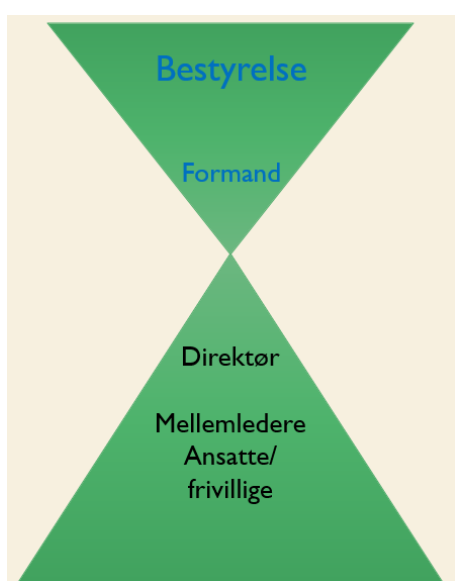


Delegation mellem bestyrelse og direktion

Når en kulturinstitution, der benytter governance-management modellen¹, ansætter en daglig leder/direktør, vil lederen/direktøren (herefter kaldet direktøren) normalt forvente at få overdraget et vidtgående ledelsesrum og ansvar. Se figur 1. Og det er også i bestyrelsens og dermed institutionens interesse.



Figur 1 Governance-managementmodellen

Det er en uskreven norm, at direktører kan forvente at få overdraget en vidtgående delegation af den daglige ledelsesret af hele institutionen².

Hvis lederen/direktøren ikke reelt er den øverste daglige leder, falder ansættelsen ind under normal ansættelsesretlig lovgivning³. Det er en stor fordel for en institution at kunne anvende en direktørkontrakt ved ansættelsen, idet den giver langt større fleksibilitet, f.eks. hvis samarbejdet ønskes afsluttet.

Hvis en bestyrelse derfor vil ansætte en direktør, må bestyrelsen beslutte sig for en vidtgående delegation til direktøren. Delegation betyder ikke, at bestyrelsen kan frasige sig sit ansvar som øverste ledelse, men det indebærer, at bestyrelsen normalt skal afstå fra at give ledelsesmæssige ordrer på de områder, der er delegeret f.eks. daglig administrativ og kulturfaglig drift, eksekveringen af bestyrelsesbeslutninger og ansættelse af personale.

Det ville være ekstremt vanskeligt for en bestyrelse, der mødes få gange om året, at lede en professionel enhed som en kulturinstitution uden en direktør. Det kræver udøvelse af stor faglighed, personaleledelse og daglige sparring med alle afdelinger, og det indebærer en ekstrem arbejdsbyrde for bestyrelsen. Derfor er ansættelse af en direktør ofte indskrevet i vedtægterne.

Bestyrelsens ledelse foregår på governance-niveauet dvs. det overliggende strategiske og kontrollerende niveau. Det, der svarer til den øverste trekant i figur 1.

¹ Det vil sige, at bestyrelsen ikke er en arbejdende bestyrelse med driftsmæssige opgaver, som det bl.a. kendes fra foreninger uden lønnede ansatte.

² Det er dog ikke mere uskrevet, end at det af Selskabslovens §§ 117-118 klart fremgår, at den daglige ledelse er direktørens ansvar. Herunder at sikre at kapitalberedskabet er i orden og, at selskabet betaler sine skyldnere til tiden. Det fremgår endvidere af Lov om scenekunst, § 31 Stk. 2.at: "Der må ikke uden kulturministerens godkendelse gøres indskrænkning i teaterledelsens ret til frit og uafhængigt at træffe bestemmelse om repertoire, engagement og øvrige kunstneriske spørgsmål"

³ Det vil primært sige Funktionærloven.

Fordelen for en bestyrelse i at give en vidtgående delegation til den øverste daglige leder er

- At direktøren vil udvise større motivation
- At direktøren vil kunne bruge sin faglige dømmekraft og handlekraft og derved vil udnytte muligheder i omgivelserne og bringe institutionen hurtigere ud af eventuelle truende kriser.
- At personalet trygt kan referere til direktøren som øverste myndighed i alle sager og kan være sikker på bestyrelsens opbakning og ikke-indblanding.
- At direktøren vil repræsentere institutionen med det mandat, der gør, at aftaler kan indgås og planer kan realiseres.

Skriv det ned

Delegationen til direktøren kan beskrives i direktørkontrakten generelt og mere specificeret i et separat papir om arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktør, som kan revideres efter behov.

Rammen om direktørens arbejde

Bestyrelsen skal, idet de delegerer ledelsesretten, samtidigt fortælle, hvordan de forventer arbejdet udført. Det handler primært om de klassiske styringsredskaber som strategier, handleplaner, budgetter, årshjul, regnskabsregulativer, tegningsbestemmelser, kommunikationsplan og rammer for organisation som f.eks. afdelingsinddeling og kompetencesammensætning. Nærmere beskrivelse heraf skal aftales f.eks. i bestyrelsens aftalte krav til økonomi- og resultatrapportering, formandens og direktørens forventningsafstemning, forretningsorden og direktørkontrakt.

I den skriftlige delegering til direktøren kan der f.eks. stå, at direktøren inden for den fastlagte strategi, det vedtagne budget og øvrige aftalte rammer - uden indblanding - udfører:

- Tilrettelæggelse af den kunstneriske/museale produktion (armslængdeprincippet)
- Personaleansættelse
- Arbejdsfordeling og organisering
- Tilrettelæggelse af administrative arbejdsgange
- Daglig produktion, drift og udvikling
- Personaleledelse
- Økonomiansvar
- Kontakt til forretningspartnere og fonde/sponsorer (evt. delt med bestyrelsen)
- Kontakt til tilskudsydere af daglige driftsmæssig karakter
- Kontakt til medierne (i overensstemmelse med en evt. kommunikationsplan)
- Information til bestyrelsen, så denne kan løfte sit ansvar (de aftalte rapporteringsformer)

Usædvanlige og for institutionen store beslutninger kan kun tages efter tilladelse fra bestyrelsen.

Direktøren kan naturligvis videredelegere ansvar til personale/mellemlidende, men vil stadig stå med det samlede ansvar overfor bestyrelsen – som på sin side ikke kan fralægge sig det øverste ansvar.

Vær en god leder for direktøren

Bestyrelsen er et kollektiv, men må optræde som én chef for direktøren. Det vil sige, at de mange stemmer i bestyrelsen skal samordnes til én klar instruktion til direktøren i de sager, hvor bestyrelsen har afgørelsen. Godt nok kan man være uenig, og man skal kunne diskutere åbent til møderne. Man skal også kunne optræde som djævlens advokat over for et forslag fra direktøren, mens denne er til stede. Men når afgørelsen er truffet, kan der ikke være tvivl om, at den skal efterleves. Bestyrelsesmedlemmerne må, hvis de vil være en del af bestyrelsen, bakke op om, at en flertalsafgørelse skal følges. Også selvom de selv ikke er enige. Der må udvises mod til at have tillid, hvis man skal skabe fremdrift for institutionen.

Bestyrelsesformandens rolle er meget vigtig som bindeled mellem direktør og bestyrelse mellem bestyrelsesmøderne. Bestyrelsesformanden personificerer her bestyrelsens gode ledelse over for direktøren.

Do's and don't's

At bestyrelsen må optræde med én stemme betyder, at alle bestyrelsesmedlemmerne må følge nogle få grundregler.

- Al kommunikation til direktøren mellem møderne skal gå gennem bestyrelsesformanden.
- Et bestyrelsesmedlem kan ikke uden om bestyrelsen stille forslag eller komme med anvisninger til direktøren, som forventes behandlet/efterlevet.
- Et bestyrelsesmedlem kan ikke mellem møderne drøfte forhold om bestyrelsesmøderne eller om institutionen med direktøren, f.eks. hvad en beslutning indebærer. Hvis en direktør ønsker det, må bestyrelsesmedlemmet henvise til formanden.
- Et bestyrelsesmedlem kan ikke indgå i ledelseshierarkiet under direktøren og tage en bestyrelsesmyndighed med ned i organisationen⁴. Direktøren har den øverste daglige ledelse af hele institutionen, og det må bestyrelsen ikke skabe tvivl om over for personalet.
- Drøftelserne på bestyrelsesmødet må foregå i en så konstruktiv, høflig og motiverende tone, som havde det været et møde ansigt til ansigt. Det er vigtigt for institutionen, at direktøren går inspireret og motiveret fra et bestyrelsesmøde og ikke nedslået over en hårdhændet retorik og ufølsom kritik. Man skal nyde samarbejdet den begrænsede tid, man har sammen. Det er her bestyrelsens interesse og passion for kunsten, kulturen og institutionen skal skinne klart.
- Formanden kan normalt ikke pålægge direktøren at udføre handlinger, som ikke har været besluttet i bestyrelsen, medmindre det har hastende karakter, hvorefter formanden må orientere bestyrelsen om pålægget.

For ellers sker der jo det....

Hvis disse leveregler ikke overholdes, og bestyrelsesmedlemmerne påtager sig individuelle rettigheder over for direktøren,

- vil denne ofte havne i svære situationer, hvor loyaliteten kan blive splittet mellem et bestyrelsesmedlem og resten af bestyrelsen, hvor direktøren oplever et krydspres og ikke kan være sikker på hvor autoriteten ligger, hvor nye arbejdsbyrder bliver pålagt, og hvor direktørens planlægning af arbejdet må brydes op igen.
- Bestyrelsesformanden vil heller ikke have fuld klarhed over bestyrelses-direktørrelationen, og kan derfor ikke udføre sine opgaver tilstrækkelig godt.
- Der kan opstå splittelse i bestyrelsen, hvor andre medlemmer kan være uenige i det enkelte medlems initiativer mellem møderne.
- Og endelig kan personalet blive i tvivl om bestyrelsens tillid til direktøren og dermed dennes fremtid i institutionen. Derfor skal en direktør ikke desavoueres over for personalet.

Hvis man som bestyrelsesmedlem ønsker at få detaljeret kontrol over den daglige drift, skal man overveje sin rolle i bestyrelsen, for det er direktørens rolle, man går ind over.

⁴ Omvendt kan en fast medarbejder naturligvis godt indgå som personalerepræsentant i bestyrelsen.

Hvis man som bestyrelsesmedlem ønsker at få detaljeret indflydelse på kunstneriske beslutninger (bryde armslængden) skal man betænke, at der kun kan være én dirigent til et orkester. Kunstneriske beslutninger egner sig ikke til demokratiske beslutningsprocesser. Bestyrelsens rolle er at lægge strategiske retningslinjer forud og vurdere målopfyldelsen efterfølgende. Men ikke intervenere undervejs.

Hvor stift skal det være?

Grundregler har det med at være nyttige en stor del af tiden, fordi de forebygger en masse konflikter og dårligdomme. Men de kan også være snærende en gang imellem. Så må man forsøge at kombinere fordelene ved det regulerede med fordelene ved lejlighedsvis at overskride reglerne.

Der kan være mange gode grunde til, at man sørger for, at bestyrelsens kompetencer kommer i spil, når der er brug for dem uden for møderne. Bestyrelsen kan beslutte at nedsætte arbejdsgrupper, som kan bistå direktøren med særlige opgaver på bestyrelsesniveau. En sådan gruppe – et bestyrelsesudvalg – kan være meget nyttig for institutionen. Men det forudsætter, at arbejdsopgaven er vedtaget i bestyrelsen, og at der kun træffes beslutninger i udvalget, som ligger inden for det mandat, bestyrelsen har givet. Som regel vil bestyrelsesudvalg koncentrere sig om at udarbejde forslag til vedtagelse på et senere bestyrelsesmøde.

Et bestyrelsesmedlem med en særlig kompetence kan også stille sig til rådighed for driften og derved indgå i det daglige arbejde med direktøren som den overordnede. Det skal så ske ved beslutning i bestyrelsen og for en aftalt tidsbegrænset periode. Den pågældende skal kunne skifte mellem bestyrelsesmedlemsrollen ved bestyrelsesmøderne og medarbejderrollen i det daglige arbejde i institutionen. (Et skift som eventuelle medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen vil være fortrolige med).