

Kulturinstitutionernes Største Udfordringer er muliggjort gennem støtte fra Augustinus Fonden, Det Obelske Familiefond og Realdania



At bruge krisen til at skabe forandringer

Artikel ved Susanne Justesen og Søren Mikael Rasmussen på vegne af Danske Kulturbestrelser

Der findes næsten ikke noget tidspunkt, hvor disciplinen ledelse er vigtigere end den er i krisetider som den vi gennemgår lige nu. For under kriser har både medarbejdere, publikum, samarbejdspartnere, politikere og andre interessenter brug for både tydelig og klar ledelse. En ledelse der både sikrer en fælles retning for den ramte kulturinstitution, en tydelig kommunikation som skaber fælles fodslag, og sidst men ikke mindst, en evne til at inspirere og motivere til sammenhold hele vejen gennem krisen.

For den nuværende krise er massiv, og der er ingen, der kan vide, hvad der venter os hverken under eller efter corona. Det eneste, vi ved, er, at der bliver et "efter" - og det "efter" defineres af de kulturinstitutioner, hvis ledelse lykkes med at formulere en ny retning under corona, som sikrer at alle - både bestyrelse, ledelse og medarbejdere - trækker i samme retning. Og at kulturinstitutionens ledelse går forrest med at motivere og inspirere alle - også når det er sværest.

For det er ikke nok "blot" at vende tilbage til at blive den kulturinstitution, vi var før krisen ramte. Vi er nødt til at insistere på at "build back better" - at vi tør udfordre hinanden til for alvor at skabe den eller de forandringer, der sikrer, at vi ikke bare overlever, men kommer ud på den anden side som en endnu stærkere kulturinstitution, end vi var før krisen, så vi kan navigere i en ny post-corona-tid.

Heldigvis er der hjælp at hente i ledelseslitteraturen, i begrebet DAC, som blev introduceret i 2008 af en forskergruppe på Center for Creative Leadership. Det var forskeren Wilfred Drath og hans kolleger, der udviklede DAC-begrebet (som står for **Direction, Alignment og Commitment**), og som siden er blevet vældig populært blandt ledere verden over, netop i kraft af sin enkelhed. DAC præciserer dermed, at ledelse ganske enkelt handler om at være i stand til at "sætte retning" (Direction), at "sikre koordinering på tværs" ift at opnå fælles fodslag ift den valgte retning via samarbejde på tværs (Alignment) og at "motivere og inspirere til forandring" (Commitment) både internt blandt ledere og medarbejdere og eksternt blandt brugere og samarbejdspartnere.

I denne artikel vil vi bruge en dansk og tilpasset version af deres ledelses-definition, som vi altså i resten af artiklen istedet for DAC blot kalder "Retning", "Fælles fodslag" og "Fælles ansvar". Det gør vi fordi vi ser det som en god og simpel måde at beskrive, hvordan ledere og bestyrelser i danske

kulturinstitutioner med fordel kan arbejde med forandringer under en krise som corona-krisen, og ikke mindst som en god ramme for alle de erfaringer vi har indsamlet fra forskellige ledere på tværs i kulturlivet (artiklen rummer eksempler fra vores mange interviews med både direktører og bestyrelsesformænd).

For det vil være en fejl at lade besparelser stå alene - som en måde at komme helskindet ud af krisen på. I stedet er det nu, at vi som ledelser og bestyrelser skal turde tænke nyt og anderledes og skal turde træffe modige beslutninger ift at sætte en retning for kulturinstitutionen, som nødvendigvis MÅ være anderledes end den, vi havde før corona.

Men det kræver mod, og det kræver ledelse - og det kræver en fin balance mellem den topstyring, der er nødvendig i en krise, og den inddragelse af hele kulturinstitutionens medarbejdere, der er en forudsætning for at lykkes med enhver forandring.

RETNING: At sætte en ny, modig og fleksibel retning under/efter krisen

At sætte retning handler om at formulere nogle stærke og tydelige FÆLLES mål, som, vi er enige om, giver mening at forfølge. Når det lykkes, så står vi allesammen med et fælles billede af, hvad succes er for netop vores kulturinstitution. Og netop fordi corona for alvor har udfordret vores institutioners grundpræmis - så oplever rigtig mange kulturinstitutioner i denne tid at være truede på eksistensen; og den oplevede trussel resulterer ofte i forskellige former for handlingslammelse. Hvis vi derimod som kulturinstitution lykkes med at formulere nogle klare corona-relevante målsætninger, så giver det mulighed for at flytte fokus fra udfordringer og problemer til istedet at kunne fokusere på ideer og løsninger.

Flere af de ledere vi har talt med fortæller hvordan de allerede de første aftener, nætter og dage i marts måned efter nedlukningen, tog hul på det vigtige arbejde med især økonomiske scenarier, som de kunne tage udgangspunkt i, når de skulle sætte en ny og anderledes retning for kulturinstitutionens virke under corona. Eksempelvis har både Koldinghus (nu Kongernes Samling), Brandts, Aarhus Teater samt Teater Momentum brugt scenarier i ledelsesarbejdet, der både har skabt ro om retningen og fungeret som rettesnor for en lang række strategiske beslutninger efterfølgende. Scenarierne er oftest udarbejdet i et tæt samarbejde mellem bestyrelse og ledelse.

Men RETNING handler også om at give både ledelse og medarbejderne en overordnet målsætning for det arbejde, der skal udføres under helt andre rammer, end vi plejer. Her arbejdede Marie Østergaard, der er chef for Bibliotekerne i Aarhus eksempelvis målrettet med omgående at sikre klar retning for medarbejderne. Da Mette Frederiksen den 11. marts meldte ud, at Danmark lukkede ned, mødtes Marie Østergaard med sin ledelsesgruppe på Dokk1 i Aarhus, og de arbejdede det meste af natten for at få lavet en solid køreplan for de næste uger - som de kunne sende ud via mail allerede i løbet af natten til alle bibliotekets medarbejdere. Næste morgen samlede de alle medarbejdere til et fælles informationsmøde, og efterfølgende holdt ledelsen møde med mellemliderne, hvor de blev briefet om den køreplan, der blev lavet om natten. Heri indgik meget detaljeret, hvad der skulle arbejdes med i den første del af corona-perioden. Det gav ro og ikke mindst retning og mål for arbejdet i de uger, hvor bibliotekerne var helt lukkede ned, og alle arbejdede hjemmefra.

En af de mere radikale måder at arbejde med RETNING på står Designmuseum Danmark for. Museet har en stor andel af udenlandske gæster (80 pct), og direktør Anne-Louise Sommer så hurtigt, at museet ville få svært ved at håndtere manglen på turister i Danmark - så der måtte tænkes nyt og anderledes. Efter at have kigget på forskellige økonomiske scenarier, drøftede hun sammen med sin bestyrelse muligheden for helt at lukke museet i halvandet år, mens en større renovering stod på. Og dermed bruge tiden på at udvikle en ny retning for museet, en ny tilgang til at skabe indtægter m.m. Men denne nye retning for museet er ikke nem, for den fordrer at museet bliver nødt til at afskedige $\frac{2}{3}$ af de ansatte. Så selvom det er en stor beslutning, så var der opbakning fra hele bestyrelsen, og planen er nu sat i værk. Og alle kræfter på museet er nu sat i retning af at åbne et nytænk Designmuseum Danmark i 2021.

Der er mange forskellige måder, hvorpå du og I som ledelse kan sætte en ny retning, som kan hjælpe den enkelte medarbejder til at se, hvor I som kulturinstitution er på vej hen. Æn af dem handler ganske enkelt om at formulere de nye mål og igangsætte konkrete indsatser, der viser, at du og I mener det alvorligt - og samtidig invitere jeres medarbejdere til at komme med ideer til, hvad I ellers kan gøre for at realisere de formulerede mål. Men det handler også om at finde måder, hvorpå organisationen kan bidrage til at skabe retning. Et eksempel på det er fra Aarhus Jazz Orchestra, hvor orkesterleder Dorthe Andersen besluttede, at de ville spille jazz - uanset hvor og hvordan. Så de identificerede tre måder, hvorpå de kunne spille - selv under corona - og tog derefter fat i hver enkelt musiker og fandt ud af, hvilken af de tre koncertformer, de hver især foretrak, og det betød, at alle musikere var med til at skabe retning under krisen i arbejdet med at fastholde kontakten til brugerne.

Der er også en del kulturinstitutioner, hvor ledelsen hurtigt har meldt ud, at måden at komme igennem krisen og godt ud på den anden side handler om at fastholde og udvikle kvaliteten frem for at spare sig igennem. Den form for retningsættende kommunikation kan give ro til at håndtere krisens mange elementer og samtidig skabe en tro på fremtiden.

FÆLLES FODSLAG: At sikre sammenhold på tværs både i ledelsen og blandt medarbejdere

Når vi gerne vil sikre fælles fodslag og samarbejde på tværs, så handler det i høj grad om at skabe en koordineret indsats, hvor alle løfter i flok. Hvor du som leder bruger din autoritet til at koordinere på tværs, som vi så med eksemplet fra Aarhus Jazz Orchestra og Bibliotekerne i Aarhus - og samtidig inddrager og giver plads til, at alle selv har mulighed for at byde ind. Når det lykkes, bliver det tydeligt, hvordan alle - selv med vidt forskellige opgaver, roller og viden - er i stand til at koordinere og finde løsninger på tværs ift, hvem der gør hvad.

Det handler således både om at agere hurtigt for at lykkes med det, vi har sat os for, om det er hurtigt at udvide vores ugentlige åbningstider fra 58 timer til 92, som det blev gjort på Louisiana, eller at lancere et fuldstændig digitalt kulturmøde med ganske få måneders varsel, som det skete på Mors.

For at kunne lykkes med denne koordinerede indsats på tværs kræves ofte nogle lidt anderledes kommunikationsformer end dem, vi er vant til, og især fordrer det langt mere kommunikation, end vi plejer. Rigtig mange ledere og direktører i vores interviews fortæller, hvordan de tilbragte timevis i telefonen eller på zoom hver eneste dag for at tale med og koordinere samarbejdet på tværs. Andre ledere fortæller, hvordan de - især i den første periode i foråret - i højere grad end normalt gjorde en dyd ud af den direkte kommunikation via email, Facebook eller video til hver enkelt medarbejder. Det blev eksempelvis lynhurtigt en fast corona-praksis på Det Kgl. Bibliotek, at direktør Svend Larsen hver eneste dag udsendte et nyhedsbrev til medarbejderne umiddelbart efter, at direktionens daglige ledelsesmøde kl. 8.30 var slut. Svend Larsen tog også selv hånd om at kommunikere via video om beslutninger, og Det Kgl. Bibliotek afviklede desuden en række virtuelle møder for samtlige 600 medarbejdere. Det gav et andet sammenhold i en svær tid. Også direktør for Det Kongelige Teater Kasper Holten valgte en offensiv og mere personlig kommunikation med hele institutionens medarbejdere. Der blev både sendt hyppige nyhedsbreve ud, så snart der var ændringer i relation til corona, og Kasper Holten brugte, helt usædvanligt for ham, sin alle-mail til at kommunikere direkte til samtlige medarbejdere på én gang. Andre ledere fortæller desuden om et langt mere følelsesmæssigt sprogbrug i opdateringer end normalt.

Der er således forskellige måder, hvorpå du som leder kan skabe og styrke det fælles fodslag og samarbejde på tværs, dels ved at efterspørge feedback og input fra alle dele af organisationen fx ved selv at være mere synlig og opsøge medarbejdere på kryds og tværs for at være sikker på, at du forstår, hvad der foregår rundt omkring. Men også ved at opfordre alle til at prøve sig frem og eksperimentere med nye fælles tiltag, som mange involveres i - og lade dem, der har energien, ideerne og ser mulighederne, løbe afsted og få andre med - så alle får mulighed for at lære nyt undervejs. Og det kræver jo især, at du og I som ledelse bakker op om nye initiativer og forslag og giver plads til at eksperimentere sig frem til, hvad der virker under de nye omstændigheder.

FÆLLES ANSVAR: At vi oplever et fælles ansvar for at komme bedre igennem krisen

Hvis vi som kulturinstitution lykkes med at opbygge et fælles ansvar på tværs af både ledelse og medarbejdere, så vil vi også i høj grad opleve en stærk tendens til, at alle hjælper og støtter hinanden undervejs igennem krisen. Hvis vi ikke opbygger en sådan oplevelse af fælles ansvar ift at lykkes - så risikerer vi let, at flere begynder at varetage egne interesser og passe på sig selv frem for at varetage kulturinstitutionens vigtigste interesser og dermed kun bidrage med det allermest nødvendige. Og det er jo netop i krisetider som denne, at vi har brug for, at alle giver alt, hvad de hver især kan, for at komme bedst muligt igennem krisen.

Og der er rigtig mange eksempler på, at der fra ledelsessiden er taget skridt til at sikre motivation og commitment under krisen. Det foretrukne værktøj har - både af nød og fordi, der var tid til det, været at udvikle nyt undervejs i krisen. Og mange ønsker at fastholde den energi og de ideer, der er opstået undervejs.

Et af de mere gennemgribende eksempler er fra Bibliotekerne i Aarhus, hvor leder Marie Østergaard kort tid efter nedlukningen giver medarbejderne udfordringen: Hvad er vi for et biblioteksvæsen, når

vi er lukket for offentligheden? Samtidig giver hun medarbejderne plads til at udvikle nye initiativer, der alle sammen skal tage afsæt i, at vi ikke kan være fysiske sammen - eller ihvertfald skal holde den sikre coronaafstand. Der bliver oprettet arbejdsgrupper med forskelligt fokus, der skal udvikle løsninger - og op mod påske er der allerede gang i en række nye aktiviteter. Der arbejdes med i alt 5 strategiske retninger i arbejdsgrupperne: 1) Relationelt, 2) Digitalt, 3) Socialt miljø internt, 4) Verdensmål og 5) Demokrati. Alt udviklingsarbejdet foregår digitalt, eftersom alle medarbejdere jo arbejder hjemmefra. Der arbejdes grundlæggende med kendte og vedtagne strategier, men på tværs af kompetencer i organisationen. Der tages med andre ord store skridt til at sikre en fremtid for organisationen og gøre det med et stort medansvar hos medarbejderne.

En anden tilgang til at sikre at alle oplever et fælles ansvar for at komme godt igennem krisen bliver valgt på Arbejdermuseet. Her har direktør Søren Bak-Jensen i løbet af foråret under corona oplevet, at flere medarbejdere synes at have mistet kontakten med hinanden, og at det er svært at lykkes med udviklingsprojekter, når det foregår digitalt. Søren Bak-Jensen vælger derfor at lave en "Genstart" af museet, da alle igen er tilbage efter corona i august måned, hvor alle museets ledere og medarbejdere bruger en uge på at tænke ny udvikling sammen, både på baggrund af erfaringerne fra nedlukningen, men især rettet mod en sikring af museets fremtidige virke.

Et yderligere eksempel på dette oplevede fælles ansvar ser vi også i DR, hvor Koncerthuset lukker, og stemningen som så mange andre steder er ret mismodig. Men udviklingen af digitale ideer tager fart og bringer medarbejderne sammen om at nå brugerne på nye måder, og især udviklingen og driften af den populære Morgensang med Phillip Faber bringer et stort commitment til at holde fast i brugerne under nedlukningen.

I det hele taget er der mange eksempler på, at netop udviklingsrum skaber en følelse af fælles ansvarlighed i mange kulturinstitutioner. Der bliver pludselig plads til at arbejde i dybden med formidling på digitale medier, og i teater og musiklivet opstår nye koncepter, hvor man mødes i mindre grupper fremfor i store koncertsale. Lasse Rich Henningsen, der er direktør for Musikkens Hus i Aalborg, beskriver eksempelvis, hvordan organisationen den første tid nærmest glemte brugerne i arbejdet med at håndtere krisen internt, og at medarbejderne genfinder deres motivation, da de får deres gamle tour-bus ud og rulle på de nordjyske landeveje og blandt andet giver koncerter til lokale guldbryllupper.

Også Trine Bang, der er leder af Kulturmødet på Mors, må tage helt nye udviklingsveje i brug, da hun indser, at Kulturmødet ikke kan gennemføres fysisk, men skal køre digitalt. Trine Bang erkender, at både hun og medarbejderne har meget at lære, hvis det skal lykkes, så hun beslutter sig for, at hun og medarbejderne på lyntid skal lære at lave et digitalt folkemøde ved at deltage i to digitale kulturkonferencer hen over en weekend. Her lykkes det at få alle med og blive klogere på, hvordan de sammen kan løse udfordringen.

Men oplevelsen af det fælles ansvar er ikke kun et spørgsmål om at motivere internt blandt egne ledere og medarbejdere. Mange kulturinstitutioner er tæt vævet sammen med interessenter for at kunne lykkes. Det kan typisk være brugerne, freelance-kunstnere, frivillige, fonde, kommune, sponsorer, og også her kan der arbejdes med commitment. Et eksempel på det er kunstmessen Chart, der normalt finder sted hvert år i København i august. I marts blev det imidlertid klart for

direktør Nanna Bjerre Hjortenbergs, at Chart Art Fair ikke kan gennemføres. I et tæt samarbejde med en lang række gallerier i hele Norden lykkes det at få skabt et helt nyt digitalt koncept, der bliver gennemført i de 5 nordiske hovedstæder med fokus på kvindelige kunstnere. Alle aktørerne i Chart går sammen på tværs og skaber en helt ny kunstmesse.

Noget af det vigtigste i denne proces med at opbygge og motivere sammenhold på tværs er også at huske at dele de gode og positive historier undervejs og ikke mindst som ledelse at sætte pris på, at nogen yder en ekstra indsats. I vores interviews hørte vi flere ledere fortælle, hvordan de var blevet rørt til tårer over det sammenhold, de så på tværs - også selvom alle arbejdede hjemmefra. Men lige så vigtigt, det er, at sætte pris på alt det positive, der opstår undervejs på sådan en fælles forandringsrejse, lige så vigtigt er det også at anerkende alt det, som er svært. Her fortalte flere ledere fx, hvordan de virkelig kunne se, hvor svært, det var, for medarbejdere med mindre børn at arbejde hjemme, og her gjorde de meget ud af netop at anerkende og sætte pris på alles indsats under så vanskelige omstændigheder.

At komme bedre ud på den anden side

Vi kan jo umuligt vide, hvor længe det her kommer til at stå på, eller hvad der helt præcist venter os på den anden side af covid19; men vi ved, at den rolle, du som leder og I som ledelse spiller i denne tid, er helt central og afgørende for, hvordan netop jeres kulturinstitution kommer igennem og ud på den anden side. Og her er det helt centralt både at kunne håndtere krisen i sin mest rå og akutte form og samtidig være i stand til at hjælpe kulturinstitutionens forskellige aktører væk fra at føle sig truede og hen imod i stedet at føle sig udfordrede.

For når vi føler os truede, bliver vi handlingslammede, kortsigtede og fokuserede på den umiddelbare overlevelse. Når vi i stedet føler os udfordrede, så kæmper vi, fordi vi kan se, at der ER en vej ud. Men det kræver, at der er nogen, der sætter en retning, at vi lykkes med at holde sammen og, at vi alle bidrager. Her er de tre ledelsesgreb: Retning, Fælles Fodslag og sikring af Fælles ansvar et rigtig godt sted både at begynde og slutte, når vi har brug for at lade kriseledelse og forandringsledelse gå hånd i hånd frem mod det nye, der venter os på den anden side, som helt sikkert ikke vil være det samme, som det, der var, før krisen.