

En publikasjon om
viktigheten av mangfold i styrer
og ledelse i kulturlivet

Mer makt til mang— foldet

Innhold

Forord	3
Intervju med Hannah Wozene Kvam om prosjektet Styrende Mangfold	4
Fem kursdeltagere fra Styrende Mangfold	8
Kulturminister Thorhild Widvey, statssekretær Dilek Ayhan, og grunnlegger av Leadership Foundation, Lisa Cooper om hva kulturlivet kan lære av næringslivet	12
10 tips til rekruttering	17
Intervju med daglig leder i TrAP, Jinn-Merethe Jansen	18
Fagartikkel om kulturpolitikk av professor Jan Grund ved Høyskolen i Oslo og Akershus	22
Intervju med Donatella De Paoli, førsteamanuensis og forsker ved BI	28
Samtale med direktør i Kulturrådet, Anne Aasheim og teatersjef ved Riksteateret, Ellen Horn	32

Transnational Arts Production (TrAP) arbeider med kunstprosjekter som krysser grenser på tvers av sjangre og kulturer. Som produsent er vi bindeleddet mellom kunstnere, visningssted og publikum. Gjennom prosjekter, seminarer og kunnskapsutveksling jobber vi for å øke mangfoldet i norsk kulturliv.

trap.no

Forord

Denne publikasjonen markerer slutten på prosjektet Styrende Mangfold, men er egentlig bare begynnelsen på arbeidet med å få flere personer med flerkulturell bakgrunn til styrer og ledelse i kulturlivet. Dette har vært Styrende Mangfolds mandat. I underkant av hundre personer har deltatt på kurs i regi av Styrende Mangfold, dannet nettverk og flere av disse er rekruttert til styrer og utvalg i kultursektoren.

Vi ønsker at publikasjonen skal være en inspirasjon og åpne opp for spørsmål og nye tanker. Du kan lese hva ulike aktører i og utenfor kulturlivet har å si om mangfoldsledelse. Det er økende behov og interesse for å profesjonalisere ledelse i kulturlivet. I så måte blir mangfoldsledelse en naturlig del av dette.

Prosjektet Styrende Mangfold har pågått i perioden 2010–2014 og har siden starten vært forankret hos TrAP. De siste årene har dette vært et viktig prosjekt for oss.

Selv om prosjektet er avsluttet, betyr ikke det at vi har oppnådd målene. I næringslivet er det mange initiativ som NHOs Global Future og Leadership Foundation som aktivt rekrutterer personer med minoritetsbakgrunn til lederstillinger. Kulturlivet trenger det samme. Uavhengig av hvem som driver dette arbeidet videre så er behovet til stede.

Vi retter en spesiell takk til Otto Akos Meijer som startet Styrende Mangfold. Takk også til prosjektleder Hannah Wozene Kvam som drev prosjektet med et enormt engasjement og delte av erfaringer og sin kunnskap, og til alle inspirerende foredragsholdere, til Kulturdepartementet som gav midler til pilotprosjektet, til kulturinstitusjonene som har invitert til møter og dialog, til Kulturrådet som så behovet, til alle som har bidratt til denne publikasjonen og sist, men ikke minst til alle de fantastiske kursdeltagerne. —



Jinn-Merethe Jansen
Daglig leder i TrAP

Kulturlivet må speile samfunnet

Norge er flerkulturelt, men styrene i kulturinstitusjonene er fortsatt temmelig homogene. Å bidra til at kulturlivet speiler samfunnet er mandatet til Styrende Mangfold.

Styrende mangfold

- Ble startet av Otto Akos Meijer, inspirert av prosjektet Atana i Nederland
- Har vært ledet av Hannah Wozene Kvam i tett samarbeid med TrAP fra 2012-2014
- Har mål om økt mangfold i styrer og ledelse i kultursektoren
- Har laget en modell med to-dagers kurs om styrearbeid og ledelse i kultursektoren. Kurset inkluderer besøk i kulturinstitusjoner og arbeid med nettverksbygging
- Har holdt kurs for ca. 100 deltagere med flerkulturell bakgrunn, kulturfaglig kompetanse og styreambisjoner
- Prosjektet har vart fra 2010–2014 med støtte fra Kulturrådet og organisasjonen Transnational Arts Production (TrAP).
- I perioden 2008–2010 ble det gjennomført et forprosjekt med støtte fra Kulturdepartementet
- Prosjektet har vært forankret i TrAP som arbeider for økt mangfold i kunst- og kulturlivet i Norge

La oss slå en ting fast med en gang. Styrende Mangfold er ikke et integreringstiltak, men et prosjekt for å heve kompetansenivået i styrene i kulturlivet. Styrene etterspør og trenger personer med flerkulturell bakgrunn som har annen type kompetanse. I Norge fins det mange dyktige personer med solid kulturfaglig kompetanse og styreambisjoner.

– Ideen kom fra Atana i Nederland. De hadde startet et tilsvarende prosjekt som var veldig vellykket, sier initiativtager Otto Akos Meijer.

Siden 2000 har Atana rekruttert over 200 styremedlemmer med flerkulturell bakgrunn til kulturlivet og ikke-kommersielle institusjoner. Meijer så behovet for det samme i Norge, og fikk støtte fra Kulturdepartementet om et forprosjekt og deretter treårig prosjektstøtte fra Kulturrådet.

Utfordre hvithetsnormen

Hannah Wozene Kvam tok over som prosjektleder i 2012. Hun er født i Etiopia, har flere styreverv i kulturlivet og lang erfaring som utøvende artist, blant annet i musikkgruppa Queendom. Kvam har vært opptatt av temaet i 25 år.

– Det er mye ubrukt kompetanse der ute som institusjonene går glipp av fordi de ikke kjenner nettverkene eller vet hvilken kompetanse folk med annen bakgrunn sitter på, sier Kvam.

Det fins lite forskning på styresammensetning i Norge, men erfaringer tyder på at rekruttering stort sett skjer gjennom etablerte nettverk. Sammensetningen blir mindre risikofyllt, men en går glipp av verdifulle perspektiver.

– Ulempen er ofte at profesjonelle aktører

utenfor nettverkene ikke har en reell mulighet til å bruke sin kompetanse, ettersom de ofte er ukjente for valgkomiteer og styrer, sier Kvam og legger til at komiteer og styreledere må tørre å ringe noen de ikke kjenner.

– Jeg mener det er viktig å utfordre hvithetsnormen som rår i de forskjellige institusjonene ved å utfordre utsagn som «Men hvor finner vi dem? Det er så vanskelig», sier hun.

– Det er utrolig mange fordommer i det norske kulturlivet. Når du virkelig går inn og snakke med folk, endrer de holdningene, sier Kvam.

Gjensidige møter

I grove trekk har Styrende Mangfold jobbet med å finne egnede personer, gi dem relevant opplæring og introdusere dem til kulturinstitusjoner og Kulturdepartementet.

Personene som har valgt å gå på kurs har kompetanse som styrene trenger og styreambisjoner. De er utdannet innen kulturfag, økonomi, jus og media. Og ikke nok med det, de har også kunnskap om, og interesse for, kulturlivet og en flerkulturell bakgrunn.

– Jeg var opptatt av at folk hadde erfaring, var engasjerte og fulgte med. Det holdt ikke at de bare likte kultur, sier hun og legger til at deltagerne dannet nettverk som har hjulpet dem videre.

På kursene ga foredragsholdere deltagerne innføring i kulturpolitikk, hvordan kulturlivet er organisert og hvordan institusjonene fungerer. De lærte om styrearbeidet, lover og regler og styrets ansvar og arbeidsform. En viktig del av kurset var å besøke profilerte kulturinstitusjoner som Nasjonalmuseet, Den Norske Opera & Ballett, Riksteateret og Henie Onstad Kunstsenter.

Et konkret resultat av Styrende Mangfold er at det fins rundt 60 personer med relevant erfaring til å sitte i styrer

— Hannah Wozene Kvam

– Det var gjensidige møter. Kursdeltagerne kom på innsiden av viktige kulturinstitusjoner, som på sin side fikk øynene opp for dyktige folk, sier Kvam.

60 styrekandidater klare for verv

Når Kulturdepartementet og andre departementer trenger styremedlemmer med flerkulturell bakgrunn til ulike kulturinstitusjoner, ringer de ofte til Hannah Wozene Kvam.

– Da spør jeg alltid hvilken type kompetanse personen skal ha utover å ha en annen etnisk bakgrunn. Det kjipeste er å være et alibi. På kursene snakket jeg mye om at en ikke skal si ja til hva som helst. Du må tørre å stille spørsmålet om hvorfor de vil ha akkurat deg.

– Et styre burde ha en gjennomtenkt sammensetning. Et konkret resultat av Styrende Mangfold er at det fins rundt 60 personer med relevant erfaring til å sitte i styrer. De har ulik kompetanse og passer inn forskjellige steder, sier Kvam.

Flere av kursdeltagerne har fått styreverv. Produsent og kulturarbeider Chi Ton er varastyremedlem i Den Norske Opera & Ballet. Forskningsbibliotekar ved Nasjonalbiblioteket, Michelle Tisdell, har sittet i styret til Norsk Folkemuseum. På Nasjonalmuseet

deltar Christina Skalstad og Aesha Ulla i en tenketank om publikumsutvikling, inkludering og mangfold.

Møte flink folk

Styrende Mangfold er avsluttet, men styrene i kulturlivet speiler ikke det flerkulturelle Norge.

– I mange år har det vært fokus på flerkulturelle utøvere og publikumsdeltagelse, men ikke på ledelse og styrer. Det er vi veldig modne for nå. Vi må ha folk med kompetanse inn i styrer og ledelse fordi det gir større effekt.

Å lage en digital «bank» med relevante personer hvor styreledere og valgkomiteer kan finne kandidater, er en konkret videreføring. Men Hannah Wozene Kvam har også tro på møter mellom mennesker.

– Skulle vi fortsatt prosjektet, ville jeg valgt ut et visst antall, kanskje ti eller færre, som jeg hadde gitt den oppfølgingen de trenger for å komme inn i styrer.

Hun ivrer også for nettverk bestående av etablerte kulturinstitusjoner og styrekandidater.

– Det er mange fordommer i norsk kulturliv. De kan ikke bare få en CV, de må møte de flinke folkene. —



➤ Prosjektleder for Styrende Mangfold Hannah Wozene Kvam vil utfordre utsagn som «Men hvor finner vi dem? Det er så vanskelig». Foto: Bjørn Molstad

Fem

kursdeltagere

fra Styrende

Mangfold

1—
Hvorfor
deltok du
på kurset?

2—
Hva fikk
du ut av
det?

Chi Ton

Norsk-vietnamesisk produsent og kulturarbeider med base i Stavanger, varastyre-medlem i Den Norske Opera & Balletts styre.



Foto: Christopher Olsson

1—Jeg deltok fordi det er et relevant og spennende prosjekt. Hvem ønsker vel ikke å backe noe som er så bra? Vi er sterke når vi står sammen, og det var fint å møte likesinnede. Det er synd at prosjektet skal legges ned og at behovet ikke blir tatt på alvor.

2—Jeg hadde en del erfaring fra før men fikk frisket opp kunnskapen og ivaretatt nettverket mitt. Jeg hadde aldri fått en plass i styret til Operaen hadde det ikke vært for Styrende Mangfold. Det er en ære og veldig spennende å vite at en blir hørt og får være med å ta avgjørelser for nye retninger til Operaen. Jeg tror flere store og små organisasjoner hadde hatt godt av et mer dynamisk styre.

Zezé Kolstad

Norsk-brasiliansk danser, koreograf og kunstnerisk leder for Didá Produksjoner. Sitter som utvalgsmedlem innen scenekunst ved Norsk Kulturråd.



Foto: Nina Holtan

1—Jeg deltok på kurset fordi vi er svært underrepresentert på kunst- og kulturfeltet i styrer og ulike verv i etablerte institusjoner og scener hvor viktige og store avgjørelser blir tatt. Jeg er opptatt av at kunstnere med flerkulturell bakgrunn får en større plass i det kulturelle landskapet i Norge. Det viktig at våre historier blir sett og hørt, spesielt når man vet at 25 prosent av Oslo befolkning har en flerkulturell bakgrunn.

2—Foredragsholderne var svært dyktige og inspirerende. Jeg knyttet bånd til nye mennesker som jobber innenfor kunst og kultur. Et helt konkret eksempel er forestillingen med ungdomsgruppa Matendo på Drammens Biblioteket hvor jeg deltar.

Christina Skalstad

Prosjektleder i bydel Alna, sitter i styret til Samspill International Music Network. Skalstad er født og oppvokst i Norge med en norsk-svensk mamma og en spansk-portugisisk pappa.



1—Jeg deltok fordi jeg tenkte at det var en veldig verdifull kompetanse å tilegne meg. Jeg har jobbet mye med kunst og kultur tidligere, men det har ligget litt brakk i det siste. Jeg har fått et bredere nettverk som har tatt meg videre.

2—Jeg fikk veldig mye ut av nettverksmøtene, blant annet et kurs i retorikk. På kursene fikk jeg håndfast informasjon om hva det vil si å sitte i et styre. Jeg synes spesielt det var interessant og inspirerende med de kvinnelige foredragsholderne som fortalte om erfaringer fra første styremøte. De trodde kanskje ikke de hadde noe å bidra med, men opplevde raskt at de hadde mye å komme med. Jeg fikk også tips om hvordan et styreverv kan hjelpe en videre.

Osman Amith

Jurist og gründer som nylig åpnet gründerhuset Mess & Order i Stavanger. Amith er født og oppvokst i Norge med foreldre fra Sri Lanka.



1—Da jeg fikk tilbud om å være med, synes jeg det høstes interessant ut. Jeg så også en mulighet til å engasjere meg i kultur samt møte nye mennesker.

2—Jeg synes det var inspirerende og traff en del nye mennesker som jeg fortsatt har kontakt med. Det var flinke foredragsholdere som belyste ulike emner på en interessant måte, særlig dette med styreansvar, rolle- og oppgavefordeling i et styre. Det var en del gode aktiviteter, for eksempel rollespill, som holdt engasjementet oppe og gjorde at deltagerne var aktive. Vi simulerte blant annet et styremøte og lærte å jobbe sammen med mange ulike mennesker i et styre.

Thomas Talawa Prestø

Karibisk-norsk kunstnerisk leder i danseensemblet Tabanka, sitter i ulike styrings- og referansegrupper.



1—Da jeg møtte opp første gang, var jeg usikker på hva jeg skulle delta på. Jeg er litt allergisk mot flerkulturelle nettverk hvor du skal være fargen i regnbuen og krydderet i suppa. På Styrende Mangfold-kursene ble vi møtt med forståelse og respekt. Vår flerkulturelle bakgrunn ble ikke eksotifisert eller bagatellisert. Vi ble møtt helhetlig. Folk så på den flerkulturelle bakgrunnen som en del av vår kompetanse. Det var annerledes enn alle andre sånne tiltak som jeg har deltatt på.

2—Jeg fikk mest ut av nettverket og har fortsatt godt samarbeid med Akershus Fylkeskommune. Foredragene var gode. Det kom fram noen interessante perspektiver. Jeg møtte folk med bred erfaringsbakgrunn og kompetanse som har gitt meg gode råd.

Mangfoldige styrer er aktuelle

Regjeringen mener styrene og ledelsen i kulturlivet bør bli mer mangfoldig og ser til næringslivet for inspirasjon.

– Hvordan styrene settes sammen er viktig med tanke på maktspredning. Valgkomiteene må tenke mangfold når de besetter vervene. Det er viktig at det ikke er noen få personer som bekler de fleste styrevervene i kulturlivet, sier Thorhild Widvey (H).

Når kulturministeren snakker om mangfold, mener hun en god geografisk spredning, kjønnsrepresentasjon, representanter med ulik type kompetanse og minoriteter i styrene.

Ønsker ikke kvotering

Statsråden snakker av erfaring. I perioden 2005 til 2013 har hun hatt et titalls styreverv i ulike bransjer.

– Jeg er veldig bevisst på styresammensetning. Min erfaring fra styrerommene er at det er en fordel når styremedlemmene komplemen-

terer hverandre. Dette er jeg svært opptatt av.

– Jeg har tro på en bevisstgjøring. Man må se på hva styret trenger.

Kulturdepartementet oppnevner medlemmer til en rekke styrer i kulturlivet og er en viktig premissleverandør for hvordan styrene er satt sammen.

– Regjeringen vil ta hensyn til mangfold når vi skal sette sammen styrer i framtida. Det er viktig at valgkomiteer og regjeringen har en god diskusjon når de besetter vervene. Styrene skal representere mangfoldet, sier Widvey.

I 2006 kom loven som kvoterte inn kvinner i styrene i næringslivet. Flere etterlyser kvotering for å gjøre styrene i kulturlivet mer mangfoldige. Men statsråden er uenig.

– Jeg ønsker absolutt ingen kvotering, sier Widvey.

«Vi har mye å lære av næringslivet, spesielt når det gjelder profesjonalisering av styrene.»

— Thorhild Widvey



↓ Statssekretær i Handels- og fiskeridepartementet Dilek Ayhan. Foto: Nærings- og fiskeridepartementet



«I noen tilfeller er den flerkulturelle kompetansen en viktig tilleggskompetanse.»

— Dilek Ayhan

Tiltrekke seg de dyktige

På samme tid ser Widvey til næringslivet hvor styrene i tillegg til å ha en høy kvinneandel, er langt mer internasjonale.

– Det har en sammenheng med at selskapene er multinasjonale og har behov for medlemmer fra ulike land og kulturer. Vi har mye å lære av næringslivet, spesielt når det gjelder profesjonalisering av styrene, sier Widvey.

Kulturministerens partifelle Dilek Ayhan (H) er statssekretær i Handels- og fiskeridepartementet. Hun har tyrkisk bakgrunn og bred styreefaring. Ayhan har forventninger til kulturlivet.

– Det er viktig at mangfoldet gjenspeiler seg i alle ledd i en organisasjon. Næringslivet gjør dette fordi det er lønnsomt. Jeg antar at kulturlivet tenker på samme måte. Det kommer en enorm utvikling med mennesker som har en fot i to kulturer. De som tiltrekker seg de dyktige, blir framtidens vinnere. De andre kan fort tape terreng, sier Ayhan.

– Hadde jeg ledet et selskap, ville jeg tenkt på hvordan jeg kan posisjonere selskapet for å ta nye kundesegmenter. Hvis ikke jeg gjør det, gjør noen andre det. Det er viktig å rekruttere den kompetansen som er essensiell for å sikre videre konkurransevne. Sånn burde kulturlivet også tenke, sier statssekretæren.

Men hun understreker at det først og

fremst er folks kompetanse om bedriften, og ikke deres etnisitet, som er det viktigste.

Ydmyke konsern

Før Ayhan ble statssekretær var hun daglig leder i Alarga, et selskap som rekrutterer masterstudenter med interkulturell bakgrunn til næringslivet. Hun understreker at virksomheter må dra nytte av kompetansen til hele befolkningen.

– Vår befolkning er etnisk mangfoldig. I noen tilfeller er den flerkulturelle kompetansen en viktig tilleggskompetanse. Internasjonale bedrifter har behov for en bredere kompetanseprofil i styret. De trenger folk som kan språk og kjenner til forretningskultur i landene de jobber i, sier Ayhan.

Statssekretæren har erfart at store konsern har en bevisst rekrutteringsstrategi og er ydmyke når det gjelder viktigheten av å rekruttere bredt.

– Hvis en ikke klarer å nå ut til hele befolkningen, mislykkes en. Mangfoldet bør gjenspeiles i hele i organisasjonen. Bedrifter og organisasjoner må fortløpende jobbe for å være tiltrekkelige for nye grupper, sier Dilek Ayhan som for øvrig er imot kvotering.

Elsker kvotering

En som priser kvotering er norskamerikaneren

og grunnleggeren av Leadership Foundation, Lisa Cooper. Hun er svart amerikaner.

– Jeg elsker kvotering. Jeg er fra USA og høyst sannsynlig er jeg kommet inn gjennom kvotering. Men når jeg er kommet innfor, har jeg alltid levert, sier Cooper.

– Kvotering må brukes for å rette opp strukturelle og historiske skjevheter. Kvotering er resultatfokuset. Enkelte institusjoner burde få et kvoteringspålegg. De kunne for eksempel sørge for at de innen et år, hadde rekruttert minst en med flerkulturell bakgrunn. Det er verdt et forsøksprosjekt.

Dagens regjering vil ikke kvotere innvandrere til styrene i kulturlivet.

– Hvis kvotering ikke er ansett som egnet virkemiddel, må utfordringen møtes med andre tiltak.

Mangfold er viktig

I Leadership Foundation jobber Cooper blant annet med å rekruttere personer med flerkulturell bakgrunn til næringslivet. Gjennom forumet Styrefaglig Møteplass får styreledere fra de største norske konsernene treffe kompetente innvandrere.

– Styrelederne ser behovet for å tenke nytt og er interessert i internasjonale kandidater.

Cooper tror at styrene i kulturlivet har det samme behovet og gleder seg over at kulturministeren har uttrykt at mangfold er viktig.

– Kulturinstitusjoner trenger et bredere publikum. De kan ikke leve av det vanlige, litt eldre publikummet. De må tiltrekke seg nye folk, inkludert innvandrere.

– Jeg regner med at de fleste styrene i kulturlivet anser at internasjonal bakgrunn er en viktig kompetanse.

By på deg selv

Lisa Cooper er utadvendt og har en egen



evne til å nettverke. Det gir henne et naturlig fortrinn.

– Nettverk er usedvanlig viktig i et lite land som Norge hvor det er få linjer til masse mennesker. I kulturlivet er nettverk enda viktigere og enda vanskeligere. Man må være proaktiv og delta på flere arenaer. Du må by på deg selv og være engasjert, sier Cooper.

Hun mener det er viktig å bygge og ivareta nettverk naturlig.

– Jeg har ikke sans for mennesker som bruker tre minutter på en person, ser over ryggen på vedkommende og så går videre.

Cooper har undervist på Styrende Mangfold-kursene.

– For innvandrere med styreambisjoner i kulturlivet var Styrende Mangfold midt i blinken, sier Cooper som har flere tips til hvordan få en plass rundt styrebordet: – Ta kontakt med styrelederen eller valgkomiteen til den kulturinstitusjonen hvor du ønsker å bidra. Les årsrapporten og fordyp deg i de offentlige dokumentene som styret produserer.

Cooper understreker at det er et stort ansvar å være styremedlem.

– Det er viktig at en stiller seg selv spørsmålene. Hva brenner jeg for? Hvordan og hvor kan jeg bidra? —

10 tips til rekruttering

For institusjoner

- Sørg for at beslutningen om å rekruttere personer med flerkulturell bakgrunn til styret er forankret i ledelsen.
- Se etter ulike steder som inklud.no og alarga.no når du utlyser stillinger.
- I utlysningsteksten bør en oppfordre personer med flerkulturell bakgrunn til å søke og bruk gjerne bilde som viser at arbeidsplassen er mangfoldig.
- Gjør den ekstra innsatsen ved å ta kontakt og invitere inn personer utenfor ditt nettverk.

For personer med styreambisjoner

- Bygg nettverk strategisk. Vær bevisst hvem du trenger og bli kjent med dem. Gå på festivaler, premierer og utstillingsåpninger for å treffe de riktige personene.
- Still deg selv spørsmålene: Hva brenner jeg for? Hvordan og hvor kan jeg bidra?
- Kartlegg de kulturinstitusjonene hvor du har kompetanse og interesse for å bidra i styret.
- Les deg opp årsrapporten og fordyp deg i de offentlige dokumentene som styret produserer.
- Ta kontakt med styreledere og valgkomiteer til kulturinstitusjoner hvor du ønsker å bidra.
- Skaff deg gjerne ulik erfaring fra referansegrupper, råd og utvalg før du sikter mot de tyngre styrevervene.

Vær mangfoldig og attraktiv

Om kulturlivet rekrutterer personer med flerkulturell bakgrunn til ledende posisjoner, blir de mer relevante for morgensdagens kulturbrukere.

– Vi trenger ledere som tar ansvar for å legge langsiktige og strategiske planer for hvordan deres institusjon kan bli mer mangfoldig og mer relevant for personer med ulik bakgrunn, sier Jinn-Merethe Jansen, daglig leder i Transnational Arts Production (TrAP).

Samfunnet er flerkulturelt, og kulturlivet må endre seg for å følge med i utviklingen.

– For kulturinstitusjoner som ønsker vekst og som etterstreber nye og bedre løsninger, er kulturelt mangfold en naturlig del av ledelsesstrategien.

Daglig leder i TrAP ser til kampen for likestilling for inspirasjon.

– Rekruttering av personer med flerkulturell bakgrunn til styrer og ledelsen i kulturlivet har påfallende likheter med kvotering av kvinner inn i styrene.

Kvotering for å sikre kjønnsbalanse var omstridt da det ble innført. I ettertid har mange skeptikere snudd. Jansen stoler ikke på at forandringene kommer av deg selv. Hun mener en må ta i bruk kvotering og krav i forbindelse med tilskudd.



➤ Daglig leder i TrAP, Jinn-Merethe Jansen, mener kulturlivet trenger langsiktige strategier for ledelsesutvikling.

«Dersom den blå-blå regjeringen virkelig ønsker frihet, mangfold og kvalitet, kan ikke alle handle ut fra egen vilje.»

— Jinn-Merethe Jansen

– Dersom den blå-blå regjeringen virkelig ønsker frihet, mangfold og kvalitet, kan ikke alle handle ut fra egen vilje, sier Jansen.

Pisk og gulrot

En av årsakene til at kulturlivet trenger en gulrot eller kanskje en pisk for å oppnå økt mangfold er menneskers redsel og skepsis mot det som er annerledes.

– I festtaler snakker en om innovasjon, og vi vet at mangfold fører til nyskaping. Men i møte med mangfoldet må en utfordre seg selv. Å invitere inn mangfoldet betyr å gi fra seg makt og innflytelse, sier Jansen.

– For å slippe til nye tanker og perspektiver, må man også åpne for personer som er annerledes enn en selv. Motvilje til endring

kan handle om at man ikke ønsker å gi fra seg makt. Men ofte tror jeg det handler om latskap. At det er ofte enklest å velge det man kjenner til fra før.

Hun sammenligner med den teknologiske utviklingen.

– Internett og teknologi gjør samfunnet og kulturinstitusjonene mer demokratiske og utfordrer de tradisjonelle strukturene. Makten spres til de som vil delta. Teknologi tvinger fram forandring. Hva skal til for at mangfold fører til de samme holdningsendringene i kulturlivet?

Kunstnerisk kvalitet og nyskaping

Sammenlignet med kultursektoren har næringslivet i større grad sett nytten av

mangfold. Programmer som NHOs Global Future, sosiale entreprenørskap som Seema og Leadership Foundation har gitt mange innvandrere et karrieredytt inn og opp i næringslivet.

– At kulturlivet henger etter betyr ikke nødvendigvis at næringslivet har kommet så langt, sier hun og legger til at næringslivet opererer i et konkurransutsatt marked hvor rekruttering av ny kompetanse og kunnskap er alfa og omega.

– For at aktørene i kulturlivet skal få utvikle seg og få nye impulser, ny kunnskap og et utvidet nettverk, er det viktig med mangfold på alle nivåer. Dette gjelder for medarbeidere, men spesielt på ledernivå hvor en legger de overordnede rammene. Institusjoner med mangfoldsfokus vil tiltrekke seg bredt sammensatt kompetanse og være attraktive som arbeidsplasser, noe næringslivet forholder seg til i større grad.

Oppskrifter fra næringslivet kan likevel ikke direkte overføres til kultursektoren.

– Kultur- og næringslivet har i utgangspunktet dypt ulike roller i samfunnet. Kunst- og kulturinstitusjoners fremste oppgave er å sørge for kunstnerisk kvalitet og nyskaping, mens næringslivet ofte er drevet med kommersielle mål.

Daglig leder i TrAP legger til at store deler av kulturlivet, bortsett fra de store institusjonene, er prosjektdrevet og -finansiert.

– Dette gir lite rom for langsiktig strategier og organisasjons- og ledelsesutvikling, sier Jansen.

Hvem definerer mangfold?

Mangfoldsåret i 2008 handlet i hovedsak om å synliggjøre utøvere med flerkulturell bakgrunn.

– Mangfoldsåret og lignende tiltak er viktige, men det må ikke bare bli kort-siktige tiltak. TrAP har vært en pådriver for å synliggjøre artister og kunstnere med annen kulturell bakgrunn i snart 20 år. Vi er kommet en bit på vei. I dag har mange kunst- og kulturformidlere et større internasjonalt fokus, sier Jansen.

Det betyr ikke at arbeidet med mangfold er mindre viktig men at man må arbeide helhetlig.

– Jeg mener også at mangfold handler om en måte å tenke på, det handler om vidsyn og om å være åpen for endringer i samfunnet. Det handler om hvem som definerer hva mangfold er. Er det kulturministeren, direktørene på kulturinstitusjonene eller unge kulturinteresserte med føtter i to kulturer? Vi må invitere til dialog og være åpen for svarene som kommer.

– Når en setter mangfold på dagsorden, er det viktig å diskutere hva en ønsker å oppnå og hvordan en skal nå målene. Å arbeide med mangfold er et komplekst arbeid som krever flere svar og ulike løsninger. Vi trenger kvantitativ forskning og samarbeid på tvers av sektorer.

– Utviklingen kommer til å gå i riktig retning. Spørsmålet er om vi vil at det skal ta fem eller tjuefem år. —

Til nå har det vært arbeidet for lite systematisk med å utvikle og rekruttere gode ledere og styrer i kulturlivet. Les om hvorfor det er viktig.

Kulturpolitisk mangfold

Kulturpolitikk dreier seg om å fastsette rammebetingelser og spilleregler slik at de verdier kunst og kultur representerer blir håndtert på en god måte. Et karakteristisk trekk ved dette politikkområdet er «kulturpolitikens grunnlov» dvs. at kunsten skal være fri og selvstendig og at det skal være en armlengdes avstand mellom politikk og forvaltning på den ene siden og kulturell virksomhet og institusjonsdrift på den andre siden. Når da politikerne gradvis har fått større ambisjoner på dette politikkområdet har spørsmålet om hvilke mekanismer politikerne bør bruke for å nå politiske mål blitt et viktig spørsmål. Hva kan egentlig styres, og hvordan bør styringen gjøres, for at kultur- og kunstvirksomheter skal treffe de kloke beslutningene som gjør Norge til en ledende

kulturnasjon? Hvordan får vi et best mulig forhold mellom politikk, fag og ledelse? I denne sammenheng er det bl.a. viktig at virksomheter og institusjoner får styrer som klarer å inspirere og kontrollere at kulturvirksomheters ledere og ansatte bidrar til å nå offentlige og private eieres mål. I mine forelesninger hos Styrende Mangfold har jeg lagt vekt på å gi deltakerne forståelse for det kulturpolitiske landskapet kulturvirksomheter og institusjoner må tilpasse seg, og på hvor viktig det er med mangfold i styrer og å engasjere seg i styrearbeid for å påvirke utviklingen. I den videre del av denne artikkelen tar jeg fram noen hovedspørsmål jeg har tatt opp i disse forelesningene.

Det kulturpolitiske landskapet

For det første – hva er nå egentlig hovedtrekkene ved det kulturpolitiske landskapet og hvilken rolle har mangfold i denne sammenheng? Hovedbildet i det lange kulturpolitiske perspektiv er utvikling av en kulturpolitikk preget av stadig mer statliggjøring, en utvikling hvor stadig mer er blitt absorbert av det offentlige og fått plass på departementale og kommunale budsjettposter. Siden krigen har kulturpolitikken forsøkt å utjevne kulturell «kapital», å demokratisere kulturen og å samle folket i et kulturelt fellesskap. Ambisjonene har vært store. På scenekunstheltet er det formulert slik:

«De kulturpolitiske målene for scenekunstheltet er å ha et profesjonelt tilbud av teater-, opera-, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet, høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse, nå hele befolkningen, større mangfold og effektiv ressursutnyttelse» (St.meld. nr. 19, 2012-2013).

Det politiske Norge er enige om at vi trenger kultur og kunst for å bevare kulturarven, få opplevelser og for å utvikle vår kreativitet, – og at markedet ikke kan gjøre denne oppgaven alene. Det er tverrpolitisk enighet om at det trengs et offentlig engasjement for at Norge skal være en kulturnasjon. Utfordringen er å fastlegge forholdet mellom det offentlige og det private engasjementet, og å utforme virkemidler og mekanismer slik at kulturfeltets mange aktører treffer beslutninger slik at politiske mål blir gjennomført. Det stilles store krav til kulturpolitikens ulike aktører (politikere, administratorer, kunstnere og kulturarbeidere, institusjoner, styrer, ledere, fagforeninger, medier, arbeidsgivere



og utdanningsinstitusjoner m.v.) for at mål skal realiseres. For politikere er det spesielt viktig at de formulerer tydelige mål som det kan styres etter, og både politiske og administrative aktører må tørre å utfordre og prioritere. I den sammenheng er det viktig å være bevisst på hva en mener med mangfold. De fleste tenker vel først og fremst på hvordan en håndterer flere nasjonaliteter, men begrepet er videre. Kulturelt mangfold handler om å fremme mangfold i ideer, tanker og holdninger, og om å fremme deltakelse på tvers av sosiale og kulturelle skiller. I politisk forstand er nok det viktigste trekket ved mangfold at alle skal ha like muligheter til deltakelse og til å utvikle sine skapende ressurser, uavhengig av sosioøkonomisk, kulturell eller religiøs bakgrunn. Barrierer som hindrer kulturbruk skal bygges ned.

Kulturpolitiske spilleregler

Gode spilleregler handler først og fremst om at det er klarhet i roller, klarhet rundt ansvar, klarhet i delegering og klarhet i fordeling av oppgaver og om hvilke mekanismer de styrende bruker for å påvirke atferden til de som skal styres. Innholdet i begrepet styring illustreres ofte med et bilde fra seilskutetiden. Skipperen vet hvor han skal seile – han har et mål å styre etter. For å komme dit må skipperen både ta hensyn til omgivelsene (vindretningen) og han må organisere kapitalen (skuta) og de menneskelige ressurser (mannskapet) slik at de bringer skuta mot målet. All operativ styring skjer innenfor etablerte styringsystemer og representerer dilemmaer og spenninger fordi fordeling av roller og ansvar mellom ulike faglige, administrative og politiske aktører er vanskelig å få til i praksis.

For at styringen skal bli god må det både være et presisjonsnivå i defineringen av roller og ansvar, og styringsmekanismene må påvirke aktørene slik at de treffer «kloke beslutninger». Styring som fag har i utgangspunktet ingen kobling til kunst- og kulturliv, men bygger på selvstendige disipliner og fag.

Ofte skilles det mellom tre hovedtyper av styringsmekanismer:

1. Institusjonelle og hierarkiske virkemidler dvs. lover og forskrifter og valg av tilknytningsform der styringen bygger på autoritet og hvor atferd styres ved hjelp av kontroll av ressurser og regler,
2. Økonomiske virkemidler dvs. budsjetter og finansieringsordninger der styringen skjer gjennom priser og budsjetter som samordner ulike aktørers atferd, dels ved å finansiere tjenesteproduksjon og dels ved å gi signaler om hvor det er knapphet (eller overflod) av ressurser.

3. Verdiorienterte og faglige virkemidler dvs. påvirkning av normer og verdier ved at det etableres samhandlingsarenaer, dialogmøter, skoloring av styrever og ledere, forskning og utvikling, bevisst organisasjonsutvikling mv.

God kulturpolitikk innebærer at en klarer å finne fram til den rette kombinasjon av disse styringsmekanismene. Institusjoner vil være spesielt opptatt av hvordan myndighetenes eierrolle kombineres med finansieringsrollen dvs. av hvilke betingelser som stilles til tildelingen av statsstøtte og privat støtte som gaveforsterkningsordningen. Når en institusjon skal konkurrere i et marked settes den i en krevende situasjon hvis ubalansen mellom ressurser og forventninger blir for stor. Sett fra en institusjons side kan ofte de økonomiske bevilgninger oppfattes å være så stramme at det går utover kvaliteten. For eksempel har enkelte orkestre ofte fremhevet at rammene har vært så stramme at de ikke klarer å oppnå de internasjonale krav som stilles til topp musikkalsk kvalitet. Offentlige eiere er som regel flinkere til å si hva som skal prioriteres opp enn å si hva som ikke skal prioriteres. I noen tilfeller vil eier og ansatte ha motstridende interesser. Eier må da så langt det er mulig skape forståelse, forankring og forpliktelse for at institusjoner og ansatte jobber for å nå eiers mål. Når det settes press på store sammenhengende prosesser mellom museer har eier(e) og styret et ansvar for at disse prosessene kan gjennomføres på en god måte.

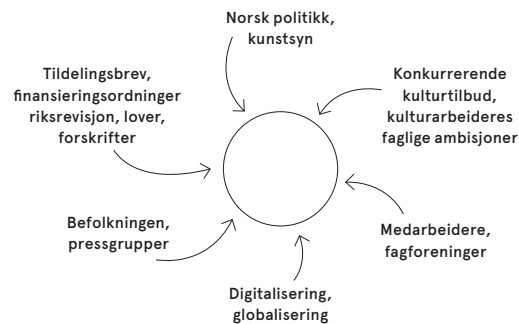
Kulturinstitusjoner

– hvordan skal de styres og ledes?

Det å eie og drifte kulturinstitusjoner er en viktig del av kulturpolitikken. Kulturinstitusjoner kan være offentlige eller private, og organiseres som stiftelser, aksjeselskaper eller forvaltningsorganer. Sett ovenfra er en kulturinstitusjon et virkemiddel for å nå politiske mål, dvs. at det er politikken logikk, politiske mål, lover og finansieringsordninger og funksjonsfordelinger mv. som står i fokus. Sett nedenfra er det kunstens logikk, kulturarbeidernes arbeidssituasjon og publikums «smak» og forventninger og de økonomisk og administrative forhold som står i fokus. Statlige myndigheter vil være opptatt av at kulturinstitusjoner innfrir politiske mål om bevaring og fornying av kunst, publikumsoppslutning, kunstnerisk kvalitet og å utvikle nasjonal identitet. Lokale myndigheter vil være opptatt av å bevare og fornye lokal kunst og kunstnere, og å utvikle lokal identitet. For både nasjonale og lokale myndigheter er utfordringen å finne balansen mellom behovet for styring, kontroll og tilsyn på den ene siden og å gi institusjoner ansvar

og frihet – ikke bare kunstnerisk men også på det økonomisk-administrative området. Spørsmålet er således hvordan vi får den «riktige» balansen mellom institusjonenes, yrkesgruppenes, markedets, eieres og det offentlige makt. Her har styret sin viktige rolle.

Kultur- og kunstsektorens mange ledere og styre har et hovedansvar for å tolke og «oversette» eksterne krefter og de politiske og eierstyrte spilleregler slik at institusjoner kan utvikle interne spilleregler som gjør at rammebetingelsene er håndterbare. I praksis må en institusjons styre og ledelse håndtere press fra mange kanter slik figuren nedenfor illustrerer:



Det er en krevende oppgave å lede og drifte kulturvirksomheter og kulturinstitusjoner slik at både myndigheter, eier, ulike ledere, medarbeidere og fagforeninger er fornøyde. Det er som Grete Wennes sier i sin doktoravhandling en komplisert balansekunst ved at du må lære deg å håndtere en rekke dilemmaer (Wennes 2002). Skal du få med deg profesjonelle kulturarbeidere som skuespillere, musikere og dansere på å lage flotte forestillinger må du ha faglig autoritet uten å være autoritær. Ofte preges kunstneriske organisasjoner av mystikk, og de ansatte har høy faglig kompetanse, men lav organisatorisk kompetanse. Det har i mange institusjoner vært liten tradisjon for administrativ ledelse, men etter at institusjonene har fått delegert mer ansvar har kompetansen økt. Institusjonene har høye faste kostnader fordi det ikke er lett å fremføre et musikkstykke av Mozart eller en teaterforestilling av Ibsen på en mer effektiv måte enn en gjorde det for 100 år siden. Mange

kulturinstitusjoner har da også alvorlige økonomiske utfordringer på grunn av raskt økende pensjonskostnader som kommer i tillegg til økende vedlikeholdskostnader.

Hovedutfordringer til styret

Det som er spesielt viktig for styret i en kulturvirksomhet er å gjøre ledelsen god, at det formuleres mål, strategi og handlingsplaner og at det passes på at kursen er på rett vei. For å få det til må styret styre, men ikke detaljstyre. Styret skal kontrollere resultater, ikke prosesser. Styret skal stille kritiske spørsmål, og det skal opptre som et kollegium og det skal handle i tide. Det å etablere gode samarbeidsrelasjoner mellom eier, styret og ledelse er nok den viktigste suksessfaktor for at kulturinstitusjoner skal klare å ivareta sine samfunnsoppdrag på en god måte. Uten godt styrearbeid og godt lederskap vil ikke kulturlivet klare å håndtere digitaliseringen, internasjonaliseringen, et stadig mer rastløst og mangfoldig publikum og myndighetenes krav om å få mest mulig kultur per krone. Gjennom de senere år har vi sett at mange kulturinstitusjoner har hatt styre og ledelsesstridigheter jfr. den tidligere konflikten rundt Nasjonalmuseet der flere direktører og et styre har måtte forlatte sine stillinger, og den striden vi nå akkurat har hatt rundt Rock City – Norsk ressurscenter for pop og rock, der lederen ikke ville slutte å jobbe selv om styret ga han sparken.

I mine ulike forelesninger har jeg lagt vekt på å få fram hvordan en strever med å få til bedre ledelse og styrearbeid og hva en bør gjøre for å få til bedre strategi og kommunikasjonsprosesser i kulturlivet. Til nå har det vært arbeidet for lite systematisk med å utvikle og rekruttere gode ledere og styre i kulturlivet. Det har bl.a. i beskjeden grad vært nasjonale initiativ. Derfor har jeg med glede involvert meg i Styrende Mangfold og publikasjonen «Mer makt til mangfoldet». —

Et lukket kulturliv

Det er et demokratisk problem at styrene og ledelsen i kulturlivet ikke speiler det flerkulturelle samfunnet, mener BI-forsker Donatella De Paoli.

→ - Kulturlivet er langt mer enn næringslivet, preget av en usynlig vegg som holder folk som er annerledes ute, sier Donatella De Paoli, førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøgskolen BI.
Foto: Torbjørn Brovold

– Rekruttering til stillinger, styreverv og prosjekter i det norske kulturlivet skjer i stor grad gjennom eksisterende nettverk og familie. Det er en utfordring fordi kulturlivet burde reflektere det norske samfunnet, bruke de beste ressursene og stimulere til kreativitet og nyskapning, sier Donatella De Paoli, førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøgskolen BI.

Hun har utviklet feltet kulturledelse ved høgskolen, skrevet boka *Organisering og ledelsen av kunst og kultur* (2014) og undervist på kursene til Styrende Mangfold.

– På sikt blir det et demokratisk problem. I dag har 25 prosent av alle norske skoleelever innvandrerbakgrunn. Den andelen vil bare øke i framtida.

Usynlige sperringer

Ikke nok med at De Paoli har forsket på kulturlivet. Som andregenerasjonsinnvandrer med italienske foreldre har hun også gjort seg egne erfaringer.

– Jeg kom litt innfor i kulturlivet, men jeg kom ikke videre. Jeg har gjort alt det riktige. Jeg har tatt doktorgrad, utviklet en bachelorgrad på BI og bygd nettverk. Men først for tre år siden fikk jeg mitt eneste styreverv i kulturlivet, i Ultima-styret. Jeg har jobbet med kultur i 15 år, sier hun.

– Det som er interessant med kulturlivet er at det er mange usynlige sperringer, kall det gjerne glasstak. Du merker det ikke i starten. Når du kommer inn, tenker du at du har de samme mulighetene som andre, men det har



«Det som er interessant med kulturlivet er at det er mange usynlige sperringer, kall det gjerne glasstak.»

— Donatella De Paoli

du ikke, sier forskeren og understreker at hun ikke er bitter.

Systemet er selvrekutterende. Kulturlivet tiltrekker seg folk fra elitesektoren, borgerskapet og Oslo 2, mener forskeren.

– Det er et symptom på en kultur som ikke er åpen og som ikke ønsker forandring og innovasjon. Det er ubevisst fra deres side. Hadde de vært bevisst det, hadde de sikkert gjort noe med det.

Velger statusyrker

Kultursektoren er preget av en konserverende holdning. Staten legger føringer for hva kulturlivet skal være. BI-forskeren trekker fram grunnlovsjubileet som et eksempel.

– Mye handler om vår nasjonal arv og identitet. Det virker bevarende og hemmer kreativitet og endring. En av årsakene er at Norge er en ung nasjon uten mye selvtilit sammenlignet for eksempel England, sier Donatella De Paoli.

Hun legger også til at det er et dilemma

at ledelse som fag ikke anerkjennes i kulturlivet. Mangel på ledelse hemmer profesjonell rekruttering. Men rekruttering fordrer også noen å rekruttere. De fleste med utenlandske foreldre som tar høyere utdanning i Norge velger statusyrker som medisin, jus, økonomi og ingeniørfag. Studenter med minoritetsbakgrunn glimrer også med sitt fravær på BI-faget Kulturledelse.

– Studiet har eksistert i 10 år. Hvert år har vi rundt 50 til 100 studenter. Jeg kan telle på en hånd de innvandrerstudentene jeg har hatt.

– Prosjekter som Styrende Mangfold gjør personer med minoritetsbakgrunn oppmerksomme på kulturlivet som en mulig karrierevei, sier De Paoli.

Bli kjent med de riktige personene

I boka *Organisering og ledelsen av kunst og kultur* har Donatella De Paoli og medforfatteren førsteamanuensis Beate Elstad viet et helt kapittel til nettverk. Nettverksbygging er sentralt i kulturlivet. Mennesker danner nettverk

fordi de er avhengig av å jobbe sammen og få impulser, men også fordi nettverk er nyttige og relevante for å oppnå resultater. Forfatterne trekker fram festivaler og biennaler som gode arenaene for nettverksbygging.

Festivaler er fylt av sjel og aura og et perfekt sted for å nettverke for kunst- og kulturfolk, der de befinner seg midt i det de lever og ånder for. Alle kulturbransjer har sine internasjonale biennaler eller festivaler som på en og samme tid fungerer som en vindusutstilling for publikum av det som rører seg innenfor kunstgrenen, og som en nettverksmøteplass for fagfolk i bransjen, leverandører og media.

Litt lenger ned kan du lese om å nettverke på internasjonale mønstringer.

Dette er noe som alle gjør, og som ingen synes det er nødvendig å reflektere noe spesielt over. Å delta på slike treff er et «være eller ikke være» i mange kunst- og kulturbransjer.

Å bygge nettverk er essensielt for få en plass rundt styrebordene eller i ledelsen.

– Du må være bevisst hvem du trenger, og bli kjent med dem. Du må gå på festivaler, premierer og utstillingsåpninger for å treffe de riktige personene, sier hun og legger til at næringslivet har en langt mer pragmatisk holdning til tema.

– Når de trenger kompetanse innen juss og marked, søker de det i nettverket.

Kvotere inn innvandrere

Donatella De Paoli har flere ideer til hvordan kulturlivet kan speile det flerkulturelle Norge på en bedre måte.

– Jeg var kritisk til at kvinner skulle kvoteres inn i styrene i næringslivet, men jeg ser at det har hatt en positiv effekt. For å få innvandrere inn i styrer, må det skje radikale ting. Kvotering er et tiltak.

Hun ser til USA hvor de har traineestillinger og stipend for uvalgte grupper som de ønsker å rekruttere inn i bransjer.

– For å bli lagt merke til må en vise til suksesshistorier. Gi innvandrere prosjekter hvor de kan vise at de får det til. På den måten oppnår de legitimitet.

– Kultur handler mye om å se Norge utenfra. Det er viktig at kunst- og kulturuttrykk minner oss på at Norge inngår i en global kontekst. Kultursektoren må ikke bare forsterke at Norge er i en glassklokke fjernt fra verden. —

– Folk med lederambisjoner må tørre å stå fram, kjempe og delta i det offentlige ordskifte, sier Kulturrådets leder Anne Aasheim.
Foto: Agnete Brun

Tekst: Katharina Dale Håkonsen

En kontinuerlig kamp

Å fremme mangfold i kulturlivet er en integrert del av Kulturrådet og Riksteateret, mener direktørene Anne Aasheim og Ellen Horn.

«Jeg tror også at vi ledere må ta et ansvar. Vi må lete mer aktivt etter denne type kompetanse fordi det er verdifullt å ha sammensatte ledergrupper,»

— Anne Aasheim

– Kulturrådet jobber på mange forskjellige måter med mangfold. Vi har arbeidet med dette i mange tiår. Det sitter i ryggmargen til oss alle. Da jeg kom utenfra for fire år siden, så jeg fort at mangfold var en integrert del av virksomheten. Det var hyggelig å oppleve, sier Anne Aasheim, direktør i Kulturrådet.

Vellykkede prosjekt

Stortingsmelding nr. 10 om Kultur, inkludering og deltaking fra 2011 legger føringer for hvordan Kulturrådet jobber med mangfold.

– Mangfold er knyttet til legning, kjønn, alder, funksjonshemninger og etnisitet.

Allerede i 1998 startet Kulturrådet Mosaikk-programmet for å fremme og integrere flerkulturelle uttrykk i kunst- og kulturlivet. I dag har Kulturrådet en aspirantordning som skal styrke rekruttering av utradisjonell kompetanse, fremme nye impulser og stimulere til nytenkning og utvikling av kulturlivet.

– Det er alltid mye diskusjon rundt sanne ordninger. Vår erfaring er at de virker og er

vellykket, men vi skal selvfølgelig evaluere aspirantordningen.

Selv om Kulturrådet har lang fartstid som pådriver for et mangfoldig kulturliv, gjenstår et stykke arbeid.

– Målrettede prosjekter er fortsatt viktig. Dessverre. Så lenge vi ser det virker, er det behov, sier Aasheim.

Prosjektstøtten skaper mangfold

I tillegg til prosjektene som Kulturrådet tar initiativ til selv, gir de støtte til en rekke kunst- og kulturprosjekt.

– Vi drøfter og er opptatt av hvordan vi skal sikre at vår råd- og utvalgsstruktur bidrar til mangfold i kunst og kulturlivet. Alle råd og fagutvalg skal i hovedregel bestå av en person med minoritetsbakgrunn eller kunnskap om det flerkulturelle feltet. Den jobben går ikke av seg selv. Vi må kontinuerlig jobbe med å sikre at vi har den kompetansen, sier direktøren.

Aasheim legger til at det er en stor utfordring å måle hvordan tiltakene virker.



➤ Riksteaterets sjef Ellen Horn sier det er viktig å bli minnet på at Norge forandrer seg og at det fins et publikum som ikke naturlig finner veien inn.
Foto: Jo Michael

– Hvordan kan vi måle? Hva er det ved et prosjekt som gjør det til et minoritetsprosjekt? Vi har ingen gode måleinstrumenter og har heller ikke lyst til å etablere noen fordi kompleksiteten er for stor. Det er et dilemma. Men på samme tid ser vi hvilket mangfold prosjektstøtten skaper ved å være tilstede, sier Aasheim og legger til at den nye regjeringen ikke har endret føringene til Kulturrådet hva angår mangfold.

Tørre å stå fram

Selv om støtteordningene gir resultater er det fortsatt et stort fravær av personer med minoritetsbakgrunn blant kunstnere, i ledergrupper og styrer i kulturlivet.

– Jeg tror også at vi ledere må ta et ansvar. Vi må lete mer aktivt etter denne type kompetanse fordi det er verdifullt å ha sammensatte ledergrupper, sier direktøren.

Men Aasheim vil dele ansvaret med flere. Hun trekker fram kvinnekampen på 70-tallet og kaster ballen over til den enkelte.

– Folk med lederambisjoner må tørre å stå fram, kjempe og delta i det offentlige ordskifte. Det hjalp på 70-tallet, og det vil hjelpe i dag. Rett ryggen og søk jobber. Det er lov å tørre å si at en har ambisjoner.

Kulturrådet ga treårig støtte til Styrende Mangfold som ble avsluttet i august 2014. TrAP søkte Kulturrådet om ytterligere prosjektstøtte, men fikk avslag. Kulturrådet har ingen andre program for å styrke mangfoldet i ledelsen og styrene i kulturlivet.

Flere trekker fram at ledelsen i næringslivet er langt mer mangfoldig enn i kulturlivet. Aasheim stiller seg spørrende til utsagnet.

– Spørsmålet er om kulturlivet henger etter. Vi mangler kunnskap og dokumentasjon på dette området. Det skjer mye på dette feltet, også i kulturlivet, men det er kanskje ikke så synlig.

Børs og katedral

En av nestorene i kulturlivet er Riksteaterets sjef og styreleder for Den Norske Opera &

Ballett, Ellen Horn. Den tidligere kulturministeren er opptatt av hvilken rolle styrene har.

– I et teater skal du få bunlinjen til å gå i hop, men også levere på samfunnsoppdraget. Det er ikke nødvendigvis sånn at mangfold og samfunnsoppdrag gir mest inntjening, men langsiktig tenkning er viktig og der kommer styrene inn, sier Horn som tidligere har vært styremedlem ved Det Kongelige Teater i København.

Et styre jobber med de overordnede strategiske rammene for virksomheten og skal ikke legge seg opp i programmeringen.

– Hvor skal virksomheten gå? Hvilke prioriteringer skal du gjøre? I det arbeidet er det viktig å bli minnet på at Norge forandrer seg og at det fins et publikum som ikke naturlig finner veien inn. Det må vi minnes på hver eneste dag. Det er sånn framtida kommer til å se ut, enten du er her i Nydalen eller i Spikersuppa i Oslo, sier teatersjefen som legger til at Riksteateret har jobbet strategisk med mangfold i mange år.

Aktiv, nysgjerrig og spørrende

– Profesjonalisering av styrer er kjempeviktig. Et styre skal helst være en bukett med kompetanse som fungerer godt sammen. Å ha en flerkulturell dimensjon rundt et styrebord gjør det lettere å få gjennomslag for nyteknik, sier Horn som er positiv til kvotering for å få på plass mangfoldige styrer.

Teatersjefen understreker at det er viktig med systematisk rekruttering.

– Jeg tror en generelt kan anstrenge seg litt mer for å oppdage og spotte potensielle styrerepresentanter.

Den norsk-vietnamesisk produsenten Chi Ton, som har deltatt på kurs i regi av Styrende Mangfold, er varastyremedlem i Den Norske Opera & Ballett.

– Det er stimulerende å ha Chi i styret. Hun er aktiv, nysgjerrig og spørrende på hvordan hun kan bidra. Hennes tilstedeværelse rundt bordet betyr noe når vi diskuterer og prioriterer, sier Horn. —

© Transnational Arts Production 2014
Ansvarelig redaktør: Jinn-Merethe Jansen
Redaktør: Katharina Dale Håkonsen
Utgiver: Transnational Arts Production
Opplag: 150
Design: Jørn Aagaard
Trykk: Copy Co.

Transnational Arts Production (TrAP)

www.trap.no
post@trap.no

Tlf.: (+47) 22 41 59 00

Kongens gate 2
0153 Oslo
Norway