



DANSKE  
**KULTUR**  
BESTYRELSER

# Kunst, Kultur og Coronakrise

En undersøgelse af ledelsesudfordringerne i  
kulturinstitutionerne marts til juni 2020

”Så udviklingen gik fra totalt kaos til mere struktur - til en erkendelse af, hvad der fungerer og ikke fungerer, til at vi så endelig blev sluppet ud i virkeligheden og så eksploderer i kreativ virkelyst og håndspnit.”

# Kunst, Kultur og Coronakrise

## En undersøgelse af ledelse i kulturinstitutioner de første fire måneder af pandemien, marts til juni 2020

Af Jens Nielsen, Lise Thorsen og Trine Heide på vegne af Danske Kulturbestyrelser

Interviews og survey er udført af ph.d. Susanne Justesen, Søren Mikael Rasmussen, Rasmussen Nordic, og Jens Nielsen.

### Indholdsfortegnelse

Forord .....	4
1. Indledning.....	5
2. I en storm at springe læk og miste kompas, ror og rigning .....	6
3. Resumé .....	9
3a anbefalinger .....	15
4. Et teoretisk indskud .....	17
5. Pandemiens ledelses-udfordringer .....	22
6. Akut nedlukning.....	35
7. Strukturelle forhold .....	39
8. Digital agilitet og handlekraft .....	47
9. Organisering af en spredt institution .....	55
10 De gode erfaringer.....	60
11 Udfordringer, der arbejdes videre med .....	64
12. Metode .....	67
Bibliografi.....	73

## Forord

At gennemlæse de mange vidnesbyrd i de 39 interviews og de mange mange bidrag til tekstfelterne i undersøgelsens survey skaber en følelse af beundring, ja nærmest ærefrygt, hos læseren over den passion, den dedikation og det overmenneskelige slid, kulturinstitutionernes ledelser har udvist for at føre kulturinstitutionerne gennem nedlukning og genåbning de første fire måneder af coronakrisen. Og ikke bare har ledelserne ført institutionerne igennem krisemånederne med handlekraft. De har også planlagt, beregnet, vurderet og estimeret fremtiden for deres institutioner med flertydige, stadigt skiftende oplysninger om pandemien og de politiske tiltag. Det er foregået i en konstant fortolknings- og dialogproces i ledelserne og de faglige og politiske miljøer. Hvor nogle beslutninger skulle laves om hver uge.

Og undervejs har de foretaget et tigerspring i kompetenceudvikling, partnerskaber, og organisatorisk styrkelse gennem organisationer og netværk, som fortsatte beslutsomt i de efterfølgende måneder under nye nedlukninger og genåbninger. Denne undersøgelse behandler de første fire måneder.

Der er naturligvis nuancer, som undersøgelsen viser, har der vist sig opmærksomhedspunkter, der kan gøres noget ved. Men dette er det overordnede billede efter vores vurdering.

Undersøgelsen giver indblik i

- kulturledelsers bearbejdelse af problemerne i de første fire kaotiske måneder af coronapandemien.
- de mangfoldige og kreative resultater
- og ikke mindst indblik i ledelsesprocessens eget sociale og psykologiske drama.

Det blev en kamp for at få overblik og skabe mening og handlingsmuligheder i en flertydig og totalt uforudsigelig omverden. Det er måske i den gradvise afdækning af disse aldrig før erfarede ledelsesudfordringer i kulturledelse, at undersøgelsen afslører det største mørke, den største dedikation og den største selvforglemmende indsats.

Kultursektoren har knoklet som bare fanden, den har innoveret løs, og den har gradvist vundet fodfæste. Det lover godt for arbejdet med at overvinde krisens ødelæggelser. Kulturens ledelser og dens andre ildsjæle fortjener vores største anerkendelse, som vi ser det.

Med denne rapport afslutter Danske Kulturbestrelser projektet "Kulturinstitutionernes Største Udfordringer – under coronakrisen og efter", som vi med stor tak har fået støtte til fra Augustinusfonden, Det Obelske Familiefond og Realdania.

Hidtil er udkommet:

- Kulturinstitutionernes Største Udfordringer – Oversigtsrapport. Analyse af spørgeskemaundersøgelsen. Udkom 29. august 2020
- 10 anbefalingspakker med anbefalinger, cases, one-page-guides, artikler, videoer, skabeloner, skemaer mv. Udkommet hen over efterår, vinter og det tidligere forår 2020/2021. Kan findes på <https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/>

Med venlig hilsen



Finn Schumacker

Formand for Danske Kulturbestrelser

## 1. Indledning

*"So many businesses have reinvented themselves digitally at this period (Covid-19-pandemien, red.) ...It is not just a period of disaster. This is a period of massive innovation, a period of massive creativity. And we won't come out of it in the same way in which we went into it"* Anthony Giddens (Samtale med Rune Lykkeberg, "Langsomme Samtaler"<sup>1</sup>)

Citatet stammer fra en samtale et år efter nærværende rapports data blev indsamlet. Men allerede dengang, fire måneder efter nedlukningen, blev den samme pointe (stort set) formuleret af en kulturleder. Det er det citat, vi har sat på side to som motto:

*" Så udviklingen gik fra totalt kaos til mere struktur til en erkendelse af, hvad der fungerer og ikke fungerer, til at vi så endelig blev sluppet ud i virkeligheden og så eksploderer i kreativ virkelyst og håndsprit."*

Og hvor opgaven med vores undersøgelse for et år siden var at forstå krisen, dens kaos og dens veje til at undgå katastrofen<sup>2</sup>, så er det interessante i dag at forstå, hvordan kultursektoren kom til forståelse af pandemiens vilkår og fik skabt forudsætningerne for fremtidig trivsel for kulturens institutioner.

I denne rapport undersøger vi, hvordan en række kulturinstitutioners ledere og bestyrelsesformænd oplevede situationen i den første lock-down i foråret og forsommeren 2020. Rapporten er kvalitativt funderet på baggrund af 39 interviews med ledere og bestyrelsesformænd, samt 324 surveybesvarelser. Vi har udledt en række tematikker, som afdækkes med udgangspunkt i den kvalitative undersøgelse og lejlighedsvis inddrages af den kvantitative undersøgelses<sup>3</sup> resultater.

De 39 interviews, der blev gennemført, udgør et unikt indblik i ledelsesprocesserne i en altomfattende og uforudsigelig krise for kultursektoren. At formidle denne rigdom af vidnesbyrd om kulturinstitutionernes første måneder under pandemien kan give et blik på, hvilken form for reaktioner, idéudkast, forsøg og kreativitet, der opstod og på hvilke præmisser.

Rapporten har til formål at give viden om, hvordan ledelserne har håndteret kaos, og hvad der kendetegner dem, der udtrykker tilfredshed med ledelsesarbejdet og dem, der ikke gør. Særligt i relationen mellem den daglige leder, direktøren, og den kollektive strategiske leder, bestyrelsen.

Rapportens konklusioner er relevante for strategisk kulturledelse (cultural governance), kulturledelse generelt samt kan yde et bidrag til ledelses- og organisationsteoriens anvendelse på kultursektoren.

---

<sup>1</sup> (Giddens, 2021)

<sup>2</sup> Se de resulterende vejledninger og anbefaling på <https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/>

<sup>3</sup> (Nielsen, 2020)



## 2. I en storm at springe læk og miste kompas, ror og rigning

Den begivenhed, kulturinstitutioner blev suget ind i, da coronakrisen ramte i foråret 2020, kan sammenlignes med et sejlskib, der sejler ind en brandstorm, og mister rigning, ror, kompas, sekstant og kikkert.

Alle gængse pejlemærker og orienteringsredskaber var sat ud af kraft, kursen og verdenshjørnerne kunne ikke fastlægges, horisonten kunne ikke ses, og roret lystrede ikke. Hvad værre var, fremdrift, sødygtighed og bæreevne tog skade, og måske var skibet sprunget læk.

Ledelsen på et sådant fartøj må forsøge at forstå hvilket uvejr, der har ramt, hvor verdenshjørnerne er, hvordan vejret tegner, hvilken skade skibet har lidt, hvad der skal prioriteres først, hvordan der skal manøvreres med de tilbageværende midler, hvilke improvisationer er nødvendige, hvad mandskabet skal lave og, hvordan man undgår panik.

De særlige skibe, vi har undersøgt, kulturinstitutionerne, skulle i tillæg hertil ikke bare redde lasten, de skulle redde den, idet de omdefinerede den, omskabte den og ny-emballerede den totalt. Midt i stormen skulle deres last af, vi kunne kalde det "eksistensbidrag til reflekterende mennesker", afspejle, at stormen også havde forandret eksistensvilkårene for mennesker, og at de derved måtte bringe nye eksistensbidrag frem og sikkert i havn. Lasten, de stod ud med, måtte altså også omskabs, inden ankomsthavnen engang i en uvis fremtid blev nået.

Vores undersøgelse af ledelsernes oplevelse af situationen ved nedlukningen og den efterfølgende genoplukning i foråret og forsommeren 2020 afspejler alle disse træk.

Vidnesbyrdene kredsede ofte om en række uvisheder. Let omskrevet kunne de lyde som:

"Vi vidste ikke,

- hvor længe vi skulle lukke
- om tilskudsydere, fonde og sponsorer ville opretholde bidraget
- om kunsten og kulturarven kunne ydes retfærdighed online
- om der ville komme undsætning i form af hjælpepakker
- om situationen var forstået af stat og kommune
- hvordan vi skulle behandle og kommunikere med personalet
- hvordan vi skulle arbejde sammen i ledelsen
- om vi kunne have en produktion under nedlukning
- om vi kunne omdefinere produktionen, så den var relevant for et samfund ramt af en dødelig pandemi"

Udtryk som "at gætte, at måtte handle, have pligt til at handle uden at vide hvordan" – var hyppigt forekommende. Nedlukningen blev en form for improvisation, da ingen havde prøvet noget tilsvarende. Arbejdet på at finde en vej frem til produktion trods restriktioner og angst for smitte var en storstilet innovationsøvelse for mange af institutionerne.

Nogle institutioner var i stand til at iværksætte nye måder at arbejde på, forhandle overenskomstlige begrænsninger og angst, tackle det æstetiske materiales modstand, inddrage uprøvet teknologi og sikre sig finansiel støtte fra fonde, hjælpepakker, sponsorer mv. Det lykkedes dem på den baggrund at holde deres relationer til brugerne levende, at tilbyde dem digitale eller udendørs oplevelser og måske endda opnå en

indkomst ved det<sup>4</sup>. Mange andre institutioner havde ikke disse muligheder, fordi en eller flere af forudsætningerne ikke var til stede. Eller fordi de ikke fandt, at de var til stede og ønskelige.

For alle gjaldt det, at omverdenen var blevet tumultarisk og mangetydig. Var dette begyndelsen på enden, var det et bump på vejen, var det et midlertidigt pitstop eller, var det en varigt forandret virkelighed, hvor institutionens rolle var radikalt forandret? Det var ikke muligt at se mønstret, for ingen vidste på det tidspunkt, om et nyt mønster havde vist sig eller ville vise sig. Om man ville finde tilbage til "old normal", eller den vej var endegyldigt blokeret, så kun en ukendt "new normal" var mulig.

Organisationers fortolkning af omverdenen har aldrig den komplette vished, der kan føre til fuld rationalitet i beslutningerne. Organisationer har efter mange forskeres opfattelse sjældent mulighed for at være fuldt rationelle. De må handle og forsøge at skabe orden med et element af omkringværende kaos, med et element af uvidenhed og med håndtering af en række paradokser. Nu var kaos bare blevet ekstremt. Meget af det, der tidligere var en vis forudsigelighed i, var nu forvundet eller blevet helt uforudsigeligt.

## Meningsskabelse og samtale

Forståelsen af omverdenen i organisationer finder sted gennem samtaler og kollektive fortolkningsprocesser, der er præget af medlemmernes perspektiver på omverdenen, der igen er præget af erfaringer, traditioner, intuition, professionelle normer, forforståelse og konventioner. Tvetydighederne skal forvandles til forudsætninger for handling, og uvidenhedens stopklods skal forvandles til meningsskabelse og beslutsomhed. Det handler ledelse om; men ledelsen kan kun skabe orden og handlekraft, hvis en fælles meningsskabelse gennemsyrrer organisationen.<sup>5</sup>

En forudsætning for at skabe en omverdensforståelse og meningsskabelse er at gøre noget. Når verden fremtræder som uforståelig, må man gøre noget for at se, hvordan den reagerer, og i det lys fortolke, hvad der er på færde. En handling bliver på den måde både en reaktion på en ufuldstændig forståelse af omverdenen, og den bliver samtidigt normdannende for, hvilke træk organisationen meningsfuldt kan foretage sig fremover.

De undersøgte institutioner praktiserede samtale og kollektive fortolkningsprocesser i meget forskelligt omfang. De praktiserede også beslutsomhed i meget forskelligt omfang. Nogle steder tilkendegav lederne, at de var meget alene om byrderne, og andre steder, at der var en livlig udveksling mellem leder og bestyrelser. En samlet vurdering af interviews og survey tyder dog på, at det mest fremherskende træk for de institutioner, der har bestyrelser, var, at det var formanden og lederen, der havde den løbende samtale om forståelse af situationen og de bedst begrundede beslutninger. Bestyrelserne blev orienteret, men mange steder først senere trukket ind i de løbende og strategiske beslutninger.

Vi så også et vidt forskelligt mønster for handlinger i institutionerne. Nogle valgte at lukke ned som i helt fuldstændig lukket. Andre valgte at sende personalet hjem med nye opgaver og opfordringer til at tænke nye løsninger og bedre relationer til brugerne. Begge dele afspejlede en fortolkning af omverdenen og institutionens egne meningsskabende handlemuligheder.

---

<sup>4</sup> Det var dog et absolut fåtal at dømme efter respondenternes udsagn

<sup>5</sup> Om den teoretiske baggrund se kapitel 4.

## Handlerepertoiret

Ingen organisation kan se bort fra et hidtil brugbart og meningsskabende handlerepertoire – selv i et kaos. Men nogle var bedre i stand til at afsøge dets udkanter og måske gå helt uden for. Museer og biblioteker var tydeligvis bedre i stand end andre til at omsætte hidtidig erfaring til nye digitale satsninger. Udendørs arrangementer, byvandring etc. var kendt af museerne og kunne opskaleres selv med overholdelse af afstand mellem deltagerne. Hvad f.eks. musikfestivalerne ikke kunne. For teatre, biografer og spillesteder var digitalisering og meningsfuld digital formidling længere væk og krævede nye kompetencer og ressourcer. Og de krævede nye overvejelser om det æstetiske indhold ville kommunikere sit udtryk på trods af andre sansepåvirkninger end de oprindeligt tænkte (skærm i stedet for teatersal, mobil i stedet for olie på lærred etc.) og uden den omfattende bevidsthedspåvirkning i den fysiske oplevelse i salen eller på festivalpladsen.

Til handlerepertoiret hørte også interaktionen med tilskudsydere og rammernes fleksibilitet. De statslige og kommunale institutioner var i betydelig grad bundet af styringskæden fra toppen og af den opmærksomhed, de kunne opnå gennem embedsværket. Selvejende institutioner kunne i højere grad handle gennem medier, organisationer, netværk etc. i tillæg til de formelle kanaler.



### 3. Resumé

At gennemlæse de mange vidnesbyrd i de 39 interviews og de mange mange bidrag til tekstfelterne i undersøgelsens survey skaber en følelse af beundring, ja nærmest ærefrygt, hos læseren over den passion, den dedikation og det overmenneskelige slid, kulturinstitutionernes ledelser har udvist for at føre kulturinstitutionerne gennem nedlukning og genåbning de første fire måneder af coronakrisen. Og ikke bare har ledelserne ført institutionerne igennem krisemånederne med handlekraft. De har også planlagt, beregnet, vurderet og estimeret fremtiden for deres institutioner med flertydige, stadigt skiftende oplysninger om pandemien og de politiske tiltag. Det er foregået i en konstant fortolknings- og dialogproces i ledelserne og de faglige og politiske miljøer.

Og undervejs har de foretaget et tigerspring i kompetenceudvikling, partnerskaber, og organisatorisk styrkelse gennem organisationer og netværk, som fortsatte beslutsomt i de efterfølgende måneder under nye nedlukninger og genåbninger. Denne undersøgelse behandler de første fire måneder.

Der er naturligvis nuancer, som undersøgelsen viser, og mange nye initiativer er anbefalelsesværdige, men dette er det overordnede billede efter vores vurdering.

#### Undersøgelsens indhold

Undersøgelsen giver indblik i

- kulturleders bearbejdelse af problemerne i de første fire kaotiske måneder af coronapandemien.
- de mangfoldige og kreative resultater
- og ikke mindst indblik i ledelsesprocessens eget sociale og psykologiske drama.

Det blev en kamp for at få overblik og skabe mening og handlingsmuligheder i en flertydig og totalt uforudsigelig omverden. Det er måske i den gradvise afdækning af disse aldrig før erfarede ledelsesudfordringer i kulturledelse, at undersøgelsen afslører det største mørke, den største dedikation og den største selvforglemmende indsats.

Kultursektoren har knoklet som bare fanden, den har innoveret løs og den har gradvist vundet fodfæste. Den fortjener- som vi ser det - vores største anerkendelse.

Hvor den største tilfredshed med egne resultater ifølge surveyen nok generelt set blev nået af de institutioner, der havde flest kræfter i forhold til den daglige produktion (som regel de store institutioner), så var alle ledelser kastet ud i den samme svære svære ledelsesopgave. En ledelsesopgave, der ikke kunne bygge på erfaring, men måtte bygge på improvisationsevne, fortolkningsevne, mod og handlekraft. Og som skulle justeres og tilpasses nye oplysninger og nye omverdensforandringer op til flere gange om ugen i perioder.

For hvordan driver man en kulturinstitution, hvis spilleregler lige er blevet kuldkastet, og hvis nye situation er faretruende, flertydig, flydende, ubeskriveligt kompleks og fuld af dilemmaer?

Undersøgelsens data giver os mulighed for at trænge ind i både de konkrete svar på det spørgsmål og i den måde, aktørerne har reflekteret over ledelsesprocesserne.

Nogle institutioner var i stand til at iværksætte nye måder at arbejde på, forhandle overenskomstmæssige begrænsninger og angst, tackle det æstetiske materiales modstand, inddrage uprøvet teknologi og sikre sig finansiel støtte fra fonde, hjælpepakker, sponsorer mv. Det lykkedes dem på den baggrund at holde deres relationer til brugerne levende, at tilbyde dem digitale eller udendørs oplevelser og måske endda opnå en

indkomst ved det<sup>6</sup>. Mange andre institutioner havde ikke disse muligheder, fordi en eller flere af forudsætningerne ikke var til stede. Eller fordi de ikke fandt, at de var til stede og ønskelige.

### Tesen om bestyrelses værdiskabelse

Undersøgelsen understøtter også den generelle tese i cultural management, at bestyrelser skaber værdi ved at bidrage til en omverdensfortolkning og -perspektivering, der forøger institutionens muligheder for at handle rationelt. Denne værdi opstår i krisesituationer ved hyppige og fordomsfrie samtaler med hinanden og lederen om de mest plausible forståelser og handlemuligheder i situationen. Det er en rekognosceringsøvelse og videnskabelse, der udgør et nødvendigt bidrag til både den taktisk-operationelle ledelse og den strategiske ledelse.<sup>7</sup> Det så vi mange glædelige eksempler på. Desværre bidrog ikke alle bestyrelser eller bestyrelsesformænd med en sådan værdiskabelse.

### Som et skib uden ror, kompas og rigning

Kulturinstitutionerne skulle ikke bare finde en vej i mørke, regn og storm. De skulle også gøre det uden søkort og kompas. Og samtidigt var lasten af kulturelle produktioner måske blevet irrelevante for en befolkning, der stod midt i en dødelig pandemi. Nye kunstneriske og formidlingsmæssige greb skulle gøre lasten værdifuld igen. Dermed stod kultursektoren med en dobbelt opgave – en økonomisk-organisatorisk OG en kulturelt indholdsmæssigt opgave. Et dobbeltpres, som måske kun sundhedssektoren oplevede magen til. Her dog ofte fordelt på mange forskellige afdelinger og specialer med hver deres ledelser. I mange danske kulturinstitutioner er der kun 1 til 10 personer om opgaverne i alt. Da hjemsendelse blev nødvendig var opgaveløsning endnu vanskeligere for store og små institutioner. Det var en altomfattende opgave for ledelserne og deres stabe.

### Ledere og bestyrelser

Institutionernes beslutninger opdeles normalt i de strategiske, som bestyrelsen tager, og de operationelle, som lederen tager, hvis de ligger inden for det normale. Fra marts 2020 var intet normalt. En betydelig del af bestyrelserne så det som en bestyrelsesopgave at være tæt på lederen igennem de vanskelige overvejelser. Enten var bestyrelsen som helhed til rådighed for møder og konsultationer, eller formanden varetog opgaven på den samlede bestyrelses vegne. Ifølge lederne besvarelsen var godt hver sjette dog ikke tilfreds med samarbejdet, og en del følte sig alene om opgaverne.

Det overordnede billede var dog, at det store flertal af ledere og bestyrelsesformænd var meget glade for samarbejdet siden coronakrisens start. Mange berettede om værdifulde drøftelser med bestyrelsen og ugentlig eller daglig kontakt med formanden.

### Institutionernes krisehåndtering, -dedikation, improvisation, kommunikation

Igen var det overordnede billede, at der blev udvist stor dedikation, evne til improvisation og en energisk indsats for at holde sig orienteret, lytte efter og selv meddele sig – både via den officielle styringskæde, til medarbejderne, til brugerne, til medierne, til brancheorganisationerne og til politikerne.

---

<sup>6</sup> Det var dog et absolut fåtal at dømme efter respondenternes udsagn

<sup>7</sup> Det teoretiske til afsæt til denne tese tages i denne forbindelse i Karl E. Weicks "Sensemaking"-teori, der omtales i kapitel 4.

## De store udfordringer

### Akut nedlukning

Beretningerne om oplevelsen af nedlukningen viser den absurde og smertefulde situation, det er at lukke ned for det fineste, man har. Samværet med publikum – menneskers fysiske søgen ind i institutionen for at få glæde af kunsten og kulturarven. Rygterne var løbet forud og indledende skridt til nedlukning var taget nogle steder allerede inden pressemødet den 11. marts. Personalet var også begyndt at være nervøse for smitten rundt omkring. Men pressemødet den 11. marts og nedlukningen af Danmark kom som et chok alligevel. Et chok og en udløsning af spændingen. Nu skulle nedlukningen bare leveres, og det skulle gå stærkt. Det var et enormt arbejde i sig selv. Derefter gik de administrative og økonomiske vurderinger i gang. Scenarier blev fremskrevet, og hjælpepakkerne studeret, efterhånden som de kom.

### De strukturelle forholds betydning

I sagens natur er der forskel på både forretningsmodeller, tilskudsformer, rammeaftaler og gældende retningslinjer, alt efter om en kulturinstitution er selvejende, kommunal, statslig, foreningsdrevet eller med en helt femte konstruktion. Forskelligheden er kommet til udtryk under coronakrisen i institutionernes følelse af begrænsninger, forvirring over støtte- og kompensationsordninger, samt i forhold til deres økonomiske situation, også fremadrettet.

Kommunale og statslige institutioner var mindre økonomisk udsatte end de selvejende og foreningsdrevne institutioner. Til gengæld vidste de ikke, hvor meget af et eventuelt underskud, de selv kom til at bære de kommende år, for der var ingen hjælpepakker for dem. De statslige institutioner var også helt tvangslukket, og medarbejderne måtte ikke komme på institutionen. Øvrige institutioner kunne være mere fleksible i spørgsmålet om hjemmearbejde eller hjemsendelse med løntilskud.

Det havde betydning for oplevelsen af robusthed, hvilken størrelse af egenkapital, institutionen havde, og hvad tilskudsyderne gav den lov til at opbygge. Uden hjælpepakker ville mange institutioner uden egenkapital efter egen vurdering ende i en rekonstruktion eller konkurs på grund af bortfald af publikumsindtægter.

I festivalverdenen er en organisering i både en forening og en fond udbredt. Særligt for dem, der ikke får offentligt tilskud. Fondene ejer omsætnings- og anlægsaktiverne og kan støtte festivalen i en krise i et vist omfang. Men det er stadig et problem for de momsfrittede foreninger, der foretager almennyttige uddelinger af overskuddet, at de ikke må opspare disponible reserver.

Institutioner med stor egenindtjening blev ekstra hårdt ramt af indtægtsbortfaldet. De har under kriser af denne art behov for ekstra store disponible reserver for at kompensere for bortfaldet af indtægter.

Hjælpepakkerne var ikke konstrueret, så de tog hensyn til kulturlivets omfattende brug af prekariatet. Også kaldet freelance kunstnere og produktionsfolk. Det medførte deres øjeblikkelige afsked de fleste steder og stillede dem i en vanskelig situation fra starten.

Uroen om hjælpepakkerne var stor, men vi skal understrege, at undersøgelsen kun dækker de fire første måneder af krisen fra den 11. marts 2020.

Organiseringen af kulturen som helhed viste sig også at udgøre en udfordring under krisen. I forhandlingerne om hjælpepakkerne var kulturen på bagkant som resultat af de mange små brancheorganisationer set i forhold til f.eks. Dansk Erhverv og Dansk Industri. Hurtigt fandt kulturens brancheorganisationer dog sammen i et forsøg på at fremstå samlet og troværdig med et forbedret

datagrundlag over for staten i forhandlingerne om hjælpepakkerne. En opgave, der vil vare en længere tid at tilendebringe.

Af stor betydning havde også partnerskaber med fonde og sponsorer. Fondene satte store ekstra midler af til at hjælpe institutionerne gennem krisen, og det blev i høj grad bemærket og udnyttet af de institutioner, der var vant til at arbejde med fondsstøtte. Hvilket dog ikke er alle. Tilfredsheden med fondene var særlig stor inden for museer, kunsthaller og teatre.

### Digital omstilling

Digitaliseringen blev med god grund diskuteret og anfægtet som et kommunikativt universalmiddel, som en forretningsmodel, eller som en forandring af det æstetiske medium (skærm i stedet for teatersal, mobilskærm i stedet for olie på lærred etc.) eller det sanselige og fascinerende ved kulturarven.

Dog må man sige, at kultursektoren som helhed satte af i et tigerspring for at holde sig relevant og synlig i coronatiden gennem digitalisering og for at opbygge nye kompetencer for fremtiden.

Det skete dog under meget forskellige økonomiske og kompetencemæssige betingelser, hvor de små institutioner ofte måtte se sig distanceret af de større og allerede mere digitalt kompetente institutioner. Der viste sig en meget stor strukturel ulighed i de forskellige institutioners mulighed for at udvikle og drage nytte af digitaliseringens mange aspekter og perspektiver. Og samtidigt viste der sig en forskellig holdning til at omstille produktionerne fra fysisk til digital visning. De forskellige kulturgenrer egner sig af natur meget forskelligt til denne omstilling til det digitale format.

Digitaliseringen blev af respondenterne omtalt på mange måder: a) Produktioner, der egner sig for afspilning eller visning på sociale medier, b) formidling af fysiske produktioner, udstillinger og attraktioner, gennem hjemmeside, video, webinarer, c) kommunikation med publikum og potentielle markedssegmenter gennem sociale medier, nyhedsbreve etc., d) brugertilpasset kommunikation og markedsføring gennem brugerrelations-software, nyhedsbreve etc, e) datadrevet markedsføring gennem analyser af data vedr. brugere og potentielle markedssegmenter, f) virtuelle mødeformer internt i organisationen, g) bedre digitale økonomi-, planlægnings- og administrationssystemer, grafiske programmer etc.

Fra nogle respondenter hørtes en enten-ellertilgang til digitalisering af det producerede indhold. Fra andre kunne digitalisering og sanselig-fysisk produktion godt supplere hinanden.

### Organisering af en spredt institution

En vanskelig ledelsesopgave var at beslutte og organisere overgangen til hjemmearbejde for en større eller mindre del af medarbejderne og/eller reduktion af staben på grund af hjemsendelse med lønkomensation.

Mennesker reagerer meget individuelt og er prægede af egne personlige erfaringer, når en så voldsom og ukendt krise som denne rammer. Lederen skal tage hensyn til alle de personlige såvel som funktionelle forhold i fordelingen af, hvem der skal være hjemme, hvem der skal forblive og, hvordan arbejdsopgaverne skal fordeles. Der skulle også tages hensyn til angsten for smittefare blandt medarbejderne.

Kulturinstitutionerne har haft brug for personalet i forskellig grad. De administrative, kuraterings-, forsknings- og planlægningsmæssige stabe har mange steder været på hårdt arbejde, enten hjemme eller på arbejdspladsen, mens de kunstneriske kræfter og de produktions- og publikumsservicerende i sagens natur ikke har kunnet arbejde i normalt omfang under lockdown, hvis overhovedet.

Inden for det mønster er der store variationer afhængigt af bl.a. sådan noget som den økonomiske robusthed og det strukturelle tilhørsforhold til ejerne. Biblioteker har ikke behøvet nedskære staben, mens indtægtsafhængige institutioner som f.eks. festivaler og attraktioner og institutioner med ad-hocansatte i mange tilfælde ikke har kunnet undgå det.

Tilliden mellem ledelse og medarbejdere betegnes mange steder som høj, og lysten til at finde nye måder at arbejde på har været til stede i stort mål, fortæller lederne.

Distanceledelse var nyt for mange, og en del ledere fandt det velgørende at kunne arbejde uforstyrret og skabe sig et refleksionsrum, som hverdagen ikke giver mulighed for. Men lederne opdagede så måske for sent, at medarbejderne havde brug for meget mere kontakt.

Det har været vanskeligere at holde gang i det sociale liv gennem de digitale mødeformer, og ligeledes da genåbningen er i gang, men under restriktioner.

## De gode erfaringer

### Opbakning i lokalsamfundet og lokalpolitikken og større bevidsthed om betydningen for lokalsamfundet.

En meget ofte oplevet glædelig erfaring er lokalsamfundets støtte. Både brugere og lokalpolitikere er med udsagn, kontakter og politiske initiativer med til at vise kulturinstitutionerne (ikke mindst dem med stort brugertal som biblioteker og museer), at de har været savnet under nedlukningen, at de nyder støtte og opbakning, og at de mødes med glæde, i det omfang de genåbner.

### Større anerkendelse af kulturens betydning i samfundet

Generelt i samfundet var situationen præget af, at kulturens hjælpepakker tilsyneladende kom sidst i rækken – efter alle andre erhverv, samtidig med at kultur og mangel på åbne kulturinstitutioner fyldte meget i medierne og betød meget i lokalsamfundene og i den politiske debat. Hyppige tilkendegivelser i fritekstfelterne i surveyen viser, at mange kulturinstitutioner fandt situationen præget af opbakning til kunst og kultur.

### Fondenes særlige rolle

En række udsagn fortæller, at fondene er omgærdet med stor anerkendelse og taknemlighed for deres fokus på at hjælpe institutionerne gennem coronakrisen og sikre de produktioner, som de allerede havde givet støtte til. Ikke alle kulturinstitutioner bruger adgangen til fondsstøtte, men særligt inden for museer, kunsthaller og teatre har flertallet udtrykt stor tilfredshed med fondenes indsats. På musik- og festivalområdet er det 50 procent.

### Styrkelse af organisationen

Mange ledere og bestyrelsesformænd har oplevet, at en række positive organisatoriske værdier blev styrket under krisens tumultariske udfordringer.

Sammenholdet og engagementet er generelt øget i arbejdet med at håndtere de utallige uvante opgaver under truende og uoverskuelige omverdensbetingelser. Der har været en større fleksibilitet og forståelse for at arbejde med forandringer. Nogle taler om hurtig udvikling af de digitale kompetencer og et nyt digitalt mindset.

## Bestyrelse og direktion rykker sammen

Ledelsen er i mange tilfælde styrket ved et meget tæt samarbejde mellem bestyrelse og direktion eller bestyrelsesformand og direktion. Samarbejdet handler om menneskelige relationer. Der skal tætte samtaler til, hvis omverdensfortolkning, handleudkast og meningsskabelse skal medvirke til institutionens overlevelse. De mange gode vidnesbyrd om denne nærhed varsler godt for disse institutioners ledelsesfunktion i fremtiden. Samtidig er der plads til forbedring i 18 procent af institutionerne ifølge undersøgelsens data.

## Aftaleformer

De mange aflysninger efter pandemiens start udfordrede ikke bare økonomien, men også forståelsen af de aftaler, der var indgået med leverandører, kunstnere, ad hoc-ansatte etc. Betegnelsen "force-majeure" og force-majeure-klausuler kunne ikke i længden benyttes som en kattelem til at aflyse kontrakter uden betalingsforpligtelse. Derfor blev institutionerne tvunget ud i et udviklingsarbejde af kontraktformerne, så en langvarig eller nyopdukkende pandemi kunne håndteres på en forsvarlig og rimelig måde for alle parter.

## Samarbejde med kommunen

Mange institutioner og kommunale embedsmænd beretter om et intensiveret samarbejde mellem kommunen og institutionerne. Forvaltning, bestyrelser og ledere har været i tæt kontakt om udfordringerne i forhold til økonomi og restriktioner. Hjælp er blevet ydet mange steder, og kulturen har fået en forstærket plads i det politiske billede i lokalområdet, som vi tidligere har set.

Opbygning af et godt arbejdsforhold kendetegnet ved tillid og gensidighed og med et element af personlige relationer vil kunne vare mange år og kræver en vedholdende indsats fra institutionen.



### 3a anbefalinger

Analysens resultat peger på en række forhold, som kunne medvirke til forøgelse af robusthed og bæredygtighed for kulturinstitutionerne i coronakrisen og efter:

<b>1. Indsats for god bestyrelsespraksis i kulturinstitutionerne (good cultural governance)</b>	<p>Undersøgelsen har vist, at der stadig er behov for at udvikle bestyrelsesarbejdet, så der skabes maksimal ledelsesværdi. Nogle steder går det godt og bedre end andre steder, men indsatsen bør generelt støttes af det offentlige på samme måde, som det sker for aktieselskaber og fonde.</p> <p>Kodeks for godt bestyrelsesarbejde bør jævnligt opdateres, som det sker på erhvervslivets område. Og kodeks bør være de facto forpligtende for offentligt støttede institutioner gennem tilskudsydernes aktive ejerskab og formidling og gennem sektorens egne udviklingsinitiativer.</p> <p>Bestyrelsesmøder er væsentlige fora for meningskabelse og omverdensfortolkning for institutionen og den strategiske samtale i bestyrelsesmøderne bør intensiveres i krisesituationer.</p> <p>Af særlig betydning er en øget forståelse af bestyrelsesfunktion som en i fuld forstand leder for direktøren. Gruppepsykologiske og -dynamiske processer skal gøres bevidste for at øge funktionaliteten, og der skal udøves en på en gang delegeret, synlig og tilstedeværende ledelse over for direktionen.</p>
<b>2. Udpegning af bestyrelsesformænd, der har tid til formandsopgaven og passion for institutionen</b>	<p>Undersøgelsen har vist, at nogle formænd ganske enkelt har for travlt til at varetage bestyrelsesformandsposter, når det virkelig gælder. Det bør være et selvstændigt kriterium for en bestyrelsessammensætning, at formanden har tid til at være formand. Samt at bestyrelsen er klar til at omorganisere, hvis en bestyrelsesformand bliver forhindret i at varetage opgaven under en krise.</p>
<b>3. Opgradering af de centrale forvaltningsorganers branchekendskab</b>	<p>Der har under forhandlingerne om hjælpepakker været udsagn om, at de centrale forvaltningsorganer, departement og styrelse er blevet for "slanke", hvad branchekendskab og opdaterede data angår. Det anbefales derfor, at der oprustes på branchekendskab og analysekraft centralt i forvaltningsorganerne kombineret med, at den uafhængige kultur- og erhvervspolitiske forskning styrkes.</p>
<b>4. Et driftsstøttekoncept, der både støtter institutionernes drift og giver mulighed for investeringer i hardware, software, digital udvikling, smittereducerende</b>	<p>Det anbefales af UNESCO, at staterne som svar på pandemiens udfordringer udvikler støtteprogrammer, der ikke kun tager sigte på direkte driftsstøtte, men også giver mulighed for at søge om investeringshjælp til tiltag, der kan</p>

<b>bygningsændringer, kompetenceudvikling etc.</b>	skabe varige forbedringer i formidling, digitalisering etc. Nærværende undersøgelse understøtter denne anbefaling. <sup>8</sup>
<b>5. En kortlægning af kulturinstitutionernes rammebetingelser. Herunder deres mulighed for investering i materielle og immaterielle anlægsaktiver og adgang til rådgivning og dataanvendelse</b>	Kulturinstitutionerne kan ikke opnå robusthed og bæredygtighed, hvis sektoren som helhed herunder dens offentlige rammebetingelser ikke understøtter det. Undersøgelsen viser, at der er behov for styrkelse af disse rammebetingelser – ikke mindst i tider med store omvæltninger.
<b>6. Kortlægning af uligheder i institutionernes mulighed for at imødekomme kravet om f.eks. publikumsudvikling, dataanvendelse og digital udvikling</b>	Undersøgelsen har vist, at der er systematiske forskelle mellem de store institutioners og de smås mulighed for at deltage i teknologiske forandringer og imødekomme kulturpolitiske målforandringer. Det bør undersøges, hvordan man kan støtte de mindre kulturinstitutioner i deres arbejde med disse udfordringer
<b>7. Revurdering af kulturinstitutionernes adgang til at opspare en disponibel egenkapital, der afspejler deres driftsrisiko</b>	Tilskudsyderne og skattereglerne sætter grænser for egenkapitalens størrelse i kulturinstitutionerne. Det bør undersøges, hvad forskellige kulturinstitutionstypers risikoprofil er, og der bør på den baggrund foretages en vurdering, hvor stor en disponibel egenkapital, der er behov for. Kulturinstitutionerne bør inddrages mulighed for at nå en sådan passende likviditetsgrad i forhold til driftsrisikoen.
<b>8. Udvikling af en målemetode for kvaliteten af den digitale oplevelse</b>	Det er afgørende for kultursektorens kvalitative niveau, at succesfaktoren for digitaliseringen ikke alene bliver antal klik. Men hvordan måler man en oplevelse på skærmen i forhold til i f.eks. teatersalen? Et udviklingsarbejde bør sættes i gang.
<b>9. Juridisk bistand til udvikling af kontrakttyper, der imødekommer branchens behov for sikkerhed og rimelig risikofordeling mellem sælger og køber under pandemier</b>	Undersøgelsen viser, at mange kulturinstitutioner har haft problemer under pandemien med de gængse kontrakttyper. Kultursektoren bør udvikle nye robuste kontrakttyper, der regulerer parternes stilling under pandemier og tilsvarende typer af omfattende kriser.
<b>10. Udvidelse af center for publikumsudvikling, Applaus, så det kan dække hele kultursektorens behov for rådgivning, segmenterede markedsundersøgelser og indsamling af publikumsdata</b>	Applaus har været en drivende faktor i indsamling af publikumsdata og i publikumsrelationsarbejdet på scenekunstens område før og under pandemien. Det har stor værdi og bør gælde hele kultursektoren. Der er behov for styrkelse af Applaus i forhold til dette bredere virkefelt.

<sup>8</sup> (UNESCO, 2020)

## 4. Et teoretisk indskud

*Læg an! Skyd! Sigt!*<sup>9</sup>

Organisationsteorien har handlet om, hvordan mennesker danner orden i deres kollektive handling og inden for denne orden med så vidt muligt rationelle midler søger at opnå deres mål. I en så omfattende omvæltning som coronakrisen mistede kulturinstitutionerne mål, midler og retning, som tidligere nævnt. Dermed forsvandt også muligheden for at finde mening og fornuft i den hidtidige måde at se verden på.

### At skabe mening og fornuft, "sensemaking"

Organisationspsykologen Karl E. Weick har som et generelt fænomen beskrevet den interne "sensemaking"<sup>10</sup> om organisationens omverdensbetingelser som stærkt præget af forforståelser, mytologier, fortolkninger af fortiden mv. snarere end baseret på objektive analyser.<sup>11</sup>

Ifølge Weick er forudsætningerne for fuld rationalitet sjældent til stede i organisationer overhovedet. Og beslutninger træffes derfor generelt på baggrund af delvist opfattede situationer og på baggrund af standardiserede handlerepertoarer. Og de træffes som positionering og retfærdiggørelse. Handlinger iværksættes for at finde ud af, hvordan situationen i det hele taget skal forstås. Ingen kender en krises nye virkelighed, før man har ageret i den. Og ingen ved, hvad de mener om den, før de talt om den med hinanden.<sup>12</sup>

Weicks organiseringsopfattelse bygger på et interaktivt – konstruktionistisk - forhold til omverdenen, som fører til forandringer i omverdenen, som den opfattes (eller som forandres af andre årsager) og tre interne processer: Enactment, Selection og Retention. (Kan oversættes som hhv. "Normsættende rolleudøvelse", "Udvælgelse" og "Fastholdelse"). Samlet set udgør det den "Sensemaking" som gør det muligt for kollektivet at se de rå data på baggrund af retrospektive fortolkninger, der fastholdes som gyldige af kollektivet. Dog kun indtil en ny forsøgsvis rolleudøvelse er påkrævet. I en omfattende omvæltning som coronakrisen kan kulturinstitutionen ikke andet end forsøge et svar (en ny type produktion, et offentlig udråb, en total nedlukning f.eks.) på baggrund af anerkendte erfaringer fra tidligere og delte værdier i institutionen. Konsekvenser af svaret internt og eksternt må forsøges ordnet og vurderet, og et udvalg heraf fastholdes som viden, der igen spiller ind på nye handlinger, nye udvalg og ny viden osv. Se Figur 1 Karl E. Weicks Sensemaking Figur 1 og tekstboks nedenfor.

---

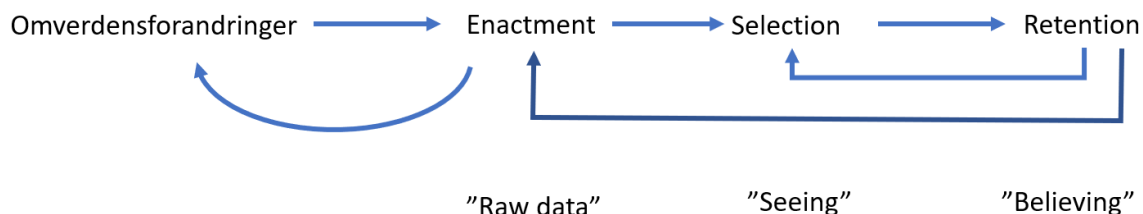
<sup>9</sup> Rækkefølgen er rigtig nok. Det er organisationspsykologen Karl Weicks "irrationelle" billede på en organisations handlinger i usikre og flertydige omgivelser. (Weick K. E., 2001)

<sup>10</sup> "Sensemaking" rummer to ord i sig på dansk, "meningsskabelse" og "fornuftskabelse" det vil sige, at "sensemaking"-processen både skaber meningsgivende sammenhæng til højere principper (som i "et meningsfyldt arbejde") og samtidigt indblæser det aktuelle fænomen en fornuftskaraktter. Når vi bruger ordet "meningsskabelse" fremover, skal denne fornuftsskabelse tænkes med.

<sup>11</sup> (Weick K. E., 2001)

<sup>12</sup> Weick beskriver, hvordan organisationers handlinger foregår som en rolleudøvelse og normsættelse på samme tid ("enactment") på baggrund af den "sensemaking", organisationen skaber om omgivelserne. Ibid.

Figur 1 Karl E. Weicks Sensemaking model



Weick beskriver selv sin organiseringsopfattelse således:

"The basic theme for the entire organizing model is found in the following recipe for sense-making: "How can I know what I think until I see what I say?" Organizations are presumed to talk to themselves over and over to find out what they're thinking. (...) The organism or group enacts equivocal raw talk, the talk is viewed retrospectively, sense is made of it, and this sense is then stored as knowledge in the retention process. The aim of each process has been to reduce equivocality and to get some idea of what has occurred. (Weick K. E., 1972)

"Enactment" forstås derfor som organisationens måde at skaffe adgang til en omverdens-iagttagelses rå data, "Selection er "seeing" dvs. "at vi ser, hvad vi siger" og "Retention" er "Believing" dvs. "at vide, hvad vi tror." Se figur 1.

### Samtale som forudsætning for mening, fornuft og handling

Denne sensemaking kan være fælles for bestyrelse og leder i en organisation, men den kan også være ujævnt fordelt og indbyrdes uforenelig, idet bestyrelsen ikke kommunikerer på daglig basis med hinanden og med institutionens stab. De beretninger, vi har mødt om uenighed mellem bestyrelse og leder, har vist tegn på, at det har været opfattelsen af situationen, man har været uenig om.

Beslutninger kan i øvrigt i det hele taget dårligt træffes, hvis ikke løsningen er kendt på forhånd i en eller anden form og ønsket af mange på baggrund af deres forudgående situationsforståelse. Disse mange kan så finde sammen om en beslutningsanledning f.eks. en nedlukningskrav, et nødbudget etc. og her aktivere løsningen næsten uanset hvilket problem, den måtte kunne retfærdiggøres over for<sup>13</sup>. Standardløsninger kommer derfor meget let i spil i krisesituationer. Digitalisering kunne nævnes på en sådan standardløsning, og den kom til at udøve et normativt pres på institutionerne, selvom det for nogle ikke var en ønskelig vej at gå.

Krisesituationer radikaliserer disse rationalitetsbegrænsninger, bliver kaotisk og viser en underorganisering, som sætter hverdagens sensemaking på en hård prøve. Man må i Weicks optik træffe et valg om den bedst mulige forståelse af den mangetydige omverden og så gøre noget. Situationen var i marts 2020 stærkt usigtbar, fordi ingen vidste, hvordan aktørerne ville handle. Medarbejdere, kernepublikummet, tilskudsyderne, Christiansborg osv. For at skabe større sigtbarhed måtte man – ud over kravet om hjemsendelse - gøre noget. Redde sig, påvirke omgivelserne, gøre noget, som man ved, har virket

<sup>13</sup> Dette beskrives i den berømte Garbage Can beslutningsmodel formuleret af Cohen, March og Olsen. (Cohen, March, & Olsen, 1972) En model der beskriver løsninger på jagt efter problemer, problemer på jagt efter løsninger, og aktører, der leder det hele ned i beslutningsanledningens skraldespand, hvor en løsning og et problem måske har chancen for at mødes.

tidligere<sup>14</sup>. Og dette noget måtte komme fra samtaler i organisationen. Handle og så se, hvad der sker og, hvad der skaber mening i situationen igen. Derefter gøre noget mere plausibelt, revurdere og sigte mere præcist igen.

Derfor er Weicks formulering ”Læg an! Skyd! Sigt!” ikke nogen dårlig beskrivelse af kulturinstitutionernes arbejde med at danne orden i deres handlemuligheder og omverdensforståelse.

Der skete i løbet af kort tid efter nedlukningen i marts 2020 en bevægelse fra det helt kortsigtede nedlukningsfokus og de første nødskrig til omverdenen – ikke mindst ministeren og medierne – en bevægelse mod at samle kræfterne i organisationer og netværk, tænke i alternative produktioner under nedlukningen, aktivere dialogen med fonde og sponsorer, forberede oplukning under restriktioner, lægge budgetter ordnet i alternative scenarier, reorganisere og digitalisere de interne arbejdsgange etc. etc. For kulturinstitutioner, hvis kerneproduktion består af et symbolsk eksistensfortolkende arbejde, var der jo også muligheden/forpligtelsen til at skabe fortolkningsbidrag til menneskets eksistens under en pandemi. På den måde blev kulturinstitutioner udsat for en dobbeltomvæltning, som måske kun kan sammenlignes med den, sundhedssektoren var udsat for.

Alt dette er et godt udtryk for, at de første handlinger påvirkede omverdenen og gav grobund for en ny fortolkning, meningsskabelse, en ny spirende orden og igen nye normsættende, positionerende og legitimerende beslutninger.

Det skete dog ikke med samme energi og dynamik alle steder. I det lys skal de meget svingende svar i undersøgelsen på spørgsmål om tilfredshed med forhold til kommunerne, fonde, sponsorer og samarbejdet mellem leder og bestyrelse formentligt forstås.<sup>15</sup>

### Krisehåndtering efter nedlukningen

Vi vil i dette sidste teoretiske afsnit nærme os kulturinstitutionernes krisehåndtering ved at benytte tre kernebegreber hos Weick, der peger ind i krisehåndterings centrum: Dedikation<sup>16</sup>, improvisation og kommunikation.

#### Dedikation

Dedikationen er organisations fælles vilje til at prøve at forstå. Det er dens evne til at samles om handling trods uklare omgivelser og er et udtryk for, at der sker en udbredelse i organisationen af fortolkninger og retfærdiggørelser. Dedikationen opstår ved de åbenlyse og afgørende typer af omvæltninger og afgørelser. Hvis den opstår som socialt fænomen gennem samtale vel at mærke. For i krisens første måneder skete det ikke alle steder som en fælles proces.

Dedikationen hos kulturinstitutionerne gav sig også til kende i det stærke drive for at udkomme, åbne op, invitere ind, som vi så i mange af respondentudsagnene.

Et udtryk for dedikation er denne udtalelse fra en leder, der både viser den individuelle beslutsomhed og handlingens sociale karakter, der forudsætter kollektiv handlen:

---

<sup>14</sup> Et enactment-fænomen jf. Weick.

<sup>15</sup> (Nielsen, 2020)

<sup>16</sup> ”Commitment” er det oprindelige ord i Weicks tekst (Weick K. E., 2001).

”Så har jeg så bare haft det sådan, hvis man får sine penge, så skal vi fandenfiseme også lave noget for dem altså. Hvis vi ikke kan gøre det, vi plejer, så er vi nødt til at gøre noget andet.”

En formand udtrykker dedikation sådan:

”Ja, først og fremmest, så lukker vi jo ned, jo, det skulle vi, og det gjorde vi selvfølgelig. Vi har brugt oceaner af tid både i os selv og på at informere, informere og informere både udadtil og ikke mindst indadtil til alle vores dygtige medarbejdere om, hvad der nu skulle ske, og hvad der kom til at ske. Og så prøvede vi jo selvfølgelig også ret hurtigt at danne os et overblik over: Hvad betyder det her egentlig for vores institution? Både for medarbejdere og rent økonomisk. Vi opsatte meget meget hurtigt tre worst case scenarios, som vi egentlig har driblet efter lige siden.”

Hvis ikke denne sociale proces kommer i gang gennem hyppig samtale i ”gruppen” (her forstået som bestyrelse, leder og medarbejdere), vil meningskabelse i den mangetydige omvæltning være særdeles vanskelig.

#### Improvisation

Improvisation betyder egentlig ”uforudset”. At improvisere er at gøre noget, som ikke var forudset.

---

*Så har jeg så bare  
haft det sådan, hvis  
man får sine penge,  
så skal vi  
fandenfiseme også  
lave noget for dem  
altså.*

---

Improvisation muliggøres af en intern forståelse i organisationen af, at vi godt alle sammen må være forvirrede, når omvæltninger opstår. Snarere end en norm, der siger, at ledelsen altid har overblik. I den første type vil samtale mellem medlemmerne af gruppen kunne fokusere på handlinger, der tilsammen kan udgøre en fælles fortolkning af situationen og en retfærdiggjort nyskabelse i det organisatoriske repertoire. I den anden type, hvor lederen af oplagte grunde er lige så forvirret som alle andre, men forventes at bevare overblikket, kan improvisation have ringe kår, fordi den sociale meningskabelse i situationen ikke forankres. En sådan leder kan føle sig meget ensom, hvis man oplever at stå alene med handlingskravet i en usigtbar omverden.

Dette har vi set eksempler på i interviews og særligt i kommentarfelterne i surveyen. Og det gør en fælles meningskabelse vanskelig og et handlingsmodus ekstra problemfyldt. Udsagn af denne type fra undersøgelsen handler om, at det kunne have været rart at få hjælp og vejledning med de mange nye udfordringer. At kontakten til bestyrelsesformanden var forhindret, enten fordi det var en travl borgmester, en travl erhvervsmand eller bestyrelsen ikke var konstitueret og på plads. Eller som de helt korte kommentarer udtrykte det:

---

*Alle har haft travlt  
med deres eget*

---

”Manglende kommunikation”

”Alle har haft travlt med deres eget”



Men der har også været mange eksempler på ledere og formænd, der har benyttet lejligheden til at opfordre til innovation og nye løsninger i hele organisationen. Listen over eksempler på ting, som respondenterne betragter som blivende nyskabelser for institutionen allerede efter fire måneders forløb af pandemien, er lang. Det vender vi tilbage til i kapitel 10.

### Kommunikation

Improvisation i jazz kræver lydhørhed og gensidighed i jazzbandet. Den, der improviserer, lytter samtidig til øvrige spillende og lader sig påvirke og inspirere af dem. Den foregående spillers solo, melodiers særlige karakter og ofte også andre kunstners berømte soloer over den pågældende sang indgår i musikerens meningskabelse og musikalske udtryk<sup>17</sup>. Karl Weick jævnfører dette med improvisation i en organisation. Også her kan "sensemaking" og "enactment" kun være til styrkelse af organisationen, hvis det sker som en delt og kommunikativ proces. Bandet må sammen skabe mening og handle, og det samme må organisationer – både horisontalt og vertikalt.

Uden kommunikation kan improvisation blive vanskelig. Den kollektive evne til at fylde tomme pladser ud og føre sit handlerepertoire ud i krisens uforudsete territorium stækkes<sup>18</sup>.

I en krisesituation vil mangel på kommunikation i gruppen kunne medvirke til at forværre krisen fremfor forbedre den. Derfor er det generelt en beklagelig situation, hvis bestyrelse, formand og leder ikke har den fornødne tid til hyppig samtale i en ukendt og mangetydig krise.

Bestyrelsesmodellen har vist sit værd i rigtig mange tilfælde, hvor mødefrekvensen steg, og kompetencerne kom i spil på en ny måde. Det har også været en frugtbar ledelsesmodel, at leder og formand har haft nær kontakt i pandemikrisen og har informeret bestyrelsen og lejlighedsvist konfereret med den.

Bestyrelsesmodellen er dog ikke en struktur-opskrift, som altid fungerer i så svære omstændigheder som denne. Den kræver ikke bare professionel sammensætning, men også professionel adfærd. Det sidste behøver ikke nødvendigvis være en effekt af det første. Professionel adfærd kræver etiske standarder, bevidsthed om de gruppesociale processer i bestyrelsen og ganske enkelt lysten til at være en god leder for institutionens direktør.

Bestyrelser må ikke svigte i en krisesituation. Hvis en bestyrelse består af mange medlemmer, man ved, ikke kan være til rådighed under en pandemi, bør det indgå i en risikovurdering i fremtidens bestyrelsesevalueringer. Det vil være tilrådeligt at sammensætte bestyrelsen, så i hvert fald en mindre gruppe kan være aktivt til stede i bestyrelsesfunktionen sammen med lederen under en eventuel kommende pandemi eller tilsvarende national eller international krise.

---

<sup>17</sup> Weick (2001)

<sup>18</sup> (Hatch & Cunliffe, 2006)

## 5. Pandemiens ledelses-udfordringer

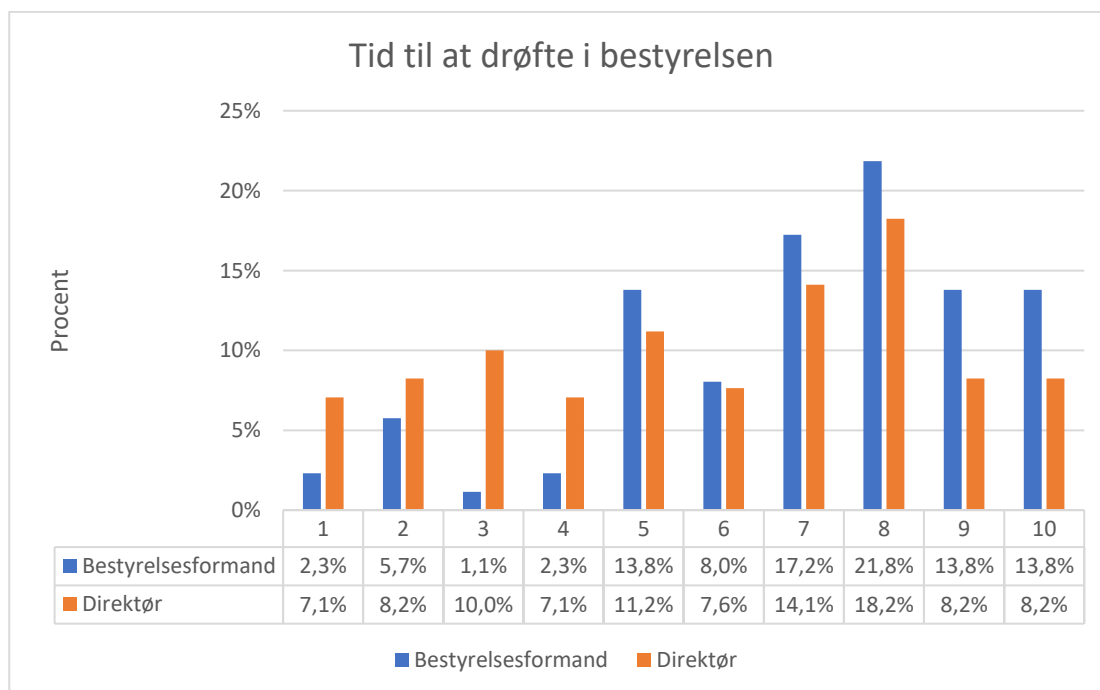
I forårsmånederne marts-maj 2020 var det ikke mindst de voldsomme krav til både den strategiske og daglige ledelse, undersøgelsen løftede sløret for. Ledelsen skulle håndtere en situation, hvor forudsætningerne for den lagte strategi var stærkt forandret, hvor de forventede indtægtskilder i et uvist antal uger var helt bortfaldet, hvor indtægter fra hjælpepakker mv. endnu var uvisse, hvor personalet kunne være nervøse for at blive smittet gennem kontakt på arbejdspladsen, men også for at blive sendt hjem og opleve en form for udgrænsning fra organisationen.

I denne rapport bruges betegnelsen "leder" synonymt med "direktør" og "ledelsen" om leder og bestyrelse sammen.

Endvidere stod man over for en lang række praktiske og juridiske problemer ved aflysninger, ændringer og udsættelser af produktioner, og endelig blev mange innovative projekter iværksat for at producere på andre måder og bevare en relation til publikum trods lockdown. Ved genåbningen i maj 2020 kom udfordringerne med at åbne delvis op igen under en række smittebekæmpende restriktioner, som aldrig havde været prøvet før, og som gav reducerede indtægter.

Alle institutionens gode ledelseskrafter måtte forenes i en overvældende arbejdsbyrde for at komme igennem. Og vores undersøgelse af de ledelsesmæssige processer viser, at mange lykkedes med at gøre en engageret og intens indsats i samarbejdet mellem leder og bestyrelse. Den viste også, at det mange steder var formanden, der havde foretaget de ledelsesmæssige ryk sammen med direktøren – ikke så meget bestyrelsen i sin helhed. Og i cirka hver syvende tilfælde blev det tilkendegivet, at der ikke havde været nogen særlig kontakt overhovedet.

Figur 2 Havde der været tid til drøftelser i bestyrelsen de første fire måneder af pandemien?



Kilde: Kulturinstitutionernes største udfordringer under og efter coronakrisen Oversigtsrapport. August 2020.

Opfattelsen af, om der havde været tid til at drøfte udfordringerne i bestyrelsen de første fire måneder afveg tydeligt (og signifikant) mellem direktører og bestyrelsesformænd i vores surveyresultater. På en skala fra 1 til 10 havde bestyrelsesformændene et gennemsnit på 7,01 og direktører på 5,85. Se Figur 2.

Hvis vi tager udgangspunkt i direktørernes opfattelse af spørgsmålet, så har 49 procent et rigtigt positivt indtryk af samarbejdet forstået som tid til drøftelser. De øvrige 51 procent fordeler sig fra lige over middel (til decideret utilfredse (1-6))

Meningsskabelse og omverdensfortolkning forgår i samtaler jf. forrige kapitel. Det må antages, at en bestyrelse med mange kompetencer og omverdenskontakter, der arbejder godt sammen internt, i samarbejde med direktøren kan tilføre kulturinstitutionen væsentlig erfaringsbaseret og perspektiveret kvalitet i beslutningerne, som et enkelt menneske ikke kan<sup>19</sup>. Derfor er det i sig selv interessant at undersøge, hvordan kulturinstitutionerne har formået at inddrage de kompetencer, der er i bestyrelsen, i arbejdet med at navigere gennem krisens udfordringer.

### Ledelsens fælles indsats under krisen

De data, der er opsamlet i undersøgelsen, viser, at samarbejdet mellem leder og bestyrelse kan indeles i tre hovedgrupper

- A. Bestyrelser og ledere, der har haft tid til samarbejde om at løse krisens problemer.
- B. Formænd og ledere, der arbejder tæt sammen, men hvor bestyrelsen som helhed ikke inddrages/lader sig inddrage.
- C. Bestyrelser, der ikke har haft noget ekstraordinært samarbejde med lederen under krisen, hverken på formandsniveau eller samlet niveau, og hvor lederen har stået alene med opgaverne.

#### A. Bestyrelser og ledelser, der har givet sig tid til samarbejde om at løse krisens problemer

Bestyrelser og ledere, der har givet sig tid at løse krisens problemer, er de fleste ifølge surveyens tilkendegivelser. 55 procent af respondenterne (gennemsnit af bestyrelsesformænd og ledere<sup>20</sup>) tilkendegiver, at der var god tid til at drøfte krisen i bestyrelsen. (7-10 på skalaen). Det var dog samarbejdet mellem leder og bestyrelsesformand, der gav klart flest positive tilkendegivelser, som vi skal se senere. Vore interviews indikerede, at formanden var den centrale figur sammen med lederen.

Der var imidlertid mange institutioner, der havde et aktivt samarbejde i hele den strategiske ledelse (leder og bestyrelse). I mange tilfælde ser vi, at lederen har kaldt på bestyrelsen, eller bestyrelsen er rykket tættere på lederen og været til rådighed for ekstraordinære møder og individuel sparring. Der har været forståelse for den ekstraordinært vanskelige og potentielt farlige situation, institutionen befandt sig i, og udfordringerne er blevet betragtet som essentielt strategiske til trods for de mange praktiske detaljer, der

---

<sup>19</sup> Henry Mintzberg taler om ledelse som en funktion, hvor kunst, håndværk og videnskab mødes. Tre vidensformer og tre forskellige verdensanskuelser, som alle er vigtige, og som dårligt kan dækkes fuldt ud af én person. (Mintzberg, 2010)

<sup>20</sup> I det bestyrelsesformænd vurderede situationen systematisk højere end lederne (Nielsen, 2020)

normalt ville være betragtet som en opgave for den daglige leder. Her blev det opfattet som nyt, altomfattende og strategisk.

Hvordan dette gode eller tætte samarbejde har forløbet, er bl.a. af en leder belyst på denne måde:

”Jeg oplevede hurtig, relevant og konstruktiv respons fra bestyrelsens side i forhold til at iværksætte krisestyring og tage forholdsregler for at minimere smitterisiko og økonomiske tab. Jeg oplevede, at bestyrelsen i dialog med mig var aktivt opsøgende i forhold til at forbedre institutionens situation gennem dialog med interessenter.”

---

*Jeg oplevede, at bestyrelsen i dialog med mig var aktivt opsøgende i forhold til at forbedre institutionens situation gennem dialog med interessenter.*

En anden respondent oplevede, at alle følte sig kaldet til en særlig indsats og var villige til at tage risikobetonede beslutninger.

”Det var krisemanagement, og så stod alle tættere og var klar til at finde løsninger i en tid, hvor der ingen nemme svar på fremtiden var til stede!”

---

En anden, der havde været til hyppige bestyrelsesmøder i krisens første måneder, lagde vægt på det personlige engagement hos alle i ledelsen i deres arbejde for at finde nye veje for deres festival og udtrykte respekten for de andre på denne måde:

”Vi har haft en god tone, og det har været ordentligt. Der, hvor det var sværest, det var dengang, vi spurgte os selv ‘hvilken type festival kunne vi tilbyde, hvis det ikke var den rigtige?’ Det var der, det gjorde ondt, for nogen har en mærkesag på musik, og nogen har på mad og drikke, og nogen på atmosfære. ... Det var en svær tid.”

Kilden til det aktive samarbejde kunne komme flere steder fra. Nogle steder havde lederen en aktiv rolle i at engagere bestyrelsen. Det kunne være et generelt ønske om sparring med ukendte udfordringer, fordi lederen ikke havde så meget ledelseserfaring, fordi der var tekniske og økonomiske vanskelige spørgsmål, som lederen ønskede assistance til eller måske blot ønskede, at omstændighederne var helt klare for bestyrelsen, inden beslutningerne skulle træffes.

Om sparring udtaler en leder:

”Jeg har brugt min bestyrelse som sparring, som alle sammen er superkloge og velreflekterede ift. at træffe meningsfulde beslutninger og vente med at træffe beslutninger, hvis vi ikke kunne se, hvad der gav mening, i stedet for bare at agere”

Lederne kan bruge bestyrelserne samlet som sparring og rådgivningspanel, men de kan også i mange tilfælde have gavn af at

---

*Jeg har brugt min bestyrelse som sparring, som alle sammen er superkloge og velreflekterede ift. at træffe meningsfulde beslutninger*

---

kontakte formand og bestyrelsesmedlemmer individuelt for at sparre.

En leder udtrykker det sådan:

”Så vi bruger bestyrelsesformanden meget, også fordi vi er nye som chefer. .... Så formanden har vi brugt rigtig meget faktisk. ....nu her også i en krise. Og så har vi jo forskellige kompetencer i bestyrelsen: Både et par andre stykker, der er ledere fra branchen, som vi sparrer med, og så har vi også en kommunikationskompetence, som vi også tit bruger. Så ja, det er lidt forskelligt alt efter, hvad emnet er.”

### Rapportering til bestyrelsen

En opgave, man ikke skal overse tyngden og betydningen af, er at fordele viden og information om de stadigt skiftende omstændigheder til bestyrelsen. Det har været et konstant hensyn for lederne, at ikke alle i bestyrelsen nødvendigvis kendte branchen og fulgte med i hjælpepakker og restriktioner, og at de under alle omstændigheder måtte have lederens vurdering af konsekvenser for drift og strategi løbende for at kunne fungere som bestyrelse. En del institutioner udarbejdede økonomiske scenarier som beslutningsstøtte for ledelsen.

En leder beskriver processen sådan:

”Så, det jeg gør, er selvfølgelig at have min bestyrelse sådan helt helt inde under huden i alle tal og beregninger og prøve at lægge det så meget og så tydeligt frem, som man overhovedet kan.”

En anden leder fortæller om et samarbejde, der også inddrog personalet i at klæde bestyrelsen på, idet bestyrelse, leder og personale havde afholdt fælles møder:

”At bestyrelsen faktisk bliver trukket med ned i det her flade forum, hvor alle er med. Bestyrelsen sidder selvfølgelig som de øverste beslutningstagere, men de får også mulighed for at deltage i debatten, der går længere ned, og hvor der sidder nogle folk med spidskompetencer, der kan være med til at klæde bestyrelsen på til at træffe de rigtige beslutninger.”

Ledelser opnår undertiden sit værd gennem de stærke meningsforskelle, der kan være internt i bestyrelsen og mellem bestyrelse og leder. Og ikke mindst den proces, der derfra fører til beslutninger. Et malende eksempel gives i dette citat:

”Det første bestyrelsesmøde holdt vi i april. Det var en svær dag for mig, fordi jeg egentlig var rigtig sikker på, at bestyrelsen var helt med på, at vi selvfølgelig skulle gøre noget (trods restriktioner, red.) og dermed gentænke. Så det, at det var de faktisk ikke, at

---

*Så det, [...], at der også var nogen i bestyrelsen, der ville aflyse, det var næsten chokerende for mig. .... men omvendt så kan jeg sige, det kvalificerede jo også mit oplæg.”*

---

der også var nogen i bestyrelsen, der ville aflyse, det var næsten chokerende for mig. .... men omvendt så kan jeg sige, det kvalificerede jo også mit oplæg.”

Dynamikken i ledelsesprocesserne trods nedlukning og restriktioner fremgår af en anden udtalelse af samme leder, som er inde på fordelene ved virtuelle møder:

”..... hurtigheden i at samle bestyrelsen. De sidder forskellige steder i landet. Så er der én, der ikke kan, og så er vi nødt til at udskyde - alt det der. Nej, hvis du ikke kan møde op fysisk, så hopper du med online. Eller hvis der er nogle ting, vi lige skal vende, så kan vi godt gøre det online, selv om det ikke er et egentligt bestyrelsesmøde-punkt. Det giver en anden dynamik.”

### Konflikter

Krisen har sat ledelserne ind i helt nye kontekster med helt nye orienteringspunkter. Derved er positioner blev tydeliggjort, som ellers ikke nødvendigvis var blevet det. For nogle har det givet dybere tillid og samhørighedsforhold, andre har følt deres ledelsesrolle vakle. Det kan illustrere endnu et element af drama udover økonomien og personalet mm., som mange ledere og bestyrelser var igennem.

En leder udtaler:

”Det gjorde bare de interesser, der var i bestyrelsen, klart for mig for første gang. Så det syntes jeg var en vild dag. Det at jeg faktisk kunne mærke, at der var noget, der var så tydeligt rigtigt for mig, og at bestyrelsen ikke nødvendigvis syntes det samme.”

Ikke alt i en hektisk tid med et tæt samarbejde ender med en klarere erkendelse af kompetencer og tillid. Der kan jo naturligt nok også ske det, at lederen får et skarpere blik for bestyrelsens begrænsninger. Et samarbejdsforhold, der i øvrigt er blevet beskrevet som støttende og godt, kan også rumme en erkendelse af manglerne hos bestyrelsen. En leder beskriver det sådan:

”Vi er tilbage til det med at kende en organisation eller virksomhed eller museum eller, hvad det nu er, man sidder i bestyrelsen for. Nice, og tak for det. Men de kender jo intet til maskinrummet. De ved jo ikke, hvad det er, det projekt, vi skal igennem. De tror, der gror pengetræer ude i haven, på nogle punkter. Sådan skal det også være, for hvis en bestyrelse ved mere end en direktør, så skal man skynde sig at få en anden direktør.”

### Rollefordelingen

Respondenterne har somme tider givet udtryk for, at det kan være svært at overholde rollefordelingen mellem niveauerne under en kaotisk krise. Bestyrelsen kan komme til at sparre om og reelt træffe beslutninger om direktørens ledelsesopgaver. Og ledere for større institutioner har udtrykt, at de har følt sig nødsaget til at overtage kommunikation med hele organisationen og derved omgå afdelingslederne. Som vi skal se senere, kan en kommune også komme til at omgå en bestyrelse. Det afgørende vil dog være, om den erfaring bliver reflekteret ind i den fremtidige



udøvelse af ledeshierarkiets processer, så de enkeltes ledelsesrum måske kan stå endnu klarere end før, når krisen er overstået.

### Kendetegn

Kendetegnene ved de ledelser, der har haft et tæt samarbejde under krisen, synes at være at:

- Bestyrelserne har sat tid af til at fungere ekstraordinært og kollektivt i en krisesituation. Der var tid til de svære samtaler i den uvisse situation, hvilket må have været en udfordring for mange bestyrelsesmedlemmer, der selv kan have fået ekstra travlt pga. krisen.
- De har betragtet institutionens krise som et strategisk anliggende.
- Lederen har aktivt informeret og udbedt sig dialog med bestyrelsen.
- Uanset om de har alle nødvendige kompetencer, har bestyrelserne stillet sig til rådighed for sparring med dem, de havde.
- De har følt en passion for deres kulturinstitution.<sup>21</sup>

### B. Formænd og ledere, der arbejder tæt sammen,

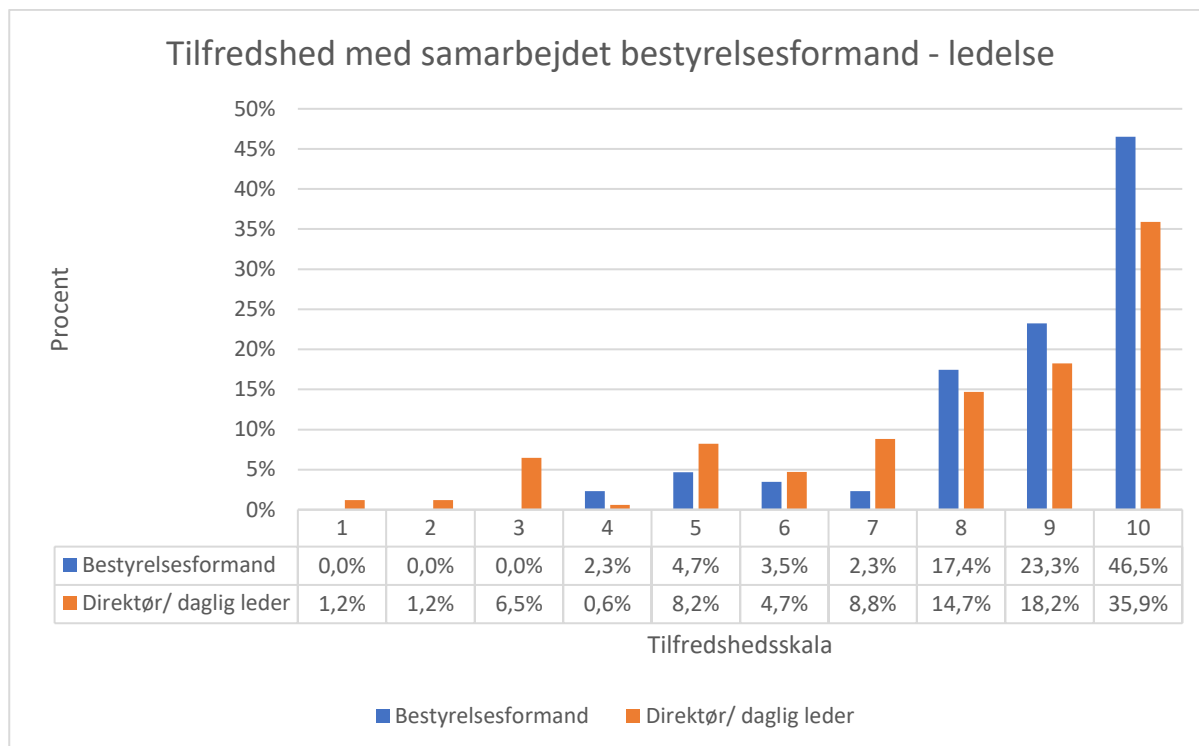
- men hvor bestyrelsen som helhed ikke inddrages/lader sig involvere

Det var tilfældet for den ovenstående gruppe, at bestyrelsesformænd vurderer situationen lidt mere positivt end lederne. Det er også tilfældet her. Det primære er dog, at en meget stor procentdel, 86 procent samlet set, i surveyen har svaret, at de vurderer samarbejdet over middel. Mange – særligt bestyrelsesformænd – ligger helt i top. Se Figur 3.

---

<sup>21</sup> Bestyrelsesforskeren Ruth Rentschler betragter bestyrelsesmedlemmernes passion for institutionen og institutionens etos som en af de vigtigste ressourcer i en kulturinstitution. (Rentschler, 2015)

Figur 3 Tilfredshed med samarbejdet bestyrelsesformand - ledelse



Kilde: Kulturinstitutionernes største udfordringer under og efter coronakrisen Oversigtsrapport. August 2020.

Til billedet hører dog også, at 18 procent af direktørerne har vurderet samarbejdet som under middel. Det sidste vender vi tilbage til i det følgende afsnit af dette kapitel.

Endnu mere fremherskende end leder – bestyrelsessamarbejdet har det tætte samarbejde mellem leder og formand været. Og vore interviews tydede på, at det i mange tilfælde samtidig betød, at bestyrelsen ikke kom særlig meget på banen, hvis overhovedet de undersøgte fire måneder. Og at bestyrelsens samlede kompetencer ikke kom i spil i sparring og i de mere hastende beslutninger. Det er ikke optimalt for en kulturinstitution, der har brug for hele institutionens samlede kompetencer til at afkode omverdenen.

Omvendt kan det ikke komme som nogen overraskelse, at nogle bestyrelser har haft meget svært ved at levere en ekstraordinær indsats i perioden. Årsager hertil kan være, at de har fået ekstra travlt i eget arbejde og andre bestyrelser, eller at udviklingen er gået så hurtig og taget så omfattende former, at lederen og bestyrelsesformanden ikke har skønnet, der var tid til at inddrage bestyrelsen ekstraordinært. Det kan som bekendt være svært at finde mødetidspunkter og sende skriftlige mødeoplæg.

#### Kvaliteten i samarbejdet bestyrelsesformand – leder

Mange bestyrelser har produktive og erfarne bestyrelsesformænd, som har dømmekraft og forstår behovet for rettidighed i krisetider. Mange af disse formænd er vant til hurtigt at sætte sig ind i en

potentielt farlig situation for den virksomhed/organisation, de har ansvar for og handle i forhold hertil.

Ingen af formændene har kendt til hjælpepakker, og de særlige medarbejderudfordringer og juridiske dilemmaer, som institutionerne var havnet i, men de tog fat på det fra en ende af sammen med lederen. Det ser vi mange eksempler på.

En leder omtaler sin erfaring med samarbejdet sådan:

”Jeg var i en vanvittig heldig situation, at teatret har fået ny bestyrelsesleder i år, og vi havde jo ikke vidst, at vi gik ind i det her helt vilde scenarium, men han har været og er meget dygtig til at vejlede mig i, hvordan vi skulle agere. For ingen vidste jo noget som helst og der var ingen procedure. Så jeg havde ligesom sådan en hotline til ham. Og så har vi, han og jeg, navigeret så godt vi kunne igennem det her.”

---

*Så jeg havde ligesom sådan en hotline til ham. Og så har vi, han og jeg, navigeret så godt vi kunne igennem det her*

---

Nogle har set det som deres ansvar at være en del af den operative ledelse fra krisens begyndelse. Sparring med ledelsen, kontakt til tilskudsydere, kommunikation med medarbejdere og eksterne interessenter i samarbejdet med lederen. Rollefordelingen kan komme under pres, men opgavemængden er overvældende for en daglig leder med en lille administration, så det aflaster og kvalificerer også.

En formand fortæller:

”Det var en meget, meget tæt dialog - en daglig dialog. Det har vi faktisk stadigvæk. Med den administrerende direktør. Men også hele hendes ledelse, hvor vi dag til dag behandlede en masse praktiske gøremål, der skulle tages stilling til. .... der opstår jo også nogle scenarier rent medarbejdermæssigt, som vi skal tage os af med det samme. Folk kunne godt se, hvor det bar hen. Og hvad nu, hvis vi lukkede? Og hvad sker der også, skulle vi fyres osv.? Der er brugt rigtig meget kommunikation på at fortælle dem og berolige dem og prøve at skabe overblik over, hvad det kunne betyde. Jeg vil sige, at vi træffer en masse beslutninger meget hurtigt, og så bruger vi rigtig meget tid på rent kommunikative ting.”

---

*Det var en meget, meget tæt dialog - en daglig dialog*

---

I mange tilfælde fornemmer man, at leder og bestyrelsesformand har haft svært ved at beramme et mødetidspunkt for bestyrelsen, hvortil der kunne være et klart beslutningsoplæg fra lederen og formanden. Særligt i de første måneder. Spørgsmål og svar var funderet i flyvesand, og situationen ville ikke stå stille. Hele tiden dukkede nye meldinger, nye restriktioner, nye udsigter til hjælpepakker og genoplukning op, efterhånden som smittespredningen varierede, og den politiske ledelse meldte ud. Det kunne være svært at få en reel dagsorden for bestyrelsesmødet sat op. En formand fortæller om de første ugers udfordringer:

"Det var direktøren og mig, der havde den dialog. Vi ventede med at orientere bestyrelsen, til vi kom lidt længere frem, så vi vidste lidt mere om, hvordan forholdene ville være....Vi begyndte så at få lidt af de to pakker, som jeg har nævnt, og på det tidspunkt havde vi så meget styr på det, syntes vi, at nu ville vi orientere bestyrelsen. Og så lavede vi et oplæg til bestyrelsen, hvor vi sagde, at vi holder lukket til 1. juni, vi regner med, at vi har 40 procents nedgang i antallet af gæster fra 1. juni og resten af det her år."

"Men det er noget af det, vi efterfølgende har vurderet på, om vi skulle have holdt et bestyrelsesmøde tidligere, og jeg tror, vi blev enige om, at det skulle vi egentlig nok. Men klaveret spillede bare. Der skete noget hele tiden, så vi indkaldte ikke bestyrelsen på det tidspunkt."

At nogle bestyrelser, på grund af deres medlemmers travlhed, kan være svære at indkalde, går igen i mange svar. Det understreger betydningen af en formandsfunktion, der fyldes ud i en kaotisk krisetid. Nogle formænd har skabt relationen til bestyrelsen gennem individuelle telefonsamtaler og indhentet bestyrelsens opfattelse. Og bestyrelsesmedlemmer har stillet sig til rådighed for individuel sparring, inden møderne kunne holdes. Selvom en formand ønsker at indkalde til bestyrelsesmøde, kan det vise sig umuligt, hvis tyngden i medlemmernes ansvar andre steder er stor. En række respondenter har stået med det problem, at ad hoc-møder i praksis ikke kan lade sig gøre.

---

*Men klaveret spillede bare. Der skete noget hele tiden, så vi indkaldte ikke bestyrelsen på det tidspunkt*

---

Den voldsomme travlhed med at tage de løbende beslutninger og vanskeligheden med at inddrage bestyrelserne fremgår af nedenstående to kommentarer:

"Der har været daglige ændringer i situationen, der har gjort, at man hurtigt bare har navigeret i ""nu"" og ikke haft tid til at inkludere mange i beslutninger."

"I en hastigt udviklende verden var det en fordel af kunne samarbejde digitalt med et formandskab; og ikke nødvendigvis hele bestyrelsen. Nogle beslutninger viste sig jo at skulle tages helt om ugen efter."

Er krisen strategisk?

Et synspunkt, som udtrykkes af flere respondenter (men stadig et mindretal) er, at krisen ikke i sig selv kaldte på den strategiske ledelse, idet det jo var ordrer fra det politiske system, der blev udstedt, og praktiske ting, der hastede.

Dette kan forekomme bemærkelsesværdigt, da den gældende strategi i en kulturinstitution jo måtte være blevet undergravet minut for minut, efterhånden som bortfald af indtægter og uklarhed om den fremtidige produktion blev tydelig. Det står i skarp kontrast til de mange ledelser, som fandt hinanden fra dag et – hvad enten det var hele bestyrelsen og lederen eller formanden og lederen. Scenarieplanlægning, personalepolitik og alternativ finansiering var på dagsordenen mange af disse steder. Men i de her nævnte institutioner blev det ikke betragtet som bestyrelsesanliggender.

---

*Nogle beslutninger viste sig jo at skulle tages helt om ugen efter.*

---

I spørgeskemaet var der et fritekstfelt om kommentarer til samarbejdet.

En respondent har kunnet drøfte tingene med formanden. Men tilføjer så:

”Men svært meningsfuldt at involvere bestyrelse i drøftelse af krisebeslutninger, der jo primært kom udefra.”

Andre respondenter, som ikke mente, at der kunne eller skulle arbejdes strategisk:

”Der er for mange ubesvarede spørgsmål til, at vi lokalt kan agere. Samt for mange pludselige ændringer og reguleringer til, at man kan arbejde strategisk.”

”Man kan ikke lægge en strategi, når man ikke ved, hvad der bliver besluttet.”

”Mere karakter af orientering end strategiske drøftelser.”

”De praktiske problemer, som vi havde, kunne vi fint tage stilling til uden bestyrelsens hjælp. Vi orienterede undervejs.”

Årsager til, at en mindre gruppe af institutioner ikke de første måneder anså den *strategiske* ledelsesrolle som aktuel, (det gælder både ledere og formænd), kan der kun gisnes om. Der kan dog anes nogle sandsynlige forklaringer på fænomenet.

En forklaring kan være, at der rent faktisk var overvældende problemer med aflysninger og personaleorientering, som lagde ledelse og administration ned og hindrede langsigtede overvejelser.

En anden forklaring med større baggrund i den teoretiske litteratur er, at evnen til at opfatte omverdenen som drastisk forandret kunne være overskygget af en intern kultur, der generelt så omverdenen som mindre relevant for institutionens arbejde, og at meningsskabelsen internt handlede mere om f.eks. kunstneriske processer og medarbejdertryghed end om publikumsarbejde,

salgstal og langsigtet overlevelse.<sup>22</sup> Det kan også handle om, at en bestyrelse af lederen ses som en ekstern byrde snarere end som intern ledelse og ressource. En respondent svarer på spørgsmålet om tilfredshed med samarbejdet med bestyrelsesformanden sådan: "Vores bestyrelse er mere af navn end af gavn, så helt prisværdigt."

---

*Vores bestyrelse er mere af navn end af gavn, så helt prisværdigt*

---

#### Når ledelsesbeslutninger centraliseres

Flere respondenter har beskrevet fordelene og ulemperne ved at centralisere beslutningskraften på et højere niveau. Allerede i 1963 noterede beslutningsforskeren C. F. Hermann<sup>23</sup>, at kriser ofte førte til en koncentration af magten i toppen af organisationen – også i politik. Flere respondenter har peget på fænomenet, både hvor lederen bliver tilsidesat af bestyrelsen og, hvor bestyrelsen bliver tilsidesat af kommunens forvaltning. Et eksempel på det første er dette:

"Jeg ønskede at være klar til at åbne til enhver tid i et eller andet omfang ud fra tre scenarier. Formanden ville intet gøre, før vi vidste præcist, hvad vi måtte, og troede ikke på nogen form for åbning før langt senere. Flere konfrontationer."

---

*Jeg ønskede at være klar til at åbne til enhver tid*

---

Ses krisens beslutninger fra et systemniveau, har vi også eksempler på, at en kommune kan suspendere lederens eller bestyrelsens ledelsesret og overtage de strategiske beslutninger. En leder fra en kommunal institution har følt det sådan:

"Vi er en del af en kommune og derfor underlagt direktionen, som ikke har udvist interesse for vores kulturinstitutioner."

En anden institution, der rent faktisk havde en bestyrelse, blev også sat under administration, og en respondent beretter:

"Vi er en kommunal institution og har samtidig en bestyrelse. Men under corona har kommunen været totalt krisetopstyret, og bestyrelsen har ikke haft noget at skulle sige."

---

*Men under corona har kommunen været totalt krisetopstyret, og bestyrelsen har ikke haft noget at skulle sige*

---

Endnu et systemniveau er det statslige. Krisestyringen på statsniveau er også blevet kommenteret i surveyen og interviewene.

---

<sup>22</sup> (Jørgensen & Melander, 1999) Heri beskrives kulturinstitutioner, som nogle af de mest indadrettede, etosbårne og omverdensresistente af de offentlige institutioner.

<sup>23</sup> (Hermann, 1963). <http://www.voxprof.com/cfh/hermann-pubs/Hermann-Some%20Consequences%20of%20Crises%20Which%20Limit%20the%20Viability%20of%20Org.pdf> tilgået 21.7.2021



”Biblioteker fylder uendeligt lidt, ligesom kulturen gør både kommunalt og statsligt, og kulturministerens passivitet har haft en meget uheldig afsmittende virkning på alt.”

”Staten burde dække indtægtstab som for virksomheder - ikke stimulere kunstnere og borgere. Uden kulturinstitutionernes overlevelse er der intet ægte og udfordrende kulturliv i fremtidens Danmark.”

Fordelene ved at samle beslutningskraften i centrale enheder under krisen er naturligvis, at alle lemmer kan samles i et samlet spring gennem ilden. Man skal dog ikke være blind for, at den statslige ”sensemaking” og den statslige optik er ganske anderledes end den, det nære kulturelle økosystem indgår i med sin lokale omverden. Når beslutningscentret hæves til statsligt niveau, forsvinder de individuelle relationers betydning og den konkrete operationelle økonomi på den enkelte institution ud af syne.

Weick beskriver i sin analyse af Bhopal-katastrofen<sup>24</sup>, at den administrative ledelses manglende tekniske indsigt og den operationelle ledelses konstante nedskæring havde reduceret virksomhedens muligheder for at handle på en måde, der reducerede katastrofens omfang frem for at forøge den.

Der er nok ingen tvivl om, at den konstante nedskæring af Kulturministeriets departement og Slots- og Kulturstyrelsens bemanning de senere år, har haft en selvstændig indflydelse på, hvor meget staten som beslutningstager i krisesituation har forstået af sektorens dybt komplicerede virkemåde og mulighederne for mest effektivt at kunne støtte den i krisens første tid – alle forskelle mellem Bhopal-katastrofen og coronakrisen i Danmark ufortalt.

### Kendetegn

Kendetegnene ved de institutioner, hvor leder og formand løfter en stor ledelsesopgave i tæt samarbejde, synes at være:

- Bestyrelsesformanden er stærkt dedikeret til opgaven med at bringe institutionen bedst muligt gennem krisen i samarbejde med lederen.
- Bestyrelsesformanden informerer bestyrelsens medlemmer og indhenter sommetider deres synspunkter individuelt, men indkalder ikke til ekstraordinære møder – eller har ikke succes med at forsøge på det.
- Bestyrelserne kan ikke finde tid til at yde en særlig indsats for institutionen i fællesskab.
- Bestyrelserne synes at se bort fra den strategiske opgave i den kaotiske situation.
- Bestyrelserne viser ikke eller har ikke mulighed for at vise passion i praksis.

### C. Ledere, der står alene med opgaven

Mere end hver sjette leder (17,7 procent) havde en lav tilfredshed med samarbejdet med formanden.

I denne kategori gives der udtryk for savn og forladthed. Undersøgelsen viser, at det ikke nødvendigvis betyder, at lederne ikke kunne være tilfredse med den omstilling, de selv og deres institution præsterede. Men det betyder, at de kunne have været meget bedre hjulpet gennem

---

*Jeg har generelt følt mig meget alene med beslutningerne*

---

<sup>24</sup> Stort giftgasudslip i Union Carbides fabrik i Bhopal i 1984. (Weick K. E., 2001)

den samtale med en formand, som bringer andre perspektiver frem og beriger iagttagelsen af omverdenen.

Respondenter har f.eks. udtrykt det sådan:

”Jeg har generelt følt mig meget alene med beslutningerne.”

”Alle har haft travlt med deres eget.”

Nogle bemærker direkte, at de oplever et svigt fra formanden:

”Kunne have været rart, hvis formanden havde taget sig tid til at se på hvordan og hvorledes og havde hjulpet til.”

████████████████████  
*Alle har haft travlt  
med deres eget.*

Andre udtrykker, at de har forståelse for, hvorfor det er blevet sådan, at de står hele alene med beslutningerne:

”....min formand har meget travlt, og han fik jo også travlt under Covid 19. Så jeg kunne måske godt have tænkt mig at have lidt mere sparring med ham, men var godt klar over, at det havde han ikke tid til.”

### Kendetegn

Kendetegn ved de institutioner, hvor direktøren hverken havde kontakt til bestyrelse eller formand og var alene om alle ledelsesbeslutningerne, er svære at sige noget generelt om. Formandens fravær kan være udtryk for manglende passion eller utilstrækkelig interesse for institution til at gøre den særlige indsats i en krævende krisetid. Men det kan også have tvingende årsager, f.eks. fordi en formands ledelsesjob i en virksomhed eller i det offentlige kræver en 24/7-tilstedeværelse for at undgå store tab mv. Vi har hørt beretninger om borgmestere og virksomhedsdirektører, der ikke fik tid til formandsopgaven i den undersøgte periode. Vi har dog også hørt beretninger om og talt med nogle af den kategori, der rent faktisk tog sig tid til det.

Vi kan ikke ud fra undersøgelsen sige, om direktøren har kunnet vælge andre samtalepartnere i institutionen til for at have den konstante samtale, der skaber en plausibel fortolkning af krisens omverdensbetingelser, så enactment, selection og retention kan finde sted i kollektivet. En del – særligt store institutioner – vil have en ledelses- og medarbejdergruppe, og lederen vil have et ledernetværk. ”Sensemaking” uden bestyrelsens medvirken kan dog vise sig at være en kim til fremtidige konflikter.

Men man kan med en vis ret hævde, at for en kulturinstitution er det en særlig risiko at have en bestyrelsesformand, der har et sådant ansvar andetsteds, at denne må vælge institutionen fra under en krise.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Dette emne blev drøftet mere indgående i kapitel 4.

## 6. Akut nedlukning

### *De chokerende meldinger i marts 2020*

Det er svært at spå – især om fremtiden. Og den corona-situation, der startede i det små, men som derefter meget, meget hurtigt kom til at dominere hele det danske samfund, gjorde det endnu sværere at spå om fremtiden. Det var simpelthen en ny sygdom, en ny situation, som ingen havde prøvet før. I Weicks<sup>26</sup> termer havde ”økologiske” forandringer i omverdenen gjort den helt usigtbar for kulturinstitutionerne, og nu stod de med en stor fortolknings- og udsøgningsopgave. Hvad ville det sige at lukke ned, hvilke handlinger indebar det, og hvordan kunne det forsvares i forhold til publikum og tilskudsydere?

Før pressemødet den 11. marts, hvor statsminister Mette Frederiksen annoncerede en nedlukning af landet, var der enkelte af kulturlederne, der så småt var begyndt at forberede sig på, at der kunne ske noget de kommende dage – uden dog præcist at vide hvad.

En leder fortæller:

”Vi kunne se ugen før på besøgstallet, som jeg ser hver dag, at det var på vej ned. Det var der næppe nogen anden forklaring på, end at folk i stigende grad var blevet nervøse. Og på det tidspunkt, vidste vi jo godt, at vi ville blive lukket - eller vidste? Man vidste jo overhovedet ikke noget. Det har været nøglen til hele det her forløb. Vi har ikke vidst noget, vi har ikke kunnet få nogen information. Det har været det allerstørste frustrationspunkt. Og er det jo stadigvæk.”

En anden leder oplevede det sådan:

”Den 10 marts [...] dels forventede vi, at der kunne ske et eller andet, altså jeg forventede ikke den nedlukning der kom, men det vi også frygtede var, at hvis der var en, der var smittet hos os, så ville vi blive tvangslukket, og så ville vi blive nødt til at lukke ned på en eller anden måde, der kunne være alt muligt, så jeg bad folk om [...] at sikre sig at de kunne tage, dem der havde bærbare, at tage computere med hjem og tage hvis de havde what so ever, godkendelsesudstyr til regnskaber osv., så skulle de tage det med hjem og forberede sig på at kunne arbejde hjemmefra.”

---

*Vi har ikke vidst noget, vi har ikke kunnet få nogen information. Det har været det allerstørste frustrationspunkt. Og er det jo stadigvæk.*

---

Andre tog fat i deres egen institution eller kørte ud til tilknyttede institutioner, satte skilte op og udleverede værnemidler. For allerede før den 11. marts florerede rygterne, og de første aflysninger var begyndt at tikke ind nogle steder. En kommunal chef fortæller:

”Den 8. eller 9. marts – starten af ugen der [...] smed jeg en stak af de her corona-plakater ind på bagsædet af min bil, og så kørte jeg ellers rundt til alle institutionerne og afleverede materialet, og sagde det her det er altså det, der gælder nu. Prøv at finde ud af hvordan I vil

---

<sup>26</sup> Se om Weicks teori i kapitel 4.

håndtere det. [...] det jo meget lavpraktisk må man sige på den måde. [...] så var der jo nogle besynderlige døgn der, hvor der pludselig gik sådan en Titanic-stemning i den. Indtil vi så finder ud af, at vi har sådan set en dag til at lukke butikken ned.”

---

*så var der jo nogle besynderlige døgn der, hvor der pludselig gik sådan en Titanic-stemning i den. Indtil vi så finder ud af, at vi har sådan set en dag til at lukke butikken ned*

---

Nogle institutioner ender på et kompromis, der siger, at vi allerede lukker nu for nogle arrangementer et stykke ude i fremtiden, fordi der traditionelt set vil komme mange deltagere til lige netop dem. Der er i sagens natur meget gætværk og gisninger, fordi man aldrig har prøvet en lignende situation før.

### Pressemødet den 11. marts

Men den 11. marts indkaldes der til pressemøde om aftenen, og så går det løs. Mange følger med foran skærmen og er allerede undervejs i tæt kontakt med deres ledergruppe. Sensemakingprocessen som optakt til institutionens første udspil dvs. ”enactment” i situationen udtrykkes af en institutionsleder, sådan:

”Så når Mette Frederiksen d. 11. marts siger noget, så havde vi jo ledermøde et kvarter efter og det med at kunne udlægge er jo ekstremt vigtigt, at kunne analysere, men også kunne reagere.”

Andre ser først pressemødet senere, men adviseres i løbet af aftenen af sms’er, så de er forberedt på, at noget er ved at ske.

Og på trods af fornemmelsen af at noget er på vej, bliver mange ledere naturligvis chokerede over statsministerens udmelding. Det er, som en af de interviewede siger, som at trække proppen op fra et badekar. Lederen var (heldigvis) lige så forvirret som alle andre. Et udsagn lyder:

---

*og det med at kunne udlægge er jo ekstremt vigtigt, at kunne analysere, men også kunne reagere*

---

”Jeg tror faktisk det var, da Mette Frederiksen gik på talerstolen om aftenen, og sagde nu lukker og slukker vi det hele. Der sad man fuldstændig boing tilbagelænet og tænkte Okay, man ved jo godt, at jeg vågner op i morgen tidlig. Så vågner vi op til en helt anden hverdag. På alle ledder og kanter. Og hvad gør vi så?”

Men flere er også lettede over endelig at få ren besked. En fortæller:

”Så kan jeg i hvert fald huske, at det var den aften der, et kæmpe chok og så en snas af lettelse, fordi der trods alt var klarhed. Endelig at vide hvilken virkelighed [...] altså så det ikke var os, der skulle tage de her løbende beslutninger. Og at vi ikke risikerede at stå i en sommerferie og skulle tage de her valg. Så det var også en eller anden måde ekstremt lettende, at der var en klar udmelding.”

Og samme aften, den 11. marts, går de allerfleste ledere i gang med at kommunikere først og fremmest med personale og med gæster, på Facebook, i mails og på hjemmesider.

Og så er der en del helt lavpraktiske ting, der allerførst skal ordnes. En leder siger:

”I første omgang var fokus på at få kommunikeret til vores omverden, at vi havde lukket, at få informeret medarbejderne om, hvordan de skulle forholde sig, og få gjort huset klar til at der ikke ville være den sædvanlige aktivitet. Det var helt lavpraktiske ting, altså sørge for at køleskabet er tømt, det der skal kobles fra strømmæssigt, det er koblet fra, ligesom hvis man tømmer sommerhuset. Det var lidt den følelse, der var. Vi var nødt til at have folk, der runderede hver eneste dag, men vi gjorde huset klar til, at det sådan set kunne stå, uden at der kom nogen forbi hele tiden.”

Andre steder er teknikere ved at flytte magasiner og arkæologer i gang med udendørs udgravninger, så de personalegrupper bliver ikke umiddelbart berørt af nedlukning. Men det gør de øvrige derimod, så bortset fra diverse kriseberejdsninger sendes resten af personalet hjem.

Og derefter går de økonomiske og administrative vurderinger i gang.

### Økonomiske og administrative vurderinger

Kunstnere bliver spurgt, om de vil flytte deres engagement til året efter, hvilket rigtig mange af dem er helt med på, mens nogle dog har besvær med at få koordineret alle aktiviteter så forholdsvis langt ude i fremtiden.

Nogle institutioner har lavet en risikovurdering på forhånd, som især ser på de juridiske forpligtelser ift. evt. aflysninger over sommeren. Og forsikringsmæssigt er der i de kommende måneder en diskussion om, hvorvidt situationen kan gå ind under kategorien ”force majeure”.

Og hvor skal pengene til at drive institutionen i det hele taget komme fra? De første hjælpepakker træder først i kraft noget tid efter den 11. marts, så i første runde er der ingen, der ved hvordan finansieringen skal foregå. For nogle er det en katastrofe, mens andre tager det lidt mere roligt, fordi deres største indtjening traditionelt set først ligger lidt længere hen på året, eller fordi de har et solidt, økonomisk fundament at stå på.

Men for alle er det en ukendt og usikker situation, hvor de skal kommunikere med medarbejderne, bestyrelsen, publikum, gæsteoptrædende, frivillige – uden selv at vide, hvad der sker, og hvor det ender.

En leder fortæller:

”Det tror jeg er en rejse, mange har været på. Lige når man lukker ned, så er man i handlingsmode, og nu skal vi lukke, og det er klart, vi skal passe på hinanden og på samfundet

---

*Og så efterhånden som vi kommer et par uger ind, og man tænker, it's the end of the world....*

---

og organisationen, så vi lukker. Og så efterhånden som vi kommer et par uger ind, og man tænker, it's the end of the world.....”

## 7. Strukturelle forhold

### Institutionstypen har haft afgørende betydning

I sagens natur er der forskel på både forretningsmodeller, tilskudsformer, rammeaftaler og gældende retningslinjer, alt efter om en kulturinstitution er selvejende, kommunal, statslig, foreningsdrevet eller med en helt femte konstruktion. Forskelligheden er kommet til udtryk under coronakrisen i institutionernes følelse af begrænsninger, forvirring over støtte- og kompensationsordninger, samt i forhold til deres økonomiske situation, også fremadrettet.

“Og der kan man godt mærke, at folk, man kender fra det private eller fra andre teatre, som ikke er statsinstitutioner, jo ikke helt forstår konsekvensen eller rækkevidden af, at man simpelthen slet ikke MÅ komme på arbejdspladsen.”

Ansatte på statslige og kommunale institutioner måtte f.eks. slet ikke være på arbejdspladsen, som citatet henviser til, men har til gengæld haft en større økonomisk stabilitet, netop på grund af den statsstøtte. I hvert fald på kort sigt. Man går ikke konkurs, men ved endnu ikke, om man selv kommer til at finansiere underskuddet via besparelser. Andre institutionstyper har derimod været nødt til at opsig medarbejdere akut og skære alle unødvendige udgifter fra i krisetiden. Og mange så ind i en fremtid med store truende underskud og udsigt til en negativ egenkapital<sup>27</sup>:

“Vi ved ikke, om vi overlever, jeg har haft alle på lønkomensation og sagt en medarbejder op, men hvis vi ikke kan overleve, så skal vi lukke vores sekretariat ned. Men det er en pointe, jeg har; det er jo, at det der er rigtig svært det er, når du har et privat initiativ [...] Iværksætter og innovation kan vi ikke støtte på kulturområdet. Hvis vi var en tech start up, så fik vi partnere ombord, som var med til at tage os til next level.”

### Investering i kultur

Der er en tydelig diskurs blandt de interviewede ledere og bestyrelsesformænd om, at kulturen er noget særligt og lever på nogle særlige vilkår. Det kommer bl.a. til udtryk i de offentlige støttemodeller. En bestyrelsesformand fortæller:

“Og man må sige hver gang, vi har en forestilling mindre, så modtager vi mindre. Og det lyder helt vanvittigt, men det er fordi vi får de midler fra staten. Vi har forpligtet os til et vist antal i den fireårsaftale som vi har.”

I dette og det foregående citat rejses nogle centrale spørgsmål til den kulturpolitiske praksis med at støtte drift men ikke investering. Og at driftsstøtten er afhængig af antal forestillinger, antal solgte billetter etc. men ikke i opnåelse af andre strategiske mål. Skal statsstøtte f.eks. altid være efter modellen, mere giver mere? Eller skal der tænkes et anderledes kvalitetsbegreb og en anden form for værdisætning og

---

<sup>27</sup> 20 – 30 procent af institutionerne vurderede ultimo juni 2020, at de kunne ende med en negativ egenkapital, alt efter om restriktionerne blev løftet eller ej (biblioteker fraregnet) (Nielsen, 2020)



målbarhed ind i rammeaftalerne? Hvis en kulturinstitution er lykkedes med at formidle kunst til én bestemt befolkningsgruppe, der ellers aldrig ville opleve kunsten på eget initiativ, skal dette så ikke belønnes fra statens side, når man har fastlagt en kulturpolitik, der handler om demokratisering? Eller er det altid et højt publikumstal, der skal være det afgørende? Spørgsmålet rejses om, hvilke parametre vi måler på og støtter efter.

Offentlig støtte til investeringer i langsigtet effektivisering, modernisering og kompetenceudvikling<sup>28</sup> er heller ikke let at opnå, og der afsættes ikke puljer til disse formål i nævneværdigt omfang. Det bør overvejes, om dansk kulturpolitik skal indrettes i højere grad, så investeringer, der kan give et varigt afkast i form af bedre institutionsdrift, større kontakt med nye brugergrupper etc. kan imødekommes. UNESCO anbefaler denne type af tilskud i sin rapport "Culture in Crisis – Policy Guide for a Resilient Creative Sector".<sup>29</sup> Vi vender tilbage til dette i kapitel 11.

## Overenskomster

Udover selve selskabsstrukturen og rammeaftalerne med f.eks. stat eller kommune, har andre omstændigheder også vist sig at have en begrænsende effekt under pandemien. Her omtales f.eks. overenskomsten for musikere på orkester- og ensembleområdet:

"Overenskomsten er en udfordring i en agil covid-19 tid, for de tager jo ikke rigtig højde for pandemier. Det er et opmærksomhedspunkt, som jeg tror, alle orkestre har været udfordret på. I flere måneder måtte vi ikke samle hele ensemblet pga. restriktionerne og var derfor nødt til at tænke i kreative alternativer, f.eks. spille meget mere i mindre ensembler. Det udfordrede rammerne i overenskomsten, men heldigvis var der internt i organisationen stor opbakning til de nye tiltag".

---

*Overenskomsten er en udfordring i en agil covid-19 tid, for de tager jo ikke rigtig højde for pandemier.*

---

Følelsen af at være begrænset i sine handlemuligheder har været hæmmende for nogle institutioner. Ikke blot de almengældende restriktioner om forsamlingsforbud osv., men også de interne linjer har været under pres i forsøget på at skabe innovative løsninger under nedlukningen.

## Økonomien og usikkerheden

Flere kulturinstitutioner har en fonds- og foreningsstruktur, der momsfritrager foreningens udførende arbejde med kulturproduktionen og lader fonden være ejeren af brandet og anlægs- og omsætningsaktiverne. På mange måder har det været en god økonomisk struktur i fremgangstider. Det har især vist sig at have en betydning for nogle af musiklivets institutioner, herunder festivalerne. I undersøgelsens kvalitative interviews spurgte intervieweren:

---

<sup>28</sup> Bortset fra museernes forskerkompetencer og scenekunstmrådets tilskud til organisationsudvikling på teatre

<sup>29</sup> (UNESCO, 2020) <https://en.unesco.org/creativity/publications/culture-crisis-policy-guide-resilient-creative> (Set den 3. juli 2021)

“Hvordan ligger det med det juridiske mellem fonden og festivalen, hvis det er sådan at festivalen kommer i et dundrende underskud og står i fare for at skulle gå konkurs, har fonden så mulighed for - og penge til - at redde jer ud af den misere?”

Hvortil foreningens bestyrelsesformand svarede kort:

“Så går vi ned.”

### Begrænsninger på den tilladte egenkapital

En af de konsekvenser, der medføres af denne struktur, er, at ved årsregnskabets afslutning skal overskuddet i foreningen uddeles til almennyttige formål eller bruges til at fremme foreningens formål i overensstemmelse med vedtægterne. Det betyder, at overskuddet ikke kan spares op i form af en egenkapital, som f.eks. private virksomheder kan. For f.eks. selvejende institutioner hedder det sig, at institutionerne ikke må opbygge en ‘uforholdsmæssig stor egenkapital’ - men hvad er dette ‘uforholdsmæssig stor’ egentlig? Denne undersøgelse har vist, at niveauet kan være til forhandling, hvis man blot ved, at man i første omgang kan rejse spørgsmålet over for tilskudsyderne.

En bestyrelsesformand fortæller:

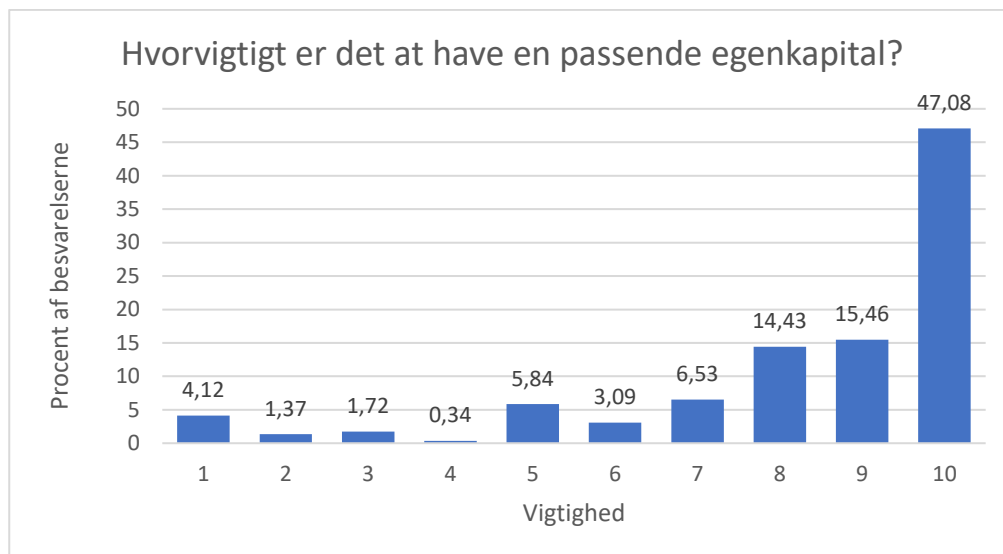
“Jeg er blevet ringet op mange gange af ministeriet, der har sagt”“det er fint, at du laver nogle fine resultater, men du må ikke lave en større egenkapital”[...] Jeg har haft en dialog med dem om, hvor stor den egenkapital måtte være, fordi jeg kunne ikke forstå, hvorfor den ikke måtte være større. For man kan sige; 15 millioner til et teater, der har en omsætning på over 100 millioner, det er jo ikke mange penge. Det er jo kun hvis en af de store forestillinger går galt ikke? Jamen så kan det jo æde halvdelen af egenkapitalen. Det er det, de vil acceptere. De vil ikke acceptere større. Det vil de simpelthen ikke.”

Egenkapitalen kan, som bestyrelsesformanden ovenfor nævner, være et sikkerhedsnet ved store og omkostningstunge projekter, der ofte også er forbundet med en stor økonomisk risiko. Egenkapitalen kan også være opsparing til et stort projekt eller investering flere år ude i fremtiden; nyt lydanlæg, større renovering af scenen eller indkøb af nye værker. Hvis man ikke har mulighed for opbygning af en egenkapital, grundet f.eks. kommunale eller statslige tilskud, der dikterer 0-budgetter, kan en kulturinstitution netop stå til at gå konkurs ved en pludselig nedlukning af landet, som vi oplevede det i foråret 2020.

### Egenkapitalens betydning i krisesituation

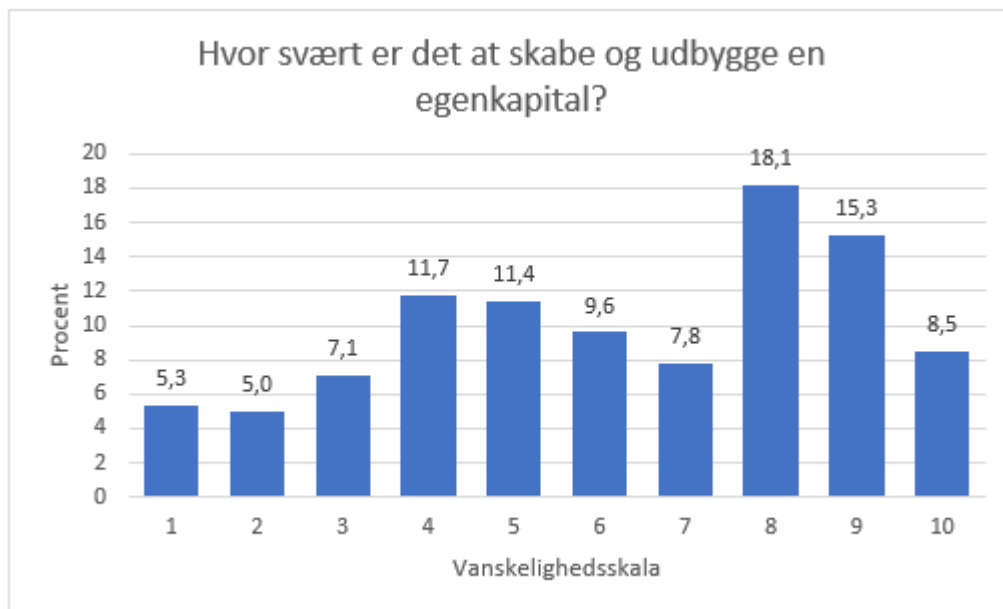
I surveyen blev der spurgt til, hvor vigtigt det var at kunne etablere og råde over en egenkapital. Behovet for en egenkapital var helt generelt udtrykt. Hele 77 procent finder det meget vigtigt. Se Figur 4.

Figur 4 Hvor vigtigt er det for kulturinstitutionerne at have en passende egenkapital?



Der blev endvidere spurgt, hvor vanskeligt institutionerne opfattede, etableringen af en egenkapital var. Og her viste det sig, at en stor del af institutionerne fandt dette vanskeligt. Og særligt kommunale og statslige institutioner (eller selvejende med stort offentligt tilskud) kan have svært ved at få tilladelse af tilskudsyderne til at beholde et opsparet overskud, som ovenstående interviewsvar viser. Se Figur 5

Figur 5 Vanskeligheder med at skabe og udbygge en egenkapital for kulturinstitutionerne



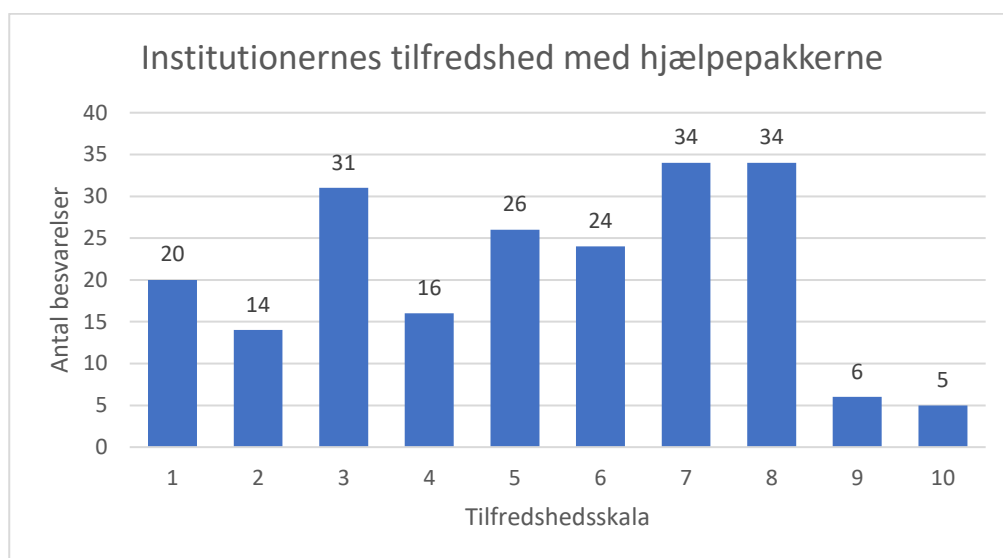
I en kommunal eller statslig forvaltning vil en ophobning af likvide reserver i en række offentligt støttede institutioner ses som dårlig og risikabel økonomistyring - særligt under de forbrugs- og anlægslofter, som stat og kommuner i en årrække har været underlagt. Fra en politikersynsvinkel vil selvejende og kommunale institutioner med penge på bankbogen måske heller ikke have behov for det samme tilskud, de plejer at få.

Kulturinstitutionerne skal derfor kunne overbevise såvel forvaltninger som politikere om det berettigede i, at kulturinstitutionerne kan beholde et opsparat overskud som disponible reserver til brug for reduktion af risiko ved fremtidige produktioner og eventuelle nye pandemier. Forsøget bør gøres, men det bliver ikke nødvendigvis let.

### Hjælpepakker til ingen verdens nytte

I surveyen blev der spurgt til tilfredshed med de hjælpepakker, der på daværende tidspunkt var stillet til rådighed (juni 2020). Billedet var særdeles broget. Tilfredsheden vekslede meget efter genre og institutionstype, ligesom der inden for den enkelte institutionstype kunne være meget store forskelle. Mest udtalt var utilfredsheden, og få havde givet topkarakter. Se Figur 6.

Figur 6 Institutionernes tilfredshed med hjælpepakkerne. n=210



Kilde: *Kulturinstitutionernes største udfordringer under og efter coronakrisen Oversigtsrapport. August 2020.*

Mange af respondenterne i vores interviews udtrykte, at informationen om og forvaltningen af hjælpepakker til kulturlivet var både misvisende og frustrerende:

“[Vi] så, at de hjælpepakker, som regeringen stykkede sammen, gik til biograferne og til andre led i værdikæden, mens de små og store producenter faldt uden for. Og dem, som var i gang, og som pludselig skulle stoppe, de var ikke omfattet af løntilskud - så det er en ret dyr foreteelse at holde lukket eller stoppe.”

En respondent i surveyen siger det meget klart:

“De offentlige myndigheders hjælpepakker og informationer til branchen har været præget af uvidenhed, langsommelighed, unødigt bureaukratisering og infleksibilitet. Vi har kun kunnet gennemføre planlagte aktiviteter pga. de private fonde, vi heldigvis modtager donationer fra.”

For i starten var det decideret uklart, om kulturinstitutioner med rammeaftaler, statsstøtte og kommunalstøtte overhovedet ville få udbetalt de offentlige midler, hvis de ikke kunne levere det aftalte antal forestillinger, udstillinger eller produktioner:

“Og vi havde jo også den - hvis vi skulle tage sådan bogstaveligt på finansloven, og der står der i en paragraf, at hvis ikke vi leverer, så får vi ingen midler. Og det var vi jo sådan lidt. Det diskuterede vi også meget. Hvad nu hvis vi ikke leverer, det kunne vi jo af gode grunde ikke. Men der regnede vi jo nok med force majeure, og det har man jo så også gjort.”

---

*De offentlige myndigheders hjælpepakker og informationer til branchen har været præget af uvidenhed, langsommelighed, unødigt bureaukratisering og infleksibilitet.*

---

De statslige kulturinstitutioners situation har heller ikke været klar fra starten og skabte i sommeren 2020 usikkerhed økonomisk:

“Der er fortsat ikke afklaring omkring økonomisk kompensation til statsinstitutionerne, vi er jo ikke omfattet af alle de hjælpepakker, der er, fordi vi er en statsinstitution [...] så det venter vi jo fortsat på afklaring om, hvor stort et tab af det her, vi selv skal bære.”

### De ad hoc-ansatte

Der var også stor tvivl om, hvordan de forskellige tilskudsmodeller kunne have indflydelse på hvilken styrelse, man skulle søge kompensation hos:

“Jeg var bange for at vi ville ryge udenfor, fordi det kunne ses som om at vi fik mere en 50% i offentlig støtte, så jeg spurgte meget ind til Erhvervsstyrelsen ‘hvad er det her egentlig for noget, og hvordan skal det udregnes, og hvad for nogle ting kan blive kompenseret?’. For det første kan B-indkomst ikke blive kompenseret, det blev meget klart rimelig hurtigt, det ville ikke fungere for mange teatre, men de kunne så heller ikke svare [...] på hvordan denne her udregning skulle foretages.”

---

*For det første kan B-indkomst ikke blive kompenseret, det blev meget klart rimelig hurtigt, det ville ikke fungere for mange teatre, men de kunne så heller ikke svare [...] på hvordan denne her udregning skulle foretages.*

---

Pointen i citatet drejer sig især om et af de vilkår, mange kulturinstitutioner og -aktører lever under; at de engagerer mange honorarlønnede kunstnere og medarbejdere og måske kun har en lille kerne af faste medarbejdere i et sekretariat. Disse ad hoc-organisationer adskiller sig fra andre mere stabile organisationer, og det lader til at de første udspil til hjælpepakker og kompensation ikke havde taget højde for kulturområdets særegenheder.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Vi har ikke forudsætninger for og foretager ikke en vurdering af det statslige arbejde med hjælpepakkerne. Departementernes og styrelsernes opgaver har været monumentale og usigtbarheden har været den samme her som

Det skal indskydes, at problemerne med de ad hoc-ansattes forhold, ofte benævnt prekariatets problemer, er internationale. Det er heller ikke et særskilt dansk problem, at den statslige afhjælpning af kulturlivets corona-problemer ikke har kunnet opfange de mange freelancere i første omgang.<sup>31</sup>

Arbejdet med at dechifrere rammerne for hjælpepakker og kompensationsordninger har for nogle institutioner og -aktører, især de mindre organisationer, krævet al opmærksomhed. Det har haft konsekvenser for potentielt at udvikle nye formater, udforske digitale initiativer eller skabe innovation på andre måder.

“Vi har ikke haft ressourcer til at opfinde så meget nyt, men nærmere brugt tid på hjælpepakker, krisehåndtering, og byggeprojekter i huset.”

Da strukturen omkring hjælpepakkerne for kulturlivet endelig faldt på plads, betød det til gengæld også en delvis opklaring af usigtbare omgivelser:

“En god dag det var, da jeg rent faktisk forstod, at de hjælpepakker rent faktisk betød, at de økonomiske omkostninger ikke var så voldsomme igen.”

### Det kollektive SOS – den uhensigtsmæssige organisering

Mange har spurgt, hvor gode kulturlivet som en samlet branche egentlig har været til at råbe det politiske lag op? Idræts- og foreningslivet var hurtigt ude og fik aftaler på plads, mens kulturlivet synes at have en større intern kamp fremfor en samlet enhed, der kunne sikre en fælles ordning, på tværs af institutionstyper, kunstarter osv. En direktør fortæller:

“Jeg var med til det møde kulturministeren og statsministeren holdt for kultur- og foreningsliv. [...]. Og det jeg syntes var meget interessant, det var at se at alle de her interesseorganisationer fra foreningslivet, de er jo politiske dyr, de er så vant til lobbyarbejdet, så de havde alle sammen nøjagtig den samme formel til deres tale. Og jeg tænkte, at så drevne og fagbevidst skolede – eller dygtige om man vil - er vi ikke i kulturbranchen.”

Erkendelsen af dette forhold bredte sig hurtigt i kulturlivet og efter den første tids mange soloudbrud i medierne og overfor Christiansborgs politikere, gik et stort arbejde i gang for brancheorganisationerne med at opgradere deres dataindsamlingsindsats og deres rådgivning til institutionerne, samtidig med, at de

---

i institutionerne. Det er en iagttagelse i kulturlivet, at disse forvaltningers branchekendskab gennem mange års omprioriteringsbesparelser er blevet uhensigtsmæssigt begrænset. Dette er accentueret af coronakrisen, og det forhold bør efter vores mening undersøges nærmere og i givet fald forbedres.

<sup>31</sup> I rapporten ”Covid-19-pandemiens effekter på kulturektoren i de nordiske lande”, oplyses det, at den økonomiske robusthed i kulturektoren i Europa er særdeles udfordret, og at det forstærkes af, at sektoren har 33 procent freelancere, mens det øvrige arbejdsmarked har 14 procent. Særligt freelancere rammes hårdt af krisen og har vist sig vanskelige at komme til hjælp. Rapporten angiver en øget prekarisering i kulturlivet som en mulig langsigtet konsekvens af krisen. (Kulturanalyse Norden, 2021)

hurtigt indledte et arbejde for at samle kræfterne og yde en stærkere rådgivnings- og forhandlingsindsats over for Erhvervsministeriet og Kulturministeriet. Også samarbejde med Dansk Erhverv og Dansk Industri blev intensiveret tidligt med dette mål for øje.

### Stærke partnerskaber

Sidst, men ikke mindst, har nogle af undersøgelsens interviews vist gode eksempler på, hvordan robustheden for institutionerne blev styrket gennem samarbejder, netværk og partnerskaber. Der er gode eksempler fra institutioner og aktører, hvor man har orienteret sponsorer og fonde løbende:

“Sponsorerne har været meget støttende, faktisk har nogle af dem været mere nervøse for os end for sig selv. Jeg tror mere eller mindre, vi har fået håndslag fra 90 pct., der vil gerne være med igen i 2021. Så der har vi oplevet en enorm stor opbakning.”

Som vi kommer nærmere ind på i kapitel 10, og som vi har set i tidligere citater, havde fondene en helt særlig rolle i de stærke partnerskaber, der blev skabt.

På trods af stor opbakning fra lokalpuljer, private fonde og sponsorer, vidner nogle af interviewene dog også om en frygt for fremtiden, om hvorvidt det gode samarbejde kulturinstitutionerne oplever med partnere og fonde lige nu, også vil være ved post-corona:

“Hvis der kommer en økonomisk krise som følge af COVID-19, og det medfører, at fondene har færre midler til uddeling, så vil det få alvorlige konsekvenser for kulturverdenen. Vi har været begunstiget de sidste mange år. Fondene har støttet meget og øget deres støtte. Midt i krisen og usikkerheden er frygten på den lange bane, at fondenes støtte-villighed bliver mindre, fordi der er færre midler.”

### Den langsigtede usikkerhed

For nogle af undersøgelsens adspurgte kulturledere er frygten for fremtidens økonomiske grundlag for kulturinstitutionerne meget nærværende. Ét er, om de i sig selv har mistet så stor en del af deres indtjeningsgrundlag, momentum, publikumskontakt og netværk, at selve kerneopgaven kan være sværere at løfte - noget andet er, om hele støttesystemet omkring kulturlivet, både offentligt og privat, er lige så godt rustet i fremtiden, som det har været indtil nu.

“Jeg savner en ærlig snak om, at det måske har lange udsigter til, vi ser en verden, hvor vi igen kan samles bare 10.000 mennesker igen. Hvad gør vi, hvis 2021 (og 2022) også bliver uden større begivenheder og festivaler! Det er ligesom alle forventer, at vi er tilbage igen i sommeren 2021! Det er nu, vi skal forberede os på dette scenarie i fællesskab.”



## 8. Digital agilitet og handlekraft

Digitalisering blev fra starten et buzzword og et universalmiddel i diskursen om det nødstedte kulturlivs fremtid. Kunne man ikke som kulturinstitution være til stede i form af et fysisk møde med publikum, måtte man være tilstedeværende gennem digitale produktioner, var den indlysende, men alligevel omdiskuterede, forklaring i medierne. Hurtigt kom udgivelser med cases i digitaliseret kultur<sup>32</sup>, og spørgsmålet om, hvordan man etablerer indtægtsgivende digitale produktioner, blev snart en omfattende drøftelse i store dele af kulturlivet<sup>33</sup>. Konsulenter og vores egen undersøgelse satte digitalisering ind på centrale pladser i spørgeskemaer og i udviklingsprojekter.

Gennem en måske lidt for generel og overfladisk diskurs blev digitalisering etableret som en fælles forventning til alle kulturinstitutioner, uanset om kunstart, strategisk retning eller kunstnerisk profil gav grund til at ønske en digitalisering af produktionen. Og uagtet, at der ikke blev givet nogen tydelig definition af, hvad der menes med digitalisering.

Dermed blev der dannet et såkaldt normativt isomorfisk pres på institutionerne. Det vil sige et diskursivt pres for, at alle institutioner skulle antage ligedannede produktionsformer og alle tilbyde publikum, hvad der kunne opleves på mobilen eller den bærbare.<sup>34</sup> Et pres for digitalisering, der har eksisteret i en årrække, men nu fik en mere altomfattende og forstærket karakter.

Som vores interview- og spørgeskemaundersøgelser har vist, satte en del institutionsledere sig voldsomt til modværge i debatten med henvisning til kunstartens fysisk-sanselige egenart, uden hvilken den kun blev en svag skygge af sig selv. Som at kigge med fra sidelinjen. Vi skal også se eksempler på disse argumenter senere i denne rapport.

Det skal dog med i billedet, at digitalisering som bekendt er en gennemgribende megatrend, der påvirker hele samfundet og den måde, mennesker søger information, underholdning og kunstneriske oplevelser på.

### Hvad betyder digitalisering?

Som svarene i interviews og spørgeskemaer viser, så forstås digitalisering på forskellig måde af respondenterne. Digitalisering bliver omtalt som:

1. Produktioner, der egner sig for afspilning eller visning på sociale medier, YouTubekanaler etc. på pc-skærm eller mobilens skærm. Eller som podcast, lydstreaming etc.
2. Formidling af fysiske produktioner, udstillinger og attraktioner, gennem hjemmeside, video, webinarer, etc.
3. Kommunikation med publikum og potentielle markedssegmenter gennem sociale medier, nyhedsbreve etc.

---

<sup>32</sup> Se f.eks. (Seismonaut, 2020)

<sup>33</sup> Se f.eks. (Li, 2020)

<sup>34</sup> Paul K. DiMaggio og Walter W. Powell beskriver i en berømt artikel fra 1991, (DiMaggio & Powell, 1991) hvordan institutioner konfronteres med et isomorfisk pres for at ligne de andre, enten ved krav fra tilskudsydere (coercivt pres), fordi de selv ønsker at ligne de mest succesfulde (mimetisk pres), eller fordi de gennem professionelle normer og diskurser tenderer mod at ligne de andre (normativt pres). (DiMaggio & Powell, 1991).

4. Brugertilpasset kommunikation og markedsføring gennem brugerrelations-software, nyhedsbreve etc.
5. Datadrevet markedsføring gennem analyser af data vedr. brugere og potentielle markedssegmenter
6. Virtuelle mødeformer internt i organisationen
7. Bedre digitale økonomi-, planlægnings- og administrationssystemer, grafiske programmer etc.

I digitalisering indgår også bestræbelser på at højne de digitale kompetencer i organisationen og i bestyrelsen.

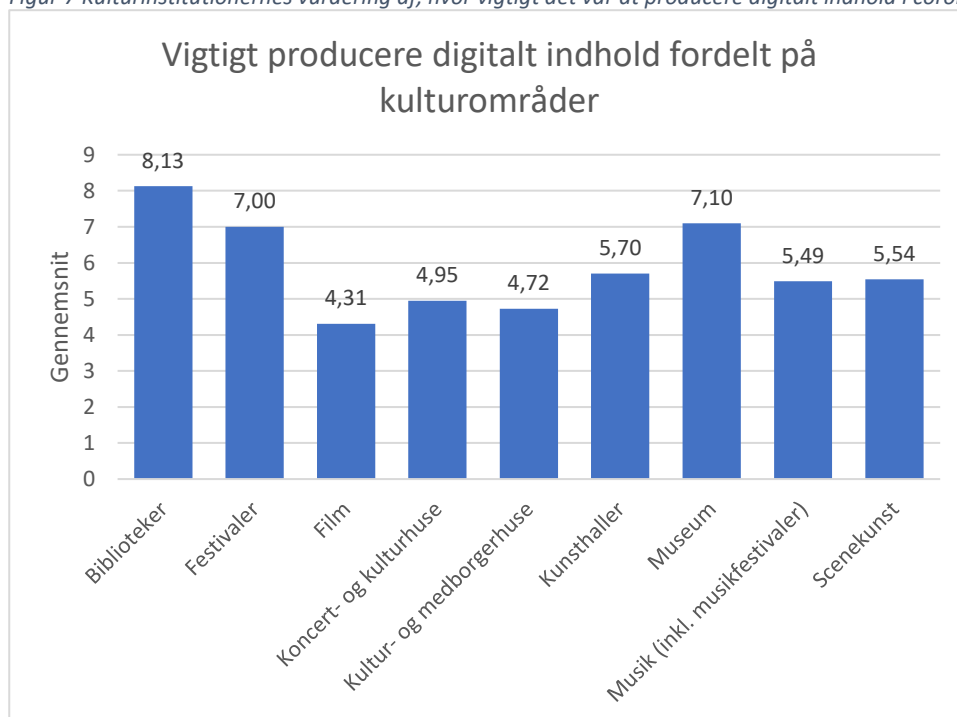
Digitalisering ses af nogle som en modsætning til institutionens genrebestemte DNA, mens andre ser digitaliseringen som et supplement til den normale fysisk-sanselige (også kaldet analoge) produktionsform på forskellig måde.

Digitalisering blev vejen til tilstedeværelse i publikums opmærksomhed, når alt fysisk nærvær var udelukket. Derfor er det under alle omstændigheder vigtigt at undersøge, hvordan digitaliseringen fik afsæt efter nedlukningen.

Gennem surveyen blev det klart, at de forskellige brancher inden for kultursektoren var meget forskelligt etableret, hvad angår digitale kompetencer og digitale praksisser. Biblioteker og museer var tydeligvis længst fremme med digitaliseringen, mens udøvende kunstarter som scenekunst og koncertvirksomhed var det i mindre og meget vekslende omfang. Analysen viste, at størrelsen på institutionen også havde sammenhæng med graden af interessen for digitalisering.

På spørgsmålet om hvor vigtigt det var at producere digitalt indhold (punkt 1 og 2 i ovenstående liste over digitaliseringsformer), fordelte gennemsnitsvurderingerne sig forskelligt på de forskellige brancher. Se Figur 7.

Figur 7 Kulturinstitutionernes vurdering af, hvor vigtigt det var at producere digitalt indhold i coronakrisen

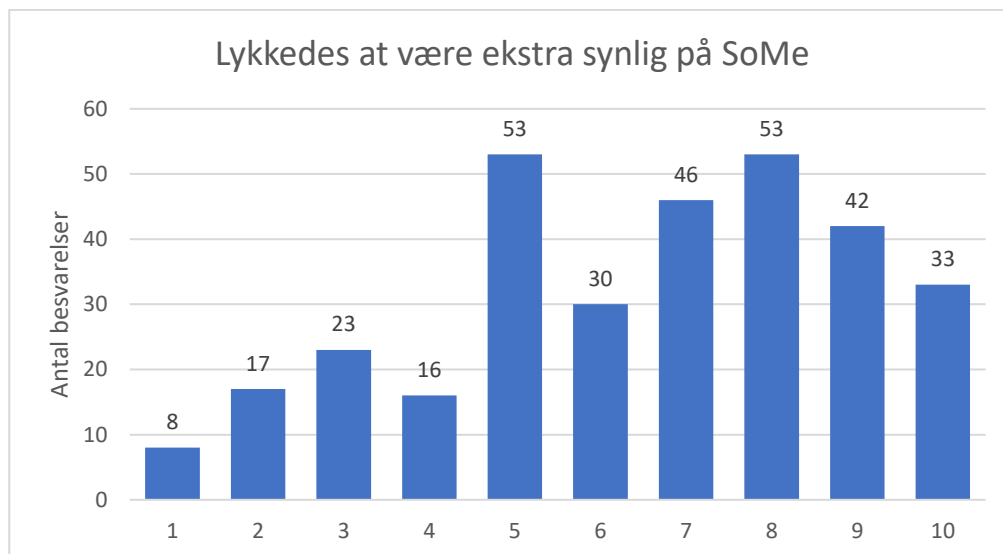


Det gjaldt samtidig, at forskellene internt i brancherne var endog meget store (afsløret ved standardafvigelser, der kunne ligge over 3) Der var altså også betydelig forskelle internt i brancherne af opfattelsen af vigtigheden af digitalisering. Det er altså langt fra et entydigt billede af et stort pres for at igangsætte digitalt indhold som erstatning for det nedlukkede analoge indhold. Nogle arbejder hårdt for en digital omstilling, andre prioriterer det ikke højt inden for samme genrer og brancher.

Synlighed på de digitale platforme som Facebook, Instagram, YouTube etc. blev også anset som et succeskriterium i offentligheden og udgjorde et isomorfisk pres, men også her kunne man finde meget forskellige grader af indsats og succesoplevelse hos institutionerne.

På spørgsmålet om, hvor godt det var lykkedes at blive ekstra synlig på de sociale medier (punkt 3 i ovenstående liste) ses følgende fordeling af bedømmelserne (Figur 8).

Figur 8 Kulturinstitutionernes vurdering af, hvor godt det var lykkedes at være ekstra synlig på SoMe n=321



En opdeling af kulturinstitutionerne mellem de mellemstore og store (over 10 mio. kr. omsætning om året) og de små (under 10 mio. kr. om året i omsætning) viste en klar og signifikant (dvs. ikke tilfældig) forskel. De store havde en vurdering på 7,15 i gennemsnit, som dermed var høj, mens de små var på 5,88, og altså kun en smule over middel.

Disse tal fra surveyen kan belyse nogle af de iagttagelser, respondenterne i interviewundersøgelsen kom med. Og vice versa.

### Interviewanalysen

Nogle typer kulturinstitutioner har tydeligt været mere agile i at konvertere fysiske arrangementer produkter og værker til en digital oplevelse. En respondent siger:

”Stor energi blandt personalet til at udvikle digitale tilbud”

Andre har fundet det vanskeligt og nogle endda umuligt. For nogle institutioner har digitaliseringen ligget i baghovedet, men før krisen kom, har det ikke følt som en lige så stor nødvendighed at gøre det til en realitet. Men det blev det:

”Vi har lært, at vi skulle i hvert fald have ageret hurtigere på digitalisering. Det skulle være påbegyndt for lang tid siden, og der skulle vi ligesom have troet på det.”

Og igen for andre, hvor digitalisering har været på den strategiske dagsorden, blev processen fremskyndet:

”Vi har også en visionsplan, hvor jeg heldigvis havde nedskrevet at vi faktisk havde digitale ambitioner. Så vi ville gerne finde digitale formater, så vi kunne blive relevant for nye

---

*I et år hvor det er ok at fejle, så det handler også om at lære nogle udgivelsesformater, vi kan bruge senere hen.*

---

målgrupper. I et år hvor det er ok at fejle, så det handler også om at lære nogle udgivelsesformater, vi kan bruge senere hen.”

## Internt

På de interne linjer fremhæver flere, at digitale møder har sparet en masse tid og omkostninger ved f.eks. rejser både rundt i landet og internationalt - pludselig er alle blot et videoopkald væk.

“Alle kanaler er åbne, og alle kanaler er digitale. Og det betyder så, at en arbejdsdag, hvor du ikke længere skal prioritere transporttid eller møder uden for kommunen eller møder i København eller et eller andet, altså lige pludselig så var der en del af det her, som blev enormt vigtigt.”

Men selvom mange roser tidsbesparelsen og effektiviteten, er der samtidig mange, der påpeger hvordan videoformatet kan være svært i mere følsomme situationer, hvor man i et mødelokale ville kunne bruge kropssprog aktivt og fornemme stemningen i rummet bedre.

“Vi er blevet bedre til digital formidling og kommunikation. Fremover vil mere mødeaktivitet foregå digitalt. Men vi er også blevet bevidste om kvaliteten af det fysiske møde og tilstedeværelse.”

## Eksternt

Udover dagligdagens møder og den positive overraskelse over en øget administrativ effektivitet, har der til også vist sig at være et behov for at bruge de digitale redskaber i det kunstneriske arbejde:

“[...] så indtalte de det som hørespil. [...] Så det var dels for at kunne sende noget ud til dem [publikum], men det var også for at kunne få en form for closure på det, få noget ud af det.”

Citatet henviser til en teaterforestilling, og pointen er todelt; selvom nogle kunstformer har set det digitale aspekt som en hæmsko rent kunstnerisk, har det dog også været set som et greb til at holde kontakten med publikum ved lige, altså en ekstern faktor, og samtidig en intern faktor, der i bund og grund handler om at skabe mening for personalet og kunstnerne.

Kulturinstitutioner og -arrangører, der falder inden for genrene film, formidling, biblioteker og folkeoplysning har været hurtige til at anvende digitale platforme til filmvisninger, afholdelse af debatter, podcasts osv. Biblioteker og museer, altså institutioner der har til opgave at formidle kunst og kultur, har udnyttet de digitale muligheder og fundet nye veje for fortællingerne om kerneopgaven.

“Og der oplever jeg f.eks. vores museum, de laver mere og mere af deres formidling igennem YouTube og igennem Facebook [...] Det er jo både relevant i et lokalt perspektiv, men det er også relevant i et samlet formidlingsperspektiv.”

Af de mest positive tilkendegivelser finder vi bl.a. filmaktørerne, der ser digitaliseringen som en kærkommen mulighed for at nå bredere ud, end man kan som stedsspecifik biograf eller festival:

“Så derfor satte vi i gang i en digital platform så vi i hvert fald ku sikre, at hjertet ku overleve. Vi havde ikke haft en digital platform før. Så nu blev vi lige sparket ud i fremtiden, og det er jo mega fedt. For det er jo et ben, der kommer. Vi bliver jo færre i år, men til gengæld kan man sidde i Hirtshals eller Glyngøre og kigge med.”

Musikken er måske en af de genrer, der i forvejen føler sig ‘hjemme’ digitalt; siden 1930’erne har der været sendt musik i radioen, senere hen i TV og med internettets opblomstring også via digitale medier fra udgivelser på streamingtjenesterne til livekoncerter på sociale medier. Men som en spillestedsleder fortæller:

---

*Så nu blev vi lige sparket ud i fremtiden, og det er jo mega fedt.*

---

“Det lykkedes til stor succes. Jeg tror ikke, vi har haft 4000 til koncert her før! Det var der på streaming.”

Så har streaming også muliggjort et vindue ud til verden, måske især for mere nicheorienterede musikgenrer, hvor det internationale publikum kan være langt større end spillestedets eget nærmiljø.

“De digitale tiltag har betydet, at vi virkelig er blevet lagt mærke til, og har fået en del flere følgere. [...] og jeg synes også vi har balanceret det godt og fundet på relevante digitale formater. Noget af det, følgerne bl.a. reagerede meget positivt på, var vores besøg i musikernes hjemme-øvelokaler.”

Som citatet ovenfor henviser til, har mange kulturinstitutioner budt indenfor i privaten hos kunstnerne - om det har været musikere, balletdansere eller skuespillere, der har lukket offentligheden ind og delt deres hverdag under lockdown. På mange måder afspejler det samfundet generelt, hvor vi alle har fået et kig ind i vores kollegaer og chefers hjemmekontor, andre danskeres stuer hver fredag til *Fællessang hver for sig*, eller hos nogle af dem, vi beundrer og følger på sociale medier, der pludselig deler ud af deres kunstneriske virke fra køkkenbordet.

### Strategisk valg - eller fravalg

Derimod har andre institutionstyper som f.eks. teatrene følt sig begrænset af den digitale mur, der adskiller udøvende og publikum fra hinandens nærvær.

“Men det kommer jo også meget an på hvad det er for en type teater man laver, vores teater vi laver, egner sig meget dårligt til skærme og - ikke fordi jeg vil sige, det ikke er intellektuelt, men det er meget sanseligt teater. Det er meget noget med kroppe og savl og lugt.”

---

*det ikke er intellektuelt, men det er meget sanseligt teater. Det er meget noget med kroppe og savl og lugt*

---

Et andet teater udtrykker det sådan:

“Vi er som scenekunst nødt til at fastholde mødet mellem skuespiller/performer og publikum, det er det der er teater. Vi kan godt arbejde i digitale formater, men det gør det ikke til teater. På et teater er man altid kreativ og giver rammer

og benspænd for en produktion. Under corona er vi blevet begrænset af staten, en begrænsning som for vores teater ikke har ført til kreativitet, fordi restriktionerne ændrede sig fra uge til uge.”

For andre har det også været et aktivt fravalg, ikke at levere nyt på det digitale område hver for sig, her fortalt fra en kunstinstitution:

“Det giver ikke mening at vi alle sammen udvikler hver vores digitale løsning. Da krisen ramte, og alle talte om at omlægge udstillinger til et digitalt spor, valgte vi bevidst ikke at hoppe med. Vi har en stærk SoMe profil, som vi har kørt som vanligt, men vi har ikke holdt kontakt med vores publikum via nye digitale kanaler og formater. Ræsonnementet bag er, at det vi gør, skal vi gøre godt. Jeg har stor respekt for de institutioner der har et stærkt digitalt formidlingsspor. Det er en kompetence, de har opbygget over flere år. Og de institutioner, der gør det digitalt godt under COVID-19, er også de institutioner, der gjorde det godt før. For at udnytte ressourcerne bedst skal vi lægge os i slipstrømmen af disse institutioner og drage nytte af deres erfaringer, i stedet for at udvikle en masse små projekter selv, der ender med at være mere ressourcekrævende end givende.”

## Indhold - eller hold inde

Nogle overordnede refleksioner, som flere interviewpersoner har gjort sig, er at det kunstneriske produkt er nødt til at blive tilpasset til de digitale mediers formater - man kan ikke nødvendigvis overføre indholdet en til en fra fysisk til digitalt produkt:

“Og jeg er kommet frem til, at jeg tror man skal tænke det anderledes, [...] jeg tror ikke man skal mime den fysiske festival i en digital form.”

---

*Og de institutioner, der gør det digitalt godt under COVID-19, er også de institutioner, der gjorde det godt før*

---

Men dette kræver også skarpe digitale kompetencer i organisationen - nogle institutioner har haft dem i forvejen og har kunnet handle hurtigt. Ikke mindst på biblioteksområdet og på de store museer har de digitale kompetencer været til stede i betydeligt omfang. Og her har nogle allerede været godt i gang og



derfor parat til nye udviklinger, mens andre måske ikke har haft brug for digitaliseringen, før krisen ramte. I øvrigt kræver det også, at der er nok medarbejdere til at løfte opgaven, og at de er klædt godt nok på til opgaven - ét er om bestyrelsen ved, at digitalisering er vejen frem, men hvordan implementeres det konkret i organisationen?

“Ja, vi skal nok digitalt og alt det her. Og bruger de begreber og termer. Men hvordan gør vi det egentlig, har vi viden nok internt, har vi selv viden nok?”

Sidst, men ikke mindst har en af de interviewede kulturledere en vigtig pointe om målbarhed i den digitale verden:

“Jeg synes ikke, vi skal derhen hvor det handler bare om klik, men om at vi har et engageret publikum. Det er superinteressant, [...] hvordan vi gør det interessant og meningsfuldt med de der tal digitalt.”

Der er i forvejen udfordringer på kulturområdet, når kunst og kultur skal måles og vejes. Her mangler et sprog for det, der opleves og indleves - vi kan hverken blot måle besøgstal eller klik, men må gå et skridt dybere ned i værdien, også når det er digitalt.

## 9. Organisering af en spredt institution

En vanskelig ledelsesopgave var at beslutte og organisere overgangen til hjemmearbejde for en større eller mindre del af medarbejderne og/eller reduktion af staben på grund af hjemsendelse med lønkompensation.

Mennesker reagerer meget individuelt og er prægede af egne personlige erfaringer, når en så voldsom og ukendt krise som denne rammer. Lederen skal tage hensyn til alle de personlige såvel som funktionelle forhold i fordelingen af, hvem der skal være hjemme, hvem der skal forblive og, hvordan arbejdsopgaverne skal fordeles.

### Personale efter hjemsendelse

Mange kan arbejde hjemmefra og kommer til det. Mens andre, som rengørings- og butikspersonale, arkæologer og teknikere, enten går fysisk på arbejde, eller slet ikke.

Der er en del forskel på de forskellige institutioners håndtering af hjemsendelse. Nogle steder er det ikke muligt af praktiske grunde. Det vil f.eks. være dyrere at hyre et privat firma til at tjekke bygningen, frem for at beholde det pågældende steds bygningsinspektør på arbejde.

Andre steder, f.eks. på musikinstitutioner, beholder man musikerne i deres faste orkester, fordi man får hjælpepakker, og dermed kan man afhjælpe noget af det tab, de pågældende musikere ellers ville have haft, hvis de skulle sendes ud på et ikke-eksisterende arbejdsmarked under corona. Samtidig kan orkestret beholde en vis synlighed i offentligheden.

Og andre steder igen, f.eks. på museer, holder man også en del af personalet på plads, klar til at åbne igen, men de fleste steder er de sendt hjem med lønkompensation. En del ledere og formænd understreger samtidig, at man så vidt muligt må fastholde sit personale, hvis man vil udvikle og omstille institutionen under krisen.

Fagforeninger, samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg er nogle gange inde over beslutningerne. I stedet for at fyre personale for at spare lønnen, beslutter nogle ledere, at overarbejdsuker og lign. skal afvikles. Og afspadsring og ferie skal personalet også afvikle i nedlukningsperiode. Mange løstansatte eller prøveansatte bliver fyret med det samme. Som det altid er prekariatets skæbne under en krise.

Hjælpepakkerne kommer først efter den første nedlukning er sket, så i første omgang er det de enkelte institutioner selv, der skal udbetale løn til personalet som normalt, uanset om de arbejder hjemmefra eller ej. Der har også været en del forvirring omkring lønkompensation og hjælpepakkernes indhold undervejs i hele forløbet.

Det har heller ikke gjort det nemmere, at der hele tiden har været usikkerhed om, hvornår man egentlig ville få lov til at åbne igen. Som en leder udtrykker det:

”Vi fik en mail fra kommunen om, at vi var tvangslukket, altså at vi ikke måtte åbne for publikum, og så var der jo ikke andet for, end at vi måtte gå ind og aflyse arrangementer. Jeg har hele tiden aflyst kun hen til der, hvor vi fik at vide, at vi ville høre fra myndighederne igen. Først var det et par uger, så var det to uger mere, så var vi henne ved 1. maj, så blev det 10.

maj, så måtte vi åbne 8. juni og til sidst endte det med, at vi måtte åbne tidligere end 8. juni. Samtidigt har vi undervejs frygtet, at det kunne komme til at vare rigtig længe.”

Nogle medarbejdere har selv kunnet vælge, om de vil møde op eller arbejde hjemme, men har valgt at blive hjemme af ren nervøsitet, eller fordi de i forvejen var udsatte. Det har flere ledere aktivt taget hensyn til.

”De har selv valgt at komme. Jeg har ikke presset dem. Jeg kunne mærke det lige nogle få dage, før vi lukkede, der var nogen, der var meget nervøse, og der sagde jeg til dem, at de gerne måtte arbejde hjemmefra, for det prægede hele organisationen, den nervøsitet.”

---

*der sagde jeg til dem, at de gerne måtte arbejde hjemmefra, for det prægede hele organisationen, den nervøsitet*

---

Andre har været delvist hjemsendt: altså f.eks. to dage fysisk på arbejde, to dage hjemme osv., sådan at stedet er bemannet på skift.

Nogle ledere er meget opmærksomme på, at de medarbejdere, der sendes hjem, måske tænker, at det nok er fordi, de ikke er så vigtige for arbejdspladsen. Den samme tanke kan i øvrigt også melde sig hos dem, der ikke sendes hjem.

Enkelte steder har nedlukningen rent faktisk betydet, at lederen finder ud af, hvilke medarbejdere, der ikke fungerer i det normale daglige arbejde. Krisen har gjort det tydeligt.

Men for de allerfleste har det fungeret sådan, at de har fundet ud af de nye rollefordelinger og samarbejdsformer hen ad vejen.

## Tillid

”..... noget af det, som jeg i hvert fald synes, har været meget karakteristisk eller kendetegnende for den her periode her, det er jo, at der har været et meget meget højt tillidsniveau imellem ledere og medarbejdere. Og det der, som man kunne frygte, at der lige pludselig blev behov for meget opfølgning og meget kontrol, det har der ikke været. Og det synes jeg jo er en hel vidunderlig ting.....Vi lavede simpelthen en organisering af arbejdet med hjælpepakkerne og information, vi lavede sådan en slags intern hotline.”

Kommunikationen er vigtig hele tiden, så dem, der arbejder hjemme, ikke føler sig hægtet af – eller så dem, der fysisk er på arbejde, heller ikke føler sig sat uden for.

Og det bliver ikke mindre vigtigt, efterhånden som nogle steders strategi ændres undervejs i forløbet. Det kan betyde, at flere kaldes ind på arbejde, eller at andre personalegrupper sendes hjem. Flere understreger vigtigheden af at huske det personale, der har været længst væk fra den fysiske arbejdsplads. De har en tendens til at blive glemt, når andre har fulgtes helt eller delvist ad gennem nedlukningen.

Det er vigtigt at få den kommunikation sat i system, påpeger flere, således at det eksempelvis sker på daglig basis eller på bestemte tider på ugen. Og det tager naturligvis lidt tid for mange at finde den rigtige rytme.

### Nye måder at arbejde på

Det kræver en del tilvænning for mange at arbejde hjemmefra. Det kan føles som en lettelse ikke at skulle sidde i et storrums-kontor, ikke at skulle skynde sig ud ad døren om morgenen. Men nye arbejdsformer kræver også, at man laver online-møder, tager hensyn til børn, der er hjemme, sætter det i system. Den uformelle snak er væk, og det tærer på kreativiteten, mener flere.

”Jeg syntes, jeg mistede kontakten til mine folk, også fordi vi var a-synkrone i tilstedeværelse, så havde man lige et barn der skulle....og så havde man lige noget andet...så udviklingen gik jo fra først at få styr på folk, og jeg havde også en praktikant, der virkelig var bange, og man tænker fuck den festival, det kan da være helt ligegyldigt, nu skal vi lige ha folk med, så i lang tid gik det på, hvordan har vi det, hvordan går det.

Så udviklingen gik fra totalt kaos til mere struktur til en erkendelse af, hvad der fungerer og ikke fungerer, til at vi så endelig blev sluppet ud i virkeligheden og så eksploderer i kreativ virkelyst og håndsprit.

...Vi er samlet dagligt digitalt, det er klart, og så siger jeg, jeg har tænkt sådan og sådan, og så har vi selvfølgelig den dialog og den sparring, men det har været interessant at opleve, at det er altså f...ikke det samme. Hold da op, men igen det kommer også an på, hvem man er som menneske, og hvem der er omkring, men nej hvor er det meget, der ryger.”

Men mange er også glade for online-møderne, dels fordi de sparer tid, der ellers ville være gået til transport, dels fordi de i det hele taget er mere effektive. Mange vil uden tvivl beholde nogle af online-møderne, også når det bliver muligt at mødes igen.

### Distanceledelse

Flere af de adspurgte ledere lægger vægt på, at – ja - de krisestyrer, men at de også for en gangs skyld får tid til at tænke institutionens og deres eget arbejde igennem.

”...i virkeligheden har jeg haft det super med at sidde herhjemme, for man får jo lavet utrolig meget, fordi man undgår afbrydelserne, men jeg var lidt for langsom til at opdage og agere på medarbejdernes behov. Jeg skulle have været der noget mere, for nogle medarbejdere, på et lidt tidligere tidspunkt. Jeg fik taget lidt revanche med bl.a. et ’bål og bajere i haven’ arrangement for administrationen - men måske lidt sent i forløbet...”

Et er sparring mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og chef. Men den kontrol af medarbejdernes indsats, som også er en del af lederjobbet, er heller ikke lige nem at føre ud i livet under de givne omstændigheder. Nogle ledere siger åbent til deres medarbejdere, at de ikke præcis ved, hvad de pågældende egentlig skal tage sig til lige her og nu. Derfor opfordrer de dem til hver især at gennemtænke nye metoder, til aktivt at lade sig inspirere andre steder fra, så de kan se på deres arbejdsplads med nye øjne. Alt sammen noget, der måske kan gavne alle på længere sigt.

På andre arbejdspladser har de allerede et system for, hvor meget arbejdstid de enkelte opgaver kræver – en tidsstyring, de så vidt muligt tager med over i hjemmearbejdslivet.

### Det sociale liv

Det sociale liv blandt kollegaer, som pludselig ikke ser hinanden til daglig, har der også været en del fokus på.

”.....jeg skrev til dem, at jeg glædede mig til at vi ku være sammen igen, og at jeg savnede dem, og jeg vidste også, at folk savnede deres kolleger, så på den måde ændrede det sig lidt. Så prøvede vi så forskellige ting som virtuelle kaffebarer og sådan nogle ting, fredagsbar for dem der havde lyst til det.....og der var nogen, der syntes, det var superfedt, mens andre ikke havde behov for det. Så det prøvede vi et par gange, og så prøvede vi at ændre det til en kaffe om torsdagen i stedet for, men der var en 18-20 stykker med, altså vi har ikke gjort det siden, også fordi jeg har tænkt, gad vide om det egentlig er mig, der skal invitere til det. Ja, om det bliver sådan lidt chef-agtigt. Jeg har aldrig været tilhænger af tvangshygge, mens hvis der var behov for, at folk fik det, det var tydeligt, at det var de mest ekstroverte, der havde brug det.....”

Det er tydeligt, at det er det uformelle, der mangler, det uformelle, der ikke kan sættes i system. Det er åbenbart bare ikke det samme at mødes med hver sit glas fredags-vin foran hver sin skærm, frem for at mødes omkring et bord ude ”i det virkelige liv”.

---

*også fordi jeg har tænkt, gad vide om det egentlig er mig, der skal invitere til det. Ja, om det bliver sådan lidt chef-agtigt. Jeg har aldrig været tilhænger af tvangshygge*

---

”.....altså det der med at sætte sig ”nu skal vi hygge” altså online, det er svært.”

”Men det der jo har været - for mig - den allerstørste læring i den her tid - eller læring, det ved jeg ikke, for måske vidste jeg det godt, men alligevel - var en meget akut følelse for mig af hvor meget jeg savner den uformelle fornemmelse i min organisation. Altså jeg har talt meget med ledere, jeg har talt meget med samarbejdsudvalg, jeg har en god fornemmelse af al den formelle information, der er højt informationsniveau i det mere formelle hierarki ”op og ned” i huset, men jeg møder jo ikke nogen i kantinekøen eller ved elevatoren.”

Og endelig er der den ulønnede personalegruppe. Flere institutioner har frivillige som en hel vital del af basis. Og at værne om dem er en opgave helt for sig:

”.....jeg har jo 80 frivillige som skal spille sammen og have det godt og have lyst til at få ejerskab til det her sted. Nogen af dem har været her siden 1986, det er et sted, folk er glade for at være, og der er jo faktisk en covid-udfordring, når de pludselig i tre måneder for første gang i deres liv ikke har haft deres daglige gang her. Det har jo været helt fredeligt, men det er

så den anden del af mit arbejde, at jeg skal sørge for at lede på en sådan måde, at de frivillige de føler – eller har – reelt ejerskab til stedet.”

Alt i alt har det været nyt og ukendt land, der skulle betrædes og fortolkes nærmest fra den ene dag til den anden. Og samtidig har betingelserne ændret sig undervejs flere steder. Det betyder alt sammen, at helt basale faktorer som økonomi, sikkerhed, arbejdsglæde og effektivitet er blevet udfordret – og problemerne forstået og handlet på - på mange forskellige måder.

Som en formand siger:

”Vi bliver mere omgængelige og hjælpsomme, og får det bedste op i et menneske. Jeg synes, det er fantastisk at se, hvad mennesker har gjort for hinanden i den her krise. Hjulpet dem der ikke selv kunne købe ind, givet penge til både det ene og det andet. Det giver mig tiltro til menneskeheden at se, hvordan vi agerer i sådan en situation. At vi faktisk hjælper hinanden i stedet for at misbruge og udnytte hinanden. Det synes jeg er ret fantastisk. Der er selvfølgelig eksempler på det modsatte, men det generelle synes jeg altså er, at det bringer det gode frem i mennesker.”

---

*Jeg synes, det er fantastisk at se, hvad mennesker har gjort for hinanden i den her krise*

---

---

*men det er så den anden del af mit arbejde, at jeg skal sørge for at lede på en sådan måde, at de frivillige de føler – eller har – reelt ejerskab til stede*

---

## 10 De gode erfaringer

Trods al usigtbarheden i den kaotiske corona-tid de første fire måneder fremstod der i de enkelte institutioner alligevel nogle fælles meningsskabende og positive fortolkninger af omverdenens flydende signaler.

Vi vil her omtale de væsentligste eksempler på gode erfaringer, som de er fremgået af interviews og kommentarfelter i surveyen.

### Opbakning i lokalsamfundet og lokalpolitikken og større bevidsthed om betydningen for lokalsamfundet

En meget ofte oplevet glædelig erfaring er lokalsamfundets støtte. Både brugere og lokalpolitikere er med udsagn, kontakter og politiske initiativer med til at vise kulturinstitutionerne (ikke mindst dem med stort brugertal som biblioteker og museer), at de har været savnet under nedlukningen, at de nyder støtte og opbakning, og at de mødes med glæde, i det omfang de genåbner.

En respondent fandt det positivt:

”At vores lokale politiker kæmpede for, at museerne fik synlighed på Christiansborg om en svær situation. At mange gæster har savnet at gå på museum.”

Danske Kulturbestyrrelser udgav som led i projektet ”Kulturinstitutionernes Største Udfordringer” en vejledning til støtte for dette gode samarbejde mellem institution og det lokale politiske og administrative miljø i kommunen. Den kan findes her

<https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-største-udfordringer/et-bedre-samarbejde-med-kommunen> .

### Større anerkendelse af kulturens betydning i samfundet

Generelt i samfundet var situationen præget af, at kulturens hjælpepakker tilsyneladende kom sidst i rækken – efter alle andre erhverv, samtidig med at kultur og mangel på åbne kulturinstitutioner fyldte meget i medierne og betød meget i lokalsamfundene og i den politiske debat. Hyppige tilkendegivelser i fritekstfelterne i surveyen viser, at mange kulturinstitutioner fandt situationen præget af opbakning til kunst og kultur.

Der er f.eks. kommentarer om det positive i:

”Generelt mere fokus på kulturhistoriske værdier og hvad vi er rundet af, stor opbakning.”

”Stor opmærksomhed i offentligheden og politisk erkendelse af Videnspædagogiske Aktivitetscentres betydning og værdi for dannelse, fællesskab og læring.”

”Det politiske fokus på kunsten, som perioden har medført, skal fastholdes.”

”Mange strukturer og fødekæder er blevet tydelige, og gensidig afhængighed mellem hhv. fonde, sponsorer, det offentlige, institutioner og publikum er blevet klar.”

## Fondenes særlige rolle

En række udsagn viser, at fondene er omgærdet med stor anerkendelse og taknemlighed for deres fokus på at hjælpe institutionerne gennem coronakrisen og sikre de produktioner, som de allerede havde givet støtte til. Ikke alle kulturinstitutioner bruger adgangen til fondsstøtte, men særligt inden for museer, kunsthaller og teatre har flertallet udtrykt stor tilfredshed med fondenes indsats. På musik- og festivalområdet er det 50 procent.

På en kulturinstitution udtrykkes det sådan:

”Vi oplever, at fondene løfter en stor opgave og er meget lydhøre overfor institutionens udfordring. Vores dialog med relevante fonde er intensiveret og forbedret i perioden.”

Danske Kulturbestyrrelser har udgivet en vejledning og et interview med Dina Vester Feilberg, direktør for Den Frie, om samarbejdet med fondene. Se her

<https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/et-mere-strategisk-samarbejde-med-fondene> .

## Styrkelse af organisationen

Mange ledere og bestyrelsesformænd har oplevet, at en række positive organisatoriske værdier blev styrket under krisens tumultariske udfordringer.

Sammenholdet og engagementet er generelt øget i arbejdet med at håndtere de utallige uvante opgaver under truende og uoverskuelige omverdensbetingelser. Der har været en større fleksibilitet og forståelse for at arbejde med forandringer. Nogle taler om hurtig udvikling af de digitale kompetencer og et nyt digitalt mindset.

En biblioteksleder skriver sådan i kommentarfeltet:

”Stærkt øget benyttelse af digitale tilbud. Tigerspring i egne digitale kompetencer”

Innovation og kreativitet er i vækst i kulturinstitutionerne. Der arbejdes mange steder med nye digitale tiltag, men der arbejdes også med analoge tilbud og der tages skridt til at rykke tilbud til publikum udendørs, så smitterisikoen mindskes. Der arrangeres udendørskoncerter, -forestillinger og byvandring. Der er generelt ifølge de mange udsagn en større forståelse for at arbejde med forandringer, nye tværfaglige samarbejder opstår, og det skildres nogle steder som en nedbrydelse af siloerne.

---

*Tigerspring i egne  
digitale kompetencer*

---

Nogle ledere reflekterer over deres rolle som forandringsledere og har givet offentlige interviews om det. Se f.eks. Dorthe Andersen fortælle om forandringsledelse hos Aarhus Jazz Orchestra

<https://youtu.be/UZw3Os4sok4>, og Søren Bak-Jensen fortælle om ledelsesopgaven under krisen på Arbejdermuseet <https://youtu.be/qAinfUuT2m4> . Se andre eksempler i anbefalingerne om forandringsledelse fra Danske Kulturbestyrrelser her: <https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/at-bruge-krisen-til-at-skabe-forandring>

En kulturinstitution har denne beskrivelse af forandring i tænkningen:

”Endnu mere kreativ tænkning – en sær sprød kreativitet”



Mange steder overvejer man balancen mellem på den ene side at skabe besparelser ved at reducere antallet af medarbejdere og på den anden side beholde kompetencerne i organisationen, udvikle dem og sætte dem ind på nye tiltag og den aktuelle/kommende genåbning.

---

*Endnu mere kreativ tænkning – en sær sprød kreativitet*

---

Nogle steder benyttes krisen dog til at trimme og foretage besparelser ved at skille sig af med mindre velplacerede medarbejdere eller ledere. Og mange mener, de kan blive tvunget til afskedigelser. Hele 51 procent af museerne og 38 procent af koncert- og kulturhusene forventer forsommeren 2020 at reducere i antallet af medarbejderne som svar på krisens økonomiske udfordringer.

### Bestyrelse og direktion rykker sammen

Ledelsen er, som vi så i kapitel 5, i mange tilfælde styrket ved et meget tæt samarbejde mellem bestyrelse og direktion eller bestyrelsesformand og direktion. Udtryk som at "steppe op" og at "holde helt tæt på" er karakteristiske udtryk. Samarbejdet handler om menneskelige relationer. Der skal tætte samtaler til, hvis omverdensfortolkning, handleudkast (Enactment) og meningsskabelse skal have plausibilitetens skær og medvirke til institutionens overlevelse. De mange gode vidnesbyrd om denne nærhed varsler godt for disse institutioners ledelsesfunktion i fremtiden. Samtidig er der plads til forbedring i 18 procent af institutionerne ifølge undersøgelsens data.

Danske Kulturbestyrelser har udgivet en række vejledninger i godt bestyrelsesarbejde, som kan findes her <https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/f-mere-ud-af-bestyrelsens-kompetencer>

Dette materiale ligger i naturlig forlængelse af det kodeksarbejde, som Danske Kulturbestyrelser i samarbejde med kultursektorens brancheorganisationer gennemførte i 2018/2019. Kodeks og anbefalinger kan findes her <https://culturalgovernance.dk/anbefalingerne>.

Det vil være en oplagt indsats til forbedring af kulturinstitutionernes ledeskvalitet, at det offentlige sætter stærkere ind på, at tilskudsydere, brancheorganisationer og kulturinstitutioner sammen etablerer udviklingsprogrammer for god "cultural governance", så alle bestyrelser bliver i stand til at skabe værdi for institutionen – også under svære vilkår som en pandemi.

### Aftaleformer

De mange aflysninger efter pandemiens start udfordrede ikke bare økonomien, men også forståelsen af de aftaler, der var indgået med leverandører, kunstnere, ad hoc-ansatte etc. Betegnelsen "force-majeure" og force-majeure-klausuler kunne ikke i længden benyttes som en kattelem til at aflyse kontrakter uden betalingsforpligtelse. Derfor blev institutionerne tvunget ud i et udviklingsarbejde af kontraktformerne, så en langvarig eller nyopdukkende pandemi kunne håndteres på en forsvarlig og rimelig måde for alle parter. Se mere om dette i Danske Kulturbestyrelseres anbefalinger her <https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/kontrakter-i-en-pandemi-tid>

### Samarbejde med kommunen

Mange institutioner og kommunale embedsmænd beretter om et intensiveret samarbejde mellem kommunen og institutionerne. Forvaltning, bestyrelser og ledere har været i tæt kontakt om

udfordringerne i forhold til økonomi og restriktioner. Hjælp er blevet ydet mange steder, og kulturen har fået en forstærket plads i det politiske billede i lokalområdet, som vi tidligere har set.

Opbygning af et godt arbejdsforhold kendetegnet ved tillid og gensidighed og med et element af personlige relationer vil kunne vare mange år og kræver en vedholdende indsats fra institutionen.

Danske Kulturbestyrerler har som nævnt udgivet vejledning om et godt samarbejde med kommunen, som kan findes her <https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/et-bedre-samarbejde-med-kommunen> . Tidligere har vi udgivet en vejledning i lokal lobbyisme, som kan findes her <http://www.kulturbestyrelser.dk/wp-content/uploads/2018/04/Lobbyvirksomhed-for-kulturbestyrelser.pdf>

## 11 Udfordringer, der arbejdes videre med

En lang række udfordringer og udviklingsmuligheder blev identificeret og iværksat allerede i krisens første fire måneder. Undersøgelsen har imidlertid vist, at et større antal institutioner ikke havde arbejdskraft, økonomi og kompetencer til at foretage større udviklingsprojekter. Eller vurderede i deres fælles meningsskabelse i situationen, at det først og fremmest handlede om at komme tilbage til de tidligere arbejdsformer og indtægtskilder.

Det vil være et probat kulturpolitisk skridt at modvirke den store ulighed mellem kulturinstitutionerne, når det handler om udviklingskræfter, ved at etablere støtteprogrammer for kulturens infrastruktur gennem f.eks. kompetenceudvikling, lederuddannelse og investeringsfonde for ny teknologi og højere sundhedsstandarder. UNESCOs rapport "Culture in Crisis – Policy Guide for a Resilient Creative Sector"<sup>35</sup> anbefaler den type offentlige indsats i tillæg til de akutte økonomiske støtteprogrammer, som den danske stat allerede har leveret. Vi kommenterer nogle af disse aspekter i det følgende.

### Digitalisering

Der er blevet arbejdet hårdt på at udvikle digitaliseringen på tværs af alle funktioner, som det er fremgået af kapitel 8. Danske Kulturbestyrrelser udgav i vinteren 20/21 anbefalinger om emnet, som kan ses her <https://culturalgovernance.dk/onewebmedia/4.%20Ledelse%20henimod%20mere%20strategiske%20kreative%20OG%20digitale%20Del%202.pdf>

Mange små kulturinstitutioner har dog ikke de fornødne kompetencer i staben og i bestyrelsen til at følge med udviklingen og til at kunne skabe digital adgang, ny digital formidling og nye digitale forretningsmodeller. De har ofte hverken økonomi eller viden til at nå et niveau af digitalisering, som brugere og tilkudsydere betragter som nutidig standard, og som vil kunne give adgang til nye brugergrupper. Netværkssamarbejde mellem institutionerne kan bringe dem et stykke af vejen i fællesskab. Men såvel kulturens forskellige brancher som kultursektoren som helhed har ej heller den volumen og de økonomiske kræfter, der skal til for at udvikle digitale platforme og egnede softwaresystemer med tilhørende supportfunktioner tilpasset kulturen og de ofte små administrationer.<sup>36</sup> Det offentlige vil - evt. i samarbejde med fondene - kunne tilføre stor værdi ved at iværksætte programmer for afhjælpning af disse strukturelle skævheder mellem de store kulturinstitutioner og de øvrige.

UNESCOs rapport understreger, at offentlige programmer for digitalisering ikke må medføre, at kunstformer, der ikke egner sig til digitalisering (teater og dans f.eks.), underlægges krav om digitalisering, at alle udviklinger sker i en balance mellem det analoge og det digitale, og at alle løsninger udvikles i samarbejde med institutionerne. Et synspunkt, vi også har mødt mange gange i vores undersøgelse.

### Nye indtægtskilder

En del kulturinstitutioner har iværksat udvikling af nye indtægtskilder herunder, men langt fra udelukkende, digitale produkter under pandemien. Det er en vanskelig strategisk og videnskrævende opgave, som kræver

---

<sup>35</sup> (UNESCO, 2020) <https://en.unesco.org/creativity/publications/culture-crisis-policy-guide-resilient-creative> (Set den 3. juli 2021)

<sup>36</sup> Det er vores indtryk efter at have været i kontakt med mange kulturinstitutioner, at meget meget få institutioner benytter CRM-systemer (CRM = Customer Relationship Management) i deres markedsføring. Det Kongelige Teater (og DBU/Landsholdet på idrættens område) lader til at være nogle af de eneste, der benytter professionel software på området.

investering, og som indebærer en betydelig risiko. Mange kulturinstitutioner har ikke desto mindre foretaget markante skridt over mange år for at supplere billetindtægterne gennem at etablere cafédrift, butikker, webbutikker og for at udnytte institutionens aktiver på forskellig måde (salg af rettigheder eller udlejning af mødefaciliteter f.eks.). Denne udvikling har taget et markant skridt fremad i pandemitiden bl.a. gennem netværksorganisationer som BARC Scandinavia<sup>37</sup> og en offentligt støttet enhed som Applaus<sup>38</sup>, scenekunstens center for publikumsudvikling. Disse organisationer har tilført kultursektoren ny viden og været med til at skabe og understøtte et bredere forretningsmæssigt mindset uden at kolliderede med institutionernes ikke-kommercielle kulturopgaver.

Danske Kulturbestrelser har udgivet anbefalinger om arbejdet med nye indtægtskilder, som kan findes her <https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/at-t-nke-i-nye-indt-gter> .

### Publikumsudvikling

Som nævnt ovenfor har interessen for at nå ud til flere gennem arbejde med nye tilbud og opsøgende aktiviteter været i vækst i pandemiperioden stærkt understøttet af ovennævnte Applaus. Denne udvikling breder sig til andre brancher end scenekunsten gennem samarbejder, webinarer, værktøjer og konsulentrådgivning med rod i Applaus.

Dette lover godt for udviklingen efter coronaen. Og det vil være en helt oplagt styrkelse af kultursektoren, hvis staten ville udvikle Applaus bevillingsmæssigt til ikke kun at dække scenekunsten, men hele kultursektoren.

### Robusthed og bæredygtighed

Kulturinstitutionernes robusthed viste sig at variere meget i forhold til den organisatoriske tilknytning til staten eller kommune og i forhold til hvilken disponibel, likvid egenkapital, kulturinstitutionen havde været i stand til at opbygge. Mange kulturinstitutioner kan ikke etablere en egenkapital uden at blive modregnet af tilskudsyderne.

At forøge sin robusthed og bæredygtighed er en kompleks opgave, der kræver strategisk viljestyrke, tilladelse fra tilskudsyderne, solide risikoanalyser og et fravær af uheld. Det kræver også, at hele sektoren er robust og bæredygtig i kraft af gode rammebetingelser og en understøttende infrastruktur. Der er kommet langt mere fokus på vigtigheden af robusthed og bæredygtighed (også i klimamæssig forstand), og der vil blive arbejdet med det i mange år frem. Kulturinstitutionerne har i pandemien set, at robusthed og bæredygtighed er mål, der meningsfuldt kan handles på, og som medvirker til institutionens samlede målopfyldelse.

Danske Kulturbestrelser har udgivet guides og skabeloner til arbejdet med robusthed og risikoanalyse, der kan ses her <https://culturalgovernance.dk/kulturinstitutionernes-st-rste-udfordringer/robusthed-og-b-redygtighed> . Heri findes også en beskrivelse af, hvad en understøttende infrastruktur ville indebære.

### Organiseret interessevaretagelse og lobbyisme

Allerede i løbet af de første måneder blev det tydeligt, at kulturen fremstod opsplittet og med langt mindre organisatorisk-administrativ opbakning end idrætten og andre erhvervssektorer. Mange af institutionerne i

---

<sup>37</sup> BARC Scandinavia kan findes her <https://www.barcscandinavia.com/>

<sup>38</sup> Applaus kan findes her <https://www.applaus.nu/>

undersøgelsen har oplevet stor hjælp og rådgivning fra deres brancheorganisationerne, som på deres side stod med en voldsom vækst i opgaverne og arbejdsmængden. I brancheorganisationernes udvikling kan man også tale om et tigerspring.

I forhandlingerne om hjælpepakkerne var kulturen dog stadig på bagkant som resultat af de mange små brancheorganisationer set i forhold til f.eks. Dansk Erhverv og Dansk Industri. Hurtigt fandt kulturens brancheorganisationer sammen i et forsøg på at fremstå samlet og troværdig over for staten i forhandlingerne om hjælpepakkerne.

I første omgang var der ikke tale om en enhedsorganisering, men større grupperinger mellem brancheorganisationerne og under Dansk Erhvervs og Dansk Industris vinger.

Denne udvikling har i sig selv styrket kulturens repræsentation på Christiansborg, men der vil efter alt at dømme blive arbejdet videre med forsøgene på at gruppere sig samlet og skabe fælles fodslag i kulturens varetagelse over for staten. De ti anbefalingspakker fra projektet "Kulturens Største Udfordringer – under coronakrisen og efter" kan du finde ved at klikke på dem herunder.



Vel vidende, at mange allerede har gjort sig tanker og erfaringer om emnet, lægger vi her tre dokumenter, som sammenfatter elementerne set fra brugernes perspektiv:

- Artikel om tryghed ved besøg
- En skabelon til et tryghedstjek
- En guide til design af brugeroplevelsen
- Link til WoCos webinarer om brugeroplevelser på kulturinstitutioner

[Se dokumenterne](#)



Kriser bærer uldgås og forsøges forebygget. Når krisen alligevel viser sig, så er der nye muligheder for forandring. Se med her:

- Forandringsledelse i Aarhus Jazz Orchestra. Video med Darthe Andersen
- Forandringsledelse på Arbejdermuseet. Video med Søren Bok-Jensen
- Guiden Krise- og Forandringsledelse
- Artiklen At bruge krisen til at skabe forandringer

[Se video og dokumenter](#)



Kulturinstitutionerne oplever store fald i indtægter under coronarestriktionerne til trods for eventuelle hjælpepakker. Det er tid for at tænke i nye indtægtskilder. Her lægger vi:

- Artikel om at tænke i nye indtægtskilder
- Vejviser til viden om publikum og målgrupper
- Eksempler på nye indtægtskilder

[Se dokumenterne](#)



Strategisgning, innovation og digitalisering er tre væsentlige funktioner, som ikke altid er så enkle i en krisetid. Her er:

- en artikel om strategi, der viser tre opfattelser af strategi og åbner perspektivet til en bredere opfattelse af, hvad god strategisk ledelse af en kulturinstitution kan være
- en artikel om innovationsledelse og digitalisering med mange eksempler fra kulturinstitutioner, der har deltaget i undersøgelsen

[Se dokumenterne](#)



Måske har I allerede et fremragende samarbejde med kommunen. Måske har I samarbejde med flere kommuner. Måske er der stadig nogle ønsker til kvaliteten i samarbejdet, og måske skal I først i gang med samarbejdet. Artiklerne her giver gode råd og beskriver gode eksempler på, hvordan samarbejdet kan optimeres til begge parter's bedste. Der er også råd om, hvordan en driftsaftale kan konciperes.

[Se dokumenterne](#)



Samarbejdet med fondene har haft stor betydning under coronapandemien for mange kulturinstitutioner. Ikke i alle tilfælde har det været så let, men der findes veje til et nært samarbejde med fondene baseret på værdifællesskab, åbenhed og omhu med kommunikation og samarbejde. Læs om den relationstrategiske tilgang og se videoen om udstillingsbygningen Den Fries langsigtede samarbejde med Det Obelske Familiefond.

[Se artikel og video](#)



Sponsorsamarbejde har altid været en kommunikationsopgave for både kulturinstitution og sponsor. Og med mange udfordringer, ikke sjældent er det endt med kortvarige relationer mellem parterne. Hvis det overhovedet er kommet i stand. Her kommer råd og gode eksempler på langvarige relationer og tæt samarbejde.

[Se dokumenterne](#)



Økonomisk koas har været uundgåelig for mange kulturinstitutioner under coronakrisen. Og mange har indset, at et godt beredskab altid vil være en fordel, når krisen kradser. Her kommer råd om at skabe en likvid reserve gennem driftsaftaler med tilskudsyderne og gennem styrkelse af institutionens robusthed og bæredygtighed generelt.

[Se dokumenterne](#)



Bestyrelsen er institutionens strategiske ledelse. Krisen var og er voldsom, men ikke alle praktiske generelt var strategiske. Dog kaldte krisen helt overordnet på strategisk ledelse. Mange steder kom bestyrelserne ikke med fra starten. Her undersøges hvorfor, og der gives råd om udnyttede bestyrelsernes mange kompetencer bedre generelt og i en krisesituation.

[Se dokumenterne](#)



10

Kontrakter er kommet i fokus i coronatiden, fordi det store antal aflysninger har skabt stor usikkerhed og en del tvister om, hvordan retstilstanden kan siges at være. Og fordi de har afsløret den økonomiske usikkerhed, mange aktører i kultursektoren har. Læs her anbefalinger for en ny generation af kontrakter.

## 12. Metode

Projektet "Kulturinstitutionernes Største Udfordringer – under coronakrisen og efter", hvoraf denne rapport er den afsluttende, havde to hovedformål: Kortlægning og vejledning. I projektbeskrivelsen står det således:

- Projektets første formål er at lave en HURTIG (men grundig) afdækning af netop de største udfordringer (og behov) lige netop nu blandt kulturlivets ledere og bestyrelser - i forbindelse med coronanedlukningen.
- Projektets andet formål er at få afdækket de største udfordringer og behov blandt ledere og bestyrelser i forbindelse med en langsom genåbning af deres kulturelle tilbud og aktiviteter i de kommende måneder.
- Projektets tredje formål er at indsamle, udvikle og formidle konkrete ideer, findings og anbefalinger ift. hver af de identificerede udfordringer, som kan gøres tilgængelige for HELE kulturlivet lige præcis nu, hvor de har allermost brug for det.
- Projektets fjerde formål - på lidt længere sigt - er tillige at opbygge en større drifts- og ledelsesmæssig robusthed i kulturlivet ved netop at skabe indblik i de ledelsesmæssige udfordringer og handlemuligheder på vejen ud igennem en krise som denne, i både et direktions- og et kulturbestyrelses-perspektiv.

Der er anvendt en trianguleret metode, hvor 39 kvalitative interviews gennemført i maj og juni har dannet baggrund for dataindsamling og for udarbejdelse af et kvantitativt spørgeskema (med et antal kvalitative fritekstfelter). Denne survey blev udsendt den 29. juni med deadline 3. juli 2020. Kvalitativ og kvantitativ metode kombineret med desk research danner baggrund for indeværende kortlægningsrapporten, for udarbejdelse af anbefalinger og vejledninger og for nærværende rapport.

### Faser

Projektet første fase var at gennemføre 39 interviews med to interviewere hver via zoom og med optagelse af interviewene, som senere blev systematiseret gennem emnekodificering.

Næste fase var at udforme og teste et survey, der efterfølgende blev udsendt til direktører og bestyrelsesformænd på 759 kulturinstitutioner.

Tredje fase var analyse og rapportering af surveyens kvantitative aspekter.

Fjerde fase var udarbejdelse af anbefalinger og vejledninger, afholdelse af workshops og formidling af budskaberne.

Femte fase: I tillæg til ovennævnte fire faser besluttede Danske Kulturbestyrelser uden for den finansierede ramme at gennemføre en nøjere analyse af de kvalitative aspekter af de indsamlede data. Det har resulteret i denne rapport.

### Den kvalitative analyse

Den kvalitative analyse er gennemført på baggrund af interviews med 39 ledere og bestyrelsesformænd (herunder en kommunal kulturchef) og surveyens fritekstfelter.

Alle interviews er renskrevet og er sammen med fritekstfelter kodet i analyseprogrammet Atlas.ti. Det meget rige stof blev kodet med 30 forskellige koder, og de mest informationsrige aspekter af besvarelsene

blev udvalgt til de kapitler, denne rapport består af. De kvalitative data er enkelte steder suppleret med resultater fra den kvantitative analyse for at belyse og underbygge argumentationen undervejs.

Da det helt overordnede tema, der fremtrådte var: "Hvordan finder man orden i kaos?" var der ikke langt til at vælge Karl E. Weicks teori om organisationers omverdensfortolkning, meningsgælbelse og valg af handlerepertoire, som en basistilgang til analysen, som det er beskrevet i kapitel 4.

Weicks positivismekritiske teori sætter menneskets relationelle og kulturelt betingede omverdensforståelse over for en grundlæggende mangetydig og uforklarlig verden. Organisationer må abstrahere deres egen objektivitet ud fra verden i en retrospektiv meningsgælbelse, som giver dem mulighed for at handle, for så at se, hvad er sker. Denne usigtbarhed og grundlæggende kaotiske kontekst, som hans teori hævder, gør sig gældende, analyserer han i forskellige krise- eller katastrofesituationer. Og her vil der naturligvis, hvor usigtbar og kaotisk verden end havde været før, i høj grad være tale om kaos. Rationaliteten og dømmekraften sættes i betydelig grad ud af spillet og en helt række instinkter, følelser og relationelle, kulturelle træk udgør handleimpulserne.

I hvor høj grad usigtbarhed og mangel på objektiv erkendelse gør sig gældende uden for akut krise, og i hvor høj grad rationalitet af en eller anden begrænset form gør sig gældende – eller *også* gør sig gældende – kan vi ikke sige noget teoretisk om. I coronakrisen giver teorien en række oplagte begreber til at forstå, hvad der sker, når mennesker forsøger at forstå og skabe en ny orden efter den orden, der gik tabt.

### Den kvantitative analyse <sup>39</sup>

**Besvarelsesprocenten af surveyen er 24 procent. Der indkom 324 besvarelser.**

Besvarelsesprocenten for direktører/lederes vedkommende er 31 svarende til 236 besvarelser.

For formændenes vedkommende er besvarelsesprocenten 15 svarende til 88 besvarelser. Se Figur 9.

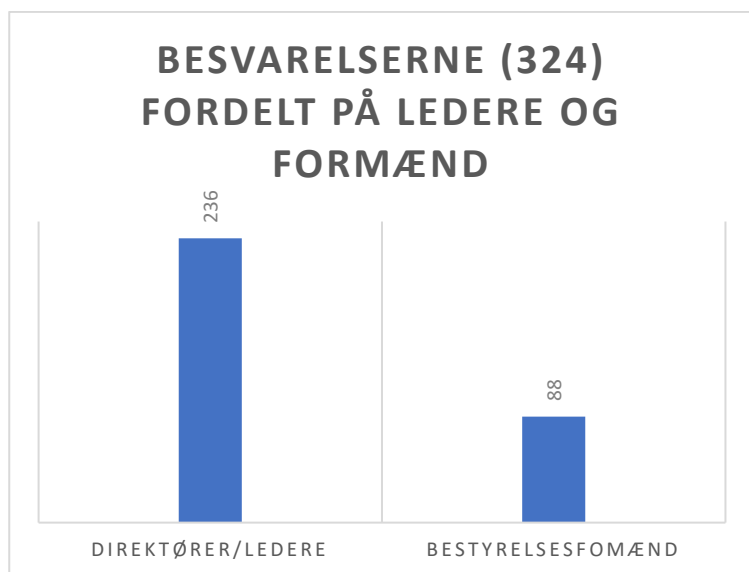
Den teoretiske population er 1345 direktører/ledere og bestyrelsesformænd. Populationen af kulturinstitutioner består af de 759 kontaktede kulturinstitutioner, men kan også med rimelighed udtrækkes til også at gælde det antal kulturinstitutioner i disse brancher, som har valgt at stå uden for en brancheorganisation.

---

<sup>39</sup> Den kvantitative analyse blev udgivet august 2020. (Nielsen, 2020)



Figur 9



Spørgeskemaet blev udsendt til brancheorganisationernes medlemmer. Følgende brancheorganisationer udsendte:

- Danske Biografer
- Dansk Live
- Dansk Teater
- DEOO Danske Ensembler, Orkestre og Operainstitutioner
- DKK Danske Koncert- og Kulturhuse
- Foreningen Kunsthaller i Danmark
- Kulturhusene i Danmark
- Foreningen Danske Kulturbestrelser udsendte til Organisationen Danske Museers medlemmer og egne medlemmer

Herudover sendtes spørgeskemaet til bestyrelsesformænd, der var medlem af Foreningen af Danske Kulturbestrelser.

I alt blev udsendt til 759 institutioner. På baggrund af besvarelserne på spørgsmålet, om institutionerne har bestyrelser, er det estimeret, at 586 bestyrelsesformænd ideelt set kan have modtaget undersøgelsen. Der må dog tages forbehold for eventuelle forhold i postgangene, som i et eller andet omfang kan have reduceret antallet af formænd, der rent faktisk har modtaget spørgeskemaet.

Svarprocenten på de enkelte områder er ikke ens. De to kulturektorer, der har flest institutioner, har den laveste svarprocent: Film og musik.

Hvis vi gør den antagelse, at halvdelen af svarende bestyrelsesformænd kommer fra institutioner, hvor direktøren også har svaret, så kan svarprocenterne set i forhold til antal kulturinstitutioner beregnes til<sup>40</sup> (Tabel 1):

---

<sup>40</sup> To grupper af kulturhuse, "Koncert- og Kulturhuse" og "Kultur- og Medborgerhuse" er slået sammen her, da flere end brancheorganisationen DKK Danske Koncert- og Kulturhuse's medlemmer har registreret sig som hørende til koncert- og kulturhuse.



Tabel 1

Besvarelsesprocenter i forhold til antal institutioner	Procent
Film	24
Koncert-, Kultur- og Medborgerhuse	45
Kunsthaller	56
Museer	43
Musik inkl. musikfestivaler	27
Scenekunst	47

## Overblik over besvarelserne

### Besvarelsernes procentvise fordeling

Af Tabel 2 fremgår det, at museerne udgør den kultursektor med de fleste besvarelser. Da undersøgelsen er helt anonym, kan vi som nævnt ikke se, om den enkelte institution har afleveret to besvarelser (direktør og bestyrelsesformand) eller kun en.

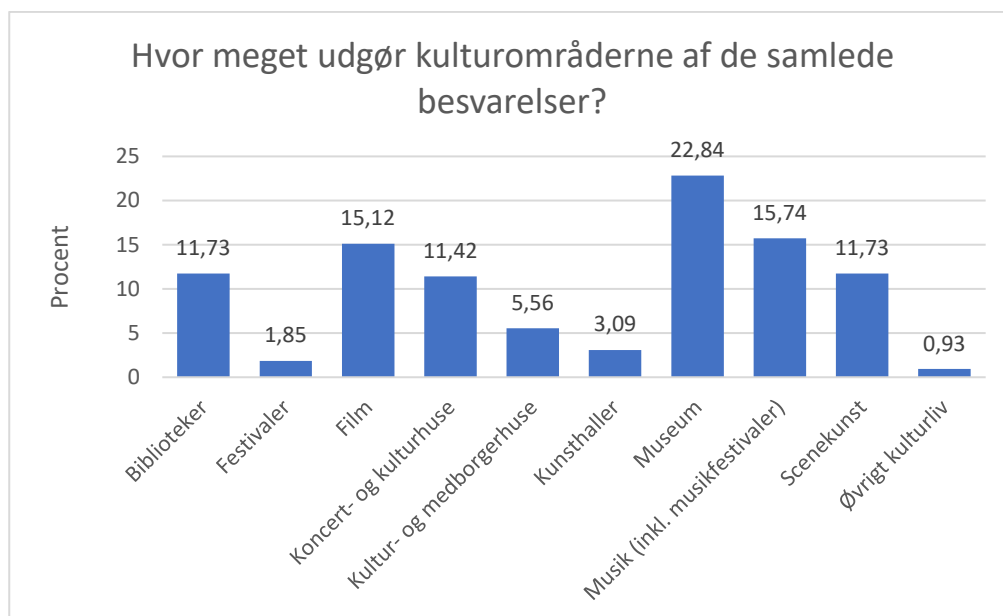
Tabel 2

### Fordeling af besvarelser på kulturområder

	Antal	Procent
Museum	74	22,8
Musik (inkl. musikfestivaler)	51	15,7
Film	49	15,1
Biblioteker	38	11,7
Scenekunst	38	11,7
Koncert- og kulturhuse	37	11,4
Kultur- og medborgerhuse	18	5,6
Kunsthaller	10	3,1
Festivaler	6	1,9
Øvrigt kulturliv	3	,9
Total	324	100,0

Besvarelsernes procentvise fordeling på kulturområder ses også af Figur 10.

Figur 10



### Metodiske forbehold

Det allerførste forbehold, vi må tage, er, at vi som analytikere måske ikke er uafhængige nok. En af os arbejder for Foreningen af Danske Kulturbestyrrelser, en anden er producent i en stor kulturinstitution og den tredje har arbejdet med kommunikation og medier i hele karrieren. Selvom vi er bevidste om faren for bias, og har forsøgt at modvirke den, kan vi alligevel komme til at vægte problemstillinger og besvarelser, der ligger mest i tråd med vores egne holdninger til løsning af pandemiens problemer og vores internalisering af kultursektorens selvforståelse.

Et uafhængigt analyseteam med tilsvarende stort kendskab til sektoren men med en større distance havde været at foretrække. Når dette ikke var en mulighed, skyldtes det, at der ikke var skaffet ekstern finansiering til analysen. Data var tilvejebragt gennem det fondsstøttede projekt "Kulturinstitutionernes Største Udfordringer", men den type af dyberegående kvalitativ analyse af data, som nærværende analyse udgør, indgik ikke i budgettet, så analysen er udarbejdet uden finansiering.

Vi har støttet vores iagttagelser i den kvalitative analyse på de kvantitative data, som fremkom gennem surveyen, og på den måde forsøgt at undgå bias. Vi har også læst og drøftet alle kapitler sammen for at modvirke subjektive fejlskud, så godt vi kunne.

### Den kvalitative analyse

Det skal nævnes, at interviewene er blevet udført af konsulenterne Susanne Justesen, Søren Mikael Rasmussen og en af forfatterne til denne rapport, Jens Nielsen. Der har været to konsulenter på hvert interview. De er alle udført som zoom-møder. Zoom-interviews afslører ikke kropssprog, ansigtsudtryk og anden nonverbal kommunikation nær så godt som fysisk tilstedeværelse i samme rum. Tillidsdannelsen, trygheden og åbenhjertigheden kan være påvirket af dette forhold.

Forfatterne til denne rapport har transskriberet, kodet og analyseret de kvalitative data til brug for rapporten. Dermed kan vi være gået glip af noget information, som tilstedeværelse under interviewene i realtime kunne have afsløret.

Det er vores opfattelse, at disse nuancer, som vi eventuelt er gået glip af eller har opfattet marginalt forskudt, ikke udgør nogen væsentlig mangel i forhold til gyldigheden og troværdigheden af de data og den rapport, der her foreligger.

#### Den kvantitative analyse<sup>41</sup>

324 besvarelser af en population på 1345 er en rimeligt stor del og tilstrækkeligt til, at man kan tale om en stikprøve. Hele populationen er adresseret, og besvarelsesprocenterne er som ovenfor beskrevet. Når vi alligevel bliver nødt til at tage forbehold, skyldes det følgende:

Det er ikke muligt at foretage en frafaldsanalyse, da vi ikke har bedt om identifikation af personer og institutioner. Vi kan til gengæld se, at de institutionstyper, der har svaret, størrelsesmæssigt ligger nogenlunde fordelt, som brancheorganisationernes fordeling er.

De enkelte områders andel tæller forskelligt i de samlede beregninger på grund af forskellige frafaldsprocenter. Det er naturligvis ikke et problem, når der beregnes på sektorområderne enkeltvis. Her kan antallet af besvarelser til gengæld komme under tredive, hvor parametriske tests ikke længere kan anvendes, og hvor cellerne i en Chi-i-anden-test kan få for få observationer. Der er i analyserne forsøgt rådet bod på sidstnævnte ved at slå kategorierne (f.eks. 1-10 skalaen) sammen i to eller tre kategorier. Det har undertiden medvirket til påvisning af signifikans på både 0,05 og 0,01 niveau.

To grupper er benævnt hhv.- "Øvrigt kulturliv" (n=3) og "Festivaler" (n=4) og udgør undertiden små outliers, hvorfor de kan være udeladt i tabeller og diagrammer.

Mange af frekvensfordelingerne er meget langt fra normalfordelt, særligt når man betragter kultursektoren under et. Hvis man medtager andre centralmål som median og typetal, som kan ligge langt fra hinanden, bliver det desto mere tydeligt. Samtidig er standardafvigelse ofte store, hvilket betyder, at der altid må tages det forbehold, at der godt kan være betydelige andele, der ikke ligger tæt på gennemsnittet. Vi bragte af den grund mange af frekvensfordelingerne i kortlægningsrapporten, så man selv kan danne sig et indtryk af det.

---

<sup>41</sup> (Nielsen, 2020)

## Bibliografi

- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *in Administration Science Quarterly* 17, pp. 1-25.
- DiMaggio, P. K., & Powell, W. W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Colletive Rationality in Organizational Fields. In DiMaggio, & Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Giddens, A. (2021). Anthony Giddens: Ingen Mennesker har oplevet det, vi gennemlever lige nu. (R. Lykkeberg, Interviewer) København: Information.
- Hatch, M., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hermann, C. F. (1963). Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Oranizations. *Administrative Science Quarterly* 8,1, pp. 61-82.
- Jørgensen, T. B., & Melander, P. (1999). *Livet i Offentlige Institutioner*. København: DJØF Forlag.
- Kulturanalys Norden. (2021). *Covid-19-pandemiens effekter på kultursketoren i de nordiske lande. Nordisk Kulturfakta 2021:02*. Göteborg: Nordiska ministerrådet.
- Li, F. (2020, September). The Digital Transformation of Business Models in he Creative Industries. *Arts Management Quarterly* No. 134.
- Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om Ledelse*. København: Akademisk Forlag.
- Nielsen, J. (2020). *Kulturinstitutionernes Største Udfordringer under og efter Coronakrisen Oversigtsrapport*. København: Danske Kulturbestyrelser.
- Rentschler, R. (2015). *Arts Governance, People, Passion, Performance*. Oxon: Routledge.
- Seismonaut. (2020). *Digital kultur i en corona-tid - casesamling*. Region Midtjylland.
- UNESCO. (2020). *Culture in Crisis - Policy Guide for a Resilient Creative Sector*. UNESCO.
- Weick, K. E. (1972). *The Social Psychology of Organizing*. McCraw-Hill.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organizaton*. Malden: Blackwell Publishing.

Interviewundersøgelsen og surveyen, der var kilde til de analyserede data i denne rapport, blev gennemført med økonomisk støtte fra Augustinusfonden, Det Obelske Familiefond og Realdania.

