

INNOVATION

Ledelse henimod mere strategiske, kreative OG digitale kulturinstitutioner under corona (del II)

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

Ud over at det er vigtigt at ledelsen af kulturinstitutionen er konkret i det strategiske arbejde, så fordrer corona-tiden også, at kulturinstitutioner formår at agere kreativt og innovativt - og det kræver - ifølge flere af de interviewede i undersøgelsen - et lidt andet mindset, end det mange normalt arbejder med i en travl hverdag, hvor fokus er på drift.

At sikre kreativitet og innovation er ledelsens strategiarbejde i corona-tid

Kigger vi på tværs af interviewene, så udtrykker mange ledere og bestyrelsesformænd, at der på visse områder i institutionens virke var et udtalt behov for at tænke nyt, især i forhold til at være i kontakt med gæsterne under nedlukningen. Nogle oplevede endda et behov for helt at nytænke sig selv som institution med nye arbejdsgange, strategiske mål o.lign, fordi verden og "markedet" både under og efter corona næppe vil eller skal være helt det samme som før. Og står man i den situation, at dele af organisationen eller sågar hele organisationen skal tænke nyt i form af oplevelser, kompetencer, arbejdsgange m.m., ja så er det her, at disciplinen innovationsledelse pludselig bliver særdeles relevant.

For Innovationsledelse som ledelsesgreb er netop den form for ledelse, der skal udøves, når og hvis man som kulturinstitutionen IKKE kan eller vil operere på samme måde, som man gør i dag.

Innovationsledelse som disciplin kan derfor også være værdifuld for den eller de kulturinstitutioner, der virkelig har brug for at tænke helt nyt og anderledes som følge af corona. Det er vigtigt at understrege, at det ikke nødvendigvis handler om at ændre på alt, men at det også handler om at bygge på de succeser, der er skabt over årene. Man kan fint reflektere over de gode ledelsesgreb, man som ledelse allerede har taget i anvendelse for at komme nye steder hen.

Innovationsledelse bliver ofte opdelt i en skelnen mellem løbende forbedring og fuldstændig nytænkning. Valget mellem de to tilgange handler naturligvis meget om kontekst: Hvor hårdt er kulturinstitutionen ramt? Er markedet forsvundet? Skal kerneydelsen ændres, har vi brug for som supplement at satse på nye områder med oplevelser m.m.? Her er der overordnet to forskellige tilgange at vælge mellem:

Inkrementelt fokuseret innovationsledelse: Her er fokus på at gøre lidt BEDRE hele tiden - på

kryds og tværs af organisationen. Overskriften er her, at man - både ledere og medarbejdere - løbende leder efter de små justeringer, der kan hjælpe os til at gøre tingene bare en lille smule bedre, fx via effektivisering, øget digitalisering, mindre justeringer og reelle forbedringer. Det kan eksempelvis være, at kulturinstitutionen vælger at lave mindre eller løbende tilpasninger til det eksisterende kulturtilbud, hvor eksisterende aktiviteter også tilbydes digitalt; når man pludselig skal finde bedre måder at tænke i publikums-flow m.m. Når en ledelse er fokuseret på inkrementelle forbedringer, så handler det ofte om at løse et enkelt, ofte lidt mindre, problem ad gangen.

Et godt eksempel på den slags inkrementelt fokuseret innovationsledelse kan ses i det aarhusianske initiativ **“Den Levende Kunstklub”**, hvor flere forskellige kulturinstitutioner i Aarhus går sammen om at lave et fælles kulturelt tilbud på tværs af kunstneriske genrer for dermed i højere grad at kunne hjælpe hinanden med at få adgang til en større del af det kunst-interesserede publikum i Aarhus og omegn.

Af mere corona-relevante eksempler på denne form for innovation kan desuden nævnes DR's utroligt populære **morgen-fællessang med Philip Faber** under corona, som jo opstod ganske spontant ud fra en idé om at modvirke problemer med ensomhed under nedlukning med et helt nyt fællesskab omkring morgensang. Konceptet byggede på kendte tv-formater, men var alligevel nyt i sin måde at engagere og inddrage danskerne på, og det blev særdeles succesfuldt, netop fordi fællessangen løste et vigtigt problem i nogle forholdsvis kendte rammer.

Radikalt fokuseret innovationsledelse: Denne mere omsiggribende måde at geare organisationen til kreativitet og innovation har til formål at finde mere radikale, nye og ANDERLEDES måder at gøre tingene på (radikal nytænkning, store eksperimenter og satsninger). Det er her, hvor kulturinstitutionen vover at lave nogle helt nye opsætninger eller helt nye formater, som ikke er prøvet før - i håbet om at skabe nogle større kreative, kunstneriske og kommercielle muligheder for kulturinstitutionen. Radikal innovationsledelse er således en ledelsesdisciplin, der ofte er meget fokuseret på at løse en eller flere større udfordringer på én gang eller at reagere på nogle helt nye muligheder, som viser sig i markedet.

Som når **Folkehuset Absalon** i København vælger at sadle fuldstændig om under nedlukningen i december 2020 og i stedet faciliterer de personlige relationer i nærområdet - ikke længere i det fysiske rum - men derimod i et helt nyt radiofonisk fællesskab ([læs mere her](#)).

Ledelsens strategiske rolle ift. innovation

Den vigtigste opgave for en leder, uanset om man går inkrementelt eller radikalt til værks, handler således om at skabe rammer, der gør det muligt for medarbejdere at agere kreativt, når der er brug for det. Man skal altså som leder ikke være den, der kommer med de gode løsninger, men i stedet være rigtig god til at præcisere de problemer, der skal løses, eller de udfordringer, der skal håndteres, og så sætte medarbejderne “fri”, så de har tid og mulighed for at arbejde målrettet med at finde netop de ideer, der kan løse det valgte problem eller den presserende udfordring.

Det er **DR's arbejde med Philip Fabers fællessang** også et godt eksempel på. Det var aldrig blevet skabt, hvis ikke Philip Fabers chef havde givet ham de nødvendige rammer (og frihedsgrader) til på temmelig usædvanlig vis at “sende live” på Pige Korets Facebookside mandag

den 16. marts.

Corona-pandemien gjorde det tilmed naturligt og nødvendigt, at Faber inviterede danskerne hjem i chefens stue, hvorfra de daglige udsendelser blev sendt frem til starten af maj. Det var også DRs ledelse, der sikrede den nødvendige opbakning til programmet, så idéen allerede efter ganske få dage hurtigt blev "skaleret op" og udsendt på de helt store sendeflader på P2 og DR1. Det er innovationsledelse i praksis.

Et andet eksempel, der både rummer radikale og inkrementelle elementer af fokuseret innovationsledelse, er at finde hos **Betty Nansen Teatret** i København, hvor en af måderne, hvorpå de har valgt at skabe de bedst tænkelige rammer for at kunne opsætte mere eksperimenterende og vovede produktioner, dels er ved 1) at operere med en ganske stor egenkapital, som gør det muligt at løbe risici og tage chancer, og derfor at kunne fejle uden at måtte gå fra hus og hjem, dels ved 2) at de to direktører kører et tæt og jævnbyrdigt parløb mellem den organisatoriske ledelse og den kunstneriske ledelse, hvilket giver et frirum til større kreativitet BÅDE i den daglige ledelse af institutionen OG i den kunstneriske ledelse.

Ledelsens strategiske rolle ift. digitalisering af kulturinstitutionen under og efter corona

Et af de helt centrale områder, der har krævet et målrettet strategisk og ikke mindst kreativt fokus fra stort set alle ledere under corona, har været behovet for at arbejde langt mere med digitalisering end tidligere. For ligesom med ledelse af kreativitet og innovation, så er det også bestyrelse og ledelse, der skal skabe de nødvendige rammer og forudsætninger for, at kulturinstitutionens medarbejdere kan agere digitalt, når der er behov for det.

Mange ledere fortæller i både interviews og workshops, hvordan de oplevede en imponerende virkestrang blandt deres medarbejdere under nedlukningen, og her kan det i sig selv være et værdifuldt ledelsesgreb blot at skabe det nødvendige rum og plads til, at den eller de involverede medarbejdere kan løbe afsted med digitaliserings-bolden. Flere kulturinstitutioner valgte netop denne lidt mere Bottom-Up tilgang med at lade mindre grupper arbejde i dybden med digital nytænkning.

For eksempel **Kunstmuseet Brandts** i Odense, som valgte at give den digitale bold til en lille gruppe yngre medarbejdere. Opgaven var at skabe nye veje for den digitale formidling af kunsten, og gruppen fik relativt frie hænder til digitale initiativer, hvilket førte til mange nye og markante digitale formidlingsformer, især på sociale medier.

Det er dog samtidig vigtigt ikke blot at give plads og frihed, men også at holde fast i som ledelse at skabe de rammer, som digitaliseringen skal finde sted indenfor – herunder, hvad der ikke skal berøres af digitalisering. Og her er vi tilbage i det strategiske arbejde fra først i artiklen. Det kræver nemlig udarbejdelse af langsigtede mål for digitaliseringsindsatsen; og samtidig sætter man som ledelse også en overordnet retning for, hvor kulturinstitutionen er på vej hen. Så når man arbejder med digitale indsatser kræver det, at man genbesøger sin strategi. Desuden er det vigtigt med en konkret plan for, hvordan, og i hvilket omfang, kulturinstitutionen rent faktisk ønsker en digitalisering, tillige med allokering af de nødvendige ressourcer til udvikling af både digitale kompetencer, koncepter og produktioner.

Her så vi et rigtig fint eksempel fra **Odense Internationale Film Festival (OFF)**, hvor der var behov for under corona at kunne gear hele festivalen til et helt nyt digitalt setup. Den daglige leder, Birgitte Weinberger, var nødt til hurtigt at sadle om og hente digitale kompetencer ind udefra, så hun kunne få styr på, hvordan festivalen kunne gennemføres i et digitalt format. Det havde de ganske enkelt ikke de fornødne kompetencer til at gøre in-house. Birgitte Weinberger understregede i interviewet, hvor vigtigt det var for hende og for OFF, at de ikke blot ville lave en 1-1 oversættelse fra offline til online. I stedet var det vigtigt for Birgitte Weinberger fuldstændig at gentænke festivalen, så den skabtes "digitalt først" - og blev designet fra bunden med det digitale som afsæt.

Så ud over, at hun udarbejdede en digital strategi, så gik hun i et innovations- og digitaliseringsperspektiv "radikalt" til værks. Og hun tog også en af denne metodes vigtigste værktøjer i brug - nemlig samskabelsen. Her gik OFF sammen med andre aktører for sammen at skabe det nye digitale koncept for filmfestivalen. Netop denne tværfaglige tilgang er ofte en forudsætning for nyskabelse og rummer således store perspektiver for kulturlivet.

Et andet godt eksempel på ledelsens strategisk vigtige rolle ift. at løfte digitaliseringsopgaven så vi hos **Aarhus Biblioteker (DOK1)**, hvor direktør Marie Østergaard fortæller, hvordan hun selv og den øvrige ledergruppe straks efter nedlukningen i marts 2020 fik nedsat en række arbejdsgrupper, der på forskellig vis fik til opgave at gentænke biblioteks-opgaven under overskriften: "Hvordan er vi et bibliotek, når vi er lukket?".

Denne rammesætning affødte naturligt et digitalt fokus, ift., hvordan kan der arbejdes digitalt med relationen til vores borgere, med det sociale miljø internt, med FN's verdensmål og med demokrati? Der blev arbejdet i digitale såkaldte "design sprints", som er en måde at arbejde intenst og målrettet på at skabe løsninger, og hvor mange typer af kompetencer bliver inddraget for at skabe ny viden og nye løsninger. Samtidig understreger Marie Østergaard, at fordi alle arbejdede hjemmefra, gav det hende som leder nogle helt nye muligheder for at sætte teams sammen på tværs af fagligheder. Det gav helt nye arbejdsfællesskaber på tværs af organisationen, der var i stand til at nytænke.

Selv om det digitale mindset i form af tilstedeværelse på digitale og sociale medier mange steder virker som hverdag, så har det hos mange af de interviewede også levet i skyggen af de mange andre fysiske aktiviteter, og dermed har der ikke været allokeret mange ressourcer eller kompetencer til området. Det forhold viste sig at være en udfordring mange steder. Det var også en udfordring i mange bestyrelser, der både skulle rådgive og sætte retning i den umiddelbare krise. Det peger mange ledere og bestyrelsesformænd på som en stor mangel - og det vil uden tvivl være et stort fokus i fremtidig rekruttering af medlemmer til bestyrelser, da det er en meget efterspurgt kompetence fremover.

Det er vigtigt, at der fra ledelsens side tages skridt til at afmystificere det digitale og i stedet erkende, at det er en vej, der er nødvendig og vigtig, men at heller ikke ledelsen har alle svar på rede hånd om, hvor vi skal hen med det. Vi skal derfor huske at betragte det som et positivt benspænd for os alle.

Hvordan kan - og skal - vi som ledere være både strategiske, kreative og digitale?

Danske Kulturbestyrelser har i forbindelse med projektet afholdt en række workshops med aktører fra hele spektret af kulturlivet. Dels for at kvalificere ledelsesudfordringerne og dels for at give gode tips og råd videre til andre kulturaktører. Og her til sidst har vi samlet de bedste praktiske råd fra workshoppen og interviewene om at arbejde strategisk med det kreative og digitale.

Plejer er død: Før corona ville det nok ikke være forventeligt, at ledelserne af kulturinstitutionerne skulle kunne omstille sig SÅ hurtigt til at være både mere strategiske, mere kreative og innovative og ikke mindst mere digitale - samtidig med, at man som leder har løbet forrest ind i den fremtid, som ingen rigtig på nuværende tidspunkt har særligt godt indblik i. Netop disse ledelsesudfordringer har kaldt på et nyt ledelsesmæssigt mindset. Der har været brug for et helt andet åbent blik på verden, herunder metoder og fagligheder. Plejer er i den grad død. Vi skal tilbage og besøge vores formål og mission og skabe nysgerrighed for nye kriterier hos vores medarbejdere.

Afprøv og lær hurtigt: Det er vigtigt at gå ad nye stier, og mange forsøger sig med mange forskellige mindre ting, også for at lære af fejl, inden det bliver alt for alvorligt. Der har været brug for meget mere inddragende ledelse.

Digital tilgang skal ind i hjertet af strategien: Digital udvikling skal ikke blot være et tillæg til strategien, den skal indarbejdes på lige fod med andre indholds-satsninger. Det må ikke isoleres som en "særlig ting". Det digitale skal derfor tænkes ind fra starten af projekterne, ja måske er det ligefrem det digitale, der i disse tider er det vigtigste, og derfor kan man sagtens bygge projekter op, der har det som mål. Og man bør tænke forretningsmæssigt med det samme, for man skal indstille sig på, at det digitale også skal være en indtægtskilde i fremtiden.

Hent digitale kompetencer i netværk: Netop fordi det at arbejde med digitalt indhold er ret nyt for mange kulturinstitutioner, er det vigtigt at kunne arbejde mere netværksbaseret (strategi-som praksis), hvor man i høj grad kan trække på kompetencer fra samarbejdspartnere, når der skal udvikles og sættes mål.

Vær kritisk i valget af digitale indsatsområder: Mange har eksperimenteret og det er jo godt, men det er helt klart ikke alle områder af kulturlivets aktiviteter, der har glæde af at være digitale, man skal vælge få indsatsområder.

Alle, der har bidraget til disse interviews, har i større eller mindre grad en strategi, som deres kulturinstitutioner kører efter - både på kort og på langt sigt. Men ingen af dem rummede naturligvis det ulykkelige scenarie, at en pandemi skulle ramme verden og lukke mange dele af samfundslivet ned i perioder. Denne usædvanlige situation har mange steder kaldt på, at ledelse og medarbejdere har engageret sig i nye strategiske processer, at gamle planer er blevet pudset af og fornyet, at nye relationer i samme ombæring er skabt på tværs af institutionerne og, at nye typer af (især) digitale oplevelser er kommet på markedet. Derfor er det lige nu måske den vigtigste tid overhovedet i mange år for søsætning af nye strategiske initiativer.