

Hvordan er man bestyrelsesformand, når direktøren er en kunstnerisk ildsjæl og primadonna?

Finn Schumacker er nyt medlem af bestyrelsen for Danske Kulturbestyrelser

Af JN

Finn Schumacker trådte ind i bestyrelsen for Danske Kulturbestyrelser på den ledige bestyrelsesudpegede plads i august. Vi tegner et portræt af ham her.



Vi starter samtalen med at tale om de særlige udfordringer, som kulturbestyrelsesposter kan give i forhold til andre bestyrelsesposter.

CV

Finn Schumacker er bestyrelsesformand for vokalsemblet Ars Nova Copenhagen og musikchef (kunstnerisk og administrativt leder) for Odense Symfoniorkester. Han er bestyrelsesformand for Danske Ensemble, Orkestre og Operainstitutioner og Syddansk Musikfestival samt bestyrelsesmedlem i Slotsopera på Valdemar Slot. Han er endvidere udpeget af EU som kultur- og evalueringsekspert og deltager i akkrediteringer af musikkonservatorier internationalt.

Finn er konservatorieuddannet som tubaist og har en rig orkestererfaring som medlem af orkestret i statsoperaen i München. Her har han spillet med nogle af verdens bedste dirigenter.

Siden 1995 har han beklædt poster som musikchef for symfoniorkestre og rektor for Det Jyske Musikkonservatorium.

Hans erfaring med ledelse er meget bred. Fra de karismatiske dirigenters suveræne kontrol over et korps af musikere til den inddragende og dialogbaserede ledelse som musikchef for musikere og administration. Og hertil kommer hans erfaring med, hvordan en bestyrelse foretager overordnet ledelse af en direktør og en institution.

Bestyrelsesformandsposten for en kulturinstitution, der har en kunstnerisk ildsjæl og primadonna som direktør, kan godt være en særlig udfordring, fortæller Finn Schumacker. Hvis direktøren er meget anerkendt og beundret af det kunstneriske personale, kan han eller hun sommetider blive en fader-/moderfigur og en kunstnerisk gud både internt i organisationen og eksternt i offentligheden.

....det er en helt særlig disciplin i kulturbestyrelser at mediere mellem det kunstnerisk temperament og institutionens drift og vækst.

Det er en sådan direktør, der giver mulighed for den ekstraordinære kvalitet i produktionerne. Men det kan også gå galt, og give bestyrelsen grå hår i hovedet. Primadonna-direktører er som regel autonome og estimerede personer, som bestyrelsesformanden skal skabe et tæt forhold til, hvis bestyrelsen skal lykkes med sin strategi. Der skal være en balance mellem direktørens fordybelse i de forestående kunstneriske produktioner og den langsigtede strategiske udvikling. Den er ikke altid givet på forhånd; men det er en helt særlig disciplin i kulturbestyrelser at mediere mellem det kunstnerisk temperament og institutionens drift og vækst. Bestyrelsen skal på samme tid være støttende, anerkendende, ikke indblandende og krævende.

Kulturinstitutioner har to bundlinjer. Den kulturelle er den væsentligste i forhold til missionen. Men den økonomiske bundlinje må bare ikke svigte. Derfor skal der undertiden lukkes og beskæres, inden sæsonprogrammet er klar. Institutionens ansatte kan se med skepsis på bestyrelsens krav. Men direktørens status som kunstnerisk forbillede kan skabe legitimiteten indadtil og skabe den brede opbakning til strategien. Derfor er en tæt relation mellem direktør og formand så vigtig. Det kræver en konstant arbejdsindsats. Og det kræver en gensidig tillid mellem direktør, formand og bestyrelse.

Det er det hele værd, og bestyrelsesarbejde holder jeg meget af. Særligt holder jeg af

Det er en stor glæde at udvikle på ting, som direktøren og bestyrelsen sammen brænder for.

mangfoldigheden af problemstillinger og perspektiver. Og jeg holder af at skubbe en god udvikling i gang i en gruppe af forskellige kompetencer og personligheder. Det er en stor glæde at udvikle på ting, som direktøren og bestyrelsen sammen brænder for.

De fleste direktører er hamrende gode. Men hverken samarbejdet eller succesen er givet på forhånd. Bestyrelser er meget, meget forskellige. Jeg har selv arbejdet i dem som bestyrelsesformand og arbejdet under dem som direktør. Jeg ved, at det ikke altid er let. Mange bestyrelser gør det godt. En del kunne blive bedre. Og direktører, der selv synes, de er gode, kan have svært ved at lytte til en bestyrelse.

Hvad er så nødvendigt for godt bestyrelsesarbejde?

Det er, at der er et helhedssyn på, hvad der foregår. Det er vigtigt at man kommer hele vejen rundt om problemstillingerne og får afdækket alle hjørner i en fri og åben samtale. Det kan man kun, hvis der på ene side er en mangfoldighed af synsmåder i bestyrelsen og på den anden side en enighed om, at det er værdt at anstrenge sig for at nå målet i

Man bør arbejde mere på at opbygge bestyrelsen som et team.

fællesskab.

Man bør arbejde mere med at opbygge bestyrelsen som et team. Der er jo ikke så megen tid fælles, så det skal bare fungere, når man er sammen. Når formanden angiver nogle klare rammer for, hvordan der skal arbejdes, så kan bestyrelsen være tryk og koncentrere sig om indholdet. Derfor er det afgørende at have en god formand, der forstår opgaven fuldt ud.

Skal der være politikere i bestyrelser?

Det afgøres jo tit af udpegningsreglerne. Men ikke nødvendigvis, hvis du spørger mig. Det skal ikke bare være kommunale ben efter et kommunalvalg, og det bliver der heldigvis mindre og mindre af. Det er ikke i sig selv en kvalifikation, at man er politiker. Bestyrelser er professionelle styringsmidler i kommunale eller selvejende selskaber. Der skal være kompetencer hos medlemmerne. Der kan godt være politikere, der gør et godt stykke arbejde. Og deres politiske indsigt er vigtig. Men hvis ikke politikerne forstår deres rolle i en bestyrelse, kan de være fejlplaceret, især i organisationer, der er i forvejen er politisk styret fra kommunen.



Finn Schumacker på podiet i Carl Nielsen Salen, Odense

Til gengæld vil jeg sige, at der ofte er lidt fravær af de hårde kompetencer. Kulturbestyrelser består ofte af mange kulturfolk. De kompetencer, man har brug for hele vejen rundt, er f.eks. økonomi og jura. Det er rigtigt fedt at have en god advokat eller revisor med. Hvis revisoren sidder med hver gang, kommer der ting op, som ellers ikke ville komme, og det er godt at have de blikke med. Advokaterne har ofte også et stort netværk, som kan komme institutionen til gavn.

Der er masser af engagement og store kunstneriske visioner i de danske kulturbestyrelser. Jeg håber, at Foreningen af Danske Kulturbestyrelser kan være med til at rette fokus på kvaliteten af bestyrelsesarbejdet og inspirere til en bedre praksis i de forskellige discipliner som f.eks. strategi, kommunikation, eksekvering og selvevaluering, slutter Finn Schumacker.

