

Kunst og kultur bliver mere politisk potent og stiller nye krav til ledelse og forvaltningspolitikken



Kultur synes at blive stadig mere politisk potent. Regeringen ønsker, at kultur skal bidrage til at håndtere de store kriser, bl.a. klimakrisen, naturkrisen, velfærdskrisen og trivselskrisen. En ny epoke synes at være i gang på kulturområdet, og det sætter samtidig en ny retning i ledelses- og forvaltningspolitikken. Det nye Kulturens Analyseinstitut skal bidrage med viden og vidensdeling og kan på den måde understøtte den udvikling, som er sat i gang. Jeg ser i denne artikel nærmere på udviklingen og har talt med direktør Esben Danielsen fra Kulturens Analyseinstitut om udviklingstendenserne på kulturområdet, hvad de betyder og bør betyde for kulturledelse og forvaltningens ledelse af området, og hvilken rolle Kulturens Analyseinstitut skal spille.

AF SOLVEJG SCHULTZ-JAKOBSEN, TIDLIGERE VICEDIREKTØR I KL OG SEKRETARIATS- OG PRESSECHEF I KULTUR- OG FRITIDSFORVALTNINGEN, KØBENHAVNS KOMMUNE

Kultur er vigtigt. Det er der almindelig konsensus om – også selvom mange af os mangler et egentligt sprog om hvorfor, og hvad værdien af kultur er. Kultur er noget andet end de klassiske velfærdsområder, og de kreative erhverv er noget andet end andre erhverv. Kulturens almene værdi og position i samfundet ses bl.a. ved, at kulturen har sin helt egen sektion i aviserne og egne TV- og radio- og podcastprogrammer. Det er der ikke andre brancher, der har.

Kultur er mangfoldigt og i dagligdagens tale er kultur både idræt, fritids- og naturliv, arkitektur og turisme, biblioteker og litteratur, foreningsliv, folkeoplysning, medier, demokrati, musik, visuel kunst, film, scenekunst og medier. I Danmark hylder vi både kultur for bredden og for eliten.

Kulturen har lang tradition for at involvere frivillige. De frivillige er ofte forudsætningen for at kunne lykkes med kulturbegivenheder og events. Kulturområdet er i begrænset omfang lovreguleret og giver derfor beslutningstagere i bl.a. kommunerne et lokalt råde- og prioriteringsrum. Der er en relativ stor fondsfinansiering på kulturområdet, kulturudøverne er private aktører og det offentlige – staten såvel som kommunerne – yder i forskelligt omfang tilskud til kulturinstitutioner, arrangementer, events, projekter m.v.

Det store politiske tema på kulturområdet har de senere år i stor udstrækning været op-

levelsesøkonomi med fokus på at vokse, vækste og sælge billetter – sælge oplevelser i form af kunst, kultur og underholdning. Meget tyder imidlertid på, at vi bevæger os ind i en ny epoke i kulturpolitikken. En ny epoke, som vokser frem i en tid, hvor kriser af forskellig karakter (inflation, klima, mistrivsel, ensomhed m.v.) og krig tæt på os forandrer verden internationalt, nationalt og lokalt. Dannelse og værdier og fokus på samfundsunderstøttelse, fællesskaber og sammenhængskraft synes at være nogle af overskrifterne i kulturpolitikken nye epoke.

Mere viden om kultur

Esben Danielsen tiltrådte ved årsskiftet 2022/2023 som direktør for det helt nye Kulturens Analyseinstitut. Institutet blev etableret af den tidligere regering i 2022, og i august 2022 blev instituttets første bestyrelse nedsat for en fireårig periode.

Kulturens Analyseinstitut skal meget kort fortalt understøtte vidensindsamling og vidensudvikling på kulturområdet. ”Det er ikke sådan, at der ikke er nogen viden på kulturområdet i dag. Der er masser af viden, men i stor udstrækning spredt og på ad hoc-basis. Vi ved ikke nok om effekter, og der mangler et godt benchmarking-grundlag. Når vi får det, får vi et langt bedre grundlag for at følge udviklingen og lære – også på tværs”, fortæller Esben Danielsen og fortsætter: ”Vi har mange projekter på kulturområdet, og der laves også evalueringer, men

» Vi ved ikke nok om effekter, og der mangler et godt benchmarking-grundlag. Når vi får det, får vi et langt bedre grundlag for at følge udviklingen og lære – også på tværs.

det er ofte øjebliksbilleder af, om det konkrete projekt gik godt eller skidt”.

Siden sin start har Kulturens Analyseinstitut prioriteret at være på rundrejse i kulturlivet i hele landet. Esben Danielsen fortæller, at noget af det, han især har bidt mærke i, er, at der er stor appetit på at lære af hinanden og sammenligne sig på kulturområdet, men der er sjældent ressourcer til det eller tradition for det. Derfor er der heller ikke en praksis for at gøre det eller rammer for det. Der er manglende fælles grundlag for meget grundlæggende ting, fx er et publikumsbesøg noget, som defineres vidt forskelligt fra kulturinstitution til kulturinstitution. Der er fx også rigtig mange kulturaktører med forholdsvis lille viden og erfaring med politiske beslutningsprocesser, og derfor er der også mange myter og misforståelser om, hvordan det foregår.

Kulturlivet er meget opdelt i sine forskellige genrer/brancher, og der sker kun en begrænset erfaringsudveksling på tværs. Det betyder, at der oftest arbejdes parallelt med de samme problematikker. Et lille eksempel lige nu er, at bibliotekerne har en stor bæredygtighedsindsats, museerne har stiftet et grønt akademi, musikken har lavet en grøn forening for fælles indsats m.v. Men få af disse indsatser arbejder tæt sammen med hinanden, selvom meget af indholdet har overlap.

Esben Danielsen siger endvidere, at det hele ikke skal handle om at måle al kunst og kultur. Det vil ikke være sådan, at Kulturens Analyseinstitut kun vil interessere sig for det, der kan måles og vejes. Tal er ikke det eneste. Det er superrelevant med størrelsesforhold, kontekster og økonomi, men det handler i lige så høj grad om at skabe et sprog for at dele erfaringer, vise udvikling og skabe basis for sammenligning. Der er ikke en modsætning mellem at kunne kvantificere og samtidig kvalitativt bearbejde. Det er mixed methods, der er brug for. Helt grundlæggende vil instituttet gerne stille spørgsmål og udfordre og på den måde bidrage.

Analysemæssigt har instituttet for nylig set nærmere på ”frivillighed i kulturlivet”, og det giver en ny viden, som reelt viser noget andet end det, der har fyldt i debatterne om frivillighed på det seneste. Efterspørgslen på den viden er stor. Der er en stor lyst til at få viden. Analysen viser fx, at der er en stor sammenblanding mellem, hvad der er praktikforløb, hvad der er uddannelse, og hvad der er frivillig indsats, hobby etc. Begreber og indsatser blandes sammen og skaber mange misforståelser. Der opstår uheldige konflikter mellem frivillighed og ansatte, når sammenblandingen sker. Der er et stort behov mange steder for at styrke kompetencen i at arbejde med hvervning, fastholdelse og ledelse af frivillige. Generelt er der undersøgt og formidlet meget om frivillighed i den sociale sektor og noget omkring frivillighed i idrætslivet, men hvad der kendetegner frivillighed i kulturlivet, er meget lidt undersøgt og formidlet. Der er bestemt forskelle, men de er ikke velkendte og bearbejdede.

Analyseinstitutts strategi

Strategien er, at instituttet i den kommende tid vil se på konkrete og aktuelle temaer og problematikker bl.a. ”kulturens betydning for unges trivsel” og ”civilsamfundets rolle”. ”Den strategi kan ændre sig hen ad vejen, men det er det, vi tror kan give den største værdi for såvel beslutningstagere som kulturudøvere. Vi kommer ikke til at være et institut, som giver kulturen karakter eller siger, hvad der skal være mere eller mindre af i kulturlivet”, siger Esben Danielsen.

Kulturens Analyseinstitut kan beskrives som en parallel til VIVE på velfærdsområderne og Idrættens Analyseinstitut på idrætsområdet. Instituttet vil være praksisorienteret og kommer, som nævnt, til at spille ind med analyser og viden. Direktør Esben Danielsen ser målgrupperne for Kulturens Analyseinstituts arbejde som de politiske beslutningstagere – både i staten og i kommunerne, kulturlivet selv, forvaltningerne og interessepolitikere på kulturområdet samt alle de understøttende fagfolk/embedsfolk.

Kultur bliver mere politisk potent

Kulturen og dens betydning fremhæves stadig oftere i bl.a. diskussionerne om sundhed, velfærd, trivsel, natur og bæredygtighed, i diskussionerne om styrkelse af demokrati og deltagelse, fællesskaber og sammenhængskraft og i diskussionerne om, hvordan vi bedst udvikler byrum og lokalområder.

Regeringen har i sit regeringsgrundlag helt konkret fremhævet, at den vil formulere en samlet og ambitiøs kulturpolitik, der skal løfte kunsten og kulturens stilling i samfundet. Regeringen skriver endvidere, at den vil se på, om der er tilsandede strukturer og styrke kulturen i hele landet, samt afdække og diskutere, hvordan kunst og kultur kan bidrage til at løse tidens store kriser, herunder klimakrisen, naturkrisen, velfærds-krisen og trivselskrisen.

Kulturområdet er blevet mere politisk potent. Kultur er stadig vigtigt i sig selv. Kultur har en selvstændig værdi og en værdi for den enkelte, men politisk synes kultur nu at skulle mere end det. Kultur skal bidrage til og understøtte samfundsudviklingen og udviklingen lokalt.

I maj måned præsenterede kulturministeren den første kulturpolitiske redegørelse i 25 år. Redegørelsen er tænkt som en del af afsættet for en ny kulturpolitik. Kulturministeren fremhæver i forordet, at ”vi ser en verden i konstant forandring i disse år. Derfor har vi brug for noget at holde fast i – noget der samler og binder os sammen som folk og land. Det gør vores fantastiske kulturliv, som netop er en af grundpillerne i det danske samfund”. Og videre siger kulturministeren: ”Det er vigtigere end nogen sinde, at kulturen har de bedste betingelser at udvikle og udfolde sig i.

Kultur skal spille sammen med andre fagligheder

Esben Danielsen sætter disse ord på udviklingen: ”Det nye er, at kultur skal bringes og tænkes sammen med andre fagligheder og skabe resultater i samspil med dem. Det er kultur og sundhed, det er kultur og skole, kultur, fritidsliv og idræt, kultur, arkitektur og byudvikling, kultur og klima, kultur og de unge med erhvervsuddannelse. Og det nye er, at kunst og kultur tænkes ind i driften og ikke som ad hoc-projekter. Og endelig er det nye, at vi er nødt til at vide, hvordan kunsten og kulturen bidrager til udviklingen for at lære mere og skabe endnu større effekt.”

I dag ved vi sjældent, hvilken betydning det har, at en kommune fx flytter et lokalteater ind i et tomt butikslokale i den øde del af gågaden, eller hvad det betyder, at vi har fire lokalbiblioteker, hvor det ene ligger tæt ved stationen, hvilke kulturprojekters indhold der betyder mest for unge i mistrivsel osv.

Esben Danielsen fortsætter: ”Det er en ny måde at tænke kultur på. Vi kender lidt fra ’kultur på recept’, som først var midlertidige ad hoc projekter, og som i dag mange steder er blevet en fast del af opgaveløsningen. Det forudsætter et fokus på data, viden, benchmarking og deling af viden – og her skal ledelsen gå forrest”.

En udviklingsdagsorden – ikke en mistillidsdagsorden

Der er mange tegn på, at der er en ny bevægelse i gang i forhold til kulturens rolle i samfundet og samfundsudviklingen. Landspolitisk synes linjen at være klar, og diskussionerne om kunstens og kulturens rolle er også i gang på en række fagområder fx i diskussionerne om læring og pædagogik, og hvordan kunsten og kulturen kan indgå og give nye muligheder. Et par opmærksomhedspunkter i forhold til den nye bevægelse kunne ifølge Esben Danielsen være:

”Det er vigtigt at have for øje og gentage, at det er en udviklingsdagsorden ikke en mistillidsdagsorden. Jo mere politisk relevant man bliver, jo større bliver behovet for transparens. Der er ulighed i kultur, men hvis kunst og kultur skal bidrage til samfundsdagsordner og de store samfundsudfordringer, må det formodes, at der også kommer fokus på dette aspekt.

Det at skulle se på sit område – kunsten og kulturen – på en anden måde, kan være udfordrende.

Samtidig er det udfordrende, hvis man ikke er en del af kunsten og kulturens verden, som fx i skolerne, at forstå den og bruge den. Derfor kunne en opfordring være at opleve, se og forstå sammen og skabe en fælles forståelse og et fælles sprog sammen”.

Som noget helt centralt påpeger Esben Danielsen, at det er afgørende at være klar på, at kunsten og kulturen ikke skal laves med det formål at modvirke mistrivsel, men at tilgangen skal være, at det er kunstens og kulturens iboende kraft, der gør, at kunsten og kulturen kan modvirke mistrivsel.

» **Det nye er, at kultur skal bringes og tænkes sammen med andre fagligheder og skabe resultater i samspil med dem.**

Fokus på kulturledelse og på forvaltningens ledelse af kultur

Endelig mener Esben Danielsen, at vi med fordel skal begynde at sætte et mere eksplicit fokus på kulturledelse, bestyrelsesarbejdet i kulturbestyrelserne og ledelsen og forvaltningen af kulturområdet. Generelt er kulturledelse i dag i udbredt grad ledelse af fagligheden. Det bliver ikke nok. Omverdensledelse og ledelse i samspillet med andre fagområder bliver også en del af ledelsesopgaven. Tilsvarende skal ledelsen af kulturområdet og forvaltningspolitikken formå at arbejde tværsektorielt. Hverken kunst- og kulturlivet eller forvaltningerne har tradition for at lede eller blive ledet gennem politiske mål, effekt og benchmarking eller at tænke kunsten og kulturen ind i de store dagsordener og udfordringer på velfærdsområderne, i klimaindsatsen eller i udviklingen af lokalområder, byer og demokrati m.v.

Det er en omstilling, som kræver tid og gensidig tillid og åbenhed. Esben Danielsen ser, at der med fordel – og parallelt med mere analyse og viden om kulturens rolle i samfundsudviklingen – kan ses nærmere på selve ledelsesopgaven og forvaltningspolitikken og drøfte roller og kompetencer til at udfylde dem på nye måder. Og måske skal der også afprøves nye veje, så repræsentanter fra kulturlivet kommer med i ledelses-, arbejds- og beslutningsrum på andre fagområder for på den måde at kunne bidrage direkte og skabe fælles forståelse og sprog.

I kommunerne er der kommunalbestyrelser, der i deres kulturpolitik allerede er begyndt at beskrive kunsten og kulturens samfundsrolle og perspektiverne ved at indtænke kunst og kultur i velfærdsopgaver og klimaindsatser, hvordan kulturen selv skal blive grøn og bæredygtig, og hvordan den kan understøtte bæredygtighed mere generelt. Måske vil vi i den kommende tid også se kunsten og kulturen indtænkt i skolepolitikken, so-

cialpolitikken, i erhvervsskolernes strategier for nye arbejdsmarkeder mv.

Flere faggrupper har taget kunsten og kulturen ind i deres faglige drøftelser, fx i diskussionerne om læring og pædagogik, og hvordan kunsten og kulturen kan indgå og give nye muligheder i den praktiske læring i skolerne. Fx hvordan mistrivsel og ensomhed kan modvirkes via kulturlivets fællesskab, hvordan kunst og kultur kan løfte en byudvikling eller styrke lokalsamfund på landet. Og får det gennemslagskraft, skal det fokus også ind i professionsuddannelserne.

» Det er vigtigt at have for øje og gentage, at det er en udviklingsdagsorden ikke en mistillidsdagsorden.