

Ledelse af kreative kulturorganisationer

Rammebetingelser og udviklingsmuligheder for danske teaterorganisationer

Af Eva Parum

1. Indledning

Harry Hillman Chartrand og Claire McCaughey har kategoriseret nationale kulturmodeller i fire forskellige arketyper. Med udgangspunkt i denne kategorisering indplacerer Duelund (2003) Danmark i *arkitektmodellen*, hvor kulturpolitik betragtes som en del af den offentligt finansierede velfærdspolitik. De årlige rammebevillinger til kulturlivet fastlægges i forbindelse med den årlige finanslov eller gennem tilskudsmæssige rutiner, der er fastlagt ved lov. Den strategiske og operationelle administration af kulturpolitik i Danmark varetages typisk af styrelser, selvejende institutioner, institutter eller kunstråd (*armslængdeprincippet*). Intentionen med denne adskillelse er, at magtens udøvelse kan kontrolleres. Kulturpolitisk skal princippet sikre kunstens autonomi og forhindre, at kultur og kunst misbruges til økonomiske og politiske formål (Duelund, s. 555). I regeringsoplægget fra 2003: *Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen*, beskriver Kulturministeren sine visioner med kulturpolitik i Danmark:

I en tid med tiltagende global konkurrence og i en videnøkonomi som den danske, hvor der i stigende grad konkurreres på innovation og kreativitet, er det vigtigt at differentiere sine produkter fra konkurrenternes og skabe en unik værdi og oplevelse for forbrugerne. Afgørende for virksomheders og branchers konkurrencedygtighed og dermed landes velfærd og velstand er ikke længere alene evnen til at producere prisbillige produkter, der er teknologisk overlegne, men også evnen til at skabe produkter eller serviceydelser, der rummer kvalitet, følelser, værdier, mening, identitet og æstetik, som forbrugerne er villige til at betale en merpris for. (Regeringen 2003, s. 8 f.)

På baggrund af det kulturpolitiske udspil har jeg fundet det interessant at analysere rammebetingelserne og udviklingsmuligheder for kreative danske teaterorganisationer. I den sammenhæng eksisterer en række delvis sammenhængende dilemmaer, som har betydning for teatrenes muligheder for at spille en central rolle i regeringens kulturpolitik med succes:

På det politiske niveau udspiller der sig en række dilemmaer, som er affødt af, at politiske partier og andre stakeholdere med forskellige interesser forhandler og træffer beslutninger f.eks. gennem forlig og aftaler, der udmøntes i rammelovgivning (*hard law*) om visioner for og finansiering af dansk teater.

Den næste serie af dilemmaer udspiller sig på det centrale administrative niveau. Kulturlovgivning i Danmark har typisk form af rammelovgivning. Det giver rum for admi-

nistrative aktørers strategiske fortolkning og forvaltning af de politiske kulturintentioner. Gennem concernledelse, forvaltningspraksis og gennem normative anbefalinger om adfærd i kulturorganisationer som *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* (2006). Denne form for *soft law* forhandler en række tolkninger og beslutninger om den konkrete udformning af rammer for dansk teaterpolitik.

Den sidste serie af dilemmaer udspiller sig på de lokale administrative scener og handler om ledende koalitioner (Cyert og March, 1963) interesser og deres tolkning af det politiske og det centrale administrative niveaus beslutninger. Da kulturorganisationer, herunder også teatre, befinder sig i et krydsfelt mellem offentlig og privat finansiering, vil private aktører også søge at påvirke beslutninger på det lokale niveau. Aktørernes interesser og beslutninger på alle niveauer – og relationerne mellem disse – sætter rammer for den faktiske implementering af dansk teaterpolitik.

2. Teori, metode og data

Denne artikel tager udgangspunkt i arkitektmodellen som ramme for velfærd og kultur (afsnit 3). Inden for denne kulturpolitiske model er dansk teaterpolitik baseret på såvel et juridisk grundlag i form af teaterloven (hard law) som strategisk administration, der både tager udgangspunkt i principper fra New Public Management (NPM) og fra anbefalinger om *Culture governance* dvs. *god ledelse af kulturprojekter* (Kulturministeriet, 2006). Disse anbefalinger er stærkt inspireret af *Nørby-udvalgets rapport om corporate governance i Danmark: anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark* (Nørby Udvalget, 2001 og 2005), som satte rammer for, hvad der herefter blev opfattet som god ledelse i både den private og offentlige sektor i Danmark (Parum, 2006 a, 2006 c). Min analyse af samspillet mellem Kulturministeriet som statsinstitution og ledelsen af kreative teaterorganisationer på den lokale scene (mikroniveau) etableres gennem en undersøgelse af forholdet mellem NPM og strategisk stakeholder- og konfigurationsteori.

Artiklen bygger på litteraturstudier samt årsregnskaber, beretninger og programskrifter fra Kulturministeriet. De kulturpolitiske intentioner analyseres endvidere via lovgrundlag for teatre, bekendtgørelser som knytter sig hertil, samt samarbejdsaftaler (resultatkontrakter/ »minimumsgrundlag«) mellem Kulturministeriet og Københavns Teater (KbhT). De enkelte teatres ledelsesforhold og strategiske analyser fremgår af disse samarbejdsaftaler. Artiklen anvender endvidere data fra rapporten: *Evaluering af Københavns Teater* (Pluss Leadership, 2009). Endelig har jeg inddraget avisartikler fra to landsdækkende dagblade, *Politiken* og *Berlingske Tidende* fra 2007- 2008, med henblik på at inddrage vurderinger fra *kulturverdenen*, dvs. fra både interne og eksterne stakeholdere som f.eks. teaterdirektører, kultureksperter og teateranmeldere.

Artiklen fokuserer på teaterorganisationer, som finansieres af den danske stat, her eksemplificeret med Københavns Teater. I afsnit 4 etableres KbhT som case i denne kontekst. I afsnit 5 konkluderes på mulighederne for realisering af de politiske og strategiske mål og visioner for KbhT. Med udgangspunkt i denne konklusion perspektiveres de statsstøttede

teaterorganisationers ramme- og udviklingsperspektiver og deres interesse og muligheder for at opfylde den påtænkte rolle i regeringens kulturpolitik.

3. Kultur- og teaterpolitik i Danmark

Duelund argumenterer i forskningsprojektet *The Nordic Cultural Model* (2003, s. 491) for, at den danske statslige kulturpolitik siden midten af 1990'erne:

...has become a defense against the process of European integration, immigration and the challenges of multiculturalism. And has been used increasingly as a tool to develop and cement national identity and unity of »people, language and nation« – in other words, a Herderian concept of culture.

Dette kulturpolitiske fokus har regeringen, som det også fremgår af det indledende citat, kombineret med en erhvervsrettet satsning på kunstens bidrag til den økonomiske udvikling med vægt på innovation og kreativitet.

Denne artikel fokuserer på politiske og strategiske administrative rammer for produktions- og udviklingsbetingelser for danske teatre. Teaterloven (Lovbekendtgørelse nr. 780 af 23.6.2009) samt en række bekendtgørelser, der sætter rammer for formål, aktiviteter og administration af dansk teatervirksomhed.

Den finansielt vigtigste stakeholder for alle større teatre er siden strukturreformen i 2007 den danske stat. I det følgende afsnit vil jeg analysere, hvorledes Kulturministeriet som strategisk stakeholder søger at implementere den teaterpolitik, som der på det politiske niveau er opnået enighed om.

Strategisk administration af kultur- og teaterpolitik

I strategisk litteratur (Johnson et al, 2008, Parum, 2006) arbejder man med mission, strategier og visioner/mål. En mission beskriver, hvilke behov en given organisation vil tilfredsstille hos sine stakeholdere. Strategier beskriver, hvilke aktiviteter og med hvilken adfærd organisationens medlemmer vil arbejde for at nå bestemte mål og tilnærme sig organisationens vision. Af årsrapporter fra Kulturministeriet fremgår det, at ministeriet har en mission og en vision. Missionen er følgende: »Vi hjælper ministeren med at udvikle og formulere kulturpolitik og fører politikken ud i livet på bedst mulig måde«. Visionen er følgende:

Vi omsætter med kreativitet og præcision ministerens kulturpolitiske visioner til resultater i samspil med kulturlivet. Vi har fokus på internationalisering af kulturen. Vi vil opleves som kompetente og konsistente. (Kulturministeriet, 2006)

Af Kulturministeriets kommunikation fremgår det, at missionen er behovstom og udelukkende refererer til den øverste politiske og administrative chefs behov for formulering og udvikling, hvilket placerer ministeren som den eneste kulturpolitiske stakeholder. Dette

peger på, at, at Kulturministeriet arbejder med en koncerntankegang, etableret efter NPM principper, der anvender principal-agent teori som styringsteknologi (Nordisk Administrativ Tidsskrift, 2003, Melander, 2006). Denne styringsteori har fokus på intern styring, som antages at finde sted på et rationelt grundlag. Kulturministeriet beskriver i årsrapporter sig selv som en driftsorganisation, der har til formål at virkeliggøre de kulturpolitiske visioner, som kulturministeren – som person og som medlem af regeringen – måtte have. Indholdet i disse visioner fremgår imidlertid ikke.

Kulturministeriet har altså organiseret sin strategiske administration af teatervirksomhed i en kulturkoncern (Mintzberg, 1978). Kulturministeriets departement og Kunststyrelsen (herefter Kulturministeriet) udgør det centrale administrative niveau og udøver performancekontrol gennem måling af output fra divisionerne (teaterorganisationer og teaterprojekter) og styrer fordelingen af de økonomiske ressourcer mellem disse aktiviteter. Koncern som ledelses- og strukturform fungerer mest effektivt i omgivelser, som ikke er særlig komplekse eller dynamiske. Af teaterloven fremgår det, at teatre har til formål at producere et alsidigt repertoire af høj kunstnerisk kvalitet inden for en række nærmere definerede genrer. Udvikling og produktion af teaterydelse kan derfor kun meningsfyldt *måles* i både en kvalitativ og kvantitativ kontekst. Kulturorganisationers effektivitet og succes er således karakteriseret ved evnen til effektiv varetagelse af relationer til en række stakeholdere, ikke mindst kunstnere og publikumsgrupper. NPM / principal-agent teori er derfor ikke velegnet som (effektiv) ledelsesteknologi for kreative kulturorganisationer.

Cultural governance er derimod baseret på strategisk stakeholderledelse (Freeman & McVea, 2001), der har fokus på, hvorledes interne og eksterne stakeholdere kan motiveres til en adfærd, som kan føre til målopfyldelse for en organisation. Den ledende koalitions evne til at balancere mellem interesseforskellene hos organisationens stakeholdere er således en af de væsentligste udfordringer med henblik på at gennemføre strategier, der leder frem til målopfyldelse, en klar organisationsidentitet og et positivt image. En række forskningsarbejder bl.a. Van Riel (1995) og Grunig et al. (2002) understøtter, at en klar organisationsidentitet kan føre til et positivt image. Identitet udtrykker en organisations unikke karakteristika, som kommer til udtryk gennem lederes og medarbejderes adfærd, kommunikation og symboler. Dette giver organisationen en fordel på et konkurrencepræget marked. Og det danske teatermarked må, som jeg vender tilbage til senere i artiklen, karakteriseres som særdeles konkurrencepræget (Kulturministeriet, 2009).

Culture governance: Soft law styringsteknologi for ledelse af adfærd

Formålet med Culture Governance (soft law) er, i lighed med Corporate Governance (Nørby-udvalget, 2005), at styre drift og strategisk ledelsesadfærd. Videnintensive og kreative organisationer/virksomheder er vanskelige at styre alene via lovgivning. I konsekvens heraf har nationalstater i den vestlige verden gennem de seneste 10-15 år i stigende grad indført soft law kodeks med henblik på at øge transparens om kvalifikationer hos bestyrelse og direktion, ledelsesprocesser, risikostyring og kommunikation, og dermed søgt at opnå en

højere grad af sikkerhed for effektiv ledelse i organisationer og virksomheder, som vurderes at have betydning for nationalstaternes velfærdsudvikling.

Kulturministeriet styrer kulturpolitik gennem to delvis modstridende ledelsesteknologier: På den ene side koncerntstyring via principper der bygger på NPM/ P-A teori. Og på den anden side en form for stakeholderledelse (Culture Governance) som anbefaler inddragelse af flere strategiske stakeholdere end kulturministeren, i ledelse og strategisk udvikling af de lokale kreative organisationer (teatre/ kulturprojekter).

4. Case: Københavns Teater, 2006 - 2008

I 2006 blev Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab (DST) afløst af Københavns Teater (KbhT). Det betød samtidigt, at organisationen ændrede struktur fra at være et løst koblet system til at indgå i Kulturministeriets koncern. KbhT ledes af en bestyrelse, som er udpeget af kulturministeren, og som ansætter direktionen. For 2007/2008 har koncernen KbhT indtægter på i alt 139,5 mio. kr. Heraf er 102 mio. kr. driftstilskud fra Kunststyrelsen (Kulturministeriet). Ca. 95 mio. kr. bliver fordelt som direkte tilskud til de tilknyttede teatre (Pluss Leadership, 2009). Den nye teaterstruktur i KbhT bygger på en koncerntankgang. KbhT udgør således en *koncern i en koncern*, idet den leder driften af et antal teatre i København – aktuelt Betty Nansen Teatret, folketeatret.dk, Republique, Gasværket og Nørrebro Teater. Tilsammen skal disse teatre sikre, at teaterlovens bestemmelse om »et alsidigt og kvalitetspræget repertoire« sikres (Lovbekendtgørelse nr. 780 af 23.6.2009). Som overordnet organisation bestemmer KbhT hvilke teatre, der skal optages i ordningen, ansætter ledelsen på de enkelte teatre og udpeger flertallet af de enkelte teatres bestyrelsesmedlemmer. De lokale bestyrelser defineres som øverste lokale myndighed, men har hverken indflydelse på økonomi, markedsføring eller ansættelse af den direktion, de skal samarbejde med, med henblik på at leve op til de af koncerntledelsen (KbhT) opstillede vækst mål på 25 %. (Københavns Teater, 2006).

Bestyrelsen for KbhT skal i henhold til bekendtgørelsen om Københavns Teater (BEK nr. 367 af 26.4.2006) udarbejde strategiske udviklingsplaner for Københavns Teater, og man offentliggjorde i juni 2006 en *vision* og *strategi*, der dækker årene 2006-2011. Hovedpunkterne i visionen var følgende seks strategiske indsatsområder:

Samfundsmæssigt – at udvikle landets kulturelle identitet og styrke Danmarks kreative konkurrencekraft.

Kunstnerisk – at forny scenekunsten og opkvalificere centrale faglige kompetencer.

Publikumsmæssigt – at oparbejde et større og bredere sammensat publikums underlag.

Økonomisk – at øge kapacitetsudnyttelsen af teatrene, styrke teatrenes økonomi samt udvikle dem som moderne virksomheder med respekt for kunstnerisk virke.

Bygningsmæssigt – forbedre teatrenes fysiske rammer.

Styringsmæssigt – at effektivisere teaterdriften og udnytte synergien i koncernen.

Bestyrelsens og direktionens strategiplan bygger på forandring af tre parametre på samme tid: ledelse, produkter og marked, og er baseret på økonomisk støtte (sponsorering) fra det private erhvervsliv. Vurderet ud fra empirisk baseret strategisk litteratur er sådan en strategi særdeles risikofyldt (Ansoff, 1985). Strategien er baseret på resultataftaler mellem KbhT og de fem produktionsstøttede teatre i form af et *minimumsgrundlag* og består af ekstremt detaljerede aftaler samlet i 15 bilag. Dertil kommer andre typer af aftaler med Det Ny Teater og Dansk Danseteater. *Minimumsgrundlag* indeholder krav til de enkelte teatre i henseende til repertoireprofil/produktprofil (kunstneriske forhold), ledelse, økonomi, aktivitetsmål, succeskriterier samt kvalitetsmåling af produktionerne og direktørkontrakter. Af strategiplanen, der er baseret på en konsulentrapport (Norstat, 2005), fremgår det, at valget af repertoireprofiler skal ses som led i ambitionen om at tiltrække nye publikumsgrupper. Konsulentfirmaet understreger i forordet, at undersøgelse ikke er repræsentativ. Alligevel synes det at være denne undersøgelse, som ligger til grund for KbhTs valg af teaterudbud i København.

I konstruktionen af KbhT lå en ambition om at få mere teater for de offentlige støttekroner via stordriftsfordele og effektiviseringsgevinster. Disse intentioner blev udmøntet i økonomiske performancemål for teatrene i form af krav om, at publikumsunderlaget skulle øges markant, dvs. med 25 % »flere publikummer« i 2010/2011, og i *mangfoldighedskrav* til, at både eksisterende og nye målgrupper skulle styrkes (Københavns Teater, 2006). Disse intentioner skulle gennemføres ved strategiske initiativer, så som at styrke markedsføringen generelt, etablere et brand for KbhT og for de optagne teatre, etablere et nyt billetformidlingssystem, åbne teaterbygningernes fysiske for eksterne arrangementer og ved at samarbejde med andre kultur- og fritidstilbud.

KbhT – er der en fremtid?

Store dele af dagspressen valgte i 2006 at kalde omstruktureringen af (en del af) den københavnske teaterscene for en »teaterfarce«. Der var stor opmærksomhed om personsøgsmål og ansættelsesprocedurer for teaterdirektører i medierne. Samtidig blev det påpeget, at (teater) kunst ikke kunne styres gennem ledelsesmodeller hentet fra det private erhvervsliv. Den virkelig interessante historie drejer sig imidlertid ikke kun om personsøgsmål, men om indholdet i de strukturelle ændringer og den strategiske tænkning, som danner grundlaget for omstruktureringen af den del af det københavnske teaterliv, der er samlet under paraplyen Københavns Teater.

Kulturministeriet besluttede i 2008 at fremskynde en teaterlovrevision. På baggrund heraf blev evalueringen af KbhT også fremskyndet, således at koncernen blev evalueret efter 3 ½ år, i stedet for efter 5 år (Pluss Leadership, 2009). Indledningsvist fastslår konsulentrapporten, at KbhT er en organisation med mange interessenter (stakeholdere). Alligevel vælger konsulenterne en evalueringsmetode, der kun inddrager dele af interessenterne, nemlig den daglige ledelse, dele af bestyrelsen for KbhT, en række unavngivne teaterdirektører og bestyrelsesformænd samt repræsentanter for udvalgte organisationer. Evalueringen tager således fat på et af de hovedproblemer, der har været rejst i kritikken af KbhT, nemlig forholdet

mellem den overordnede organisation og enkeltteatrene. Metodemæssigt er evalueringen dog skæv i forhold til de stakeholdere, som kan bidrage med synspunkter på den faktiske udvikling i KbhT, herunder især mulighederne for opnåelse af de kvantitative og kvalitative mål, som blev besluttet i KbhT strategiplan 2006-2011.

Af konsulentrapporten fremgår det (s. 24), at sammensætningen og udpegningen af bestyrelse og direktion for KbhT i nogen grad er sket, uden at der er sikret det fornødne teaterpolitiske og -faglige overblik:

[Teaterdirektørerne] oplever, at strukturen og beføjelserne i KbhT er uklare, og at bestyrelsessammensætningen har en skævvridning med et uhensigtsmæssigt overtal af bestyrelsesmedlemmer, som er for managementfokuserede, snarere end med en viden, der matcher teatrenes og teaterverdenens behov. »Man kan ikke lede et teater som en pølsefabrik«, lyder retorikken omkring den problemstilling.

Konsulentrapporten konstaterer endvidere, at markedsføringen af KbhT indtil nu har været ganske kostbar. Samtidig oplyses det, at der ikke har været gennemført nogen effektmåling af indsatsen, på trods af den erklærede udfordring for KbhT om at få nye og flere borgerne i teatret, jf. strategiplan for KbhT, 2006-2011. Både teaterdirektører og teaterjournalister stiller sig endvidere ganske kritiske overfor intentionerne om at etablere et brand for KbhT. De mener, at teatrene netop bør adskille sig fra hinanden. Intentionen med KbhT som et brand opfattes derfor som en forkert strategi. Teaterdirektørerne ønsker i forlængelse heraf gennemsigtighed i forhold til de økonomiske ressourcer, som anvendes til uklare udviklingsprojekter og markedsføring, og finder, at markedsføringen i højere grad skal målrettes til de prioriterede målgrupper.

Det fremgår videre, at billet- og rabatsystem endnu ikke er på plads. Fremdriften i de fysiske ændringer af teaterbygningerne, som skulle trække flere og nye borgere i teatret, er uklar.

Vedr. kravet om kunstnerisk fornyelse peger kritik fra teaterjournalister på, at det er småt med ny dansk dramatik. Man må konkludere, skriver konsulentene (2009), at målene omkring internationalisering og tværfæstetiske aktiviteter ikke i særlig høj grad er foldet ud endnu, jf. intentioner i strategiplan 2006-2011 fra KbhT. Og overordnet set har netop det kunstneriske niveau været kritiseret, som her af en af de førende danske teateranmeldere Jakob Steen-Olsen (*Berlingske Tidende* den 28. april 2008):

Lad os bare sige det som det er: Med enkelte undtagelser er Københavns Teater – sammenslutningen af de store teatre i København – kommet tvivlsomt fra start efter år nul, hvor nye direktører satte sig i spidsen for de redefinerede teatre i hovedstaden. Publikumstillene kender vi ikke endnu, men rent kunstnerisk har der ikke været meget at råbe hurra for.

Vedr. økonomisk performance konkluderer konsulentrapporten, at teatrenes mål i forhold til

økonomisk overskud samlet set ikke har kunnet indfries i den første hele sæson under KbhT (2007/2008). Målt på en række økonomiske nøgletal, som fremgår af resultataftalerne mellem KbhT og de enkelte teatre, dvs. antal produktioner, forestillinger, værdibelægning og solgte billetter, er det samlede billede, at teatrene ikke har kunnet levet op til de »moderate« mål, som konsulenterne udtrykker det (Pluss Leadership, 2009, s. 35).

På trods af beskrivelsen af strategiske udfordringer vedr. behovet for nye publikumsgrupper, har bestyrelse og direktion i KbhT ikke fulgt op på eller lavet kvantitative målinger på dette forhold. Målene for publikums- og markedsudvikling er ikke nået, og der synes at være behov for en ny type indsats, hvis teatrene under KbhT skal øge deres markedsandel væsentligt.

Regeringens/Kulturministerens overordnede mål med kulturpolitikken: *At udvikle landets kulturelle identitet og styrke Danmarks konkurrenceevne*, jf. strategiplan for KbhT, behandles slet ikke i evalueringen. Kulturministeriet synes heller ikke at have fulgt op på disse mål og relationen mellem national identitet og konkurrenceevne. Konsulentrapporten konkluderer, at KbhT alt i alt kommer ud med et stort legitimeringsunderskud, og at historikken omkring etableringen af organisationen er tyngende.

KbhT fremstår både centralistisk og ugenomsigtig. Der er hverken transparens om struktur, stakeholderprocesser eller ledelse, og dermed lever Kulturministeriet ikke op til egne krav om *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* (Kulturministeriet, 2006). Uklarheden i KbhT konstruktionen lægger op til ansvarsforflygtigelse. Den strategiplan, som hele forandringsprojektet bygger på, må endvidere karakteriseres som højst risikobetonet. Bestyrelsen bygger tilsyneladende deres *strategiske profil ide*, på en ikke-repræsentativ undersøgelse af teateradfærd fra 2005. Planen mangler konkurrent- og risikoanalyser og er ikke baseret på kommunikation med de stakeholdere, som skal gennemføre de strategiske planer i praksis.

Velfærdsudvikling gennem samspil mellem KbhT og det private erhvervsliv

Sponsormidler og tilskud fra fonde udgør 2,8 mio. kr. i 2007/2008 (Kulturministeriet, 2009, s. 22). Dette beløb synes overraskende lavt, jf. regeringens stærke interesse i at tiltrække private investorer (Regeringen, 2003). To forhold gør sig gældende her. For det første har Kulturministeriet, via bestyrelse og direktion i KbhT's udformning af minimumsgrundlag, *bundet* de enkelte teaterdirektører meget tæt op på såvel den kunstneriske (repertoire/kunder/marked) og den styringsmæssige side, hvilket åbner et meget lille rum for anden form for indflydelse. Og indflydelse er et krav fra privatkapital ved sponsorering. Dette kan illustreres via et eksempel fra en anden del af kunstverdenen, nemlig museerne. I en stor artikel i Dagbladet Politiken den 29. april 2008 beskriver journalist Rasmus Strøyer denne problemstilling

[D]et private erhvervsliv er slet ikke gearret til at overtage ansvaret fra staten, som det er tilfældet i USA, hvor private penge samlet i enorme formuer sikrer museer-

nes overlevelse og fortsatte udvikling. [...] Hvad værre er, blander sponsorerne sig i museernes valg.

I de værste tilfælde betyder det, at museerne ikke kan købe den nødvendige kunst, fordi virksomhederne ikke mener, det passer til deres image.

Rammerne for økonomiske samarbejdsmuligheder, ud over sponsorvirksomhed og private tilskud, fremgår af KbhT's aftalegrundlag, bilag 5 og 7. Tilbageførselsordningen (bilag 5), omhandler teatrenes kapitalforhold vedr. evt. tilbageførsel af overskud. Af bilag 7 fremgår de nærmere regler for kapitalindskud i teatre. Aftaler om afkast af kapitalindskud i en enkelt forestilling eller i teatres samlede drift og produktion, kan kun ske, når det enkelte teaters egenkapital overstiger 4 mio. kr., og teatret samtidig har nettooverskud. Alle aftaler om kapitalindskud og andre produktionssamarbejder skal godkendes af KbhT. Disse bestemmelser i aftalegrundlaget udelukker *de facto* et økonomisk forpligtende samarbejde mellem teatre og virksomheder/koncerner fra det private erhvervsliv.

Et konkurrencepræget teatermarked

Der mangler undersøgelser af det samlede teatermarked i Danmark. Den officielle kulturstatistik tegner imidlertid et billede af et meget konkurrencepræget marked, som har været for nedadgående en årrække. Der sælges stadig færre teaterbilletter i de statsstøttede teatre, og på landsplan er søgningen til disse i 2007/2008 faldet til 75 % af 1981-niveauet og for KbhT til en tredjedel af niveauet for 1981/1982. KbhTs markedsandel i 2007/2008 er på 13 % mod en markedsandel i 1981/1982 på over 30 %. Til sammenligning satte Det Kgl. Teater med det nye skuespilhus publikumsrekord i samme sæson. Ser man på tilskuertal hos de ikke statsstøttede teatre, ser billedet ligeledes positivt ud, idet der her er registreret en udvikling fra ca. 600.000 til ca. 900.000 i løbet af de seneste fem år. De tre landsdelsscener kan samlet notere en mindre tilbagegang, mens egnsteatrene og de små storbyteatre gennemsnitligt holder niveau. Konsulentrapporten (Pluss Leadership, 2009) konkluderer på den baggrund, at der ikke samlet set synes at være tale om et vigende marked, men snarere en *omfordeling af teaterinteressen*, som det formuleres.

5. Konklusion og perspektivering

På baggrund af regeringens kulturpolitiske udspil i 2003 om bl.a.: *Velfærdsudvikling gennem samspil mellem teaterorganisationer og private virksomheder*, fandt jeg det interessant at analysere rammebetingelser og udviklingsmuligheder for kreative danske teaterorganisationer. I forlængelse heraf argumenterede jeg for, at aktørers interesser, tolkninger og beslutninger på tre niveauer sætter rammerne for den faktiske implementering af statsstøttet dansk teaterpolitik.

Analyserne viser, at den konkrete implementering af teaterpolitik i Danmark, synes at bygge på mistillid mellem aktører organiseret i Kulturministeriets koncern. Som det fremgår af casen om KbhT, søger Kulturministeriet både gennem direkte og indirekte overvågning

at styre kreative kulturorganisationer gennem ikke-transparente og delvis modstridende ledelsesprincipper og strukturer. Det har medvirket til, at teaterdirektørerne i interviews giver udtryk for manglende interesse i at leve op til Kulturministeriets intentioner (Pluss Leadership, 2009).

Kulturministerens/regeringens politiske ønske om at fremme et nationalistisk kulturbegreb i Danmark er beskrevet som en strategisk udfordring for KbhT. Den ledende koalition i Kulturministeriet synes således fokuseret på at anvende den magt, som er indlejret i de statslige strukturformer, udbygget med en bureaukratisk *koncern i koncern* struktur, til at søge at gennemføre sine intentioner igennem den københavnske kulturkoncern, men evner tilsyneladende ikke at udpege eller styre aktører, som kan sikre realiseringen af disse intentioner om national identitet. Evalueringen af KbhT forholder sig slet ikke til spørgsmålet om national identitet, som blev beskrevet som en af de seks vigtigste udfordringer for KbhT. Det fremgår af evalueringen, at bestyrelsen for KbhT tilsyneladende heller ikke har reflekteret over forbindelsen mellem teatrenes produktion og den strategiske udfordring om øget samarbejde med danske erhvervsliv med henblik på at sikre øget velfærd i Danmark.

Rammebetingelserne for teatre samlet under KbhT giver ringe muligheder for at udvikle et professionelt samspil mellem offentlige og private aktører. Samtidig har internationalt orienterede danske virksomheder i stigende grad fokus på identitet og image med henblik på at tiltrække de bedste stakeholdere for at styrke deres konkurrencesituation. Omfanget af sponsorvirksomhed kunne tyde på, at der eksisterer en vis form for diskrepans mellem Kulturministeriets interesse i at fremme et nationalistisk kulturbegreb og koncernernes interesse i international imageopbygning.

Ministeriets *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* baseret på Culture Governance, kan i forhold til KbhT kategoriseres som en *skueværdi* (Schein, 1994), der har til formål at søge ekstern tilpasning til værdierne i Kulturministeriets omverden, dvs. at fremstå med et image, der viser, at ledelse af teaterorganisationer og -projekter herunder især KbhT, lever op til armslængdeprincippet. Realiteten synes imidlertid at være en anden. Konsekvensen er bl.a., at der mangler tillid mellem teateraktører og Kulturministeriet, og at bestyrelse og direktion i KbhT synes at have et voldsomt legitimeringsunderskud, jf. konsulentrapporten (Pluss Leadership, 2009).

Sammenfattende kan det konkluderes, at der synes at være behov for at foretage en række strategiske analyser af danske teatre og deres omverden med henblik på at vurdere under hvilke betingelser, det er muligt og effektivt at udvikle mere og bedre statsstøttet teater i Danmark. Strategiske beslutninger handler om forsøg på ændring af adfærd i fremtiden og er derfor altid omgivet af usikkerhed. Culture Governance handler om at skabe transparens om ledelse, strukturer, processer og strategiske intentioner vedr. kultur og teatervirksomhed, således at interne og eksterne stakeholdere kan forholde sig til dette og påvirke disse forhold. Teatervirksomhed kan naturligvis ledes effektivt, hvis man vælger en relevant organisationsstruktur, der passer til kreative aktiviteter, og hvis udgangspunktet for ledelse er respekt baseret på sammenhængende ledelsesprincipper. For teatervirksomhed kan kun udfolde sig gennem engagement fra teaterdirektører, instruktører, skuespillere og alle de andre teaterar-

bejdere, der giver publikum den oplevelse, som giver dem lyst til at komme igen. At etablere rammer, der kan motivere de enkelte teatres medarbejdere til at yde den fremragende performance, der får publikum til at vende tilbage efter nye oplevelser, bør derfor være i fokus for den kommende revision af teaterloven.

Litteratur

- Ansoff, Igor: *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion* (Penguin Books, Harmonds Worth, 1965/1985).
- Cyert, Richard M. og March, James G.: *A Behavioural Theory of the Firm* (Oxford University Press, Oxford, 1963/1992).
- Duelund, Peter: *The Nordic Cultural Model* (Nordic Cultural Institute, København, 2003).
- Freeman, R. Edward og McVea, John: »A Stakeholder Approach to Strategic Management«, in: Michael A. Hitt, R. Edward Freeman og Jeffrey S. Harrison (red.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (Blackwell Publishers, Oxford, 2001).
- Grunig, Larissa A., James E. Grunig og David M. Dozier: *Excellent public relations and effective organizations* (LEA, Mahwah, 2002).
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan og Whittington, Richard: *Exploring Corporate Strategy* (Prentice Hall. London 2006).
- Københavns Teater: *Strategi 2006/07 – 2010/11. »Minimumsgrundlag«, inkl. 15 bilag* (København 2006).
- Kulturministeriet: *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter* (København 2006).
- Kulturministeriet: *Årsrapporter 2006 og 2007*.
- Kulturministeriet: *Faktuel redegørelse om teatersituationen i Danmark 2004/2005 – 2007/08* (København, 2009).
- Melander, Preben: »Udfordringer til forvaltningspolitikken i det postindustrielle samfund og efter New Public Management æraen«, in: Hanne Foss Hansen (red): *Den organiserede forvaltning* (Forlaget Politiske Studier, København, 2006).
- Mintzberg, Henry: *On Management* (Free Press, New York, 1978).
- Nordisk Administrativ Tidsskrift*, nr. 3, 2005. (Temanummer om public governance).
- Norstat: *Teateranalyse 2005* (Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab, København, 2005).
- Nørby-udvalget: *Nørby-udvalgets rapport om corporate governance i Danmark: anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark* (København 2005).
- Parum, Eva: *Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj* (CBS, København, 2006).
- Parum, Eva: »Corporate Governance and Corporate Identity«, in: *Corporate Governance*, Vol. 14, No 6, 2006.
- Parum, Eva: *Strategisk kommunikation om ledelse* (Handelshøjskolens Forlag, København, 2006).
- Pedersen, Torben: *Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen (Magtudredningen)* (Århus Universitetsforlag, Århus, 2004).
- Pluss Leadership: *Evaluering af Københavns Teater* (2009).
- Regeringen: *Danmarks kreative potentiale* (København 2000).

Regeringen: *Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen* (København 2003).

Schein, Edgar: *Organisationskultur og ledelse* (Valmuen, Holte, 1994).

Van Riel, Cees: *Principles for management communication* (Rotterdam, 1995).

Eva Parum: BA i litteraturvidenskab og psykologi, Københavns Universitet, cand.scient. pol. Aarhus Universitet og Ph.d. i strategisk ledelse og kommunikation fra Copenhagen Business School, er lektor på Danmarks Medie- og Journalisthøjskole og på CBS. Hun har endvidere gennem en årrække arbejdet som direktør og bestyrelsesmedlem i venture-selskaber og kreative virksomheder. Eva Parum har skrevet en række artikler og bøger om ledelse, kommunikation og bestyrelsesarbejde, senest *Strategisk kommunikation om ledelse*, Handelshøjskolens Forlag 2006.