

Trine Heide

trineheide@cultureconduct.dk

+45 50 90 05 04

14. oktober 2018

BESTYRELSER PROFESSIONALISERES UDEN VIDENGRUNDLAGET FØLGER MED: HVORDAN KAN MAN AGERE VIST - UDEN AT VÆRE BLEVET KLOGERE?

Når jeg har interviewet bestyrelsesmedlemmer i kulturbestyrelser, lægger ingen skjul på, at økonomiovervågning og -styring fylder mere på møderne, end det tidligere har gjort. De pointerer, at der i bestyrelsen er en bevidsthed om, at god økonomisk styring og målbare ydelser er vejen til legitimitet hos politikere og tilskudsydere, fordi det er den diskurs, der har været dominerende i forvaltningsmetoderne - f.eks. rammeaftaler. Kulturbestyrelserne føler samtidig, at det er en udfordring at få ligningen til at gå op mellem de offentlige tilskud, der bliver mindre og alligevel stiller større krav til massen af indhold retur, og så kvalitetssikringen af det kunstneriske og kulturelle indhold, som er institutionens kerne og som hele organisationen vil kæmpe for at opretholde. Det er bestyrelsens opgave at varetage denne problemstilling og agere strategisk for institutionens bedste, men som et overskriften i et med forskeren Per Nikolaj Bukh kontant hedder: *Færre midler kræver mere ledelse!*

Tidens fokus på kompetenceopgraderinger i bestyrelserne er et tegn på, at de forsøger at blive bedre ledere. De efterspørger blandt andet kompetencer og viden om selvevaluering, publikumsudvikling, omverdenanalyse, lobbyisme og forretningsudvikling. For det, der er tilgængeligt fra erhvervslivet, er godt - men svært at tilpasse netop kulturens institutioner. F.eks. er formlen for værdisætning af publikums følelsesmæssige oplevelser, kunstnernes udvikling og fællesskabets fremkomst endnu ikke opfundet. Det er derfor svært at arbejde med de parallelle bundlinjer, der ikke alle passer ind i excel-ark og afrapporteringsskemaer, som er de centrale værktøjer i den offentlige forvaltning mellem staten som tilskudsyder og institutionen som modtager. Denne målbarhed er en fast del af forvaltningspraksis i tilskudsforholdet mellem stat og kulturinstitution og danner hermed grundlag for det fælles

¹ Dagens Dagsorden, Tidsskrift nr 35, interview med Per Nikolaj Bukh.

https://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/dagens_dagsorden_nr._35_tema_udfyld_ledelsesrummet.pdf

Trine Heide

trineheide@cultureconduct.dk

+45 50 90 05 04

14. oktober 2018

styringsparadigme, partnerne indgår i. Dette er det nuværende styringsparadigme² i den offentlige sektor, som i høj grad er præget af new public management og dens styringsværktøjer, som i mange år har mødt stor kritik og er blevet skældt ud af de offentlige institutioner³. Denne prisopgave spørger til elementer i et centralt styringsregime, der kan skabe større ledelsesrum; *regimer* omfatter både regler, f.eks. gennem lovgivningen, der sætter nogle krav til bestyrelsernes ansvar i institutionerne, men regime betegner også de sociale og kulturelle normer, der sjældent er formuleret og nedskrevet, men opstår og udvikler sig diskursivt i både sprog og handling. Netop disse sociale og kulturelle normer kan være afgørende for hvordan det ledelsesrum, bestyrelserne i offentlige institutioner skal agere i, bliver opfattet; motiverende, forståeligt og fleksibelt eller kompliceret, frustrerende og uhensigtsmæssigt?

Danmarks ledende forsker i offentlig ledelse, Jacob Torfing, arbejder med tre primære elementer, der udgør et styringsparadigme; grundfortællingen, forvaltningspolitiske målsætninger og principper, samt styringsværktøjerne. Dette essay vil fokusere på muligheden for at øge og styrke ledelsesrummet for kulturbestyrelserne, ved at styrke det videngrundlag, de arbejder ud fra - hvilket afspejler sig i Torfings første kategori; grundfortællingen. Helt konkret ser jeg et potentiale i oprettelsen af et analyseinstitut, tilegnet kulturområdet, ligesom vi kender det fra Idrættens Analyseinstitut. Et *Kulturens Analyseinstitut*, der kan bidrage med forskning i kulturlivets strømninger, udfordringer og potentialer, som kan bidrage med konkret viden om publikum, politik og teori. Med dette essay påstås det ikke, at idéen til Kulturens Analyseinstitut er ny - den er startet for længe siden af dygtige forskere og praktikere i kulturlivet, og der bringes jævnligt gode

² Paradigme forstået som nogle fælles grundlæggende antagelser om ledelse og styring, indlejret i det aktuelle styringssystem og -politik. *Jacob Torfing og Peter Triantafillou: New Public Governance på Dansk (2017)*

³ Se bl.a. <https://videnskab.dk/kultur-samfund/ny-bog-new-public-management-har-fejlet>, <https://www.denoffentlige.dk/maalstyring-giver-tunnelsyn-npm-skaber-det-helt-forkerte-fokus>, <https://jyllands-posten.dk/debat/kronik/ECE9560301/vi-skal-have-afskaffet-new-public-management/>, <https://www.altinget.dk/artikel/ved-npms-doedsleje-hvad-har-vi-laert>, https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/tilgiv_os_-_vi_vidste_ikke_hvad_vi_gjorde.pdf

Trine Heide

trineheide@cultureconduct.dk

+45 50 90 05 04

14. oktober 2018

argumenter for instituttet i pressen⁴. Formålet med at bringe idéen i dette essay er at kæde det sammen med det styringsregime som bestyrelserne er underlagt.

Vi befinder os i en tid af disruption, hvor vilkårene for at drive institutionerne ændrer sig hurtigere end nogensinde før; kulturvaner og kulturforbrug, teknologi og digitalisering. Der er behov for en systematisk og videnskabelig tilgang til at analysere kulturlandskabet. I dette essay argumenterer jeg for, at et større videngrundlag om kultur skal være tilgængelig - også i et sprog, som praktikerne forstår og kan anvende. Kigger vi mod den svenske pendant *Kulturanalys*⁵, ser vi hvordan de leverer kulturvaneundersøgelser, statistik, årlige rapporter om museerne, publikationer om kultur og velfærd, inklusion, miljø og innovation, samt meget mere. Torfing arbejder desuden med forståelsesrammen for begrebet *new public governance*, som potentielt er et nyt styringsparadigme, der aflyser de to tidligere; old public administration (OPA) og new public management (NPM). New public governance baserer sig først og fremmest på samarbejde, tillid og innovation og idealet for styringsparadigmet er, at det skal:

“... forsøge at mobilisere alle relevante og berørte parters viden, ressourcer og energi i bestræbelsen på at skabe innovative løsninger på presserende problemer og udfordringer samt ved at insistere på den offentlige sektors særlige kendetegn, som betyder, at den offentlige sektor ikke kan drives som en privat virksomhed, sådan som NPM-tilhængerne ellers har ment⁶.”

Det er tydeligt, at grundfortællingen (både for institution og stat) er et element, der i disse år mangler at blive styrket, når vi ser på italesættelsen af kulturområdets særegenheder og udfordringer i det strategiske,

⁴ Se f.eks. [//www.altinget.dk/kultur/artikel/museumsdirektoer-museernes-vidensgrundlag-skal-professionaliseres](http://www.altinget.dk/kultur/artikel/museumsdirektoer-museernes-vidensgrundlag-skal-professionaliseres),
[//www.altinget.dk/kultur/artikel/musiker-et-kulturens-analyseinstitut-skal-have-plads-til-fagfolk](http://www.altinget.dk/kultur/artikel/musiker-et-kulturens-analyseinstitut-skal-have-plads-til-fagfolk),
[//www.altinget.dk/kultur/artikel/en-kulturpolitisk-taenketank-kan-genoplive-kulturpolitikken](http://www.altinget.dk/kultur/artikel/en-kulturpolitisk-taenketank-kan-genoplive-kulturpolitikken),
<http://kopenhagen.dk/magasin/magazine-single/article/vi-savner-en-brancheorganisation-interview-med-birgitte-kirkhoff-eriksen/>

⁵ www.kulturanalys.se

⁶ Jacob Torfing og Peter Triantafillou: New Public Governance på Dansk (2017)

Trine Heide

trineheide@cultureconduct.dk

+45 50 90 05 04

14. oktober 2018

innovative bestyrelsesarbejde. Et kulturanalyseinstitut vil kunne være med til at skabe større ledelsesrum i kulturbestyrelserne på to niveauer; på institutionsniveauet internt i bestyrelsesarbejdet og på politisk niveau i udformning af styringsmetoder, som jeg kort vil skitsere nedenfor.

På det politiske niveau vil et analyseinstitut kunne bidrage med forskningsbaseret viden om kulturområdet, der for det første vil kunne have indflydelse på udformning af kulturpolitikker, som vi allerede i dag kender det fra kulturvaneundersøgelserne og diverse undersøgelser, Kulturministeriet eller Slots- og Kulturstyrelsen bestiller ad hoc. Når der ligeledes bliver vedtaget reformer, der ofte har til formål at effektivisere styringsmetoden, herunder krav og lovgivninger for institutioner, der modtager støtte, samt i udformningen af rammeaftaler og efterfølgende evaluering og kontrol. Men når man vælger at gennemføre kulturpolitiske reformer og omstruktureringer, der har store konsekvenser for kulturlivets diversitet, kunstnerisk kvalitet, arbejdspladser, uddannelsesniveau osv., bør fagfolk involveres; kulturlivets ledere, professionelle medarbejdere og forskere, hvilket desværre sker alt for sjældent. Konsekvenserne af et analyseinstitut for selve styringsregimet vil optimistisk set være, at den formulerede lovtekst og styringsaftalerne mellem staten og institutionerne vil være velbegrundet og funderet i forskningsresultater. Det ville ligeledes kunne påvirke de mere subtile dele af regimet positivt; diskursen og normerne for, hvordan man driver og forvalter kulturinstitutioner. Som Torfing påpeger, så er new public governance-paradigmet baseret på gensidig tillid og samarbejde, hvor man har respekt for den anden parts ekspertise. Dette vil forandre diskursen fra at være kontrolfikseret til at være tillidsbaseret.

I modsætning til deciderede ændringer i lovgivning eller styringsmetoden for de kulturinstitutioner, der indgår i et tilskudsyderforhold med staten, vil det institutionelle niveau også påvirkes, formentlig i flere af organisationens enheder, men her vil jeg blot fokusere på bestyrelsen; når kulturbestyrelser udtrykker utilstrækkelig viden om f.eks. publikumsudvikling, når de henter erhvervsfolk ind i bestyrelserne og der begynder at være et større fokus på rekruttering af personer med digitale kompetencer, så er dette alt sammen

Trine Heide

trineheide@cultureconduct.dk

+45 50 90 05 04

14. oktober 2018

et udtryk for en professionalisering, der er et forsøg på at imødekomme de krav, staten som tilskudsyder opstiller - bestyrelsen skal kunne imødegå disruptive tider. Men langt de fleste bestyrelser har svært ved at finde de rette personer, skal måske gøre op med en organisationskultur og -struktur, der har hersket i mange år, samt finde frem til, hvilke reelle kompetencer, der egentlig er behov for. Og her mener jeg, at et større videngrundlag, der er tilgængeligt, velstruktureret og samlet ét sted, vil give bestyrelserne mulighed for at tage et større ansvar for, at de også kan påvirke forvaltningsmetoden og agere strategisk i en hastigt forandrende verden.

De nødvendige bestyrelseskompetencer, der vil være en konsekvens eller forlængelse af et analyseinstitut for kulturområdet, er kompetencer indenfor tilegnelse af viden - ment i den bredeste forstand. Kompetencen skal ikke forstås som en akademisk, forskningsmæssig kompetence, men derimod som en åben nysgerrighed for at lære om de omgivelser, kulturinstitutionerne befinder sig i - at man som bestyrelse hele tiden holder sig opdateret på de nyeste kulturvaneundersøgelser, relevante statistikker, forskningsmæssige bidrag til forståelse af kunstformerne og hvad et sådant analyseinstitut ellers kunne byde på. Tænk hvis et kulturanalyseinstitut kunne være med til at udvikle et sprog om kulturel værdi, lave fyldestgørende statistik på kulturområdet, samt være sparringspartner i udviklingen af området både på politisk og institutionelt niveau. Ikke nok med, at der konsekvent vil være behov for at styrke visse bestyrelseskompetencer, som påpeget ovenfor, vil det naturligvis også kræve en storpolitisk satsning og velvilje at etablere et uafhængigt analyseinstitut for kultur og konsekvenserne heraf ville være afgørende for den gennemslagskraft analyseinstituttet ville have. Men de rent praktiske sager om analyseinstituttet, vil jeg dog ikke diskutere yderligere her.

Det overordnede argument for Kulturens Analyseinstitut er, at det vil bidrage positivt til at opkvalificere diskursen om kunst og kultur, de kulturelle normer i både forvaltnings- og embedsværket, samt i bestyrelserne og institutionerne. Det forudsætter selvfølgelig, at den viden, der produceres, bliver formidlet og anvendt.

Trine Heide

trineheide@cultureconduct.dk

+45 50 90 05 04

14. oktober 2018

Men i bund og grund handler dette om, at kulturinstitutionernes bestyrelser vil få et videngrundlag med et analyseinstitut, som kan styrke deres strategiske arbejde for at opfylde kerneopgaven og agere i det kulturpolitiske landskab. For hvis bestyrelserne fortsat professionaliseres ud fra erhvervslivet præmisser og mister blikket for den kulturspecifikke viden, hvilket grundlag er der så for at agere klogere som kulturbestyrelse?