drøftelse og udvikling. God Cultural Governance opstår i den bevidste pleje af begge disse aspekter. :::::

**Referencer**

*Bilton, Chris og Stephen Cummings* (2010) *Creative Strategy*. Chichester: Wiley

*Chara, Solange* (2014) The Impact of Board Dynamics on Shareholder Value Creation i The Conference Board Februar 2014 No. DN-V6N3. Hentet den 1. oktober 2014 [her](#)

*Dagens Dagsorden* (2014) Dagens Dagsorden nr. 23, Tema Strategilægningsprocessen. Hentet 1. oktober 2014 [her](#)

*Deschamps, Jean-Phillipe* (2013) Governing Innovation in Practice – The Role of the Board of Directors i Online Learning frm InnovationManagement.se. Hentet den 1. oktober 2014 [her](#)

*Komiteen for God Selskabsledelse* (2014) *Anbefalinger for god selskabsledelse*. København

Liebst, Lars m.fl. (2011) *God ledelse af selvejende kulturinstitutioner* København, Kulturministeriet. Link [her](#)

*McKinsey* (2013) Tapping the strategic potential of boards i McKinsey Quarterly Hentet den 8. november 2014 [her](#)

*Mintzberg, Henry m.fl.* (2013) *The Strategy Process* Harlow: Pearson Education Limited

*Nielsen, Jens* (2007) *Cultural Governance* i Lyck, Lise og Jens Nielsen (2007) *Strategisk Kulturledelse* Frederiksberg Center for Tourism and Culture Management, CBS. Link [her](#)

*Scharmer, C. Otto* (2009) *Teori U*. Randers: Ankershus

*Tuckman, Bruce* (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63 (6): 384–99

*Useem, Micheal, Dennis Carey og Ram Charan* (2014) How Boards can Innovate i Harvard Business Review Blog Network Hentet den 1. oktober 2014 [her](#)



Cand.mag. og erhvervsPhD-studerende Ida Danneskiold-Samsøe forsker i læring og organisatorisk udvikling med særlig fokus på kulturelt-kreative miljøer. Formålet er at undersøge, hvordan man opnår de bedste betingelser for læring i dynamiske og omskiftelige miljøer, hvor hvert eneste projekt er unikt.

Idas PhD-projekt gennemføres i et samarbejde med Pluss Leadership, Copenhagen Business School, Institut for Organisation samt Aarhus Teater. Ida har tidligere været bl.a. producent på Det Kongelige Teater, hvor hun arbejdede med ledelse af kreative processer.

# LÆRING MOD DET UKENDTE

Skrevet af: [\\_ Ida Danneskiold-Samsøe](#) // Cand.mag.og erhvervsPhD-studerende, Pluss Leadership

Med titlen „Learning for the unknown: A pragmatic analysis of learning in theater as temporary organizing“ har jeg skrevet en artikel om, hvordan uafklarede situationer giver mulighed for læring i en kreativ organisation. Gennem en analyse af kommunikationen på en række ledelsesmøder på Aarhus Teater fremkommer nye perspektiver på den adfærd, der virker henholdsvis fremmende og hæmmende for læring. Formålet er at få en bedre forståelse for, hvordan vi får øje for de situationer, hvor der er muligheder for læring, så vi kan udnytte dem til at accelerere læringen. Artiklen er præsenteret på The Art of Management and Organization Conference (AoMO) i København den 28.-31. august 2014.

## CBS ErhvervsPhD-projekt i Pluss med Aarhus Teater som Case

PhD-projektet realiseres i et samarbejde mellem Pluss, CBS – Copenhagen Business School, Institut for Organisation og Aarhus Teater. Projektet er en etnografisk undersøgelse af læringsprocesser på Aarhus Teater, hvor teatret arbejder med at opbygge sine mødeformer- og strukturer, med det formål at læring- og vidensdeling øges mellem medarbejderne. Hovedempirien bygger på deltagelsen i disse møder på teatret, som jeg løbende har fulgt over halvandet år. Særligt har jeg fulgt en mellemlidergruppe på fem personer samt deltaget i evalueringsmøder i teatrets forskellige afdelinger og produktionsmøder mm. Udover mødedeltagelse er data suppleret med interviews med ledere og medarbejdere, et utal af løbende uformelle samtaler samt deltagelse i prøveprocesser.

## Organisatorisk læring som vigtig ledelsesmæssig opgave

Organisatorisk læring er en vigtig ledelsesmæssig opgave i fremtidens kulturorganisationer. Det er efterhånden slået fast i organisationslitteraturen, at kulturorganisationer opererer med høj grad af usikkerhed og indbyrdes afhængighed (Bakker, 2012: 475). Disse vilkår ser kun ud til at blive forstærket i fremtidens dynamiske, komplekse og mere flydende organisationer. Det betyder, at der stilles stadigt højere krav til innovation og samarbejdsevner i de konkrete projekter, der arbejdes med. Kulturorganisationer, der derfor udviser evne til at udvikle

medarbejdere i retning af disse kompetencer, har større chance for succes i et stabilt og konkurrencepræget kulturmarked. Det gør det relevant at undersøge, hvordan de kommunikative processer, der gør sig gældende på mødeaktiviteter i kulturorganisationer, hvor man reflekterer over og drøfter de konkrete udfordringer, man møder i praksis, kan forbedres i retning af mere innovation og dynamiske samarbejdsrelationer.

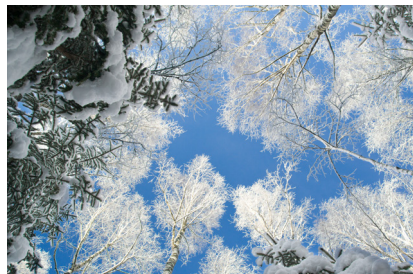
## Læring som social og løbende performativ bedrift

Analysen bygger på en opfattelse af, at læring er interaktiv og social og forekommer løbende hele tiden. Læring og vidensskabelse opstår i transaktionerne mellem mennesker og situationer snarere end i selvet og uden for situationer. Viden og handling går hånd i hånd, og man går ikke fra viden til handling. Læring placeres derimod i de delta-gende processer i organisationel praksis (Elkjaer & Simpson, 2011). Denne opfattelse går imod en kognitiv tilgang til læring, som blandt andet Chris Argyris er repræsentant for, der implicerer, at det er i mennesket snarere end mellem mennesker, at der genereres ny viden. Det betyder, at viden ikke kan anskues som en tinglig størrelse, der akkumuleres og umiddelbart kan overføres fra projekt til projekt. Læring er en løbende performativ bedrift, der genereres gennem vores handlinger i de konkrete daglige situationer. Viden er dermed inkorporeret i vores løbende erfaringer og som sådan skaber og genskaber de vores opfattelser og handlinger i forhold til nye situationer, der opstår.

Det er samtaler, der driver organisationer. Under møder er samtalen komprimeret og ofte koncentreret om praktiske problemstillinger i forbindelse med konkrete projekter, og derfor er møderne et væsentligt sted at undersøge læring. På ledelsesmøder drøftes typisk aktuelle problemer, der opstår undervejs i de forskellige projekter, der arbejdes med. Analysen behandler ikke selve problemet, men snarere hvordan drøftelsen omkring det udvikler sig undervejs mellemliderne imellem, og hvordan drøftelsen afstedkommer læring.

> > > *Fortsættes næste side*





### Teatrets cykliske struktur øger læringens kompleksitet

Institutionsteatrene har en særlig organiseringsstruktur, fordi nye kreative ledere i form af freelance instruktører og scenografer løbende bliver projektansat for at skabe kunstværket (teaterforestillingen) i samarbejde med teatrets fast ansatte fagpersoner. Krydsningerne mellem fast ansatte medarbejdere, der har et fælles organisationelt erfaringsgrundlag versus løst ansatte instruktører, der i større eller mindre grad bidrager med helt andre arbejdsmetoder og syn på, hvordan den kreative proces bedst udfoldes, skaber et spændingsfelt. Den høje grad af usikkerhed, der er forbundet med arbejdet i kulturorganisationer, forstærkes af det spændingsfelt. Når de faste medarbejdere står over for at skulle aflæse og reagere på adfærd, der løbende har nye afsæt, er intuition derfor ikke bare nødvendig i den kreative skabelsesproces, det bliver også en vigtig egenskab i det koordinerende samarbejde, der omkredser den.

Læringslitteraturen har en lang tradition for at belære os med, hvordan organisationer lærer af rutiner (Feldman, 2000), men i teatret er man nødt til at være påpasselig med at fastlægge rutiner og lære af disse, eftersom det næste projekt højst sandsynligt vil drage nytte af nogle helt andre måder at gribe praksis an på end det forrige.

### Det uafklarede skaber udgangspunkt for læring

Den amerikanske filosof John Dewey sætter fokus på betydningen af det modsatrettede og uafklarede som dynamiske faktorer, når det gælder læring. Sådanne situationer indeholder ifølge Dewey et læringspotentiale, fordi det igennem disse situationer er muligt at udvikle nye antagelser om, hvilke konsekvenser vore handlinger har for praksis (Dewey, 1938/1991). Læringsprocesser mellem mennesker forstås dermed som en innovativ proces, fordi vi bruger vores forestillinger om, hvad der „mon kunne“ blive konsekvensen af en given adfærd, når vi skal finde hoved og hale i nye ukendte uafklarede situationer.

Netop teatre – herunder Aarhus Teater – oplever rigtig mange nye ukendte uforudsete situationer, der skal håndteres. Teatrets mangefacetterede natur, hvor der for eksempel er en høj grad af indbyrdes afhængighed mellem forskellige faggrupper kombineret med stramme deadlines giver i sig selv potentiale for uafklarede og ambivalente situationer. Derudover øger blandingen mellem udefra kommende instruktører og fast ansatte teatermedarbejdere sandsynligheden for sådanne situationer.

### Nuanceret problemløsning som læringsgenerator

Analysen af teatrets møder viser, at læring er vanskelig (det er i sig selv ikke noget nyt), og uafklarede situationer fører ikke i sig selv til læring. Læring kræver, at vi har en undersøgende tilgang, at vi engagerer os og bruger tid og energi på at sætte os i „de andres sted“. Vi er nødt til at arbejde på at få en forståelse for situationen og de aktuelle aktører, for at vi kan udfordre vores egne umiddelbare forståelser af situationen, og for at vi kan udfordre vores egne foretrukne variationer af adfærd. Det er særligt vigtigt i et miljø med et løbende flow af nye kreative ledere. For at få fat i nældens rod, er det altafgørende, at vi går aktivt sit sagen og analyserer omstændigheder og årsager til den specifikke situation, der her og nu volder modstand. Det kræver, at man er i stand til at tænke spontant i handlingerne og simultant benytte sig af sine erfaringer, intuition og aktive medleven (Schön, 2001).

Dewey lægger også vægt på, at vi har en medfødt evne til at variere vores responser i forskellige situationer, til vi finder en passende og effektiv måde at handle på. Når vi møder en uafklaret modsatrettet (ukendt) situation, møder vi en situation, hvor vi ikke umiddelbart har en passende og effektiv respons på lager. Faren er, at vi ofte benytter os af en velkendt måde at reagere på (der muligvis virker i andre situationer), og vi overser let, at den nye situation (måske) har et bedre udfald, hvis vi reagerer på en anden måde (Dewey, 1922).

> > > Fortsættes næste side

I organisationer med begrænset tid og ressourcer og divergerende interesser og fokuspunkter er det udfordrende at handle engageret og have en undersøgende tilgang til alle uafklarede og vanskelige situationer. Dette er en kendsgerning i alle organisationer. Komplexiteten øges i kulturorganisationer af, at man arbejder med kreative processer, hvor vejen til succes i høj grad er åben og ukendt. Som en instruktør fortæller: „Den kreative proces er en dynamisk proces, jeg ved aldrig hvordan det ender, for jeg ved ikke, hvordan mine samarbejdspartnere reagerer på materialet“. Det gør det vanskeligt for aktører at vurdere konsekvenserne af givne adfærd for udviklingen af den kreative proces. Det er ofte nemmere at forudse de økonomiske og ressourcemæssige konsekvenser af en given løsning. Læring mod det ukendte er en kompleks, men spændende proces, der kræver mod.

Møder er sociale forhandlingsfelter, hvor det er afgørende for læring, at adfærd, der bidrager til at nuancere forståelserne af de konkrete situationer, forstærkes. Den adfærd giver i sidste ende mulighed for et bredere arsenal af mulige løsninger på et givent problem. Det lyder logisk og let, men kendsgerningen er, at for eksempel pressede deadlines og divergerende fokuspunkter kan gøre det vanskeligt for aktører i nuet at forholde sig undersøgende til de specifikke problemstillinger, der kræver, at man kommer et spadestik dybere med de fælles fortolkninger af et problem.

#### Hvad kan vi lære som kulturledere?

Hvad kan kulturledere lære på den baggrund? For det første kan det betale sig at opfordre aktører til at have mod til at give udtryk for de usikkerheder, de uvægerligt støder på omkring løsningen af de konkrete opgaver. Når det bliver en styrke at udtrykke sin tvivl og usikkerhed omkring konkrete situationer, åbner det i højere grad for muligheden af, at nye alternative fortolkninger af situationer og hændelser kan komme i spil. Herfra kan der genereres læring. Læring, der vel at mærke ikke nødvendigvis kan bruges som konkrete handlingsanvisninger, men snarere til at udvide vores muligheder for handling. :::::

#### Referencer

- Argyris, Chris (1999): On organizational Learning. Second edition, Blackwell Publishing.
- Bakker, René M (2010): Taking stock of temporary organizational forms: A systematic Review and research agenda. International Journal of Management Reviews. Vol 12, p. 466-486.
- Dewey J (1922) Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology, 2002. New York: Prometheus Books.
- Dewey, John (1938/1991). Logic: The Theory of Inquiry. In J.A. Boydston (Ed.). Later Works, 1925-1953 (Vol. 12). Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Elkjaer, Bente, & Simpson, Barbara (2011). Pragmatism: A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory? Research in the Sociology of Organizations 32, 55-84.
- Feldman, Martha S: Organizational routines as a source of continuous change. Organization Science. Vol 11, no. 6.
- Schön, Donald A: Den reflekterende praktiker – Hvordan professionelle tænker, når de arbejder. Forlaget Klim, 2010.



Carsten Fode er partner i Kromann Reumert, hvor han beskæftiger sig med selskabsret og rådgiver om omstruktureringer og generationskifter. Han har mange års erfaring i bestyrelsesarbejde og er medlem af flere fondsbestyrelser, herunder formand for ARoS Aarhus Kunstmuseum.

Herudover er han medlem af bestyrelsen i såvel ejerledede erhvervsvirksomheder som børsnoterede selskaber.

# FRA VILD IDÉ TIL GOD IDÉ PÅ AROS

Interview med: **Carsten Fode** // Bestyrelsesformand, ARoS

ARoS fik for tre år siden en ,overbygning' med Olafur Eliassons regnbuepanorama. Nu er museet på vej til at få en ,underbygning', nemlig et stort underjordisk galleri med en kugleformet, sfærisk lysinstallation på 25 meter i diameter. Projektet hedder ,The Next Level'.

„ARoS er inde i en god spiral, med sund økonomi, voksende besøgstal, solid opbakning fra borgerne, det politiske miljø og erhvervslivet. Vi har samtidig haft god kunstnerisk succes med vores satsninger,“ siger bestyrelsesformand Carsten Fode og fortsætter: „Det er denne gode spiral, som er grobunden for, at vilde ideer som ,The Next Level' kan modnes til gode ideer, hvor man har fokus på perspektiverne frem for risici“.

## Gode ideer har mange ophav

Planen om underjordisk udstilling og magasin har eksisteret i nogle år. ARoS' nye direktør, Erlend Høyersten, har arbejdet videre med den plan. „I foråret luftede Erlend Høyersten uformelt ideen om den sfæriske lysinstallation for mig, hvor jeg kunstnerisk set blev begejstret,“ fortæller Carsten Fode og fortsætter: „Men mange flere skal teste ideen, og der skal beregnes økonomi, før man kan sige, at det er en god idé. Og herefter skal der findes donorer til at realisere den gode idé – ellers forbliver det jo bare en god idé“.

## Ambassadørklubben validerede projektet

Første offentlige validering af ideen om ,The Next Level' skete på et arrangement for Ambassadørklubbens 25 medlemmer. Det ligger som en del af medlemsskabet, at museet kan teste ideer af på dem. Ikke fordi de skal godkende nye ideer, men deres respons er en vigtig størpil for, hvordan andre vil tage imod ideen.

## Tallenes lov dikterer en god idé

En forudsætning for en god idé er, at økonomien holder. Økonomien er dels museets økonomi – altså om det kan generere entreindtægter, løbende sponsorstøtte etc. – dels om det kan generere økonomi i (lokal)samfundet. Det sidste er afgørende for politisk opbakning og opbakning fra turismeorganisationer, handelsstandsforeninger mv., som igen er afgørende for fondsdonationer til selve opførelsen af ,The Next Level'. Derfor har ARoS fået foretaget en analyse af ,The Next Level's mulighed for at tiltrække publikum, og dette publikums efterspørgsel efter overnatning, restaurantbesøg, indkøb i butikker osv. Resultatet af denne analyse indgår i fundraising arbejdet, hvor der foreløbig er tilsagn om 100 mio. kr. fra Købmand Herman Sallings Fond.

## Nye projekter må ikke forstyrre bestyrelsesdagsordenen

Erlend Høyersten præsenterede første gang ,The Next Level' på bestyrelsesmødet i juni, og vi drøftede det igen på strategiseminaret i august. Indimellem er der også en løbende kontakt mellem Erlend Høyersten og Carsten Fode om alle udviklings- og præsentationsaspekterne af ,The Next Level'.

„I bestyrelsen er vi naturligvis mægtig glade for ,The Next Level', og vi taler gerne om det, når vi møder andre, men det har hverken stjålet tid eller fokus i bestyrelsen. Vi er pinligt bevidste om, at vi har et museum, der skal drives, og bestyrelsen er ikke involveret i præsentationerne. Det står Erlend Høyersten for – det er hans opgave, det er en idé udviklet af ham, og han har den kunstnerisk faglige viden, der skal til for at promovere ideen,“ siger Carsten Fode og fortsætter: „Og i virkeligheden er vores vigtigste opgave for realiseringen af ,The Next Level', at vi kan fastholde den positive spiral med besøgstal over ½ mio. og sorte tal på bundlinjen“.

> > *Fortsættes næste side*

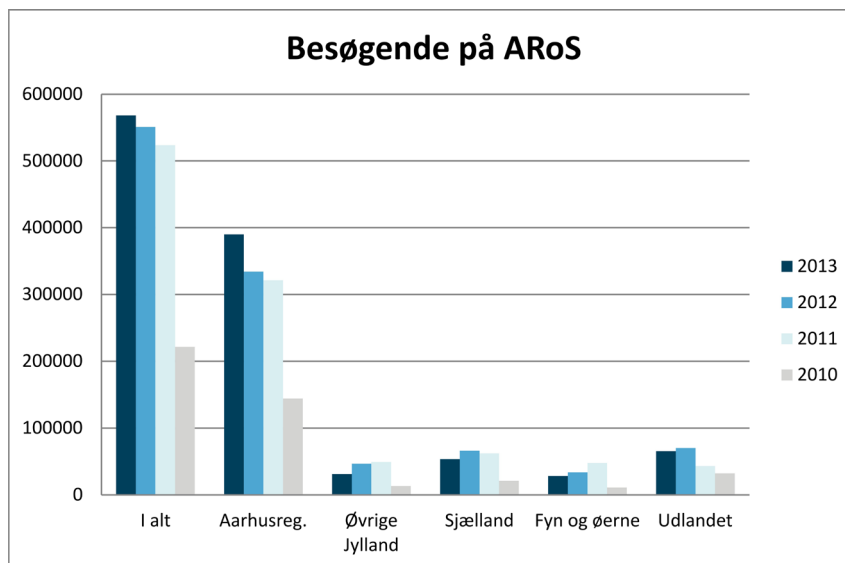
>> FRA VILD IDÉ TIL GOD IDÉ PÅ AROS



### Elitær kunst med bred publikumsappel

ARoS er kunstnerisk oppe i den internationale liga, som publikumsmæssigt rækker langt ud over Aarhus, ligesom Frank Gehry's Guggenheim Museum Bilbao. „Vi ønsker at vise kunst i verdensklasse for de mange mennesker. Vi har selvfølgelig en broderlig kappestrid med Louisiana, Kunsten i Aalborg og de andre museer, men vi lever af hinandens succeser, for succes øger interessen for kunst,“ siger Carsten Fode og slutter: „Det bedste spørgsmål, jeg har fået, var forud for åbningen af Edvard Munch udstillingen, hvor en deltager spurgte, om maleren kommer til åbningen. Det bragte almindeligt morskab, men det viser jo netop, at vi har fat i et publikum langt ud over det finkulturelle. Og det samme gælder ‚Regnbuen‘, som også er avantgarde-kunst. Men der er altid besøgende deroppe, og det er ‚Regnbuen‘ på taget af ARoS, der er blevet ikonet på turisttavlen på motorvejen ved Aarhus og dermed et vartegn for Aarhus. Vi håber, at ‚The Next Level‘ kan blive den samme avantgarde-kunst med bred appel,“ slutter Carsten Fode.....

Udvikling i besøgstal på ARoS



## Institutionsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition – hvor står din institution?

Pluss



Pluss skaber professionel udvikling i virksomheder og institutioner gennem inddragende udviklingsprocesser, projektlejelse og analyser inden for:

- Fusion og samarbejder
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Administrativ effektivisering
- Kultur- og værdiprocesser

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå udviklingen af din institution.

T 7026 5126  
E post@pluss.dk  
W www.pluss.dk



Fra venstre: Statsaut. revisor Søren Peter Nielsen, EY, servicerer energi- og forsyningsvirksomheder, offentlige virksomheder samt produktions- og handelsvirksomheder.

Cand.merc.aud. Rikke Wortmann er specialist i revision af offentlige virksomheder.

Senior manager Jan Bork er Certificeret Offentlig Revisor.

# ØKONOMISK STYRING I KULTURINSTITUTIONER

Skrevet af: [\\_ Søren Peter Nielsen](#) // Partner; EY, [Rikke Wortmann](#) // Specialist, EY; [Jan Bork](#) // Certificeret Offentlig Revisor, EY

Ved at opstille budget ud fra de mål, man som ledelse vil styre efter, giver den løbende budgetopfølgning automatisk en stor hjælp i styringen – specielt når disse principper har været fulgt i en årrække, så der tegner sig mønstre og afvigelser fra mønstrene. Og når regnskabsopstillingen følger samme principper, bliver det også mere sigende om kulturinstitutionen.

## Er der overensstemmelse mellem mål og tilskud?

Når man skal se på den økonomiske styring i kulturinstitutioner, er det vigtigt at forholde sig til, hvilke mål institutionen har, og hvilke rammer der er for de tilskud, institutionen modtager. Institutionens formål vil ofte have et mere kulturelt aspekt end et økonomisk aspekt, og derfor vil det sjældent være bundlinjen i regnskabet, der er i fokus. Ledelsen skal dog stadig være opmærksom på bundlinjen, da kulturinstitutionen ikke kan have underskud flere år i træk, men bør løbe rundt med et resultat omkring 0 kr. Det tilskud, kulturinstitutionen modtager, kan være betinget af, at institutionen lever op til nogle mål/krav, og er dette tilfældet, skal ledelsen have fokus på, at disse mål/krav bliver opfyldt.

Det kan eksempelvis være tilskud fra Kulturministeriet, hvor det er aftalt, hvilke aktiviteter der skal gennemføres, og hvilke målsætninger der ønskes opnået. Teatre, der modtager billetformidlingstilskud, som afhænger af, at der sælges en vis mængde billetter med rabat. Her skal der være fokus på at tiltrække det publikum, der køber rabatterede billetter. Det kan også være, at institutionens tilskud dækker en given periode, og et af kravene er, at pengene skal anvendes i denne periode, ellers bortfalder tilskuddet. Her skal ledelsen være opmærksom på at anvende tilskuddet i perioden.

## Målopfyldelse i fokus

Tilskuddet til kulturinstitutioner kan gives for at sikre et bestemt formål, og ledelsens primære fokus bør derfor være at opfylde de mål, institutionen har. Dette starter med budgetlægningen, hvor det er vigtigt, at budgettet understøtter indsatsen med at nå målene. Det skal

tilsikres, at denne indsats kan ske inden for de økonomiske rammer, institutionen har, ellers skal det prioriteres, hvordan indsatsen ellers skal ske. Samtidig skal forvaltningen heraf være både økonomisk og hensigtsmæssig. Der skal løbende følges op på, om målene nås, og om institutionen bevæger sig i den ønskede retning. For at lave denne opfølgning kan der eksempelvis anvendes nogle nøgletal, som kan underbygge vurderingen heraf.

## Regnskab og budget – en hjælp til styring

Regnskabet bør, så vidt det er muligt, opstilles ud fra, hvordan ledelsen vil styre aktiviteter og mål, da dette hjælper med at holde fokus på målopfyldelsen. Målopfyldelsen er således det primære fokus for bestyrelsen. Budgettet understøtter den daglige styring imod målopfyldelsen. Det kan være en fordel, hvis institutionens budget og regnskab opstilles efter samme model, da det så vil være nemmere at sammenholde de realiserede tal med budgettet. Men det afgørende er, at budgetter og den daglige styring leder frem mod en opfyldelse af mål. Hvis det betyder, at der skal budgetteres eller styres efter andre opstillinger eller talopgørelser end dem, der anvendes i regnskabet, må der ske en tilpasning af talmaterialet med regnskabsaflægningen, da det vigtigste er den daglige styring og målopfyldelsen. I den forbindelse kan der eventuelt laves årsregnskab efter årsregnskabslovens regler samt et internt regnskab med budgetopfyldning.

Der er forskel på at bogføre og økonomistyre. Grundlaget for økonomistyring er bogføringen, men bogføringen siger i sig selv ikke noget om, hvordan forretningen går. God økonomistyring kræver, at man forholder sig til nøgle- og forbrugstal med de opstillede mål for øje.

## Økonomisk og hensigtsmæssig forvaltning

I offentlige institutioner skal forvaltningen være økonomisk og hensigtsmæssig. Dette vurderes på baggrund af sparsommelighed, produktivitet, effektivitet samt ledelse og styring.

> > *Fortsættes næste side*

>> ØKONOMISK STYRING I KULTURINSTITUTIONER



Sparsommelighed dækker, at kulturinstitutionen er opmærksom på at nedbringe omkostninger. Dette kan eksempelvis ske ved, at der indhentes flere tilbud ved indgåelse af større kontrakter. Derved sikres det, at der opnås den tilstrækkelige kvalitet billigst muligt. Ydermere skal kulturinstitutionen være opmærksom på, om nogle omkostninger er overflødige og kan skæres væk. Produktivitet dækker over, hvor meget der kommer ud af midlerne, eksempelvis hvor mange forestillinger der bliver produceret i forhold til bevillingen.

Effektivitet beskriver, hvor godt et produkt der kommer ud af midlerne. Det kan eksempelvis dække over en vurdering af, hvorvidt der er tilstrækkelig kvalitet i det producerede, eller om forestillingerne/udstillingerne er tilstrækkeligt varierede. Effektivitet kan dog være vanskelig at måle, da eksempelvis kvalitet kan være svært at definere. Derfor skal bestyrelsen være klar på, hvilke indikatorer den vil måle på, så den kan måle effekten.

Ledelse og styring består blandt andet af, at der sker en løbende økonomistyring og rapportering til bestyrelsen, at de interne kontroller er tilrettelagt hensigtsmæssigt, samt at der ligger dokumentation for indikatorer for målopfyldelse.

### Identificer de rigtige nøgletal – ikke kun likviditet

Nøgletal kan være et godt værktøj i forbindelse med beslutninger og styring, men det skal vurderes, hvilke nøgletal der er relevante at benytte. Heri ligger en vurdering af, hvad der skal måles, men også hvilke tal der reelt er tilgængelige.

Opstilles regnskabet som et bevillingsregnskab, hvor indtægter indregnes, når de modtages, og udgifter medtages, når de afholdes, vil de traditionelle nøgletal ikke være optimale at benytte. Samtidig vil det næppe være relevant at benytte nøgletal som overskudsgrad og egenkapitalens forrentning, når målet ikke er at tjene penge, og resultatet helst skal ligge omkring 0 kr. I stedet skal ledelsen have fokus på, om der er likviditet til at gennemføre den daglige drift, om budgetterne kan holdes, om aktivitetsmålene bliver opnået, og om der kan dokumenteres over for tilskudsyder.

Det kan naturligvis stadig være relevant at se på økonomiske nøgletal. Eksempelvis kan der ses på:

- prisen pr. forestilling/udstilling
- pris pr. besøgende
- administrationsomkostninger pr. aktivitet.

Det kan også være relevant at se på andre nøgletal, såsom:

- nedbringelse af sygefravær
- kundesammensætning
- antal forestillinger/udstillinger.

Flere af disse tal bliver i forvejen indsamlet, og de kan derfor nemt indgå som en fast del af rapporteringen på ledelses-/bestyrelsesmøder. På denne måde har bestyrelsen en tættere føling med, hvad der sker i institutionen, og kan træffe beslutninger på baggrund heraf.

### Nøgletal over tid giver mønstre

Ved at sammenholde nøgletallenes udvikling over tid, kan det ses, om institutionen bevæger sig i den ønskede retning. Eksempelvis kan det være et mål, at der er en større social spredning blandt besøgende, målt på indkomst, etnicitet og uddannelsesmæssig baggrund.

> > > Fortsættes næste side

---

**>> ØKONOMISK STYRING I KULTURINSTITUTIONER**

Der kan rapporteres på dette mål ved at lave undersøgelser, der kortlægger de besøgendes baggrund. Et andet mål kan være, at omkostning pr. besøgende skal reduceres. Dette kan rapporteres ved at lave omkostningsanalyser. Der kan også være et mål om større variation i udstillinger mv., som kan rapporteres ved, at udstillingernes forskellighed kortlægges.

**Udgangspunkt i den enkelte institution**

Når bestyrelsen skal fastlægge, hvordan økonomien i den enkelte institution skal styres, er det vigtigt, at der tages udgangspunkt i den pågældende institution, og at der ikke blot anvendes en "standard strategi". Det skal vurderes, hvilke mål institutionen har eller skal have fremover, og hvordan den kommer derhen. Strategien skal også tage højde for de krav, der måtte være for det modtagne tilskud, så der ikke indregnes en indtægt i budgettet, som institutionen ikke opfylder kravene for at modtage. Det er vigtigt at dokumentere i ledelsesberetningen til årsregnskabet. :::::



Peter Hanke deler sin gerning mellem klassisk musikudøvelse, forskning i lederskab, undervisning i executive education og entrepreneurship til ære for kunstens udfoldelse. Peter Hanke er uddannet musikleder fra Det Kgl. Danske Musikkonservatorium. Hans karriere har bragt ham vidt omkring bl.a. som orkesteradministra-

tor og producent hos Radiosymfoniorkestret, direktør i performanceteatret Hotel Pro Forma og siden 2001 med egen virksomhed Exart Performances, hvor han bl.a. udbyder dirigentkurser i ind- og udland. Peter uddanner også dirigenttalenter i Voces Academy i England og Danmark.

# KULTURLEDELSE - NOGET SÆRLIGT?

Skrevet af: [\\_ Peter Hanke // Stifter af kulturledelse.dk](#)

Egentlig burde det at lede og organisere kunst og kultur ikke være vanskeligere eller nemmere end at lede og organisere alt muligt andet i samfundet. Derfor kunne kravet til projektledere, chefer og art managers i kulturlivet sådan set følge allerede lagte spor på arbejdsmarkedet og i de institutionelle systemer. Er der f.eks. ikke ligeså store forskelle i form og indhold, hvis man administrerer et hospital, en bank, en kommunal vejafdeling eller et supermarked, som på at lede en festival eller et museum?

Set fra en nøgternt organisatorisk betragtning har kulturlivet pustet sig noget op og givet indtryk af, at opgaven med at administrere kunst og kultur er meget kompliceret og kræver en medfødt hellig indsigt. Men der er bestemt mange gode grunde til at stræbe efter enklere løsninger og se at få lært et seriøst håndværk som leder. *Keep it simple* - det skader ikke nogen. Højest lidt forfængelighed hos visse kunstneriske ledere...

Men kunst og kultur har nogle værens betingelser, der afviger fundamentalt fra andre dele af samfundsprocesserne. Eksempelvis er det ganske svært at måle nytten af aktiviteterne i kulturlivet – i mange tilfælde er det endog meningsløst overhovedet at forsøge. Og alligevel forlanger støttegiverne, at man kan legitimere samfundets investering i denne – født unyttige – aktivitet, og lederens virtuose håndtering af dette paradoks kræver en særlig indsigt og vedholdenhed.

Der er paradoksalt nok ingen egentlig formel for succes i kunst- og kulturproduktion. I modsætning til andre områder, hvor strategiprocesser og branchekendskab sikrer et minimum af kontinuitet og dermed et bundniveau for driften, er de gode resultater inden for kunst og kultur tæt forbundet med fænomener som en svært definerbar tidsånd, politiske strømninger og smagsudviklingen hos publikum – høj risiko uden garanti for, at man hæver sig over det almindelige.

I konventionel økonomisk forstand lever langt de fleste kulturinstitutioner og kunstprojekter derfor et ret sparsomt liv. Der har aldrig været store penge i at engagere kunstnere, og det er til stadighed en vanskelig balancegang at forene æstetiske eller kulturarvsmæssige formål og økonomiske muligheder for en kunst- eller kulturleder. I særdeleshed i en tid, hvor der er megen fokus på økonomiske rationaler; aldrig har der været talt så meget om penge i kunst og kultur, som der gør i disse år.

Kulturlederen skal altså beherske en særlig evne til at nedtone snakken om de økonomiske besværligheder og bevare fokus på kunstens muligheder – eller bedre: lære at fremhæve den værdi og meningskabelse, der rækker ud over pengeløgikken.

På dette punkt har kulturlivet større muligheder end andre nyttefokuserede sektorer. Der er bred konsensus om, at ”det ikke behøver at betale sig”, og at kulturen indeholder noget vigtigere og dybere, som ikke altid kan måles. Men alligevel falder beslutningstagerne ofte for fristelsen til at tælle sæder, solgte billetter og budgettal i mangel på bedre evalueringskriterier.

Til gengæld har kunst og kultur en række motivationsfaktorer automatisk indbygget, som andre sektorer kunne inspireres af. Kulturen er relationskabende og selvstyrende på en helt anden måde, end mange andre samfundsaktiviteter er, og med ideen om at kunstprojekter og kulturinstitutioner tjener en større sag, kunne kulturlivets organisationsformer fungere som rollemodeller for en udvikling af samfundets normer. F.eks. er kulturlivet enestående dygtig til at organisere en frivillig indsats, og den personlige tilfredsstillelse ved at gøre en gerning for et højere formål end almindelige lønmodtagerfunktioner, er en stærk motivationsfaktor.

> > *Fortsættes næste side*



>> KULTURLEDELSE - HVORFOR KRÆVER LEDELSE AF KUNST OG KULTUR NOGET SÆRLIGT?



Kulturlederen er på dette punkt en privilegeret lederskikkelse, og det er bestemt frugtbart at udforske denne side af gerningen for at lære de nødvendige leveregler at kende og opbygge et erfaringsgrundlag inden for den særlige form for økonomi, bæredygtighed og passionerede gerning for en større sag, der udfolder sig i kunsten og kulturen. ....



**EY**  
Building a better working world

**VELKOMMEN TIL ET NYT OG STÆRKERE EY I DANMARK**

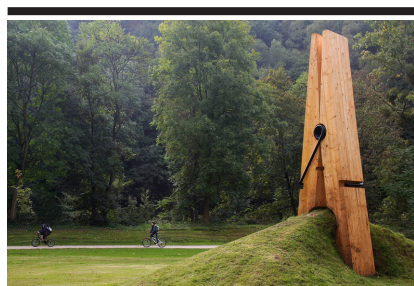
Den 1. juli 2014 fusionerede KPMG i Danmark med EY.

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvoffentlige virksomheder. Vi har derfor fingeren på pulsen vedrørende den lovgivning og de driftsmæssige forhold, der berører jeres bestyrelsesarbejde.

Kontakt Søren Peter Nielsen, 73 23 46 15 eller [soeren.p.nielsen@dk.ey.com](mailto:soeren.p.nielsen@dk.ey.com)

Læs mere om fusionen her: [www.ey.com/dk/fremsyn](http://www.ey.com/dk/fremsyn)

© 2014 Ernst & Young P/S. All Rights Reserved. 14036



---

## VI SAMARBEJDER MED KULTURLEDELSE.DK

---

Peter Hanke er initiativtageren til det nye initiativ [kulturledelse.dk](http://kulturledelse.dk), der gennem formidling og netværk vil sætte fokus på ledelsesudvikling i kulturinstitutioner, kunstens rolle i samfundet og styrke anvendelsen af forskningsresultater i såvel kulturinstitutioner som i undervisning.

I Dagens Dagsorden har vi fokus på at styrke offentlige bestyrelser – også bestyrelser i kulturinstitutioner – og deres samspil med ejerne og med direktionen. Vi er således fælles om at bidrage til at styrke ledelsen af offentlige virksomheder og selvejende institutioner, selvom vi fokuserer forskelligt, da kulturledelse.dk udelukkende fokuserer på kulturinstitutioner.

Vi har derfor indledt et uformelt samarbejde, hvor vi henviser til hinanden om nyheder, arrangementer og lignende, hvor der er en bestyrelsesvinkel. Det første eksempel på samarbejde er artiklen „Kulturinstitutioner under pres“ af Jens Nielsen, som vi offentliggør i denne udgave af Dagens Dagsorden. kulturledelse.dk vil offentliggøre den samme artikel i deres første magasin: kulturledelse.dk – MAGASIN, som udkommer 28. januar.

Vi byder hermed velkommen til kulturledelse.dk, hvor vi sammen bidrager til at styrke ledelsen af kulturinstitutioner. :::::

*Jørgen Ulrik Jensen, Initiativtager til Dagens Dagsorden*

---

# UDVALGTE ARTIKLER OM KULTURINSTITUTIONER OG KULTURINSTITUTIONS- PROBLEMATIKKER

---

I de 25 tidsskrifter og enkeltstående nyheder, Dagens Dagsorden har udgivet de sidste fire år, har vi bragt analyser, synspunkter, cases, redskaber og anbefalinger målrettet kulturinstitutioner. Her på siden kan du læse henvisningerne til 15 af dem fra tidligere udgivelser.

**Frivillige er donorer – ikke gratis arbejdskraft.** *Anders Ladekarl, Generalsekretær, Dansk Røde Kors.* Hovedsynspunkter ved Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober 2013, Dagens Dagsorden nr. 21. Tema: En dag i fusionens tegn. Se link [her](#)

**I Ringkøbing-Skjern Museum handler frivillige professionelt.** *Portræt af vinderne af Årets Offentlige Bestyrelsespris 2013 i kultursektoren på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober 2013, Dagens Dagsorden nr. 21.* Tema: En dag i fusionens tegn. Se link [her](#)

**Jeg opererer med flere ejere.** *Interview med bestyrelsesformand Stine Bosse, Det Kongelige Teater,* Dagens Dagsorden nr. 20. Tema: Resultatlønskontrakter. Se link [her](#)

**Turnaround i en kulturinstitution – Aarhus Teater.** *Interview med Henning Kærsgaard Administrerende direktør, Aarhus Teater,* Dagens Dagsorden nr. 17. Tema: Krisestyring. Se link [her](#)

**Kodeks for kulturinstitutioner.** *Jette Poulsen, Pluss Leadership,* Dagens Dagsorden nr. 17. Tema: Krisestyring. Se link [her](#)

**Op på den store klinge med museumsfusioner.** Hovedsynspunkter på kulturworkshoppen ved Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober 2013, Dagens Dagsorden nr. 21. Tema: En dag i fusionens tegn. Se link [her](#)

**Behov for institutionalisering af kodeksarbejdet.** *Interview med Lars Liebst,* Dagens Dagsorden nr. 11. Tema: Ledelsessikring. Se link [her](#)

**Den professionelle museumsbestyrelse.** *Bettina Henrichsen, Pluss Leadership,* Dagens Dagsorden nr. 10. Tema: Politikere i bestyrelser. Se link [her](#)

**Selvejets politiske fremtid.** *Jeppe Thvilum, Pluss Leadership,* Dagens Dagsorden nr. 8. Tema: Den politiske fremtid. Se link [her](#)

**Fremtidens Museumsstruktur – jo større jo bedre.** *Rasmus Birkeholm Jensen,* Dagens Dagsorden nr. 6. Tema: Institutionslandskaber. Se link [her](#)

**Man skal forstå det politiske spil.** *Interview med Michael Christiansen,* Dagens Dagsorden nr. 2. Tema: Bestyrelsesenhonorarer. Se link [her](#)

**Sparring fra et forretningsudvalg – Den Gamle By.** *Interview med Jørgen Andersen og Thomas Bloch Ravn Bestyrelsesformand hhv. direktør for Den Gamle By i Aarhus,* Dagens Dagsorden nr. 10. Tema: Politikere i bestyrelser. Se link [her](#)

**Branden i Frihedsmuseet kan også ske hos jer - er I ordentligt sikret?** Jens Kristian Sommer. Se link [her](#)

**Kontinuitet allerede i den første bestyrelse for Museum Nordsjælland.** Se link [her](#)

**Supermuseum efter Liebst' principperne.** Jens Kristian Sommer. Se link [her](#)

# 25

## TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 25 . JANUAR . 2015

### Redaktionskomité

**Jan Bendix**, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

**Per Nikolaj Bukh**, professor, AAU

**Carsten Fode**, partner og advokat, Kromann Reumert

**Søren Peter Nielsen**, statsautoriseret revisor og partner, EY

**Jørgen Ulrik Jensen** (ansvars.), direktør og partner, Pluss Leadership

**Søren Friis Møller**, Ph.d. stipendiat, CBS

**Steen Thomsen**, professor, CBS

### Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Plussgruppen

H.H. Seedorffs Stræde 3-5, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 2517 1502

[www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk)

[jks@pluss.dk](mailto:jks@pluss.dk)

### Redaktør

Jens Kristian Sommer

### Layout

Mie Niklassen

### Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til artikler modtages gerne fra læsere på [jks@pluss.dk](mailto:jks@pluss.dk)

### Kopiering og videresendelse er tilladt

# Dagens Dagsorden

Følg de løbende nyheder om offentlige bestyrelser på [www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk)

Ønsker du at modtage tidsskriftet Dagens Dagsorden og løbende nyheder om offentligt bestyrelsesarbejde, kan du tilmelde dig på vores hjemmeside [www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk). Det er gratis at modtage såvel tidsskrift som løbende nyheder, ligesom alt materiale på hjemmesiden er frit tilgængeligt.