



© Centrum för kulturpolitisk forskning  
Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift,  
vol. 19, Nr. 2-2016 s. 201–221  
ISSN Online: 2000-8325

PEER REVIEWED ARTICLE

# For samfundets skyld

*Kulturlederes forestillinger om legitimitet og omverden*

Nanna Kann-Rasmussen

Nanna Kann-Rasmussen Lektor, Ph.d. er leder af Center for Kulturpolitiske Studier ved Københavns Universitet. Forskningsområder inkluderer kulturpolitik, strategi og legitimeringsarbejde i kulturinstitutioner samt organisationsudvikling i folkebiblioteker. Hun er desuden redaktør af Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling (NTIK) Email: [nanna.kann.rasmussen@hum.ku.dk](mailto:nanna.kann.rasmussen@hum.ku.dk)

## ABSTRACT

The article shows how Danish leaders of cultural institutions describe their organizational environment and their work to legitimize their institutions. Theoretically the study uses an institutional perspective combined with cultural sociology. The article shows how the cultural leaders describe their environment through three groups of actors: users, partners and policy makers. Users are important as a legitimization cause but also act as a creative partner that provide necessary inputs to the programme and activities in the cultural institution. Cultural leaders and policy makers relate to each other in various constellations. Furthermore the article shows that legitimization work of cultural institutions is a balance between three different logics. Cultural institutions are perceived as legitimate on the grounds of institutionalized notions of many users (quantity), artistic or professional quality and societal relevance. Social relevance can hold two different meanings. Firstly cultural institutions are relevant because they contribute to the education or «Bildung» of the citizens. Secondly the cultural institutions seek legitimacy on the grounds of a more instrumental dimension. Both types of societal relevance require cultural institutions to «open up» to society. The analysis of the organizational environment and legitimization work concludes with a discussion of the necessary competencies for cultural managers today. The article points out navigation and reflexivity as important skills for cultural leaders.

## Nøgleord

kulturledelse | kulturledere | samfundsrelevans | legitimitet | omverden | kompetencer | keywords | cultural leadership | cultural management | societal relevance | legitimacy | institutional environments | Competencies

## INDLEDNING

Denne artikel har kulturledelse som sit omdrejningspunkt. Kulturledelse forstås her primært som ledelse af offentlige kulturinstitutioner. En vigtig del af kulturlederens opgave er at navigere i forhold til omgivelserne, bl.a. for at sikre institutionens legitimitet. Derfor søger denne artikel at indkredse, hvordan danske kulturledere forstår og løser denne opgave, med udgangspunkt i deres ople-

velser af forandringer af kulturinstitutioners legitimitet og vilkår. At kulturinstitutioner skal spille en samfundsnyttig rolle er både nyt og ikke nyt. Over scenetæppet på Det Kongelige Teaters gamle scene står «Ej blot til lyst». Denne sætning antyder, at kunsten har en betydning udover at fornøje den enkelte teatergæst. En anden kulturinstitution, biblioteket, er oprindeligt sat i verden for at fremme oplysning, som også altid har været set som noget samfundsopbyggende. Andre kulturinstitutioner igen har i højere grad haft kulturen eller kunsten, og ikke samfundet, som deres endemål. At alle kulturinstitutioner også skal kunne *eksplicitere* deres bidrag til samfundet er et nyere fænomen. Den norske sociolog Håkon Larsen (2014) beskriver således, hvordan store finkulturelle institutioner i Norge i dag må legitimere sig på nye måder, bl.a. i form af en betoning af deres *samfundsopdrag* – den opgave de skal løse for samfundet. Larsen beskriver dette samfundsopdrag som, at kulturinstitutionerne skal tjene et *højere* formål end sig selv (p. 465).

Også i Danmark foregår en diskussion om, hvad kulturens relation og bidrag til samfundet skal være. Peter Hanke, dirigent og ledelseskonsulent udgav i 2010 bogen *Kulturens skjulte styrker* (Hanke, 2010). Dette indlæg til debatten, som næsten har karakter af et kampskrift, opstiller både en diagnose og en behandlingsplan for kulturlivet. Hanks problematiserer at kultur først og fremmest ses som en fritidsbeskæftigelse for et publikum, som bliver ældre og ældre. Ligeledes påpeger Hanke, at velfærdsstaten og dens bureaukrati har medført en uheldig fragmentering af kulturlivet. Undertitlen på Hanks bog er «*Institutioner, reservater og inspiration*», hvor især metaforen reservater antyder det uheldige i, at kulturen er adskilt fra samfundet. Herudover kritiseres det, at kulturlivet i sin organisationsform følger en offentlig bureaukratisk logik og kvantitative evalueringskriterier. En del af behandlingen, for den sygdom Hanke diagnosticerer, er en genskrivning af kulturlivets samfundsmæssige relevans og en styrkelse af kulturlivets fortællekraft. Kulturen skal blive en «førende faktor i videnssamfundet» (ibid. p.17). Dette skal fx ske ved, at kulturinstitutionerne indgår i seriøse partnerskaber med både erhvervsliv og publikum.

Et andet aktuelt debatindlæg i bogform kom i 2013 fra Christian Have, der er kreativ direktør for Have Kommunikation samt bestyrelsesmedlem i adskillige kulturinstitutioner (Have, 2013). Bogen bærer titlen *Ansvar eller anarki: Om kunstens og kulturens dilemmaer og potentialer*. Christian Haves ambition er «at sætte kunstens og kulturens samfundsmæssige værdi på dagsordenen og rykke ved den meget snævre opfattelse af kunstens nytte og markedsværdi, som har været herskende de sidste år» (ibid., p. 3). Have iagttager et «gryende kulturtab» (p. 11) og understreger, at kunsten og kulturen er en samfundsmæssig nødvendighed, da kunst og kultur spiller en vigtig rolle for både den sociale og økonomiske velfærd i samfundet, fx i forhold til bæredygtig udvikling, solidaritet, medmenneskelighed og ansvarlighed. Både Larsen, Hanke og Have er eksempler på, at der i kulturlivet i dag er en efterspørgsel på en ny fortælling om kulturens rolle i samfundet. Den er ikke en selvfølge. Kulturen varetages i udstrakt grad af offentligt støttede kulturinstitutioner. Det er i disse kulturinsti-

tutioner, at en stor del af kunsten og kulturen i samfundet produceres og/eller formidles. Men hvordan ser kulturlederne deres rolle i forhold til at argumentere for kulturens samfundsmæssige nødvendighed? Er det en opgave de tager på sig? Det er spørgsmål, som debatbøgerne ikke giver svar på.

Med udgangspunkt i institutionel teori og pragmatisk sociologi undersøger jeg i denne artikel, hvordan danske kulturledere selv beskriver deres omverden og deres arbejde med at legitimere deres institutioner. Sluttelig diskuteres hvilke kompetencer, der er nødvendige for at kunne agere som kulturleder i dag.

Empirisk bygger analysen på en del af et større materiale, som er produceret i efteråret og vinteren 2014/2015. Det empiriske materiale består af a) gruppediskussioner mellem 11 personer fra forskellige kulturinstitutioner og kulturforvaltninger i Norge, Sverige og Danmark og b) 9 individuelle semistrukturerede kvalitative interview med danske kulturledere fra en række forskellige kulturinstitutioner. Udover de 9 har jeg interviewet nøglepersoner fra Wonderful Copenhagen, Kulturstyrelsen, Kulturministeriets departement og en enkelt kommunal forvaltning. Både diskussioner og interview er foretaget i forbindelse med udviklingen af en fællesnordisk kandidatuddannelse i kulturledelse. De empiriske undersøgelser er således foretaget med et dobbelt formål. De har skullet fungere som input til curriculum og arbejdsmarkedskendskab i forbindelse med uddannelsen, og de har skullet belyse spørgsmålet om kulturledelse empirisk i forbindelse med dette forskningsprojekt. De foretagne interviews har derfor drejet sig om nødvendige kompetencer, dels i en uddannelseskontekst (hvad skal vi lære kandidater i kulturledelse?) og dels i kulturledernes eget virke. I denne artikel anvendes udelukkende interviewmateriale fra seminaret og fra de 9 ledere af kulturinstitutioner (biblioteker, museer, festivaler, teatre). I artiklen optræder kulturlederne efter aftale anonymt og er identificeret med angivelse af et bogstav, af informantens nationalitet samt oplysning om udsagnet stammer fra et interview eller fra seminaret.

Teoretisk bygger analysen på en kombination af pragmatisk (kultur)sociologi (Boltanski, 2011, Larsen, 2013) og institutionel teori. Et nøglebegreb for artiklen er legitimitet. Institutionsteoretikeren Mark Suchman har udarbejdet en indflydelsesrig definition på begrebet:

«Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values beliefs, and definitions». (p. 574)

Definitionen betoner, at legitimitet udgøres af opfattelser (*assumptions*). Den institutionelle teori ser ikke legitimitet som en operationel ressource. Derimod bygger begrebet på en antagelse om, at en organisation fuldt og helt er konstrueret og gennemsyret af institutionaliserede normer og logikker. Forestillinger om hvad der er passende (*appropriate*) at gøre, er ikke forskellige indenfor organisationen og udenfor organisationen. Disse forestillinger eller opfattelser udgør en organisations institutionelle omgivelser (Scott, 2008). De institutio-

nelle omgivelser defineres som: «[...] *rules and requirements to which individual organizations must conform if they are to receive support and legitimacy*» (Scott & Meyer (1991 p. 123). Men organisationer opererer ikke kun i institutionelle omgivelser, men også i såkaldt tekniske omgivelser i hvilke et produkt eller en service «[...] *is produced and exchanged in a market such that organizations are rewarded for effective and efficient control in their production systems*» (ibid).

De franske sociologer Luc Boltanski og Laurent Thévenot har beskæftiget sig med den logik, eller opfattelse af *storhed* eller *værd* (*grandeur*), som gennemsyrrer de institutionelle omgivelser (Boltanski & Thévenot, 2006; 2011). Denne omverdens aktører anvender en mangfoldig men begrænset række af ækvivalens- eller retfærdighedsprincipper i diskussioner om institutionernes legitimitet. De forskellige former for ækvivalens er ordnet i forskellige verdener som formelt er uforenelige, eftersom de hver især anerkendes som universelle i de situationer, hvor deres gyldighed etableres. Hvis man eksempelvis argumenterer inden for *inspirationsverdenen* (*the inspired world*) er værd uafhængig af andres anerkendelse. Dette vil være tilfældet hvis en kulturleder argumenterer for kunst for kunstens egen skyld (se Friis Møller, 2012 for en diskussion af kunst for kunstens egen skyld i et kulturledelsesperspektiv). Af interesse for denne artikel er desuden *borgerverdenen* (*the civic world*), hvor det kollektive, offentligheden og samfundet er omdrejningspunktet. Som Larsen nævner i sin artikel trækker kulturinstitutioner på borgerverdenen, når de relaterer deres værd til et konkret samfundsopdrag (Larsen, 2014). Når man trækker på borgerverdenen, stiller man sig ikke uden for samfundet. Man er en del af samfundet. Kulturinstitutionens eksistensberettigelse, som er det begreb mange informanter anvender, bliver funderet i samfundet og samfundets behov. En tredje af Boltanski og Thévenots verdener som skal nævnes her er *Opinionsverdenen* (*the world of fame*). I Opinionsverdenen er storhed, i modsætning til i inspirationsverdenen, fuldstændig afhængig af andres anerkendelse. Det højeste mål er anerkendelse, uafhængigt af hvem der anerkender eller hvorfor. I forhold til kulturinstitutioner er opinionsverdenen interessant når man fx legitimerer sig ved brugerundersøgelser, og argumenterer for sit værd ved fx at fremhæve hvor langt man «når ud» (Boltanski og Thévenot, 2006:180).

## OMVERDENEN

I det følgende præsenteres kulturledernes beskrivelser af deres omverden. I disse beskrivelser optræder flere aktører, herunder brugerne, samarbejdspartnere samt kulturpolitikere, embedsmænd og fonde. Disse aktører beskrives i det følgende, med det formål at give en karakteristik af den oplevede omverden som kulturlederne skal hente deres legitimitet i.

## Brugere og konkurrence

Den første gruppe, jeg vil omtale, er kulturinstitutionernes brugere. Brugere omtales i materialet, udover som brugere, også som *publikum*, *besøgende*, *kunder*, *gæster*, *borgere* eller simpelthen bare *folk*. Brugere er en vigtig del af det som Scott og Meyer (1991) benævner den tekniske omverden, forstået på den måde at brugere udgør en del af markedet, man opererer i. Brugeren er den kunde, der skal aftage og efterspørge den vare, som man producerer. Brugere anvendes for at beskrive en konkurrencesituation. Typisk i udsagn som de følgende:

Vi bliver spammet med underholdning, og man kan gå til det ene og det andet. Så det er, sådan i feltet, en udfordring. Hvem er det, der skal overleve? (E DK, interview)

Folk er ikke rede til at betale penge for historie. Der er bare nogle områder, hvor vi er forvante. Vi vil gerne betale 45 kr. for en caffè latte, men vi vil ikke betale 45 kr. for et morgenforedrag. Så bliver det pludselig en prioritering, hvor vi ikke har tid. (J DK, interview)

Begge udsagn anvender det personlige pronomen «vi» og inkluderer dermed både informanten (og interviewer) i betragtningen. Det første udsagn relaterer en samfundstilstand (der spammer med underholdning) til en særlig situation for kulturfeltet. Brugere har så mange muligheder for at blive underholdt, at alle kulturinstitutioner ikke automatisk kan overleve. Denne betragtning går igen mange steder i materialet, og kobles også flere steder til den mediemæssige og teknologiske udvikling, som drastisk har forandret de traditionelle distributionskanaler for kultur (fx streaming af musik, film, tv-serier og e-bøger). At distributionskanalerne er forandrede betyder for det første, at udbuddet øges, men også at kultur i stigende grad forbruges i hjemmet, i modsætning til i kulturinstitutioner (Gripsrud et al., 2011). Men det er ikke kun den teknologiske udvikling, der øger konkurrencen. Det fremgår flere steder i materialet, at også antallet af kulturinstitutioner og lignende tilbud er højt, og at dette opleves som et konkurrencemoment. Ikke blot i forhold til brugernes, men også i forhold til kampen om politikernes opmærksomhed.

Det andet udsagn udpeger brugernes betalingsvillighed som et problematisk konkurrencevilkår. Mange kulturinstitutioner har en blandet økonomi, hvor offentlige bevillinger skal suppleres med fx indtægter fra billetsalg, café, museumsbutik og bidrag fra fonde eller firmaer. Derfor er det ikke kun vigtigt, at de tæller i besøgsstatistikken. Deres betalingsvillighed spiller også en rolle.

Manglen på (betalings)villige brugere som en potentiel trussel mod organisationens overlevelse er således en del af det billede, man kan tegne af kulturledernes fremstilling af deres omverden. Dette gælder også i forhold til brugernes præferencer og et forandret dannelsesideal:

For ganske få år siden kunne man få folk til at gå i teateret eller læse bøger ud fra en dårlig samvittighed. [...] I dag er folk knusende ligeglade, de

kunne ikke drømme om at se [et teaterstykke] fordi de BØR gøre det.  
(N DK, interview)

Udsagnet illustrerer, at nok kan man beklage, at der ikke længere er en automatisk efterspørgsel på kunst og kultur, men den traditionelle paternalistiske eller formynderiske tilgang til forholdet mellem kultur og brugere er ikke længere til stede. Intet sted i det empiriske materiale kan en formynderisk tilgang til brugere spores. Denne betragtning er vigtig, fordi den spiller ind på den måde, som kulturinstitutionerne kan legitimere sig. Hvis der er enighed mellem kulturinstitutioner, borgere og politikere om, at kulturinstitutionerne har noget ophøjet og værdifuldt (fx en samling eller en særlig ekspertise), som vil være til gavn for borgerne, så er kulturinstitutionens legitimitet begrundet i samlingen eller ekspertisen. I dag er det anderledes. I interviewmaterialet er det brugernes præferencer og ikke deres behov for kulturinstitutionens ophøjede ekspertise, der er i fokus. Brugere ses således både som magtfulde kunder, hvis adfærd og præferencer påvirker konkurrencesituationen, men også, som jeg vil vise i det næste afsnit, som aktive samarbejdspartnere, der skal inddrages, og som kan bidrage med værdifuldt indhold til formidlingen.

### Samarbejdspartnere: den åbne kulturinstitution

I det empiriske materiale optræder der mange former for relationer og partnere. Nogle kulturledere beskriver forholdet til politikere og fonde som et samarbejde, og denne relation beskrives i næste afsnit. I dette afsnit er fokus på samarbejdet med indholdsproducenter (kunstnere og medarbejdere og brugere) samt samarbejdet med andre organisationer.

Hvis man anskuer kulturinstitutionen som en «kunstfabrik» (Elstad & De Paoli, 2014), så er den vare, som kulturinstitutionen producerer kunst, og indholdsproducenterne er kunstnere. Dette gælder fx teatre og i nogen grad festivaler. Kulturlederne fra denne type organisationer omtaler indholdsproducenterne som «dygtige» (L & M DK, interview), eller nogle der «*kan noget på et afsindigt højt niveau*» (N DK, interview). I andre typer kulturinstitutioner, fx museer og biblioteker er kunstproduktionen længere væk, og outputtet er snarere formidling af kunsten. I disse typer organisationer er de egentlige indholdsproducenter de medarbejdere, der udfører formidlingen i praksis. Disse medarbejdere omtales fx som «*engagerede*» specialister (H DK, interview) eller som nogen der sidder i et «*elfenbenstårn*» (E DK, interview), i modsætningen til lederen, der har omverdenen som omdrejningspunkt.

En vigtig del af denne omverden er andre organisationer. Kulturinstitutionerne samarbejder både med hinanden, men også med organisationer som ikke nødvendigvis arbejder med kultur. Kulturlederne betoner deres organisationer som åbne. Fx fremhæves partnerskaber (her med en anden kulturinstitution) som en mulighed for, at man kan komme endnu længere med sin egen vision:



Det handler om at skabe synergi ud af, at vi kommer fra to verdener og to forskellige fagligheder, men som burde kunne befrugte hinanden ud fra en innovationstankegang om, at forskelligheder mødes. (G DK, interview)

Hvis samarbejdet skal lykkes, er det nødvendigt, at kulturlederen har en bestemt type kompetencer. Man skal for det første kunne «oversætte» sig selv (F DK, Seminar). For det andet skal kulturlederen være opmærksom på den anden.

Hvad er det for nogle visioner, den enkelte virksomhed skal leve op til, og som du skal gå ind og understøtte med dit? Du skal tale dig ind i en eller anden konkret målsætning for den samarbejdspartner, du har (J DK, interview).

De ovenstående udsagn kommer fra ledere af henholdsvis et bibliotek, et museum og en festival. Særligt folkebibliotekerne har i flere år været optagede af samarbejde med andre organisationer. I 2010 udgav Styrelsen for Bibliotek og Medier rapporten *Folkebibliotekerne i videnssamfundet* (Styrelsen for Bibliotek og Medier, 2010). En af anbefalingerne i denne rapport var, at bibliotekerne i højere grad skulle indgå partnerskaber. Siden rapporten udkom, har Kulturstyrelsens Udviklingspulje støttet adskillige partnerskabsprojekter, fx udviklingen af en værktøjskasse, bygpartnerskaber.dk (Roskilde Bibliotekerne, 2012). Bibliotekerne er måske den kulturinstitution, som er mest udfordret i disse år, fordi deres kerneydelse, samlingen af bøger, musik og film, i dag ikke længere udgør en selvstændig legitimeringsgrund. Bøger, musik, film og internet kan nemt og billigt tilgås af stort set alle i det danske samfund, bl.a. qua de nye internetbaserede distributionsmodeller, som er beskrevet ovenfor. Derfor skal bibliotekerne genopfinde sig selv, for fortsat at have politisk opbakning. Partnerskaber er blevet en af de «store» løsninger, som har vundet betydelig genklang i biblioteksvæsenet. Selv bibliotekernes brugere bliver samarbejdspartnere:

For at vi kan lave meningsfuld kultur i vores enhed, så bliver vi nødt til at gå mere end bare i dialog med omverdenen. Det er også samarbejde med borgere. Det kan være passionerede frimærkesamlere, der kan videreformidle en interessant viden, og som vi kan sætte ind i en litterær kontekst. (H DK, interview)

Denne biblioteksleder peger på brugerinddragelse som et samarbejde. Brugerinddragelse har i kulturfeltet vundet indpas mange steder i de senere år. Brugerinddragelse kan have mange forskellige former og udtryk og kan have varierende aspekter af deltagelse, dialog eller indflydelse. (Hvenegaard Rasmussen, 2015). Det bliver brugernes egne interesser der kommer i centrum for formidlingen, ikke bibliotekets samling.

### Politikere og forvaltning: Dialog om retning

Den sidste gruppe jeg vil omtale består af de aktører som finansierer kulturinstitutionernes udvikling og drift, og som mere eller mindre direkte kan politikformulere eller stille formelle krav til kulturinstitutionerne, bl.a. ved hjælp af mere generelle kulturpolitiske strategier og mere specifikt fx kontrakter eller rammeaftaler. Disse aktører er kulturpolitikere, embedsmænd i kulturforvaltninger, styrelser og departementer, men også private fonde hører til denne kategori. Relationen til fonde berøres kun i et enkelt interview, og behandles derfor ikke videre i denne artikel. I afsnittet fremhæves to aspekter af kulturledernes beskrivelse af relationen til politikere og forvaltning. For det første diskuteres dialogen om, hvilken retning kulturinstitutionerne skal følge, for det andet diskuteres forskellige positioneringer i forhold til det politiske niveau.

Mange kulturledere beskriver fastlæggelsen af retning for kulturinstitutionen som et samarbejde, hvor både ledere og politikere bidrager.

Kulturledelse er i virkeligheden at lave politik. Kulturpolitikerne siger jo ikke så meget, så man skal selv definere projektet. (R NO, seminar)

Man må spørge hvad det betyder «at lave politik». I interviewene var de eksempler der blev givet typisk strategier og mål for organisationen. «*Man bruger det lidt synonymt*» sagde en leder om forskellen mellem strategi og politik. (G DK interview). Tidligere var kulturinstitutionernes mål beskrevet i de love der gjaldt for området. I dag er kulturen og kulturinstitutionerne tillige reguleret via kontrakter, rammeaftaler og strategier både på lokalt og statsligt niveau. Denne type styringsdokumenter er en del af New Public Management (NPM) som har øget politikernes indflydelse på detailreguleringen af de offentlige institutioner, fx gennem fokus på kvantitativ og operationel målopfyldelse. Bestemmelsen af indhold og mål i disse styringsdokumenter er i dag, fra kulturledernes synsvinkel, «at lave politik». På denne måde har NPM redefineret hvad «politik» er, forstået på den måde, at politik er det politikerne laver, og det politikerne laver, er i dag rammeaftaler og kontrakter.

Mange kulturledere placerer sig således i en position som en ekspert, der giver input til politikerne om, hvad der rører sig på området, og hvad kulturpolitikere kan (og bør) mene om deres område. Der er flere grader af opportuniste i kulturledernes tilgang til det, nogle taler om «*diskret lobby*» (E DK interview), andre beskriver deres arbejde som at «*gøre politikernes arbejde muligt*». (X SE seminar).

Men kommunikationen går også den anden vej: De politiske beslutninger (som jo så undertiden er taget på baggrund af input fra feltet) fylder også en del. Det følgende udsagn henviser til en situation, hvor medarbejderne er uenige med lederen i hvilken type formidling og hvilken målgruppe, der skulle tilgodeses. Denne kulturleder udpeger den politisk vedtagne strategi som en støtte til ledelsesopgaven. Den politiske beslutning bliver en trumf, som lederen kan spille overfor personalet.



Det har [tidligere] været mig som person eller leder der sagde «slut». Men nu har jeg faktisk nogle politikere – en strategi og politikere, hvor jeg kan sige: det har politikere besluttet. (H DK, interview)

Den position kulturlederne placerer sig selv i, spænder over et kontinuum, hvor den ene yderposition er i direkte modsætning til politikerne, som fx tildeles ansvar for, at «*kunstverdenen er gået helt i stå*» i den pågældende by. (L, DK interview). Her er kulturpolitikken noget, man skal forsøge at frigøre sig fra, fx ved at være dygtig til at hente midler og opbakning andre steder fra (fx gennem private fonde sponsorer og mange brugere). Den anden yderposition beskrives som, at man ikke er forskellig fra, men at man «*er staten*» (N DK interview). Her lægges der vægt på, at man er en politisk drevet offentlig institution, som skal løse en opgave, som folkevalgte politikere har stillet. De fleste lægger sig et sted i midten, og anerkender en forskel mellem forvaltningsniveauet og institutionsniveauet. Der er to mønstre i materialet med hensyn til, hvor kulturlederne lægger sig. Yderpositionen, som modsætning til den offentlige kulturpolitik, finder man tydeligst hos de kunstneriske ledere. Det betyder også noget for hvor man placerer sig, hvor tæt på Kulturministeriet kulturinstitutionen er. Hvis man har en selvstændig post på finansloven, er man tættere på staten, end hvis man skal finansiere de fleste aktiviteter eksternt. Tilgangen til «lobbyvirksomhed» følger også dette mønster.

Den information kulturlederne bidrager med, og som skal forme de politiske beslutninger, omtales som noget, der er givet i en samvirkende og konstruktiv ånd, som et bidrag til et ligeværdigt samarbejde. Men relationen opleves ikke ligeværdig, det er politikerne, der sætter rammerne og bestemmer størrelsen på bevillingerne. Derfor drejer kommunikationen mellem politikere og kulturledere sig, efter de sidstes opfattelse, i meget høj grad om, at forklare kulturens og organisationens bidrag til byen, til samfundet og for brugerne.

## LEGITIMITETEN

Som nævnt i indledningen, tager jeg udgangspunkt i en antagelse om, at der er sket en forandring i kulturinstitutionernes institutionelle omverden – at kulturinstitutionerne i højere grad end tidligere forventer og forventes at hente deres legitimitet med ydelsen af «samfundsrelevante» bidrag til fællesskabet. Hvad begrebet «et samfundsrelevant bidrag» betyder for kulturlederne diskuteres i det følgende. Afsnittet drejer sig om legitimitet, som jeg med Suchman (1995) definerer som institutionaliserede antagelser om passende adfærd i et felt. Det er derfor rimeligt at diskutere, *hvem* der har disse opfattelser, som udgør kulturinstitutionernes institutionelle omverden. Med andre ord, hvem man skal opnå legitimitet overfor. Ifølge den britiske kulturkommentator John Holden (2006) er der tre grupper af aktører, som spiller forskellige roller i fastlæggelsen af kulturinstitutioners legitimitet: Publikum (borgerne), professionelle (kulturlederne) og politikere (politikere og embedsmænd i forvaltningen). Pointen er, at politikerne er usikre på kulturområdet, fordi befolkningens hold-

ninger til kultur er usynlige for dem, i modsætning til andre politikområder. Diskussionen af kulturens værdi foregår ofte i fora som udelukker publikum, og hvor kulturledere «*fodrer politikerne med gode historier og statistik*» (Holden, 2006 p. 14, min oversættelse). Politikerne hører kun sjældent direkte fra folk selv, hvordan befolkningen værdsætter de offentlige kulturinstitutioner. Denne betragtning stemmer godt overens med kulturledernes beskrivelser af legitimeringsarbejdet. Det beskrives som en kommunikativ relation mellem lederne og politikere. Den kommunikation, der drejer sig om at vise sit værd, beskrives af informanterne som et «*spil*» (J, DK interview) eller «*netværkspleje*» (E DK, interview).

Holden peger ligeledes på tre forskellige typer af værdi, som kulturinstitutionerne repræsenterer. For det første kunstens *iboende værdi*, som relaterer til den subjektive oplevelse. Denne værdi forekommer i mødet mellem mennesket og kunsten, og kan måles gennem personlige beretninger, kvalitative vurderinger og anmeldelser. For det andet taler Holden om kulturens *institutionelle værdi*: Kulturinstitutionernes tilstedeværelse og aktiviteter skaber værdi for befolkningen. Kulturinstitutioner kan, ifølge Holden, skabe tillid og respekt og dermed samtidig gøre noget godt for offentligheden og samfundet. Holden argumenterer for, at kulturinstitutionerne ikke bare er beholdere for kunstværker, men at deres tilstedeværelse i samfundet har en egen værdi. Institutionel værdi måles på feedback fra publikum, men hvordan denne værdi skabes er, ifølge Holden udforsket<sup>1</sup>. Den tredje type værdi er kulturens *instrumentelle værdi*, som opstår, når kultur anvendes til at opnå et andet formål end sig selv fx et økonomisk eller et socialt formål. Den type værdi måles i *output, outcome og impact*, men som Holden, i lighed med en række kulturpolitiske forskere fx Duelund (2003) og Belfiore (2004), påpeger, er det svært at vise kausal sammenhæng mellem investeringer i kultur og de fordele der ønskedes opnået (Holden, 2006).

I interviewene havde jeg et citat med fra seminaret som jeg bad informanterne forholde sig til.

Den vigtigste opgave for sådan nogle som os er at skabe fortællingen, der viser vores eksistensberettigelse. (D DK, seminar)

Dette udsagn gav anledning til flere diskussioner om balancen mellem institutionens opgave at skabe meningsfuld kultur, og kulturlederens opgave at fortælle om det. De fleste var enige i, at man som leder har til opgave at fortælle om resultaterne. En del kulturledere markerede en distance til udsagnets kategoriske udpegning af én opgave som den vigtigste, men selv når dette blev kritiseret, var der ikke mange der satte spørgsmålstegn ved at det var en vigtig opgave.

1. Bibliotekernes værdi som mødested og dets betydning for social kapital i Norden har dog fået en del opmærksomhed de sidste 10 år. Se fx Audunson (2005), Vårheim et al. (2008) og Delica (2014)

I det følgende diskuteres det, hvad denne fortælling kan indeholde, hvad der kan give den troværdighed. Materialet er ordnet i tre grupper. Først behandles kortfattet fortællingen om mange brugere og fortællingen om høj kunstnerisk kvalitet. Til slut behandles fortællingen om samfundsrelevans mere udfoldet. I diskussionen af de tre typer af fortællinger anvender jeg Boltanski og Thévenots teori om retfærdiggørelsesregimer/storhedsordener. Denne teori er velegnet i forhold til at diskutere institutionernes legitimitet, idet den udpeger nogle arketyperiske argumenter for værd.

### Brugere: Man har legitimitet hvis man har mange brugere

De ovenfor beskrevne kontrakter og rammeaftaler som anvendes som styringsdokumenter for offentlige kulturinstitutioner, har typisk fokus på et kvantitativt mål af brugere. Hvor mange brugere en organisation har, er et succesparameter. Enhver kulturinstitution udarbejder besøgsstatistikker, og når Kulturministeriets kulturvaneundersøgelser udgives, udpeges problemområder og succeser alt efter, hvor tallene er gået op og ned (se Balling & Kann-Christensen, 2013 for en diskussion af kulturvaneundersøgelsernes rolle i kulturpolitikken). Det er derfor rimeligt at antage, at kulturlederne udpeger kvantitet som et legitimeringsparameter, men som jeg vil vise i det følgende, er dette ikke ensbetydende med, at kulturlederne i interviewene argumenterer entydigt ud fra en opinionsverdenslogik.

Der skal jo først og fremmest være et brugerperspektiv på alt, hvad man laver, med mindre man vil holde en eller anden gryde i kog, hvor man serverer kunst og kultur for en lille kreds af mennesker. Hvis kunst og kultur skal gøre en forskel, må man ramme folk lige midt mellem øjnene, der hvor de er, i konkurrence mellem alt det andet. (N DK, interview)

Men når vi bliver målt på hvor mange mennesker, der kommer ind ad døren, så er det jo også det, som vores medarbejdere fokuserer på. (H DK, interview)

Ifølge Boltanski og Thévenots grammatik over retfærdiggørelsesregimer er *opinionsverdenen (the world of fame)* den, som udpeger *storhed* som kendthed og anerkendelse (Boltanski & Thévenot, 2006). I en kulturinstitutionel sammenhæng kan man fx knytte legitimitet til antallet af brugere. Selvom legitimitet kobles til antallet af brugere, både i interviewene og i kulturfeltet som sådan (se fx Jancovich, 2014 eller Stevenson, Balling og Kann-Rasmussen, 2014), så er der i begge de ovenstående udsagn også en vis distance til opinionsverdenen.

I det første udsagn fremstilles et «brugerperspektiv» som en modsætning til at satse på det elitære hvilket betones ved metaforen *gryden der holdes i kog*. At holde en gryde i kog er at fortsætte uforandret. Lederen påpeger nærmest selvironisk, at kulturinstitutionen tidligere har rettet sig mod ganske få mennesker. Således anerkendes mange brugere som en nødvendighed for organisati-

onens overlevelse, men det er ikke via en leflen for laveste fællesnævner, dette skal opnås, men gennem kultur der «*rammer folk midt mellem øjnene*».

Den næste kulturleder peger på, at kvantitative målinger har en effekt på personalets adfærd, men målingerne kommer udefra, og kulturlederen er senere i interviewet optaget af, hvordan man kan måle, hvad folk *gør* under deres besøg, og ikke bare hvor mange mennesker, der kommer ind ad døren.

Kulturlederne anerkender, at mange brugere skaber legitimitet, men i interviewene er de optagede af hvad brugerne får ud af deres besøg, mere end antallet af brugere. Man kan ikke være anerkendt uden brugere, men mange brugere er ikke nok. Legitimiteten må hentes gennem et godt indhold.

### **Kvaliteten: Man har legitimitet hvis man er excellent**

Traditionelt ville man fremhæve, at fokus på brugere stod i kontrast eller var uforeneligt med et fokus på kvalitet, fordi den kunstneriske kvalitet, som kunstfeltet selv definerede ville være uforeneligt med den brede smag (Nielsen, 2007). Ifølge Boltanski og Thévenot (2006, 2011) er storhed i inspirationsverdenen (the inspired world) uafhængig af andres (fx brugeres) anerkendelse. Storhed inden for inspirationsverdenen er baseret på fænomener som følelser, kreativitet, passion, spontanitet, forestillingsevne og oprør (Boltanski & Thévenot, 2011). Jeg har ovenfor vist, at kulturlederne, når de selv skal beskrive det, der er vigtigt, ikke udpeger mange brugere, selvom de anerkender, at de måles på det, og dermed ikke kan være legitime uden brugere. Men der skal også være noget mere. En kulturleder siger:

Vores eneste berettigelse [er at] vi er excellente. (N DK, interview)

Men hvordan forenes kravet om excellens og mange brugere, hvis excellens ikke automatisk appellerer til den brede smag? Det gør flere kulturledere ved at opløse skellet mellem kvalitet og folkelig appel.

Vi vil gerne lave kvalitet, og så er det ikke så vigtigt, om det er elitært eller folkeligt. Det er en gammeldags opdeling. (L DK, interview)

Den citerede kulturleder gør flere steder grin med denne gammeldags holdning om den elitære kunst, som en type kunst der «*helst skal give underskud*» (L DK, interview), men ikke desto mindre er det kulturledernes udfordring, at de skal opfylde både krav om kvalitet og om mange brugere. Kulturlederen, der er citeret ovenfor, løser cirkelns kvadratur ved at udpege forskellen som «gammeldags». Denne øvelse kræver, at brugeren, som jeg har vist ovenfor, konstrueres som en ligeværdig kvalitetsbevidst kunde og samarbejdspartner. Dette kan lade sig gøre fordi dannelsesbegrebet er under forandring. Som jeg viste i afsnittet om brugere og konkurrence er dannelsesbegrebet og dermed kvalitetsbegrebet under forandring. Hvis folk er «knusende ligeglade» med fx teatret ud fra en forestilling om, at man «bør» gå i teatret, så kan kvalitet ikke

alene defineres af eksperterne. I dag er definitionen af god kvalitet derfor en forhandling mellem brugere og eksperter. Det er ikke bare én af de to, der har retten til at definere kvaliteten.

### Samfundet: Man har legitimitet, hvis man er samfundsrelevant

Hele pointen er, hvorfor har vi behov for [kulturinstitutioner] i det hele taget? Hvad er det vi skal respondere på? (R NO, seminar)

Det er jo lidt splittet til atomer nu, hvad for et formål kulturen har. Vi kan netop tænke os ind i den sociale politik i al former for anden politik. [...] der ikke længere bare er ét bestemt formål. (D DK, seminar)

De to udsagn peger på en grundlæggende rådvildhed i forhold til, hvor legitimiteten skal hentes fra. Begge udsagn synliggør manglen på en fælles anerkendt forestilling om, hvad kultur og kulturinstitutioners *raison d'être* er. Flere kulturledere peger i den forbindelse på vigtigheden af at være *samfundsrelevant*.

Der er, som jeg vil vise i det følgende, mindst to forskellige bud på hvordan kulturledere taler om samfundsrelevans i materialet. Den første type samfundsrelevans informanterne peger på, drejer sig om begrebet dannelse. Man er samfundsrelevant, hvis man bidrager til borgernes dannelse og dermed til et demokratisk samfund. Den anden type samfundsrelevans som informanterne omtaler, drejer sig om en forestilling om samfundsrelevans gennem kulturinstitutionens bidrag til løsning af samfundets store problemstillinger, fx klima, sundhed og migration. Denne type samfundsværdi vil jeg benævne instrumentel. Begge typer kan henføres til legitimitet der tager udgangspunkt i Boltanski og Thévenots *borgerverden (the civic world)*. Når der argumenteres for værd ud fra et borgerverdensperspektiv, så er det kollektivets (i modsætning til enkeltindividets) interesser, der er i fokus.

### Dannelse

Den danske kulturteoretiker Henrik Kaare Nielsen (2007) fremhæver, at kultur spiller en stadig større rolle i folks hverdagsliv (p.107). Det gør den, fordi vores samfundsmæssige identitet og vores definition af meningen med livet i stigende grad defineres ud fra vores kulturelle smag, i modsætning til fx traditioner og standsbevidsthed. Nielsen peger desuden på kulturens rolle i forhold til individets dannelses- og identitetsarbejde, som han mener, bør ske i en åben dialog mellem den individuelle livshistorie og den sociale kulturelle kontekst. Dannelse er således ikke et individuelt projekt, men foregår i en dialogisk udveksling med samfundet. Kulturen er med andre ord samfundsrelevant, fordi den bidrager både til samfundets og til individets identitetsudvikling og dannelse. (Nielsen, 2007). I forhold til kulturinstitutionernes værdi, formulerer Nielsen kulturinstitutionernes samfundsrelevans som «... *rollen som initiator af denne tværkulturelle dialog samt som garant for den kvalificerede sam-*

*fundsmæssige samtale om fælles anliggender og det almene vel på tværs af den kulturelle praksis' partikulære tendenser»* (Nielsen, 2007 p. 111).

Repertoiremæssigt skal vi hele tiden sørge for, at det vi laver er relevant i forhold til et nutidigt publikum [...] Det der relevanskrav det tror jeg er virkelig vigtigt. Vi forsøger at spejle nogle af de dagsordener, der er derude i samfundet. Men vi forsøger også at sætte nogle dagsordener. (N DK, interview)

Denne kulturleder henviser til kunstens iboende værdi (Holden, 2006). Relevansen findes i relationen mellem publikum og kunsten og skal have rod i samfundets dagsordener. Repertoiret skal afspejle samfundet for at være relevant. I materialet findes denne holdning (at den formidlede eller producerede kunst skal afspejle samfundsdagsordener) hos ledere af festivaler, biblioteker og teatre. Dette stemmer godt overens med den beskrivelse af relevans som Nielsen (2007) skitserer. Formidlingen af kulturelle artefakter/produktioner skal bidrage til samfundets fælles samtale. Derfor er det en vigtig kompetence for kulturlederne at kunne aflæse og spejle samfundet. En anden kulturleder taler mere opportunistisk om, hvordan man kan få samfundet med på dannelsesprojektet.

Hvis jeg kan få det politiske system til at spille med på nogle forandringer fx i byens rum, så kan jeg få erhvervslivet med. De betaler rigtig mange af de ting. Fordi hvis det politiske system er inde og godkende det, så kan de se, at det ikke er fordi, der er et [økonomisk] hul fra en kulturinstitution, så er det faktisk fordi, vi er med til at lave noget, der kan danne den by vi bor i. Vi snakker meget om den personlige dannelse, men også om at byen skal have en dannelse. (L DK, interview)

Her er kulturlederens opgave at få overbevist politikere og erhvervsliv om værdien af de kulturarrangementer, som organisationen kan tilbyde. Legitimiteten hentes i potentialet om at kunne forbedre byen. Erhvervslivet i denne kulturleders optik er ikke interesserede i at støtte kulturinstitutioner, der mangler penge (til for dem uvedkommende projekter). Men hvis kulturinstitutionen går forrest i bestræbelserne på at udvikle og *danne* byen, så er det lokale erhvervsliv med på vognen. Kulturlederen fortæller indirekte om nødvendigheden af netværkskompetence og kommunikative evner. Han skal overbevise politikere for at kunne overbevise erhvervslivet.

### **Den åbne kulturinstitution / en ny instrumentalitet**

Som beskrevet i indledningen, peger både Peter Hanke (2010) og Christian Have (2013) på nødvendigheden af en genskrivning af kultursektorens rolle i samfundet. Begge pointerer vigtigheden af, at kulturen kommer ud af reserverne og spiller en samfundsmæssig rolle sammen med erhvervslivet og velfærdsområdet. Både Hanke og Have er indehavere af egne virksomheder, som lever af at rådgive andre kulturledere. Derfor taler de ud fra en anden position



end de kulturledere, hvis udsagn er omdrejningspunktet for denne artikel. Jeg spurgte i indledningen, om kulturlederne tager opgaven på sig. I relationen til samfundets store opgaver og kulturinstitutionernes potentiale i forhold til dem er følgende citat interessant.

[...] vi vil blive bigger, better and faster. [...] Derfor skal kulturledere være opmærksomme på den kontekst, de er i. Hvis vi ser på megatrends: Sundhed, miljø, migration fx, hvordan skal vi kulturledere tage samfundet ind i institutionerne? [...] Det er der vi altid fejler, og så sidder vi og køber lidt bøger ind. [...] men på et eller andet tidspunkt, og det er NU, der holder det ikke længere. (R NO, seminar)

Kulturlederen formulerer den tilstand, som i ledelsesjargon hedder *den brændende platform*<sup>2</sup>. Udsagnet faldt i en diskussion, hvor spørgsmålet om eksistensberettigelse blev diskuteret: Hvordan skal kulturinstitutionerne overleve, når de har «løst» opgaven med at stille kulturen til rådighed? Kulturlederen udnævner generelle samfundsudfordringer som et nyt felt, kulturinstitutionerne skal «tage ind». Og det skal vel og mærke ikke gøres «ved at købe lidt bøger ind.» Kulturlederen er på sin vis enig med Hanke og Have, men udgangspunktet er et andet, nemlig at blive «bigger, better and faster». Biblioteket står på den brændende platform og ser sig om efter den gren, man kan blive hængende i, for at overleve. Samfundsengagementet skal forandre kulturinstitutionernes raison d'être. Som tidligere nævnt er forandringen tydelig i biblioteksfeltet, men også andre ledere i andre kulturinstitutioner beskriver situationen på en lignende måde.

Det handler om at argumentere for en eksistensberettigelse. Vise at vi udfylder et rum, som ikke nogen andre gør [...] og det gør vi ved selvfølgelig at tale os ind i en aktuel manko, det er derfor, det er ekstremt vigtigt, at man kan analysere sig frem til, hvad der sker i samfundet lige nu. Hvordan kan vi være med til at løse en eller anden samfundsmæssig opgave, for det er tit noget der optager politikerne. (J DK, interview)

Denne kulturleder forklarer, at det er politikerne, der ønsker, at kulturinstitutionerne «taler sig ind» i en samfundsmæssig manko. Det understreger dels pointen, at kulturinstitutionerne er udfordrede, og dels at det først og fremmest er politikerne, man skal legitimere sig overfor.

Kulturlederne tager altså gerne fat på samfundets problemstillinger. Den institutionelle omverden, dvs. de fremherskende normer for passende adfærd i feltet, kræver det. For at være legitim må kulturinstitutionerne relatere sig selv til nogle, for kulturfeltet nye, problemstillinger, samtidig med at de fortsat skal fungere som dannende. Forskellen på den måde kulturlederne taler om de to typer samfundsmæssig relevans er slående. Når det gælder dannelse er beskri-

2. Begrebet knyttes ofte sammen med ledelsesguruen John Kotters bog *I spidsen for forandringer* (1998) og hans 8 trin til god forandringsledelse.

velserne af, hvordan man gør, hvorfor det er vigtigt, og hvilken værdi det skaber meget udfoldede og præcise. Når det gælder den anden type samfundsmæssig relevans, er beskrivelserne mildt sagt dunkle. Fx beskriver en kulturleder et samarbejde med en ingeniørvirksomhed på følgende måde:

Vi sidder på hver sin side af bordet, og vi ved ikke rigtig hvorfor, men vi kan bare mærke, at vi vil rigtig gerne samarbejde. (F DK, seminar)

I materialet er der ingen fortællinger om, hvordan man konkret har bidraget til løsningen af den nye type opgaver. Man kan karakterisere situationen for kulturinstitutionerne og de samfundsmæssige problemstillinger som værende på hensigtsplanet. Men kulturinstitutionerne er i fuld gang med de første skridt, at komme ned fra elfenbenstårnet, låse op, og lukke samfundet ind. At dette ikke sker med et snuptag er forståeligt, for denne åbning kræver en genforhandling af kunstfeltets autonomi og muligvis også en genfortælling om instrumentel kulturpolitik.

Hvis kulturinstitutioner skal gøre en forskel i forhold til samfundsmæssige problemstillinger, som ikke snævert tager udgangspunkt i befolkningens dannelse, så kan i første omgang kulturinstitutionernes værdi og i anden omgang kunstens værdi ikke længere udelukkende bestemmes af kulturfeltet selv, men må lade sig vurdere ud fra en samfundsmæssig målestok. At dette er særdeles problematisk har flere kulturpolitiske forskere siden 1990erne peget på (se fx Skot-Hansen, 1999, Duelund, 2003, Belfiore, 2004 og Vestheim, 2008). Fokus for denne forskning har været en kritik af et politisk ønske om at gøre kulturen til løftestang for fx økonomisk vækst, social inklusion eller lignende samfundsmæssige problemstillinger. Forskerne har bl.a. peget på, at kulturfeltet «skyder sig selv i foden», når virkningerne af de kulturelle investeringer ikke kan måles eller i værste fald underkender virkningen. Det nye i denne kontekst er, at det i dag er kulturinstitutionerne selv, der peger på kulturens potentiale i forhold til disse opgaver, og villigt stiller sig til rådighed. Dog forsvinder de problemer som de ovennævnte forskere har peget på ikke, fordi det nu er presede kulturlederne og ikke umiddelbart politikerne, der står bag ønsket om at bruge kulturen til samfundsmæssige opgaver.

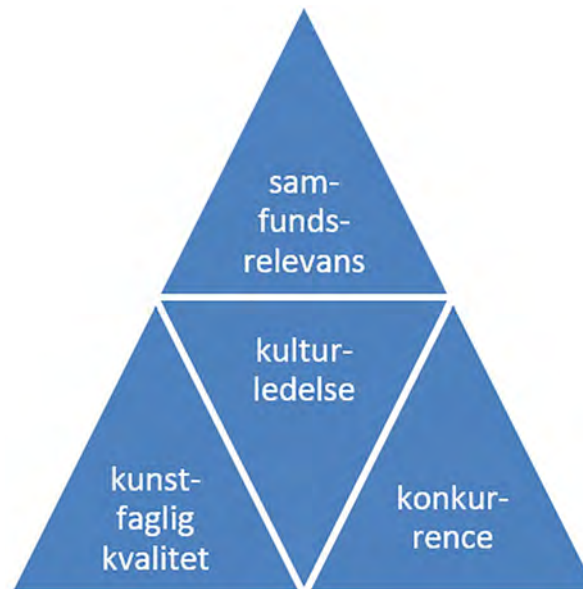
## KOMPETENCERNE

I forlængelse af ovenstående analyser diskuteres i det følgende to kompetencer, som jeg mener, bliver centrale for kulturlederens legitimeringsarbejde. Jeg benævner de to kompetencer *navigationskompetence* og *refleksionskompetence*.

### Navigationskompetence

Navigationskompetence forstår jeg som evnen til at kende sin position og ud fra denne udstikke en retning. Navigation er valgt som en metafor, fordi navi-

gation (ligesom kulturledelse) foregår i et farvand, der kan være mere eller mindre kendt. For at kunne vælge den rette kurs, kræver den gode navigation, at man ved hvor man er, og hvor man skal hen. I forhold til kulturledelse er farvandet, som man skal navigere i, de tekniske og institutionelle omgivelser. Kulturledere skal finde deres position i forhold til i hvert fald tre pejlemærker i omgivelserne.



For det første er kulturlederne en del af kunstfeltet, og for at være legitim (både indadtil og udadtil) skal man være fagligt velfunderet. I den ovenstående analyse peger kulturlederne på begreber som kvalitet og excellens. Disse forhandles både af kunstfeltet selv, men også i visse tilfælde med brugerne. For det andet skal kulturlederne kunne begå sig på et marked, i en konkurrencesituation. Kulturlederne peger på brugerne både som en knap ressource og som samarbejdspartnere. Samarbejdspartnere og brugere skaber legitimitet, så det er nødvendigt at præsentere sig selv som attraktiv, både overfor brugere og samarbejdspartnere. Sidst men ikke mindst er det omgivende samfund et pejlemærke. Kulturlederne peger mange steder på nødvendigheden af at kunne aflæse samfundstendenser, både i forhold til at kunne skabe den fælles samtale (dannelsesaspektet) og i forhold til den mere instrumentelle samfundsrelevans.

Kulturlederen skal finde sin position i balancen mellem alle de tre pejlemærker. Det er en vigtig pointe, at de ikke kan nøjes med at agere konkurrencestrategisk (dvs. argumentere ud fra et opinionsverdensperspektiv). Hvis man gør dette, vil man gøre sig sårbar overfor kritik foretaget ud fra både et borgerverdensperspektiv og et inspirationsverdensperspektiv (man bliver for opportunistisk eller «sælger ud»). På den anden side kan man heller ikke overleve, hvis man lukker sig om det kunstfaglige. Et for ensidigt fokus på den kunstfaglige kvalitet vil formentlig resultere i en kritik af, at man er for lukket og elitær. Kulturlederens opgave er, at balancere de forskellige hensyn. Men selv når balancen er fundet, følger der ikke nogen fastlagte opgaver med. Derfor inde-

bærer navigationskompetencen også, at kulturlederen selv kan formulere opgaven.

I en tid hvor kulturens og kulturinstitutionernes raison d'être er til stadighed diskuteres, og opgaverne ikke på forhånd er givne, bliver det en vigtig opgave for kulturlederen at kunne formulere opgaven på en måde, så politikerne får noget, de ikke vidste, de havde brug for. Hvis man blot venter på, at politikerne formulerer opgaverne, vil man ikke opnå succes.

I flere kulturinstitutioner opereres der med en todelt ledelse, en kunstnerisk leder og en administrator. Analysen ovenfor forklarer til dels, hvorfor dette ikke altid fungerer efter hensigten. Hvis den kunstneriske leder udelukkende koncentrerer sig om den kunstfaglige kvalitet og administratoren primært koncentrerer sig om den tekniske omverden, så mangler navigationskompetencen, og dermed evnen til at finde balancen mellem de tre dele af omverdenen, at kunne formulere kulturinstitutionens bidrag og dermed skabe fortællingen om sin eksistensberettigelse. Dette fører mig frem til den anden kompetence, jeg vil diskutere.

### Refleksionskompetence

At kunne se sig selv udefra og kunne fortælle om, hvad man ser, er omdrejningspunkterne for det, som jeg benævner refleksionskompetence. Refleksionsbegrebet anvendes til at forstå det imperativ, som kulturlederne beskriver i forhold til at kunne skabe fortællingen, der viser eksistensberettigelsen. Som beskrevet ovenfor kunne samtlige kulturledere nikke genkendende til denne nødvendighed. En kulturleder skal således både kunne skabe en relevant kulturinstitution og kunne fortælle, hvorfor den er nødvendig. Det er denne dobbelthed, som skal diskuteres her.

For det første er fortællingen målrettet politikerne. Politikerne har brug for at få at vide, hvorfor de skal støtte kulturinstitutionerne, fordi det ikke er givet. Haves iagttagelse af et gryende kulturtab, som jeg nævnte i indledningen, gælder jo ikke kun brugerne (Have, 2013). Kulturpolitikere har i dag ikke nødvendigvis den samme forståelse af, hvorfor kunst og kultur er vigtig som kulturlederne selv har. Jeg mener Holden (2006) har en meget vigtig pointe her. Politikere er primært interesserede i kulturinstitutionernes instrumentelle værdi, fordi politikere pr definition er optagede af samfundet. Men politikere er også optagede af, hvad borgerne gerne vil have. Og hvis der ikke foregår en diskussion af kulturens iboende og institutionelle værdi i offentligheden (dvs. blandt borgerne) trues kulturen og dens institutioner på eksistensen.

For det andet kræver ønsket om at lukke samfundet ind en ny fortælling, som er målrettet potentielle samarbejdspartnere. Man kan ikke lukke op for andre og bidrage til andre dagsordener hvis ikke man kan fortælle eller tydeliggøre, hvem man selv er overfor den anden.

Hvis hverken borgere, samarbejdspartnere eller politikere har en automatisk forestilling om kulturinstitutionernes relevans, så forandres det kulturelle felt. Det forandres, fordi kulturinstitutionerne må agere på et marked, hvor alt skal synliggøres og reflekteres, og hvor kunst og kultur ikke længere kan leve på egne præmisser. Kvalitet og relevans bliver først til, når det bliver fortalt. Det er ikke diskussionen om kulturinstitutionernes eksistensberettigelse som sådan, der er ny. Kulturfeltet har ofte været under beskyldning, fx i form af kritik af statsstøtte til verdensfjerne kunstnere og kulturfeltets «smagsdommeri». Det nye er, at kulturinstitutionernes eksistensberettigelse er truet, selv om de ikke er under direkte kritik. Derfor bliver evnen til at kunne formulere sin værdi og sit bidrag til samfundet ligeså vigtigt som selve bidraget. Ovenstående analyse peger i retning af, at opinionsverdenen har mulighed for at vinde indpas i kulturledernes argumentationsrepertoire. Det gælder om at være synlig og kunne fortælle historien. Boltanski og Thévenot fremhæver i genstande som PR-materiale og surveys (2006, p. 180) som tilhørende opinionsverdenen. Disse værktøjer er blevet normalen i kulturledernes kommunikation med politikerne.

## KONKLUSION

Udgangspunktet for denne artikel var at undersøge, hvordan danske kulturledere beskriver deres omverden, og hvordan kulturlederne arbejder med at legitimere deres institutioner. Desuden har jeg diskuteret to kompetencer, som kulturlederne anvender for at kunne agere i et forandret kulturfelt.

Kulturledernes omverden beskrives gennem tre grupper af aktører. For det første spiller brugerne en vigtig rolle for kulturlederne. Brugere beskrives på den ene side som kunder, der udgør den vigtige efterspørgsel. Kulturlederne tager i høj grad pejling af brugerne, når de skal tilrettelægge deres tilbud. Det gør de, selv om det erkendes, at brugerne ikke nødvendigvis har samme smag eller kommer, fordi de føler, de burde. Brugere fungerer tillige som en slags samarbejdspartnere, som kan give et nødvendigt input til formidlingen. For det andet udpeger kulturlederne forskellige samarbejdspartnere som en vigtig del af omverdenen. Disse samarbejdspartnere kan både være firmaer, fonde eller andre kulturinstitutioner. Samarbejde eller partnerskaber beskrives både som et middel til at komme længere med sin egen vision, og som noget der handler om at understøtte den anden organisation. Den sidste gruppe aktører er politikere og embedsmænd i forvaltningen. Relationen til den politiske del af omverdenen beskrives for det første som en fortælling om, at kulturlederne «laver politik» ved at give politikerne input til, hvordan strategierne på deres område skal udformes. For det andet beskrives relationen til politikerne som en fortælling om, at det er politikerne, der har det sidste ord. Dette kan være en støtte i den daglige ledelse, men det kan også opleves som hæmmende. Kulturledere, politikere og embedsmænd indgår på denne måde i en relation, hvor de både er på samme hold og modparter i varierende konstellationer.

Arbejdet med legitimitet har jeg beskrevet som en balance mellem tre forskellige hensyn. Kulturinstitutionerne henter legitimitet i institutionaliserede forestillinger om mange brugere (kvantitet), kunstfaglig kvalitet og samfundsrelevans. Den samfundsrelevans som kulturlederne peger på, kan deles mellem den traditionelle samfundsfunktion som kulturinstitutioner har, nemlig at bidrage til befolkningens dannelsesniveau. Denne opgave beskriver kulturlederne tydeligt hvordan de bidrager til at løse. Derimod er det mere uklart i materialet, hvordan kulturlederne forsøger at bidrage til den anden type samfundsnytte, der beskrives som kulturinstitutionens bidrag til samfundets store problemstillinger. I første omgang italesætter kulturlederne nødvendigheden af at «lukke samfundet ind», en modsætning til at bevare et mere lukket og selvreferentielt kunstfelt.

Boltanski og Thévenots grammatik over retfærdiggørelsesregimer har i artiklen vist sig nyttig. Teorien gør det muligt at iagttage hvordan kunst og kunstfeltets traditionelle argument, med udgangspunkt i inspirationsverdenen (kunst for kunstens skyld) udfordres af dels kravet om synlighed og mange brugere (opinionsverdenen) og dels borgerverdenens krav om kultur for samfundets skyld. Tidligere har der været en fælles forestilling om, at kunsten var værd at diskutere offentligt. Deltagelsen i den borgerlige offentlighed dannede individet, og på denne måde var kunsten, uanset hvad den handlede om, relevant. I dag peger kulturlederne på, at kunsten er mest relevant, når den handler om det, som er værd at diskutere i samfundet (fx hvis kunsten behandler emner som krig, klima, medier etc). Der er således sket en vending, hvor kunsten tidligere i sig selv har været samfundsrelevant, fordi diskussionen af den var dannende, til i dag hvor det i højere grad (og selvfølgelig ikke udelukkende) er samfundets andre institutioner, der bestemmer relevansen.

I det aktuelle kulturlandskab skal kulturlederne således balancere flere forskellige hensyn og agere i forhold til en flerhed af aktører, som kan have modstridende perspektiver. I arbejdet med at udvikle og sikre kulturinstitutionernes fortsatte eksistens, må kulturlederne derfor gøre brug af det, som jeg har kaldt navigationskompetence og refleksionskompetence. Kulturlederne skal tage pejling af flere forskellige og i princippet uforenelige hensyn (mange brugere, kunstfaglig kvalitet og samfundsnytte) og de skal derudover kunne fortælle, hvordan og hvorfor de gør det, så det bliver tydeligt og anerkendelsesværdigt, både overfor dem selv og overfor en omverden, som ikke nødvendigvis forstår eller deler kulturlederens egen forståelse af, hvorfor kulturinstitutionen er nødvendig i dag.

## LITTERATUR

- Audunson, R. (2005) The public library as a meeting?place in a multicultural and digital context: The necessity of low?intensive meeting?places. *Journal of Documentation*. 61:3, 429–441
- Balling, G. & Kann-Christensen, N. (2013): What is a non-user? An analysis of Danish surveys on cultural habits and participation. *Cultural Trends*, 22:2 1–10



- Belfiore, E. (2004) Auditing Culture. *International Journal of Cultural Policy*, 10:2, 183–202
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (2006) *On Justification: Economies of Worth*. Princeton and Oxford: Princeton University Press
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (2011) Den kritiske evnes sociologi. I: Held, L. (red) *Luc Boltanski Pragmatisk Sociologi: en tekstsamling*. København: Hans Reitzels forlag, 41–67
- Delica, K.N. (2014) Biblioteker og social kapital – et diskuterende litteraturstudie af nyere forskning. *Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab og Kulturformidling*, 2:2, 33–44
- Duelund, P. (Ed.), 2003. *The Nordic Cultural Model*. København: Nordisk Kulturinstitut
- Elstad, B. & De Paoli, D. *Organisering og ledelse af kunst og kultur*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Friis Møller, S. (2012) *From Disinterestedness to Engagement: Towards Relational Leadership in the Cultural Sector*. Frederiksberg: Doctoral School of Organisation and Management Studies. (Ph.d. Serie 39)
- Gripsrud, J. et al. (2011). Changing Relations: Class, Education and Cultural Capital. *Poetics* 39, 507–529
- Hanke, P. (2010) *Kulturens skjulte styrker: Institutioner, reservater og inspiration*. København: Gyldendal Public
- Have, C. (2013) *Ansvar eller anarki: – om kunsten og kulturens dilemmaer og potentialer*. København: Have Kommunikation
- Holden, J. (2006) *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. London: DEMOS
- Hvenegaard Rasmussen, C. (2015) Brugerinddragelse og kulturpolitisk kvalitet. *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, 1:81–100
- Jancovich, L. (2015) The participation myth. *International Journal of Cultural Policy*. DOI:10.1080/10286632.2015.1027698
- Kotter, J.(1998) *I spidsen for forandringer*. København: Peter Asschenfeldts nye Forlag
- Larsen, H. (2013) *Den nye kultursociologien: Kultur som perspektiv og forskningsobjekt*. Oslo: Universitetsforlaget
- Larsen, H. (2014) Legitimation work in state cultural organizations: the case of Norway, *International Journal of Cultural Policy*, 20:4, 456–470.
- Nielsen, H.K. (2007) Smagskulturer, kvalitet og dannelse. I: *Konsument eller Samfundsborger?: Kritiske essays*. Århus: Klim, 97–113
- Roskilde Bibliotekerne (2012) *Byg Partnerskaber*. [online] <http://bygpartnerskaber.dk/>
- Scott, W. R. (2008) Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37:5, 427–442
- Scott, W.R. & Meyer, J.W (1991) The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In: W. W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 108–140
- Skot-Hansen, D. (1999). Kultur til tiden: Strategier i den lokale kulturpolitik. *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, 2:1, 7–27
- Stevenson, D., Balling, G. & Kann-Rasmussen, N. (2015): Cultural participation in Europe: shared problem or shared problematisation? *International Journal of Cultural Policy* DOI: 10.1080/10286632.2015.1043290
- Styrelsen for Bibliotek og Medier (2010) *Folkebibliotekerne i vidensamfundet: Rapport fra Udvalget om folkebibliotekerne i vidensamfundet*. København: Styrelsen for Bibliotek og Medier
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20:3, 571–610
- Vårheim, A., Steinmo, S. & Ide, E. (2008). Do libraries matter? Public libraries and the creation of social capital. *Journal of Documentation*, 64:6, 877–892.
- Vestheim, G. (2008) All kulturpolitikk er instrumentell. I: *KulturSverige 2009: Problemanalys och statistik*. Linköping: Swedish Cultural Policy Research Observatory, 2008, 56–63