

Kultursektoren trenger systematisk arbeid for å utvikle morgendagens ledere, skriver **Jan Grund**.

# Kultur for ledelse

## DEBATT KULTUR

Det pågår for tiden en debatt om ledelsesforholdene i norske kulturinstitusjoner. Fra billedkunstnerne er det kommet kritikk av at Oslo kommune ansatte en direktør ved Munchmuseet uten kompetanse fra billedkunstfeltet. Sentrale folk i norsk kulturliv sier at det er uheldig at det melder seg så få kvalifiserte søkere til direktørstillingen i Norsk Kulturråd.

Hvorfor er valg av leder så viktig i en kulturinstitusjon? Godt lederskap er avgjørende for at vi får arbeidsomme og innovative kunst- og kulturinstitusjoner. Det er lederne som må sette retning for hvordan institusjonene skal håndtere krevende rammebetingelser, et stadig mer rastløst og krevende publikum, myndighetenes krav om å få mest mulig kultur per krone og de ansatte og fagforeningers ønsker om å bruke sine fag og å ha stor grad av medbestemmelse.

Det dreier seg først og fremst om å ha ledere som har evnen til å sette mål og strategisk posisjonere institusjonen, mobilisere medarbeidere og levere tjenester og å initiere og gjennomføre forandringer. For å få dette til må vi rekruttere kvalifiserte ledere, kompetansebygge dem vi har og utvikle og finne fram til morgendagens ledere.

På alle disse områder må vi bli bedre. Vi bør lære av selskaper som Statoil, Telenor og Det Norske Veritas, som har helhetlige og langsiktige strategier og tiltak for å utvikle og sikre godt lederskap og utvikle ledertalenter.

Også i kultursektoren bør det fra myndighetenes og arbeidsgivernes side jobbes mer systematisk med å utvikle strategier for godt lederskap. Vi trenger steder der nåværende og fremtidige ledere kan få utvikle seg. Det trengs møteplasser der eiere, styrer og ledere utveksler erfaringer og det bør utvikles



**FRUKTBARE PARADOKSER.** Kulturinstitusjoner er paradoksale organisasjoner å lede, skriver Jan Grund. Foto: Christopher Olsson

kompetanseutviklingsprogrammer der nåværende og fremtidige ledere kan lære om metoder og verktøy for å lede kulturinstitusjoner.

Spesielt viktig er systematisk arbeid med å utvikle ledertalenter. Det innebærer å peke ut spesielle potensielle kandidater, skreddersy relevante kompetansetiltak og tilrettelegge for relevant praksis og mentorordninger med erfarne ledere. Det kan være aktuelt at flere institusjoner samarbeider om tiltak og arenaer for talentutvikling.

Kulturinstitusjoner er paradoksale organisasjoner å lede. Paradokset er at gode kunstnere er disponert for å utvikle arroganse og faglig selvgodhet og at

det er den faglige selvgodheten som utvikler det ypperste innen kunst. Lederskap må utformes i grenselandet mellom fag, administrasjon, politikk og håndtering av mennesker, børs og katedral.

Økonomenes, statsviternes og juristenes lærebøker om styring er vanskelig å overføre til den kunstneriske virkelighet. Det er ingen lett oppgave å koordinere aktiviteter og motivere kulturarbeidere til å arbeide for kollektive, institusjonelle mål. Men vi ser at det er de gode teaterregissører som skaper god scenekunst, og det er de gode museumsledere som får museer til å holde gode utstillinger.

Et langt liv i grenselandet mellom politikk, styring og

ledelse har lært meg at godt lederskap preget av klare ansvarslinjer og evne til å lede primadonnaer er avgjørende for at denne typen institusjoner innfrir sine samfunnsoppdrag på en god måte. Å lede kloke hoder vil si å tilpasse seg særpreget, kommunisere forutsigbarhet og legge til rette for at en organisasjons kompetanse, kreativitet og energi stimuleres.

Kulturledere må ha faglig autoritet og ha evnen til å få individuelt orienterte kunnskapsarbeidere til å jobbe i team. Det er gjennom den uformelle makten som ligger i å ha autoritet (uten å være autoritær), ledere får makt som kan brukes i nettverk, både i og utenfor organisasjonen. Faglig autoritet krever ikke nødvendigvis faglig spisskompetanse, men overordnet faglig innsikt.

Enhver kulturleder må utvikle sin lederfilosofi og beherske både det faglige, det økonomisk/administrative og det personlige og ha interesse for mennesker og glede seg over å få til ting sammen med andre. I praksis vil ledelse dreie seg om å håndtere usikkerhet, konflikter, tvetydigheter og ikke minst om å treffe upopulære avgjørelser. De ansatte skal håndteres med tydelighet, verdighet og empati.

Paradokser og dilemmaer er konstruktive spenninger som ikke kan elimineres. Tvert imot de kan føre til læring og utvikling og til bedre kultur og kunst.

Den debatten vi nå har fått om ledelse av norske kulturinstitusjoner bør brukes til å utarbeide en strategi for hvordan vi kan utvikle et lederskap tilpasset den viktige rolle vi vil at kunst og kultur skal spille i dagens og morgendagens samfunn. Det bør etableres møteplasser og igangsettes kompetanseutviklingsprogrammer både for dagens ledere og utvalgte ledertalenter. På den måten vil vi i fremtiden sikre rekruttering av kvalifiserte ledere.

*Jan Grund er rektor-professor på Høgskolen i Akershus, styreleder i Oslo Nye Teater og Forum for kultur og næringsliv og styremedlem i Oslo Kino.*



**Navn:** Oddbjørn Schei  
**Alder:** 47  
**Stilling:** Konsernsjef i Troms Kraft

## PÅ NATTBORDET

- I Troms Kraft er vi så heldige å eie et svensk forlag, så nå leser jeg Don Winslows «I hundarnas våld», en bok vi selv har gitt ut. Handlingen foregår det meksikanske narkomiljøet.

**- Hvordan er det å lese på svensk?**

- Det går fint. Jeg er mye i Sverige og har lært meg svensk ganske godt etterhvert.

**- Hva leser du ellers?**

- Nå om sommeren går det mye i krim, og jeg leser de største norske forfatterne, som Jo Nesbø og Anne Holt. Og så blir det alltid en god del aviser.

**- Nesbø er gjenganger i denne spalten. Hva er så det som fenger så veldig med Harry Hole og etterforskningen hans?**

- Jeg skal ikke forsøke meg på noen inngående litteraturanalyse, men bøkene er spennende, letteste og treffer en del av folkesjelen. Og så skriver disse forfatterne veldig godt.

**- I Troms Kraft driver dere også bokhandel i tillegg til forlag. Det blir vel ikke så mange private bokkjøp, da?**

- Nei, jeg får tilsendt mange bøker fra Boris Benulic, som er sjefen for vår svenske avdeling. - **Som heter «Kraft & Kultur».**

- Ja. Han har som mål å gjøre meg mer kulturinteressert.

**- Lykkes han?**

- Nei, han har nok en lang vei å gå. Jeg tror heller ikke potensialet mitt er så stort. - **For du gikk vel inn i bransjen for å drive med kraft og ikke bøker?**

- Det stemmer, og det er heller ikke jeg som velger ut bøkene. Men forretningskonseptet er veldig interessant og annerledes og har slått veldig godt an. Vi fant ut av svenske kraftkunder var veldig interessert i kultur og miljø, og gjennom «Kraft & Kultur» har vi klart å differensiere oss.

**- Hva slags bøker gir forlaget ut?**

- Vi gir ut alt mulig. Fra politisk litteratur, til kokebøker og spenningsromaner. Vi har også gitt ut mange amerikanske bøker som ikke tidligere har vært oversatt.

**- Ikke bare kraftlitteratur, med andre ord?**

- Nei, men for min egen del blir det mye faglitteratur og styredokumenter, spesielt om vinteren. Jeg får heldigvis tid til å lese andre ting nå om sommeren.

■ E-post: [etterbors@dn.no](mailto:etterbors@dn.no) Kontaktpersoner: Trygve Aas Olsen [trygve.aas.olsen@dn.no](mailto:trygve.aas.olsen@dn.no) og Espen Hauglid [espen.hauglid@dn.no](mailto:espen.hauglid@dn.no)

■ DN betinger seg retten til å lagre og utgi all stoff i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere, og til å forkorte innlegg.

■ Bidrag som ikke er bestilt, honoreres ikke. **Hovedinnlegg/kronikk:** Maks 4000 tegn (cirka 700 ord). **Underinnlegg/replikk:** Maks 1000 tegn (cirka 200 ord).

Dagens Næringsliv

Sentralbord 22 00 10 00

Kundeservice 815 11 815

Annonse 22 00 10 75

Dagens Næringsliv  
Christian Krohgs gate 16,  
Postboks 1182 Sentrum,  
0107 Oslo

REDAKSJONEN etter kl. 16.30

Desken: 22 00 13 30

EtterBørs: 22 00 13 55

Feature: 22 00 13 51

Finans: 22 00 13 64

Foto: 22 00 13 07

Livsstil: 22 00 13 73

Nyhetsjef: 24 10 14 30

Næringsliv/IT: 22 00 13 64

Politikk/økonomi: 22 00 13 93

Utenriks: 22 00 13 65

REDAKSJONER UTENFOR OSLO

Kristiansand: 38 07 13 00

Stavanger: 51 85 81 11/13

Trondheim: 73 80 89 20

Tromsø: 77 66 56 65

REDAKSJONER UTENLANDS

Brussel: +32 47 3510 842

Bangkok: +66 7622 5970

TELEFAKS OSLO

Abonnement: 22 00 10 60

Administrasjonen: 22 00 10 10

Annonse: 22 00 10 70

Løssalg: 22 00 10 30

Redaksjonen: 22 00 11 10

TELEFAKS UTENLANDS

Bangkok: +66 762 34580

TELEFAKS UTENFOR OSLO

Bergen: 55 31 65 92

Kristiansand: 38 07 08 30

Stavanger: 51 85 81 10

Trondheim: 73 80 89 02

Tromsø: 77 66 56 78

E-POST

annonse@dn.no

kundeservice@dn.no

redaksjonen@dn.no

[www.dnavis.no](http://www.dnavis.no)