



© Centrum för kulturpolitisk forskning
Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift,
ISSN Online: 2000-8325
vol. 21, Nr. 2-2018 s. 200–220

VITENSKAPELIG PUBLIKASJON

Governance i danske kulturbestyrelser

Trine Heide

MA in Modern Culture, Department of Arts and Cultural Studies, University of Copenhagen. She works as a concert producer, manager and consultant in the cultural industry. Her primary fields of research are cultural governance and boards in cultural institutions, and she is currently preparing a PhD project on this matter.

trineheide@cultureconduct.dk

Nanna Kann-Rasmussen

Ph.D. and associate professor at Dept. of Information Studies, University of Copenhagen. Her research focuses on cultural policy, cultural organizations and their relations to society, particularly legitimization work in cultural organizations. She is head of Centre for Cultural Policy Studies at University of Copenhagen and the editor of the Nordic Journal of Information Science and Cultural mediation.

nanna.kann.rasmussen@hum.ku.dk

Jeppé Zielinski Nguyen Ajslev

PhD and Researcher at the National Research Centre for the Working Environment, Copenhagen. His primary areas of research are the relations between social, organizational and managerial practices and the ways in which these shape orientations and identities in work.

jza@nfa.dk

ABSTRACT

Artiklen undersøger aktuelle forståelser af cultural governance i en dansk kulturpolitisk kontekst, gennem kritisk diskursanalyse af *Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner*. Anbefalingerne blev udgivet af Kulturministeriet i 2011 som led i *Kultur for Alle*-strategien, der skulle medføre en strukturreform af kulturinstitutionerne og mere specifik lovgivning på området. Anbefalingerne er udarbejdet af et homogent kommissorium uden repræsentanter fra civilsamfundet eller kulturinstitutionerne selv. Det er problematisk og understreger en af analysens pointer; at anbefalingerne for god ledelse i kulturinstitutioner er baseret på og reproducerer en diskursiv praksis identificeret som 'markedsdiskurs', der har ideologisk rod i corporate governance-principper om økonomisk målbarhed, effektivitet og kontrol. Artiklen diskuterer hvilke betydninger denne forståelse kan have for kulturbestyrelsernes praksis og muligheder for at agere i det kulturpolitiske landskab, samt om det er muligt at udvikle en ny model for ledelsespraksis, kulturforvaltning og cultural governance, der imødekommer opnåelse af kulturpolitisk legitimitet, såvel som gode interne kulturledelsesprincipper. Det konkluderes desuden, at det fastlåste fokus på corporate governance-principperne kan betyde, at kulturinstitutionernes bestyrelser blot er en passiv kontrolfunktion. Som alternativ til dette argumenterer vi for, at kulturbestyrelserne har potentiale til, at udvikle en diskurs og et paradigme for cultural governance, der tager udgangspunkt i kulturens særlige ledelsesmæssige omstændigheder, passion og profession.

Keywords

cultural governance | corporate governance | boards | cultural policy

INDLEDNING

En kulturbestyrelse er den enhed, der har det formelle ansvar for, at en kulturinstitutionens kunstneriske, kulturelle og demokratiske formål opfyldes. Op til 2. Verdenskrig var kulturbestirelser ofte præget af livslange medlemskaber. At være bestyrelsesmedlem, var et væsentligt socialt statussymbol, hvilket medførte interne magtkampe og stærke ejerskabsfølelser i en række bestyrelser (Rentschler 2014:32). Efterkrigstiden skabte forandringer i det kulturpolitiske landskab, herunder oprettelse af kulturministerier rundt om i Europa, hvorfor kulturinstitutioner fik en mere central plads på den offentlige dagsorden. Det igangsatte samtidig en professionalisering af bestyrelserne, bl.a. igennem det kulturpolitiske styringsniveau og et ønske om politisk kontrol med anvendelsen af de offentlige midler, der udgør en stor andel af mange kulturinstitutioners finansiering¹. Det skabte fokus på god ledelsesskik (også kaldet governance) og affødte herhjemme udarbejdelsen af flere typer anbefalinger (Johansen 2001; Kulturministeriet 2006/2017). Ydermere blev det et fokuspunkt i den kulturpolitiske strategi *Kultur for Alle* (2009), som ledte til udgivelsen af *Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner* (Liebst 2011), der er denne artikels empiriske omdrejningspunkt.

Da mange kulturinstitutioner er afhængige af offentlig finansiering, er de underlagt et stigende politisk pres om at yde 'mere kultur for mindre' (Laursen 2016) og om at dokumentere institutionens værdiskabende bidrag til samfundet – at man får noget for pengene. Disse pres er beskrevet som en effekt af kulturpolitikens dalende status i samfundet og tiltagende New Public Management værdier (Kann-Rasmussen 2016; Hvenegaard Rasmussen forthcoming; Mangset & Hylland 2017). Ligeledes møder kulturbestirelserne et pres om effektivisering gennem de offentlige styringssystemer, professionel ledelse og governance, også selvom det oftest er en frivillig indsats at være bestyrelsesmedlem. Samtidig kan de fleste blive enige om, at kunst og kultur ikke kan effektiviseres ligesom produktionsvirksomheder; kulturinstitutioner er paradoksalt nok underlagt en række af de samme kontrollerende måleenheder, når samfundsværdien vurderes; bundlinje, salg (publikumstal) og antal produktioner. I denne artikel argumenterer vi for, at når man politisk taler om mere kultur, er det implicit ofte disse målbare enheder, der adresseres, så kulturstøttens eksistensberettigelse tydeliggøres i økonomiske termer (se også Stevenson et al 2015), hvilket afspejles i hvordan kulturinstitutioner styres gennem krav om god governance og professionelle bestyrelser.

Der er ikke udgivet meget dansk litteratur om kulturbestirelser og governance; ét af bidragene er Nielsen og Lycks bog om 'Strategisk Kulturledelse' (2007), hvor de opstiller en liste over kulturbestirelsers primære opgaver og tilsvarende governance-principper. De nedenstående governance-principper afspejler dog ikke bestyrelsesarbejde i et kulturspecifikt perspektiv, men kunne være en oversigt for hvilken som helst institutions bestyrelse. Dette indikerer,

1. F.eks. Enron-skandalen i USA fra 2001, hvor den amerikanske energigigant svindledede systematisk med regnskaberne og måtte gå konkurs.

at corporate governance (dvs. det felt som virksomheders bestyrelsesarbejde ligger inden for) og de tilhørende ledelsesprincipper er naturaliserede, også i kulturlivet. De overordnede principper om strategi, ansvarlighed, kontrol og gennemsigtighed anbefales som en 'one size fits all'-model.

Governance-princip	Kulturbestyrelsens rolle / opgave
Strategi	Definere formål, strategi og prioritering
	Omverdensanalyse
Ansvarlighed	Relation til interessenter
	Udarbejde intern governance-politik
	Sikre opfyldelse af lovgivning, vedtægter og kontrakter
Organisation	Udpege og sparre med den daglige ledelse
Kontrol / regnskabspligt	Overse regnskabsstyring og budgettering
Selvevaluering	Evaluere egen performance
Gennemsigtighed	Sikre kvalificerede og fornyelse af bestyrelsesmedlemmer

Nielsen & Lyck 2007:25.

I artiklen anlægger vi derfor et kritisk diskursanalytisk blik på Kulturministeriets udgivelse *God Ledelse i Selvjende Kulturinstitutioner* (Liebst 2011) for at kunne vise, hvordan denne naturalisering af corporate governance-principper udspiller sig i en kulturpolitisk kontekst. For at opstille et kvalificeret alternativ til denne styringsform, trækker vi på cultural governance begrebet, der bl.a. tager udgangspunkt i eksempelvis sociale, æstetiske og demokratiske værdier som eksistensberettigelserne for kulturinstitutionerne (Throsby 2001). Vi argumenterer igennem disse analytiske perspektiver for, at en måde kulturinstitutioner kan effektiviseres på, uden at skulle nedprioritere den kunstneriske/kulturelle kerneydelse, kan være ved at professionalisere ledelsen og bestyrelsen med udgangspunkt i cultural governance-principper. Vi diskuterer afslutningsvis de udfordringer og potentialer, som cultural governance kan have for kulturbestyrelsernes praksis.

CULTURAL GOVERNANCE SOM GENSTANDSFELT

Cultural governance er et begreb, der er blevet integreret i arts management-traditionen og de kulturøkonomiske studier (Pérez-Cabañero & Cuadrado-García 2011), men som primært har beskæftiget sig med tematikker som det kunstneriske produkt, brugerperspektivet, de kulturpolitiske omgivelser eller den daglige ledelse — og sjældent på bestyrelsens ledelsesmæssige rolle (Rentschler & Radbourne 2008:1). Cultural governance overlapper og kan til forveksling ligne corporate governance-forskningen, der er præget af økonomisk teori (Turbide 2012; Turbide m.fl. 2008), sociologi (Sunstein 2015), offentlig forvaltningsteori og jura (Bogason 2009), samt ledelsesteori og innovation (Charas 2014; Nadler 2004; Dechamps 2013). Cultural governance er

også tæt forbundet med non-profit- og sportsstudier (Cornforth 2003; Cornforth 2012; Cornforth & Brown 2013; Miller-Millesen 2003; Stone & Ostrower 2007; Radbourne 1993; Wivel 2011; Wivel 2012), der ligesom kulturlivet bærer præg af, at have andre formål end de økonomiske, og derfor kan sammenlignes på et strukturelt niveau.

Denne artikel vil synliggøre hvilke forskelle, der distingverer cultural governance fra corporate governance, da der findes et stort potentiale i en gensidig befrugtning mellem arts management og governance forskningen, men som må gøres med udgangspunkt i viden om de kunst- og kulturspecifikke vilkår, der præger styring af kulturinstitutionerne. Der findes en del praksisorienterede (f.eks. Whitehead & Roche 2013) og teoretiske bidrag (f.eks. Thomas Schmitt, som forsøger at gå genealogisk til værks 2011) med dette kulturspecifikke fokus. Australien og New Zealand er forgængere i forhold til formidlingen af forskningen – f.eks. trækker de New Zealandske anbefalinger ‘Getting on Board’ på stort empirisk materiale fra meget forskellige kulturinstitutioners bestyrelser og har fokus på hvordan bestyrelser arbejder. Ligeledes har den Australiske forsker Ruth Rentschler bidraget til den cultural governance-specifikke forskning med bogen ‘Arts Governance – People, Passion, Performance’ (2014). I nordisk kontekst er forskningsgrundlaget desværre ikke så fyldestgørende. Der er brug for viden om de ledelsesmæssige paradokser en kulturbestyrelse skal kunne agere i, ud fra et specifikt cultural governance perspektiv, som samtidig tager udgangspunkt i den gældende kulturpolitiske kontekst. I det følgende afsnit vil vi præsentere nogle af de tema-tikker, der adskiller kulturinstitutioner fra erhvervslivet og deres bestyrelser; rammebetingelser, herunder økonomi og politik, samt diversitet, profession og passion.

Med de mange forskellige forskningstraditioners brug af og indflydelse på *cultural governance*, kan en egentlig begrebsafklaring være svær at finde frem til. Som Nielsen og Lyck også påpeger, mangler der fortsat et paradigme for cultural governance som både forskningsfelt og afgrænset begreb (Nielsen & Lyck 2007:10). I denne artikel gør vi brug af begrebet med følgende forforståelse: *cultural* dækker først og fremmest et bredt kulturelt felt, der omfatter institutioner, der arbejder med at skabe kunst (billedkunst, musik, scenekunst, film, design osv.) og som arrangerer eller formidler kunst og kultur (f.eks. Kulturhuse, museer og biblioteker). I den australske forskningstradition, med Ruth Rentschler i spidsen, bruges begrebet *arts governance*, hvilket vi finder begrænsende netop i forhold til de kulturformidlende institutioner såsom kulturhistoriske museer og biblioteker, der ikke nødvendigvis agerer inden for de traditionelle kunstarters felt, men tager udgangspunkt i f.eks. et kulturdemokratisk udgangspunkt. Derfor anvender vi begrebet *cultural governance*. *Governance* betyder oprindeligt at give noget retning eller styre noget. Men mange forskere er enige om, at *governance* rummer mere end blot styring eller retningsbestemmelse; det står i modsætning til *government*, der kan være diktatorisk (Schmitt 2011: 20-22) og begrebet tager samtidig højde for en procesuel horisont, hvori udvikling og netværk indgår som nøgleord (Cornforth

2012:1121; Bogason 2009:7). Overordnet kan man beskrive governance-begrebet som en funktion, der skal udøve strategisk ledelse i en organisation. Denne forståelse, i kombination med den ovenstående forståelse for kulturfeltet, udgør denne artikels definition af *cultural governance*.

Rammebetingelser

Governance betegner således rammerne om bestyrelsens arbejde, det strategiske styringsniveau og ansvaret for, at institutionen opfylder sine mål og vedtægter. Juridisk minder den selvejende institution om en fond, men med undtagelser; de kulturinstitutioner, der modtager driftstilskud fra Kulturministeriet (herunder selvejende), er underlagt særlig lovgivning fra den offentlige tilsynsmyndighed, f.eks. *Lov om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet* (Kulturministeriet 2010). Den selvejende institutions juridiske struktur betyder, at det ikke er muligt at drive privat virksomhed til ejernes fordel (Wivel 2012:17). Institutionens vedtægter udgør det interne lovgrundlag for driften, som bestyrelsen skal sikre. Formålsparagraffen beskriver hvad institutionen skal og er det vigtigste styringsredskab, en bestyrelse kan arbejde ud fra. En selvejende institutions bestyrelse er således den overordnede ansvarshavende og har til opgave at overse, at institutionen ledes forsvarligt, både økonomisk og juridisk. Bestyrelsen vælges ikke på generalforsamlinger, som i f.eks. foreningsdrevne organisationer (Wivel 2012:21), men udpeges i henhold til proceduren, beskrevet i institutionens vedtægter. Ofte er en del af posterne politisk udpeget, mens en anden del er udpeget af et repræsentantskab. Derudover kan der være en medarbejderrepræsentant. I praksis kan rekrutteringen være en forholdsvis kompleks og uigennemskuelig proces. Udpegning kan ske på baggrund af politiske forholdstalsvalg i kommunerne, karismatisk rekruttering af kulturpersonligheder, professionskriterier af kunstnerisk eller erhvervsmæssig karakter, samt ved demokratiske valgprocesser (Nielsen & Lyck 2007:11), hvor personlige konflikter kan have betydning for udfaldet. De uklare rammebetingelser for kulturbestyrelserne, herunder især rekruttering, vil vi vende tilbage til i diskussionen.

Selvejende kulturinstitutioner er sat i verden for at tjene offentligheden, i modsætning til at tjene en gruppe aktionærer og ejere, ligesom de er drevet af et kunstnerisk-kulturelt formål og i mindre grad af økonomiske formål. Den demokratiske værdi af kulturen er således det primære kulturpolitiske argument for, at støtte kulturinstitutionerne med offentlige midler. David Throsby (2001) diskuterer herudover kulturelle værdier, såsom æstetisk, spirituel, social, historisk, symbolsk og autentisk. Han påpeger, at kulturinstitutioner arbejder under et tvillinge-værdisæt; de skal både tage hensyn til økonomiske værdier og kulturelle værdier. (Throsby 2001). Det understreger en særlig kamp, der er gældende for kulturinstitutionerne; de skal opnå legitimitet i forhold til den politiske styring, som er en anden form for legitimitet end den, der skabes af det kunstneriske eller kulturelle indhold i sig selv – det er en legitimitet på ledelsesniveau.

Profession og passion

I kulturlivet hænger passion uløseligt sammen med frivillighed. Passion for kunst og kultur generelt eller for den specifikke kulturinstitution, er ofte en vigtig motivationsfaktor for, at man vælger at engagere sig i bestyrelsesarbejdet. Ruth Rentschlers studier viser, at passion for og idéen om at gøre en forskel spiller en rolle for bestyrelsesmedlemmer i højere grad end økonomiske rationaler (Rentschler 2014:120).

Kulturinstitutioner er en organisationstype, der på den ene side baserer sig på højt specialiserede medarbejdere (f.eks. forskere og kunstnere) og på den anden side baserer sig på frivillige ildsjæle, der kan have både kunstnerisk- og ledelsesmæssigt ansvar i større eller mindre grad. Denne artikel fokuserer på de selvejende institutioner, hvor det i høj grad vil være de specialiserede medarbejdere, der udgør kernen i organisationen, samt har en professionel ledelse, hvor både de producerende kulturinstitutioner (som f.eks. teatre eller orkestre) og de formidlende kulturinstitutioner (f.eks. museer eller biblioteker) er umulige at forestille sig uden den særlige ekspertise, der knytter sig til organisationens kerneydelse. I disse organisationer kan der derfor være tale om to parallelle hierarkier (Brunsson & Sahlin-Anderson 2005). Det professionelle hierarki, som qua medarbejdernes unikke ekspertise, er det eneste, der kvalificeret kan træffe beslutninger, og det administrative hierarki, som har ansvar for økonomien, kan i realiteten have svært ved at styre den, hvis det professionelle hierarki ikke spiller med. Mintzberg (2014) peger på, at visioner og strategier i disse professionelle bureaukratier ofte vil udspringe fra de højt specialiserede medarbejdere og blot godkendes på bestyrelsesniveau. Rentschler (2014) argumenterer for, at dette gør bestyrelsen til kontrolorgan – også omtalt som ‘gummistempel’. I stedet bør bestyrelsens strategi og ledelsesstil tage udgangspunkt i, at de to parallelle hierarkier skal balanceres. Spørgsmålet om passion og profession afspejler en vigtig problemstilling i forskningen om kulturbestyrer; der findes utallige versioner af, hvordan bestyrelsesmedlemmer vælges og rekrutteres til bestyrelserne, og vil altid være forbundet med institutionstypen, dens tilknytning til civilsamfundet og det politiske bagland, samt muligvis en geografisk betydning. Men større viden om disse variabelers betydning mangler, samt viden om hvilke konsekvenser ledelsesprofessionaliseringen har for bestyrelsesmedlemmernes passion. Debatindlæg som ‘Professionalisering presser de frivillige ledere ud’ (Danielsen 2017) peger f.eks. på, at det kan have betydelige konsekvenser for organisationsstrukturen, når kulturlivet generelt udvikler sig i en erhvervsprofessionel retning.

Kulturbestyrer skal kunne noget andet – eller mere, end bestyrer i f.eks. en produktionsvirksomhed. I princippet skal kulturbestyrer (især i de selvejende kulturinstitutioner) agere i et udefineret felt mellem det private marked og det offentlige, og de skal kunne beherske to ‘sprog’ – det økonomisk rationelle og det kunst- og kulturfaglige. Denne dobbeltrolle har Rentschler (2014) beskrevet med begrebsparret *conformance/performance*, der betegner karakteren af de mange forskellige og somme tider modstridende opgaver, en kulturbestyrer har. *Conformance* betegner de formelle krav, der skal opfyl-

des. Begrebet kan bedst forstås som overensstemmelse med de krav, der fremsættes af f.eks. lovgivning og institutionens formålsparagraf. Derfor hører de finansielle aspekter, forholdet til ledelsen og opretholdelsen af ansvar, samt sikring af moralske, etiske og kunstneriske standarder under Conformance (Rentschler & Radbourne 2008:1). Kulturbestyrelser bør som udgangspunkt ikke blande sig i f.eks. programlægning af de kunstneriske aktiviteter, men skal sikre, at rammerne er til stede for, at en høj kunstnerisk standard udføres. Det sker bl.a. gennem conformance-principper som kontrol (økonomisk såvel som kvalitetsmæssig) og udpegelse af den (rette) kunstneriske leder. Performance betegner det processuelle og strategiske arbejde i bestyrelsen (Rentschler 2014:163), og forstås som både arbejdsprocessen og effekten af arbejdet. Performance-principper handler om selvevaluering, afklaring af kompetencebehov og roller i bestyrelsen, samt det kontinuerlige strategiarbejde. Conformance og performance er ikke uafhængige aspekter af governance, men performance forudsætter, at de formelle krav er opfyldt – man skaber de bedste betingelser for governance ved at balancere performance og conformance i det strategiske arbejde (Rentschler & Radbourne 2008:1). Det er op til bestyrelsen at finde sin egen balance, da nogle perioder i institutionens udvikling kræver den ene ledelsesform mere end den anden.

Det ovenstående har vist, at kulturbestyrelser og bestyrelser i private virksomheder adskiller sig fra hinanden på flere måder i deres rammebetingelser. Kulturbestyrelser har den særlige opgave, at de skal gavne samfundet og dermed har en fod i det offentlige styringssystem, også selvom de er selvejende. Det gør, at de skal balancere to sprog, to hierarkier, balancere mellem kontrol og strategi, mellem passion og profession. Kulturbestyrelserne arbejder på baggrund af en allerede eksisterende forståelse af governance, som ikke er blevet sat spørgsmålstegn ved. Vi argumenterer for, at den dominante forståelse primært kan findes i Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutioner (Liebst 2011) og nedenstående analyse vil afklare, hvilken diskursorden, der er styrende for governance-praksis i de danske kulturbestyrelser.

METODE OG ANALYTISK RAMME

Artiklens empiriske omdrejningspunkt er Kulturministeriets udgivelse *Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner* (Liebst 2011). Dokumentet er centralt, da det udgør det eneste reelle redskab, som specifikt retter sig mod kulturinstitutioner. Der henvises ofte til anbefalingerne i kommunale, statslige og private sammenhænge; f.eks. er det indarbejdet i alle rammeaftaler mellem Slots- og Kulturstyrelsen og kulturinstitutionerne i det, der omtales som 'følg eller forklar-princippet'. Derfor tillægges anbefalingernes diskurs en vis tyngde i forhold til at påvirke bestyrelsernes professionalisering. I analysen af hvordan cultural governance forstås og udtrykkes i dansk kulturpolitik, benytter vi Norman Faircloughs model for kritisk diskursanalyse, der kan anvendes til at undersøge og forstå, hvordan mening, magtstrukturer og normer skabes gennem sproglige og sociale praksisser (Jørgensen & Phillips 1999:77).

Diskurs kan forstås som et bredt begreb, der betegner en generel sprogbrug som social praksis (Jørgensen & Phillips 1999:79), men også som et specifikt begreb, der kan sammensættes med et præfiks som f.eks. erhvervs-, management- eller politisk diskurs. Fælles er, at diskurser er med til at konstruere identiteter for individer, grupper og samfund, samt relationerne imellem (Jørgensen & Phillips 1999:79). Diskursanalysens genstandsfelt kan inddeles i tre niveauer; det diskursive felt (makro), diskursordener (meso) og diskurser (mikro). Når man undersøger diskurser, forsøger man at finde frem til de sproglige selvfølgeligheder i en given kontekst og de konsekvenser, en diskurs kan have for samfundets overordnede diskursordener og praksisser. Fairclough skelner mellem diskurser, der reproducerer bestemte diskursordener og diskurser, der forsøger at forandre diskursordener (Fairclough 1992:237). Sproget og den sociale praksis ikke blot er konstituerende, men også konstitueret (Jørgensen & Phillips 1999:77). Faircloughs model undersøger tre dimensioner; tekst, diskursiv praksis og social praksis. Analysens kerne er præget af den lingvistiske tradition og undersøger tekstens egenskaber (Jørgensen & Phillips 1999:94-95). Analysen af den *diskursive praksis* beskæftiger sig med intertekstualitet, produktion og konsumtion af teksten. Den yderste dimension undersøger de diskursive og ikke-diskursive *sociale og kulturelle praksisser* (Jørgensen & Phillips 1999:98) og trækker på kulturteorien, for at forstå den kontekst, diskursen indgår i. De tre dimensioner indgår ydermere i et interrelationelt forhold, hvor den diskursive praksis fungerer som medierende led mellem teksten og den sociale praksis (Jørgensen & Phillips 1999:82).

Diskursiv praksis består af intertekstuelle og interdiskursive elementer. Interdiskursivitet er primært knyttet til genrer og stilistiske træk. Derimod er intertekstualitet baseret på diskursens tilblivelsesproces (intertekstuel kæde) og den manifesterede intertekstualitet mellem tekst og diskursiv praksis (Fairclough 1992:232-233). Fairclough er lingvistisk orienteret, hvor denne analyse anvender et bredere syn på diskursbegrebet, men et par af hans analysegreb er relevante at inddrage; etos, transivitet og modalitet. Etos er det identitetsskabende sprogbrug og konstruktionen af sociale identitet og selv (Fairclough 1992:235). Transivitet betegner agens og agenter i teksten, herunder om særlige subjekter/objekter fremhæves (Fairclough 1992:235), mens modalitet omhandler afsenderens egen tilslutning til det skrevne, herunder sprogbrug som en magtdiskurs, f.eks. kan ord som 'selvfølgelig' eller 'måske' være med til at præge diskursens modalitet (Fairclough 1992:236). Begreber for den sociale praksis er ikke altid lingvistiske eller diskursive, men tager udgangspunkt i de sociale systemer og magtstrukturer, som diskursen indgår i. Her indgår bl.a. hegemoni og ideologi som to grundbegreber, Fairclough anvender til at forstå den sociale praksis, med udgangspunkt i henholdsvis Gramsci og Althusser.

Ideologi kan defineres som en konstrueret verdensforståelse, der er dominerende eller forsøger at få dominans og opnå status som 'common sense' (Jørgensen & Phillips 1999:86-87). Det er ikke nødvendigvis manifesteret som en bevidst proces, men oftest som ubevidste handlinger, f.eks. vaner og antagelser

(Williams 1981:26). Det vigtige at pointere ved Faircloughs ideologiforståelse er, at det er en proces, frem for et abstrakt ideologisystem, som marxister f.eks. udlægger det (Jørgensen & Phillips 1999:87). Ideologi indgår i et dialektisk forhold til diskurser ved, at de enten kan reproducere ideologier og dermed fastholde bestemte magtpositioner i samfundet, eller kan modstille sig og forskyde de etablerede ideologiske positioner. Hegemoni betegner den samfundsmæssige konsensus af en betydningsdannelse (ideologien), hvilket kan være svært at identificere og dermed kompliceret at gøre oprør mod (Jørgensen & Phillips 1999:88). En vigtig pointe om den hegemoniske konsensus er, at den som regel ikke har fået magt over det diskursive felt gennem tvang (Jørgensen & Phillips 1999:43), men derimod gennem konsensus, hvilket medfører en hegemonisk proces i civilsamfundet (Wilderson III 2003), der konstant er til forhandling (Jørgensen & Phillips 1999, 88). Den kritiske diskursanalyse sætter også fokus på henholdsvis opretholdelse og forandring af den sociale orden (Jørgensen & Phillips 1999:82), når diskursanalysen afslører de underliggende magtforhold og ideologier og dermed synliggør handlemuligheder (Jørgensen & Phillips 1999:100). Det betyder, at der er en mulighed for, at påvirke professionaliseringen i kulturbestyrelserne mod et refleksivt bevidst valg om at udføre cultural governance, frem for at adoptere corporate governance-princippernes diskurs.

Artiklens analysen er opdelt efter Faircloughs model, som består af tre faser; først diskuterer vi anbefalingernes tilblivelse (den diskursive praksis, som er modellens andet led) Herefter foretager vi en analyse af selve teksten (modellens kerne) og den anvendte diskurs, for til sidst at zoome ud til den omgivende sociale praksis Her vil vi fokusere dels på begrebet cultural governance og dels diskutere hvordan kulturinstitutioners legitimitet både kan blive styrket og svækket gennem anvendelsen af et cultural governance paradigme.

AKTUELLE FORSTÅELSER AF 'GOD LEDELSE'

Anbefalingernes tilblivelse: Diskursiv praksis

Som nævnt blev anbefalingerne udarbejdet på baggrund af den kulturpolitiske strategi *Kultur for Alle* (Kulturministeriet 2009). Strategien sætter specifikt fokus på, at alle skal have mulighed for at møde kulturen og dens faglighed. Strategien anerkender bestyrelsernes potentiale for at muliggøre dette gennem professionalisering og præsenterer en plan for en organisatorisk og ledelsesmæssig udrulning af strategien. Der udpegedes tre indsatser, til at styrke bestyrelserne og gøre dem mere professionelle: udarbejdelse af anbefalinger for god ledelse, afholdelse af et årligt seminar for nye bestyrelsesmedlemmer (arrangeret af Kulturstyrelsen), samt facilitering af kompetenceudvikling for bestyrelserne i samarbejde med kommunerne (Kulturministeriet 2009:40). Anbefalingerne er udarbejdet, mens de to andre fokusområder aldrig er blevet til noget.

Anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutionerne blev udarbejdet af en kommission, udpeget af Kulturministeriet, med repræsentanter fra besty-

relser og direktioner, bestående af udvalgsformand Lars Liebst, direktør for Tivoli; daværende direktør for Kunststyrelsen Poul Bache; advokaten Jens Gehl; revisoren Finn Meyer; afdelingschefen for Kommunernes Landsforening Søren Thorup; samt kontorchef Ole Winther fra Kulturarvsstyrelsen. Gruppen kan betegnes som homogen; både Liebst, Gehl og Meyer repræsenterer det private erhvervsliv og dermed markedet, mens Bache og Winther repræsenterer staten gennem deres embede i de (dengang) to styrelser. Til sidst kan Kommunernes Landsforening og Thorup ses som eneste repræsentant for offentlighedssfæren, men på den anden side også som en forlængelse af de statslige interesser. Det er bemærkelsesværdigt, at gruppen udelukkende er sammensat af hvide, midaldrende mænd fra middel eller højere socialklasse, på trods af det strategiske mål om, at kulturen skal være for *alle*². Udvalget anbefaler mangfoldighed i bestyrelsen, da det 'kan øge kvaliteten af arbejdet...' (Liebst 2011:13), men lever hverken selv op til det eller uddyber mangfoldighedsbegrebet, dets potentialer – ej heller problemet, det udspringer af: at bestyrelser i alle brancher, i gennemsnit består af 80 % mænd (Erhvervsstyrelsen 2015). Kommissionens homogenitet kan medvirke, at den diskursive praksis ikke blot reproducerer eksisterende diskurser, men også udvikler dem i en retning væk fra non-markedsværdierne, fordi den diskursive praksis både er konstitueret og konstituerende. Kommissionens sammensætning som må siges at være konstitueret af den dominante klasse- og kønsmæssige samfundsnorm. Det er med til at fastholde forankrede magtstrukturer, med en latent fare for konsensusorienterede diskussioner i anbefalingernes tilblivelse.

Anbefalingerne trækker interdiskursivt på en genre, Kulturministeriet kontinuerligt anvender i deres udgivelser. *Kultur for Alle* udgør en intertekstuel reference til denne analyses tekst, da strategien beskriver, at kulturinstitutionernes organisationsstruktur skal gøre kultur tilgængelig for alle borgere og her er en professionel bestyrelse vigtig:

For at sikre kvalitet i institutioner såvel internt som eksternt er det vigtigt, at de selvejende kulturinstitutioner bliver understøttet af professionelle bestyrelser. En bestyrelse skal kunne yde **kvalificeret og professionel** sparring med direktionen og skal kunne træffe afgørende **strategiske** beslutninger. (*Kulturministeriet 2009:40*)

Citatet ovenfor og strategiens kapitel om kulturinstitutioners strukturreform udgør en intertekstuel kæde³ for anbefalinger. Der skabes en diskursiv praksis forud for anbefalingernes tilblivelse, der legitimerer professionaliseringen af kulturinstitutionerne og deres bestyrelser. Problemet er, at begrebet 'professionel bestyrelse' ikke defineres i *Kultur for Alle*, men bygger på implicitte antagelser. Det er ikke den intertekstuelle kæde alene, der medfører professionaliseringen, men den underbygger et etos, som videreføres i *Anbefalinger for*

2. I forlængelse af den kulturpolitiske strategi 'Kultur for Alle' fra 2009.

3. Fairclough bruger intertekstuel kæde om den samme teksts forskellige redigeringsfaser, mens vi anvender begrebet om flere forskellige tekster inden for sammen felt, der har indbyrdes referencer.

God Ledelse i Selvejende Institutioner. Kontinuitet i den diskursive praksis, som tilfældet er igennem Kulturstyrelsens udgivelser og de intertekstuelle referencer til *Kultur for Alle*, er med til at understøtte vores formodninger om, at der i feltet findes den forestilling, at corporate governance kan anvendes som synonym til cultural governance, idet begrebet ‘professionel bestyrelse’ antages at indebære samme opgaver og udfordringer som bestyrelser i andre institution – kultur eller ej.

Analysen af den diskursive praksis påpeger to paradokser. Det første er forestillingen om, at ledelse og kunstnerisk/kulturel faglighed er og bør være adskilte. Anbefalingerne peger specifikt på at de ikke omhandler “*det kunstneriske, kulturelle og faglige indhold i bredere forstand...*” (Liebst 2011:4), men kulturstrategien, som anbefalingerne udspringer af, peger netop på den sammenhæng – at tilbyde “kultur for alle” kræver god ledelse. Det andet paradoks er forestillingen om, at der er én model, der passer til alle institutioner, som diskursen om professionel ledelse reproducerer. Den homogene gruppe af mænd fra høje stillinger i offentlige og private organisationer har udarbejdet anbefalinger til en heterogen gruppe af institutioner, som er forskellige dels fra deres respektive baggrunde og som dels er mangfoldige, fordi institutionerne skal kunne forsyne “alle” med kultur. Det demokratiske ansvar og formål i kulturinstitutionerne stemmer ikke overens med homogen gruppetænkning og konsensusorienterede bestyrelser.

Anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutioner: tekst

Tekstens nodalpunkt er fænomenet **god ledelse**, som indikeres i anbefalingerens titel og som anvendes gennem hele teksten. Men ‘god ledelse’ defineres aldrig – det udlægges i teksten som om, fænomenet er objektivt og ‘common sense’ og uden behov for definition. Vi argumenterer for, at det er en ideologisk fremstilling, der naturaliserer ledelsesprincipper fra det diskursive felt, der har formet anbefalingerne.

I anbefalingerne kædes ‘god ledelse’ sammen med professionalisering på følgende måde: “Med tiden har forventningerne til kunst- og kulturaktiviteterne medført et øget behov for professionalisering af institutionerne, og det har skærpet krav og forventninger til ledelsen.” (Liebst 2011:3). Sætningen fungerer som eksistensberettigelse for anbefalingerne og understreger tekstens modalitet, da ord som ‘forventningerne’ naturaliseres uden nærmere definition; vi får ikke at vide hvem der konkret forventer det eller hvad der forventes. Anbefalinger anvender derimod ‘samfundet’ som det subjekt, der forventer god ledelse i institutionerne (Liebst 2011:4) – forfatterens egen affinitet til udsagnet er derfor ikke eksplicit, men forstærkes ved at bruge samfundet som en generel kategorisk modalitet (Jørgensen & Phillips 1999:96): ”Samfundet forventer, at institutioner, der modtager tilskud fra offentlige tilskudsydere, lever op til kravene om god ledelse.” (Liebst 2011:4) Sagt på en anden måde, bruges samfundet som subjekt til at skabe affinitet for udvalgets ideologi. Det er et effektivt greb til at skabe stærk affinitet mellem afsender og modtager,

samt at overbevise modtageren om, at forventningerne til professionalisme er common sense. Det understreger samtidig den identitetsdiskurs, der blev identificeret i den diskursive praksis' intertekstuelle reference til Kultur for Alle-strategien og afspejler det, Fairclough kalder 'coherence', som er tekstens måde at konstruere subjektpositioner, læseren nemt kan relatere sig til (Fairclough 1992:83-84). Men er det borgerne (civilsamfundet) eller er det Kulturministeriet (staten), der forventer professionaliseringen?

Teksten udreder kort *professionalisering* som noget, der ikke kun har betydning for det kunstneriske eller kulturelle indholds kvalitet, men også et "øget fokus på ledelse, ledelsesansvar og de opgaver i forhold til tilskudsydere, myndigheder, brugere, medarbejdere og offentligheden i øvrigt som god ledelse indebærer." (Liebst 2011:4). Kommissoriets formål om at styrke ledelsesniveauet udspringer af en distinktion mellem professionalisering på ledelsesniveau og på medarbejderniveau, hvor sidstnævnte antages allerede at være på fagligt højt, og dermed professionelt (Liebst 2011:4), mens det ledelsesmæssige niveau har behov for at blive styrket. Det afspejler et etos, som konstruerer to grupperinger i kulturinstitutionen; det parallelle hierarki med de faglige medarbejdere overfor ledelsen (den daglige og bestyrelsen), der skal professionaliseres. Der er således to forståelser af professionalisme i spil i teksten; en kulturfaglig professionalisme og en ledelsesfaglig professionalisme. Når anbefalingerne betegner bestyrelsesmedlemmer som ikke-professionelle, er det underforstået at de nødvendige kompetencer befinder sig i en anden faglighed, end den de måtte komme med i forvejen.

Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioners nodalpunkter om god ledelse og professionalisering, som er forankret i et rationale om, at samfundet har krav på professionel governance fra kulturinstitutionerne og deres bestyrelser, ligesom det ses i Kultur for Alle-strategien. Da professionalisme og god ledelse ikke defineres, må det i stedet tolkes som værende anbefalingernes 11 kapitler, der betegner nodalpunktet. Men disse kapitler kunne være anbefalinger for hvilken som helst institutionstype. Som eksempel kan nævnes strategiarbejde, der beskrives i teksten som 'finansielle og kompetencemæssige resurser', samt 'forsvarlig organisation af institutionens virksomhed' og et forsvarligt 'kapitalberedskab' (Liebst 2011:16). Selvom bestyrelsen har det overordnede strategiske ansvar, nævner anbefalingerne ikke, at strategien kan udarbejdes i samarbejde med bestyrelsen. Tværtimod skrives der: "*Typisk kommer direktionen med oplæg til strategier, planer og beslutninger m.v., som bestyrelsen drøfter, behandler, justerer, godkender eller forkaster.*" (Liebst 2011:24). Hermed udelukkes en diskurs om et strategisk samarbejde, der kunne udspringe fra bestyrelsen eller hvor direktion og bestyrelse samarbejder. Strategi fremstilles ikke som passion eller interesse for det kunst- eller kulturfaglige felt, da bestyrelsesarbejdet 'rækker ud over den almindelige interesse og engagement' (Liebst 2011:5). Derfor anbefaler Liebst-udvalget, at bestyrelsen aflønnes, ligesom andre professionelle bestyrelser, på trods af, at det ville være en stor økonomisk udgift for mange kulturinstitutioner. De økonomiske rationaler er dominerende, og det frivillige engagement fra civil-

samfundet glemmes, på trods af, at det er grundlaget for langt de fleste kulturinstitutioner. Hvor Rentschler fokuserer på at bestyrelsesarbejdet bærer en løn i sig selv, anbefaler Liebst-udvalget et økonomisk vederlag til bestyrelsesmedlemmerne, da det er “et klart signal om det ansvar, der følger med hvervet...” (Liebst 2011:26). Det peger i retning af, at Liebst-udvalget ikke har øje for kulturens tvillingeværdier, som man også kunne forestille sig ville være gældende i motivationen for at yde en indsats i en kulturbestyrelse. Selvom Throsby beskæftiger sig med kunstens og kulturens ikke-monetære værdier, kan begrebet også anvendes i forhold til at forstå fænomener som motivation og passion, der heller ikke udspringer af økonomiske incitament. F.eks. kan den sociale værdi, Throsby karakteriserer som både et fællesskab med andre og bidraget til et større fællesskab (Throsby 2001:29) være overvejende, når man vælger at engagere sig i kulturbestyrelser. Men da tvillingeværdierne er usynlige for Liebst-udvalget, forsvinder de fra anbefalingernes diskurs.

Forholdet til tilskudsyderne er et af de arbejdsområder, som erhvervsbestyrelser typisk vil være fokuseret på, men i kulturbestyrelser kan det dog forholde sig anderledes, grundet det frivillige engagement, hvor bestyrelsesmedlemmerne måske ikke har mulighed for møder i almindelig arbejdstid o.l. Derfor varetages forholdet til tilskudsydere oftest af den daglige leder, uden bestyrelsesformanden. Denne problematik fremhæver anbefalingerne dog ikke, men tillægger i stedet tilskudsyderen en overvejende magtposition i forhold til institutionen:

“Jo større det offentlige tilskud er, og jo større det offentlige tilskuds andel af institutionens budget er, jo mere omfattende er den offentlige tilskudsyders krav og forventninger til institutionen (Liebst 2011:11).”

Det implicite budskab er, at jo større tilskud, jo større andel har tilskudsyderen i institutionen. Tilskud er derfor ikke uden forbehold, men nærmere en kapitalindsprøjtning, som man kender det fra erhvervslivet. Der opstilles tre centrale spørgsmål, som omhandler de krav, betingelser og forventninger tilskudsyderen har til institutionen, samt “hvilke frihedsgrader ... institutionens ledelse [har] i forhold til tilskudsyder” (Liebst 2011:11). Denne diskursbrug afslører forestillingerne om magtforholdet mellem institution og tilskudsyder, hvor sidstnævnte har alle privilegier, qua deres økonomiske position – det betyder ikke nødvendigvis, at tilskudsyderen ønsker indflydelse på det kunstneriske indhold, men pointen er, at tilskudsyderen implicit får magt over styringsprincipperne for institutionen. Institutionens kerne har ikke en monetær værdi, der kan måle sig med den, tilskudsyderen repræsenterer. Spørgsmålet om kunstens og kulturens tvillingeværdier er heller ikke at finde her. Man kan kritisk argumentere for, at denne konstellation kan identificeres med *corporate governance* principper, der har fokus på lovgivning, regulering og struktur, samt at tilfredsstille sine aktionærer og partshavere, frem for *cultural governance*, der har fokus på de mennesker, der involverer sig med deres værdier, kompetencer og handlinger, som Rentschler påpeger (2014:180).

Anbefalingernes kapitel 9 “Risikostyring” handler om at skabe forretningsmodeller, der er stabile og sikre, frem for risikovillighed og usikkerhed, der ellers er forbundet med den kunstneriske ledelse og produktion (Whitehead & Roche 2013:xvii). Igen ses en naturaliseret, erhvervsmæssig sprogbrug, hvor det f.eks. ikke defineres hvad effektiv risikostyring er, udover påstanden om, at det ‘*reducerer strategiske og forretningsmæssige risici...*’ (Liebst 2011:32). Men hvad forstås ved ‘forretningsmæssige risici’? I erhvervslivet undgår man helst disse risici, medmindre de har potentiale for et stort økonomisk afkast. I kulturinstitutioner arbejder man ikke kun med den økonomiske bundlinje, man arbejder også med den æstetiske, sociale, kulturelle osv. – alle bundlinjer, der modsat den økonomiske, kræver risikovillighed, for at opnå et ikke-økonomisk afkast af f.eks. æstetisk og social legitimitet. Det er ikke muligt at identificere en bevidsthed i anbefalingerne om, at kunst og kultur adskiller sig fra andre virksomhedstyper og som derfor kræver en anden ledelsesstil eller særlige governance-principper, som f.eks. punkt 8.3, *Årsrapport og going concern*, hvor det anbefales, at bestyrelsen har kontrol med økonomien løbende og om institutionen har økonomisk likviditet til at fortsætte forsvarligt med driften:

“Hvis det er usikkert, om institutionen kan fortsætte driften det næste år, så skal bestyrelsen tage forbehold herfor i årsrapporten. Et forbehold for fortsat drift i årsrapporten betyder, at institutionens kreditværdighed svækkes, og at der er risiko for, at den offentlige tilskudsyder tilbageholder eller indstiller det offentlige tilskud” (Liebst 2011:30).”

Bag anbefalingerne ligger en ideologisk betragtning, hvor investering og afkast kan måles og aflæses inden for et regnskabsår og dermed kan driften holdes i kort snor. Men forholder det sig også sådan for kunst og kultur? Meget tyder på, at effekten af kunst og kultur ikke altid lader sig vise, slet ikke tydeligt og slet ikke øjeblikkeligt (Crossick & Kaszynska 2016). Men fordi samfundet og dets kontrolorganer (tilsynsmyndigheden, skat, moms osv.) er struktureret på denne måde, naturaliseres det, at kulturinstitutionerne også skal indordne sig denne struktur og leve op til de krav, der stilles. Dette er en af de grundlæggende problemstillinger i kulturinstitutionernes møde med samfundets markedslogiske strukturer.

Teksten gør brug af ordene *effektiv* og *styrings* om redskaber til at undgå risici, der legitimerer den erhvervsorienterede diskursive praksis. Stabilitet og risikokontrol kan identificeres som diskursive elementer, funderet i et diskursivt felt for erhvervsmæssige rationaler, mens risikovillighed og usikkerhed er funderet i det diskursive felt for kunstens autonomi (Nielsen 2015: 10). Der er et paradoks i det diskursive felt for cultural governance, hvor den erhvervsmæssige diskurs om risikokontrol vinder og manifesterer sig i teksten. Anbefalingerne kunne også have haft et kapitel om *risikovillighed*. Det ville være brugbart for bestyrelser, at få vejledning til at håndtere de risikofyldte situationer, netop fordi det er et grundvilkår for kunst og kultur, hvis det skal kunne fungere som nyskabende og udfordrende aktør i samfundet. Som eksempel giver NPM-red-

skaber som rammeaftaler ikke plads til at arbejde med kulturel, æstetisk eller social risiko – hvis aftalerne ikke opfyldes, kan det gå ud over den økonomiske støtte og aftale i næste periode. Rammeaftalerne og andre NPM-tiltag behøver ikke være en dårlig ting – de kan ofte være med til at strukturere og italesætte mål, visioner og strategier. Men ligesom anbefalingerne for god ledelse, er disse politiske styringsværktøjer meget ensidige. Vi mener der mangler en forståelse for, at kulturinstitutioner netop er *kultur*institutioner og har særlige ledelsesvilkår som følge heraf.

Social praksis

Denne artikel undersøger ikke kulturbestyrelsernes sociale praksis i form af implementering, men derimod *Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner* som præmis for bestyrelsernes sociale praksis. Tekstens sprogbrug trækker på en diskursiv praksis forankret i erhvervslivet. Det er ikke overraskende, når størstedelen af kommissionens medlemmer repræsenterer markedet, ligesom et af de dominerende emner, kontrol, kan kædes sammen med de medlemmer, der repræsenterer staten. Derfor er den diskursive praksis konstituerende for teksten, frem for at teksten har potentiale til at gøre oprør mod den herskende diskursive praksis. Når den kulturpolitiske strategi og de efterfølgende kommunikative produkter (lovgivning, anbefalinger etc.) er domineret af den markedslogiske diskursorden, fastlåses rammerne for de sproglige ressourcer, der er tilgængelige i kommunikationen mellem f.eks. institution og tilskudsyder. Det tvinger institutionerne til at acceptere diskursen og tilpasse deres egen diskursive praksis til den herskende sociale praksis' diskursorden: at anvende den dominerende diskursorden giver adgang til at indgå i dialog med magthaveren.

POTENTIALER FOR KULTURBESTYRELSERS PRAKSIS

Vores analyse viser et dilemma for kulturbestyrelsernes praksis og ageren i det kulturpolitiske felt; skal de følge anbefalingerne og vinde legitimitet hos tilskudsyderne og tilsynsmyndighederne eller skal de udnytte deres potentiale til, at forandre diskursen og skabe bedre ledelsesvilkår, der tager højde for det demokratiske og kunstneriske formåls specifikke omstændigheder? *Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner* fastholder bestyrelserne i én legitimitetsdiskurs, ved at etablere sammenhænge mellem 'forventninger til ledelsen' og corporate governance-principper, som f.eks. afhængighed og underlæggelse til kontrol i forholdet til tilskudsydere, brugere, medarbejdere mv. I anbefalingerne står værdier som effektivisering, professionalisering og kontrol tæt forbundet med økonomisk gevinst. Analysen påpeger derfor, at professionaliseringen kan være med til at adskille kulturbestyrelserne fra deres forankring i civilsamfundet, der bygger på engagement, lyst, tillid og frivillighed (Klausen 2001) – dét, der ikke kan måles på en økonomisk bundlinje. Hvis civilsamfundet og dets frivillige forsvinder ud af kulturinstitutionernes bestyrelser, vil deres praksis sandsynligvis også ændre sig, ligesom den legitimitets-

skabende praksis i organisationen vil (eks: hvorfor bruges der penge på løn til bestyrelsen og ikke kerneydelsen?).

På den anden side er det måske ikke tilfældigt at corporate governance-principperne så nemt har koloniseret kulturområdet. Spørgsmålet om legitimitet er nært knyttet til diskussionen om cultural eller corporate governance. Inden for institutionel teori antages det at en organisation 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 institutionelle omgivelser defineres som "[...] *rules and requirements to which individual organizations must conform if they are to receive support and legitimacy*" (Scott & Meyer (1991:123). Det er tydeligt at disse corporate governance principper gennemsyrrer hele samfundet i dag. Og derfor vil en kulturorganisation, med en bestyrelse som måske består af erhvervslivets spidser og agerer ud fra corporate governance-principper, også have nemmere ved at opnå politisk legitimitet, end en organisation, der insisterer på cultural governance-principper og eksempelvis udpegning af aktører fra civilsamfundet til bestyrelserne. Det er et imperativ for alle organisationer at fremstå effektive og moderne og det kan bestyrelser med en stærk markedslogik hjælpe dem med. Alligevel ser vi et potentiale for, at logik fra både stat, marked og civilsamfund anvendes reflekteret og strategisk i bestyrelsesarbejdet. Hvis stats- og markedslogikken derimod koloniserer civilsamfundslogikken, kan man i værste fald forestille sig, at kulturinstitutionernes kerne trues af bestyrelsens arbejde, hvis den har fokus på risikostyring i modsætning til kunstnerisk risikovillighed. Vi mener, at civilsamfundets stemme skal styrkes, så man stræber mod et balanceret bestyrelsesarbejde, der er præget af både en stats-, markeds- og civilsamfundslogik og som kan agere indenfor alle disse diskursive felter.

Når kulturbestyrelsers praksis naturaliserer corporate governance, reproduceres erhvervslivets privilegier også, såsom "de lukkede døre". Men burde kulturinstitutioners bestyrelser ikke netop være åbne, offentlige, tilgængelige? Jo, i hvert fald ud fra civilsamfundslogikken. En mulighed for at opnå dette, kan være gennem cultural governance-princippet om uafhængighed. Hvorfor er det vigtigt at have uafhængige bestyrelsesmedlemmer? Liebst-udvalget anbefaler, at bestyrelsesmedlemmer 'bør være uafhængige af særinteresser (udpegede myndigheder, politiske partier eller andre)...' (Liebst 2011:13) og betegner bl.a. et uafhængigt bestyrelsesmedlem som at man ikke er 'ansat eller repræsenterer tilskudsyder' (Liebst 2011:15). Mange danske kulturbestyrelser har på den ene eller anden måde problemer med, at leve op til uafhængighedsprincippet; kan politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer, lokale politikere eller kunstnere, der samtidig er leverandører af indhold til institutionen, være uafhængige medlemmer i bestyrelsen? Kan de gå ind i mødelokalet og udelukkende have *institutionens* formål og behov for øje? Måske, men med et cultural governance-paradigme som præsenteret i denne artikel, samt hos f.eks. Rentschler, handler bestyrelsesarbejdet ikke kun om bestyrelsesmøderne, men

også om hvordan bestyrelsesmedlemmerne arbejder og agerer i mellem møderne og uden for institutionen; de skal kunne råbe politikere op, deltage i den offentlige debat og tydeliggøre institutionens relevans i samfundet, skabe legitimitet hos både stat, tilskudsydere og brugere, støtte den daglige ledelse og skabe netværk på vegne af institutionen – alt dette kan være svært at gøre uafhængigt af lokalpolitiske, personlige eller særinteresser.

Dette leder frem til Rentschlers begrebspar *conformance/performance*. Der er et stort potentiale for, at bestyrelserne kan imødegå økonomiske og kulturpolitiske pres ved at blive mere tydelige i deres interne rollefordeling og strategiske balancegang mellem kontrol og innovation. Når den herskende diskurs udelukkende fokuserer på *conformance*, skabes en ubalance mellem de to roller i bestyrelsesarbejdet. Et *cultural governance*-paradigme er mere fokuseret på bestyrelsen som aktiv deltager i strategiprocessen. Med tanke på, at produktion og formidling af kunst og kultur ikke er en sikker forretningsidé, har de fleste kulturledere brug for en bredt sammensat bestyrelses sparring omkring institutionens muligheder og styrker i det aktuelle landskab. For at kunne vurdere institutionens strategiske muligheder og udfordringer er en bestyrelse, der rummer diversitet af personer og dermed deres kompetencer og perspektiver på det kulturpolitiske landskab, en fordel – frem for en bestyrelse der primært er optaget af kontrol og risikostyring med henblik på et sikkert økonomisk afkast. Potentialet bygger på tanken om, at diversitet, som præmis i rekrutteringen til bestyrelserne, vil forhindre gruppetænkning og ensidig beslutningskonsensus. Men balancen er vigtig – for stor adspredelse i de individuelle medlemmers passion for kunst og kultur, vil heller ikke gavne gruppedynamikken, men i værste fald lede til ideologiske diskussioner uden positivt afkast. Tidligere i artiklen fremhævede vi *passion* som et kerneelement i kulturinstitutionerne. *Passion* er i sig selv et janushoved; det kan virke som stærk motivationsfaktor og som selve *raison d'être* for kunsten, men utæmmet *passion* kan også være giftig, når stærke personlige værdier tager over i bestyrelsens diskussioner (Rentschler 2014:119). Rentschlers primære pointe om *passion* i kulturbestyrelser er, at den under alle omstændigheder må understøttes af andre relevante kompetencer, for at det kan være til bestyrelsens og institutionens gavn (Rentschler 2014:119-120). En bestyrelse med for stort engagement og involvering i institutionen kan tage overhånd og derved skabe en interventionistisk bestyrelse, hvilket heller ikke er gavnligt for institutionen – især ikke for den kunstneriske leder og dennes ledelsesrum. Der er ikke én løsning på denne problemstilling, men som også Rentschler argumenterer for, er balancen mellem *conformance* og *performance* et af de vigtigste arbejdsområder for bestyrelsen.

Sprog og diskurser er ikke fastlåste, men sammensættes konstant på nye måder og dermed forandres de kontinuerligt, og når forandringerne er markante, bliver en ny diskursorden til. Det betyder, at man ikke nødvendigvis har behov 'opfinde' et helt nyt sprog, når man vil skabe forandring i det kulturpolitiske felt. Man kan godt udvikle et *cultural governance*-paradigme ved at benytte den eksisterende diskurs fra *corporate governance*, som det allerede er tilfæl-

det. Men vi vil, ligesom Fairclough, advokere for, at det må kombineres med en bevidsthed om de underliggende strukturer og ideologier, som artiklens analyse har vist.

KONKLUSION

På baggrund af ovenstående analyse kan det konkluderes, at anbefalingerne for god ledelse er domineret af en diskursorden, der bygger på markedsøkonomiske rationaler og corporate governance-principper, karakteriseret ved et manglende fokus på kulturspecifikke ledelsesaspekter. Professionaliseringen af kulturbestrelser er udsprunget af et ønske om, at bestyrelsesarbejdet skulle være båret af kompetente mennesker, så store økonomiske skandaler undgås og man fra statens side har tættere styring med institutionerne. På denne baggrund udkom *Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner*. Desværre tager anbefalingerne ikke højde for, at kulturinstitutioner har andre ledelsesmæssige omstændigheder end f.eks. private virksomheder. Som analysens kritiske diskursanalyse har vist, er den herskende diskurs præget af corporate governance-principper og en markedsøkonomisk rationalitet, understreger indledningens pointe om, at det kulturpolitiske ønske om mere kultur for færre midler initierer en professionalisering af kulturbestrelserne ud fra corporate governance-principper. Selv litteraturen indenfor cultural governance trækker på diskursen for corporate governance og hvorfor skulle den ikke også det? Problemet opstår, når governance-principper om kontrol anbefales og naturaliseres, som en one size fits all-model og ikke tager højde for elementer, der er specifikke for kulturinstitutioner, såsom forankring i civilsamfundets frivillighed; det ikke-økonomiske, demokratiske og kunstneriske formål; tvillingeværdier; passion; og flere parallelle professionshierarkier.

Der er behov for yderligere forskning på dette område, både for at forstå hvordan kulturbestrelserne konkret arbejder og i praksis benytter sig af forskellige governance-diskurser, samt for at forstå det interrelationelle forhold mellem bestrelserne, den daglige ledelse, tilskudsydere og tilsynsmyndigheder, der tilsammen danner feltet for cultural governance og styring af kulturinstitutionerne.

For at opnå de bedst mulige betingelser for, at bestrelsen kan håndtere disse mange sprog på det strategiske styringsniveau, er det vores anbefaling, at bestrelsen arbejder med udgangspunkt i et cultural governance-paradigme, der balancerer mellem passion og profession, mellem strategi og kontrol, mellem performance og conformance. Med udgangspunkt i cultural governance-styringsprincipper, har kulturbestrelserne et potentiale til, ikke blot at agere reflektivt og strategisk i det kulturpolitiske felt, men også til at skabe forandringer i måden, kulturinstitutionerne styres på i dag, hvor tilskudsyderne har forholdsvis stor magt, i henhold til de governance-anbefalinger Kulturministeriet har udstedt. Kulturbestrelserne har potentialet til at blive en afgørende aktør i fremtidens kulturpolitiske felt, hvis tør stille sig kritisk overfor de her-

skende styringsparadigmer og tage aktiv del i at udvikle diskursen om cultural governance.

LITTERATUR

- Azmat, Fara & Ruth Rentschler (2017). "Gender and Ethnic Diversity on Boards and Corporate Responsibility: The Case of the Arts Sector". *Journal of Business Ethics* 141 (2): 317–36.
- Bogason, Peter (2009). "Udvikling i styreformer i den offentlige sektor". København.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2005). Inte bara mode. att skapa organisationer i offentlig sektor. I: T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Eds.), *Modernisering av offentlig sektor: Utfordringer, metoder og dilemmaer* (2 udg., s. 82–95). Oslo: Universitetsforlaget.
- Charas, Solange (2014). "The Impact of Board Dynamics on Shareholder Value Creation". *The Conference Board Governance Center*. https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_DN-V6N3-141.pdf&type=subsite (tilgået 17/1/2017)
- Cornforth, Chris (2003). *The Governance of Public and Non-Profit Organisations: What do boards do?* London: Routledge.
- Cornforth, Chris (2012). "Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (6): 1116–35.
- Cornforth, Chris & William A. Brown, eds. (2013). *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches*. Routledge contemporary corporate governance. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Danielsen, E. (2017). Professionaliseringen presser de frivillige ledere ud. *Altinget* https://www.altinget.dk/civilsamfund/artikel/professionalisering-presser-de-frivillige-ledere-ud?ref=newsletter&refid=26050&SNSubscribed=true&utm_source=nyhedsbrev&utm_medium=e-mail&utm_campaign=civilsamfund (tilgået d. 12/12/2017)
- Dechamps, Jean-Phillipe (2013). "Governing Innovation in Practice – The Role of the Board of Directors". *Innovation Management*. <http://www.innovationmanagement.se/2013/05/21/governing-innovation-in-practice-the-role-of-the-board-of-directors/> (tilgået d. 9/2/2017)
- Erhvervsstyrelsen (2015). 'Kønsfordeling i selskabers bestyrelse'. Erhvervsstyrelsen 2015 – https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/media/koensfordeling_i_selskabers_bestyrelse_januar_2015.pdf (tilgået 10/12/2016)
- Fairclough, Norman (1992). *Discourse and Social Change*. UK: Polity Press.
- Hvenegaard Rasmussen, C. (forthcoming) Der er ingen stemmer i kulturpolitik: – En Bourdieu inspireret analyse af det offentligt støttede kulturlivs status i Danmark. Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift.
- Johansen, Lars Nørby (2001). "Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark – anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark". <https://corporategovernance.dk/sites/default/files/noerby-udvalgets-rapport-fra-2001.pdf>.
- Jørgensen, Marianne Winther & Louise Phillips (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women". *The American Journal of Sociology* Vol. 82 (5): 965–90.
- Kann-Rasmussen, Nanna (2016). For samfundets skyld. Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift Vol. 19 (2): 201–221.
- Kulturministeriet (2009). "Kultur for Alle". Kulturministeriet. https://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Kultur_for_Alle.pdf

- Kulturministeriet (2010). *Bekendtgørelse om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet*.
- Kulturministeriet (2006/2017). "Anbefalinger for God Ledelse af Større Kulturprojekter". https://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Redegoerelse_god_ledelse.pdf
- Laursen, Rikke Stange (2016). "Kulturministeren: Vi skal have mere kultur for færre kroner" i *TV Syd*, d. 16. august 2016. <https://www.tvsyd.dk/artikel/kulturministeren-vi-skal-have-mere-kultur-faerre-kroner> (tilgået d. 8/6/2017)
- Liebst, Lars et al. (2011). *Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner*. Kulturministeriet.
- Mangset, P. & Hylland, O.M. (2017). *Kulturpolitikk: Organisering, legitimering og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Miller-Millesen, Judith L. (2003). "Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (4): 521–47.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James Brian Quinn & Sumantra Ghoshal (2014). *The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases*. 5. Pearson.
- Nadler, David A. (2004). "Building Better Boards". *Harvard Business Review* 82 (5): 102–11.
- Nielsen, Jens & Lise Lyck (2007). *Strategisk Kulturledelse i Danmark*. 1. København: Center for Tourism and Culture Management.
- Pérez-Cabañero, Carmen & Manuel Cuadrado-García (2011). "Evolution of Arts and Cultural Management Research Over the First Ten AIMAC Conferences (1991-2009)". *International Journal of Arts Management* 13 (3): 56–68.
- Plessis, Jean Du, James O'Sullivan & Ruth Rentschler (2014). 'Multiple Layers of Gender Diversity on Corporate Boards: To Force or Not to Force?' in *Deakin Law Review*, vol. 19, no. 1.
- Radbourne, Jennifer (1993). "Recruitment and training of board members for the nineties and beyond". *Journal of Arts Management, Law & Society* 23 (3): 211.
- Rentschler, Ruth (2014). *Arts governance: people, passion, performance*. Routledge research in creative and cultural industries management. New York: Routledge.
- Rentschler, Ruth & Jennifer Radbourne (2008). "Performance and Conformance of Victorian Arts Boards". Centre for Leisure Management Research, Deakin University: Arts Victoria.
- Schmitt, Thomas (2011). "Cultural Governance as a conceptual framework". MMG Working Paper 11-02, Max Planck Institute for the Study of Religious and Ethnic Diversity, s. 1–56.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37:5, s. 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, s. 108–140.
- 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
- Stone, Melissa M. & Francie Ostrower (2007). "Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36 (3): 416–38.
- Sunstein, Cass (2015). *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*. Bd. 2. Beaverton, United States: Ringgold Inc.
- Throsby, David (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turbide, Johanne (2012). "Can Good Governance Prevent Financial Crises in Arts Organizations?" *International Journal of Arts Management* Vol 14 (2): 4–16.

- Turbide, Johanne, Claude Laurin, Laurent Lapierre & Raymond Morissette (2008). "Financial Crises in the Arts Sector: Is Governance the Illness or the Cure?" *International Journal of Arts Management* 10 (2): 4–13.
- Whitehead, Jaan & Nancy Roche (2013). *The Art of Governance*. Theatre Communications Group.
- Wilderson III, Frank. u.å. "Gramsci's Black Marx: Whither the Slave in Civil Society?" *Social Identities* 2003 (2): 225–40.
- Williams, Raymond (1981). "*Towards a Sociology of Culture*" i *Culture*. London: Fontana Press.
- Wivel, Teddy (2011). *Bestyrelsens værktøjskasse: praktiske råd for såvel nye som erfarne bestyrelsesmedlemmer*. 2. udgave. Karnov Group.
- Wivel, Teddy (2012). *Bestyrelsesarbejde i selvejende og nonprofit institutioner: en håndbog for bestyrelsesmedlemmer og ledere*. 4. udgave. Karnov Group.