



Tryghedsskabelse under corona

Udarbejdet af Susanne Justesen og Søren Mikael Rasmussen på vegne af Danske Kulturbestyrelser

På tværs af alle typer af kulturinstitutioner har gæsterne et stort behov for at vide, hvordan der bliver skabt tryghed under besøget, så de kan undgå smitte med covid-19. For nogle gæster fylder corona nærmest ingenting, for andre har det stor indflydelse på, hvorvidt de overhovedet dukker op, og ikke mindst, hvordan de samlet set oplever deres besøg på den enkelte kulturinstitution. Det er vigtigt at skabe tryghed både før, under og efter besøget - uden at det tager fokus væk fra den kulturelle oplevelse, og det er ingen let opgave. Artiklen her giver gode råd og anbefalinger til dig som leder ift at oprette denne balance mellem kunst og corona.

Alle kulturinstitutioner har jo siden foråret arbejdet benhårdt på at skabe nye arbejdsgange og indsatser for at sikre gæsterne så trygge forhold som muligt. Begrebet "floor-management" fylder pludselig ganske meget i hverdagen, fordi kontakten med gæsterne, modtagelse, service m.m. er blevet en meget større andel af oplevelsen af besøget end tidligere.

Det har for mange været en helt ny ledelsesopgave nu også at skulle sikre den bedst tænkelige indretning af kulturinstitutionen ift at beskytte mod corona, at informere både gæster og medarbejder og ikke mindst ift at uddanne alle typer af personale til at agere i en helt ny virkelighed. Det stiller helt nye krav til både ledelse og bestyrelse. Og så er der alle bekymringerne ift, hvordan vi holder fast i vigtigheden af kunsten - især i en tid, hvor både medarbejdere og gæster oplever en fornyet utryghed ifm, at smittetrykket stiger.

Highlights fra denne artikel:

Det er vigtigt at tage hånd om brugernes tryghed, så gæsten under besøget kan fokusere mest muligt på selve kunsten

Artiklen inddeler gæstens oplevelse i før, under og efter (brugerrejsen)- med konkrete anvisninger til hvordan hver del kan forbedres

Her anvendes design, information og ledelse af medarbejdere som de tre vigtigste ledelsesgreb til at skabe en tryk gæsteoplevelse før, under og efter besøget

Men er vores publikum i virkeligheden utrygge ved at komme?

Ifølge flere nyere undersøgelser er der stor forskel på, hvor trygge eller utrygge publikum er ved at vende tilbage til deres foretrukne kulturinstitutioner. Blandt den klassiske musiks publikum er utrygheden en smule større, end den er blandt teatrene, men generelt oplever mange

kulturinstitutioner at besøgene er færre og billetsalget lavere, og derfor giver det mening at skruer gevaldigt op for tryghedsskabelsen. Det er ikke længere blot at melde ud, at "Vi følger Sundhedsstyrelsens anbefalinger". Der skal mere til for at sikre, at vores publikum kan føle sig trygge, både før, under og efter besøget. Og den øvelse kræver ledelse. Se mere om de nyeste undersøgelser fra DEOO og Applaus nederst i artiklen.

Hvordan kan vi bedst sætte ind som ledere?

Som kulturinstitution har vi - ifølge sikkerhedschef på Roskilde Festival Morten Therkildsen - tre gode ledelsesgreb eller håndtag at arbejde med, når vi gerne vil gøre besøgs-oplevelsen endnu mere tryk for vores publikum, den såkaldte DIM ICE model (se mere info nederst i artiklen). Vi kan arbejde med det overordnede DESIGN af gæsteoplevelsen, dvs hvordan vi fx kan forbedre den fysiske indretning for at gøre flowet bedre. Vi kan arbejde med INFORMATION - fx via skiltning, pile på gulvene etc, og vi kan arbejde med PERSONALE både ift at træne vores personale til i højere grad at tage hånd som covid, og ikke mindst som ledere sikre, at vores personale (eller frivillige) er til stede fysisk på de steder, hvor der måske er behov for ekstra hjælp til at holde afstand, sikre afspritning etc.

For således at gøre det nemmere at arbejde ledelsesmæssigt med tryk under besøget, giver det mening at tage afsæt i *brugerrejsen*, der kan fungere som et stærkt ledelsesværktøj ift at re-tænke gæsteoplevelsen ift corona, via fokus på design, information og ledelse af medarbejdernes indsats.

Men hvad er egentlig en brugerrejse?

Brugerrejsen er oplevelsen set med brugernes øjne. Netop sikkerhed i forhold til at blive udsat for smitte med corona har formet brugerrejsen på helt nye måder i forhold til, hvor og hvordan brugerne oplever, at kulturinstitutionerne sikrer gæsternes tryk *før, under og efter* besøget. Det er især hos kulturinstitutioner, der samler mange gæster på lidt plads, at behovet for at "manage the floor" skaber helt nye udfordringer ift at håndtere gæsternes færden på tryk og forsvarlig vis. Når vi arbejder med at forstå og evt re-designe brugerrejsen, kan vi med fordel dele den ind i tre dele, nemlig før, under og efter besøget - når vi ønsker bedre at forstå vores gæsters adfærd og behov i hver enkelt fase af deres gæsteoplevelse.

FØR - handler i store træk om at forstå vores publikums adfærd og behov, før de ankommer til kulturinstitutionen. Hvor har de først hørt om os eller stedet/begivenheden, hvordan har de planlagt deres besøg og sammen med hvem? Hvilken viden eller information gjorde de brug af i selve planlægningen af deres besøg - hvilke udfordringer stødte de på i processen og, hvad var deres vigtigste behov, som vi med fordel kan hjælpe dem med at få dækket?

UNDER - handler i store træk om bedre at forstå gæstens adfærd, ønsker og behov under selve besøget. Lige fra den første ankomst (parkering, kø ved indgangen etc) til deres oplevelse af mødet med institutionen, kunsten, medarbejderne og det værtskab og den hjælp, de møder under besøget. Hvad gør de undervejs, hvem gør de de det sammen med, og hvad er deres vigtigste behov og udfordringer, mens de er hos os, som vi med fordel kan være opmærksomme på?

EFTER - handler i store træk om, hvad gæsten oplever, når de er kommet hjem, dvs hvordan de oplever at tage kunsten med videre efter besøget. Vil de gerne lave et Instagram-opslag, men har svært ved at finde en omtale, de kan bruge; har de følt sig utrygge og fraråder andre at besøge kulturinstitutionen, indtil smittetrykket er faldet markant etc.? Hvad gør dine og jeres gæster helt konkret, når de kommer hjem efter en kulturoplevelse hos jer, og hvad er deres oplevede behov og udfordringer i forbindelse med hver af deres handlinger efter besøget?

Brugerrejsen har selvsagt fået helt en helt ny kompleksitet med corona - og selvom tryghed og sikkerhed er vigtigt, så er det mindst lige så vigtigt, at den ikke hverken forstyrrer eller overskygger den kunstneriske eller kulturelle oplevelse mere end højst nødvendigt før, under og efter et besøg. Og for at sikre dette er det vigtigt at tage hånd om utrygheden og ikke bare leve op til myndighedernes krav, men i lige så høj grad være fokuseret på at dække de behov, netop jeres publikum oplever til, hvordan man opleve kunsten uden at blive unødigt forstyrret af bekymringer eller utryghed omkring corona. Og det stiller store krav til hver eneste af landets kulturinstitutioner, og især stiller det store krav til dig som leder.

Anbefalingerne, som vi har samlet i denne artikel, er blevet lavet med afsæt dels i 40 dybdegående interviews med ledere og med bestyrelsesformænd dels ved research i Danmark og andre lande og senest i en workshop, hvor ledere og direktører fra forskellige kulturinstitutioner udvekslede deres erfaringer omkring tryghedsskabende foranstaltninger i dagligdagen. Vi har inddelt anbefalinger efter brugerrejsen, dvs ift hvad du og I kan gøre for at skabe en (endnu) mere corona-tryk kulturoplevelse før, under og efter besøget.

Hvad kan vi konkret gøre for at skabe tryghed FØR besøget?

En vigtig del af tryghedsskabelsen før et besøg handler om kommunikation - og her er det helt centralt at være gode til at kommunikere klart og tydeligt, hvad I som kulturinstitution konkret gør for, at de kan føle sig trygge. Og også her gælder der en vigtig anbefaling om, at jo mere du kan vise - via eksempelvis billeder og video - hvad I gør, fremfor blot at skrive om det jo bedre. Og lad os her for en stund igen vende tilbage til DIM ICE modellen og bruge den som afsæt for vores anbefalinger:

DESIGN - som ledelsesgreb: Hjemmesiden behøver jo ikke fuldstændig re-designes for at kunne informere om tryghed, men flere kulturinstitutioner har haft gode erfaringer med at designe en stor og tydelig "Covid-19" knap, som hele tiden kan tilgås, uanset hvor gæsten er på hjemmesiden - og som derfor ikke forstyrrer dem, der ikke er optaget af corona, men skaber tryghed for dem, der har behov for mere information - ved at fortælle om alle de tiltag, netop I gør for at skabe et trygt besøg. Et andet designgreb, som flere kulturinstitutioner har benyttet sig af, er at bede publikum om at booke deres besøg på forhånd fx i et bestemt tidsrum, så besøgende fordeles mere jævnt ud over hele dagen - og giver bedre mulighed for sikre et trygt besøg for alle gæster.

INFORMATION - som ledelsesgreb: Netop video kan fungere rigtig godt ift information før et besøg. Fx som Aarhus Teater, har gjort: <https://www.aarhusteater.dk/dit-besog/billetservice/#covid19>, hvor de sætter fokus på, hvad de gør for gæsterne og ikke lader deres information dominere for meget. Se evt. også videoen fra Odense Teater, der er blevet deres næstmest sete video på youtube:

https://www.youtube.com/watch?v=H3wH2TPt_Og&feature=youtu.be. Men hvordan balancerer vi mellem at fortælle, hvad vi selv konkret gør, og hvad vi har brug for at publikum selv gør?

Hvis vi i lidt for høj grad signalerer, at gæsterne skal sørge for at holde afstand, ikke hoste på hinanden o.lign, vil gæsterne opleve, at ansvaret ligger på dem og ikke på institutionen. Og det kan skabe utryghed. Som gæst er det vigtigt at opleve, at kulturinstitutionen tager ansvar for min sikkerhed, mens jeg er på besøg. Det er derfor heller ikke tilstrækkeligt længere blot at benytte den faste remse om, at man følger Sundhedsstyrelsens retningslinjer - for selvfølgelig gør vi det. Men dit og jeres publikum har brug for at vide, hvordan netop I har valgt at fortolke disse retningslinjer. Når nu det anbefales at anvende mundbind, så kan det som gæst være godt at vide, om de selv skal medbringe mundbind, eller om de kan få/købe et på stedet.

Nyhedsbreve til faste gæster kan derfor også med fordel fokusere på, "hvad der er muligt" under corona, altså være eksplicitte med hvilke typer af aktiviteter, der kan finde sted på kulturinstitutionen på en sikker måde – og, hvad der ikke er muligt.

Ledelse af PERSONALE: Det er særdeles vigtigt, at alt personale, der er i kontakt med gæster før deres besøg, via telefon, email eller andre kanaler, trænes eller uddannes i at håndtere de gæster, der kontakter institutioner med spørgsmål om corona. Det er nu mere vigtigt end nogensinde, at kulturinstitutionernes personale tager værtskabet på sig og tager ansvar for, at alle gæster føler sig trygge, også allerede inden de ankommer. Dette kan fx gøres via en såkaldt "Covid-19 tryghedsgaranti" - som Vejle Musikteater har lavet - hvor teatrets gæster på websitet kan se helt konkret, hvordan medarbejderne er klædt på at tilpasse sig deres gæster under besøget. Læs mere om garantien her: <https://www.vejlemusikteater.dk/tryghedsgaranti/>.

En anden indsats i forhold til personale er at forankre ansvaret for corona-sikkerhed hos en person, der sikrer at kulturinstitutionen er helt opdateret med corona-regler, og har styr på den samlede coronainsats og implementering af den fra start til slut.

Hvad kan vi konkret gøre for at skabe tryghed UNDER besøget?

Når vi arbejder med gæstens oplevelse UNDER besøget, starter det allerede ved ankomsten til parkeringspladsen og slutter først, når gæsten er hjemme igen efter besøget. Især på denne del af brugerrejsen har vi altså rig mulighed for via design, information og ledelse af medarbejdere at skabe en bedre og mere tryk oplevelse for vores besøgende - så de netop kan fokusere på kunsten og på deres kulturelle oplevelse og ikke få oplevelsen forstyrret af bekymringer eller utryghed ift corona.

DESIGN - som ledelsesgreb: Vi behøver jo ikke nødvendigvis ombygge hele kulturinstitutionen for at tage hånd om corona (selvom enkelte kulturinstitutioner som fx Betty Nansen har været nødsaget til dette). Men det kan være, der er behov for at tage et nyt blik på indretningen af vores foyer, garderobe, butik, toiletter o.a. for at se, om der her er noget vi nemt kan gøre for at skabe endnu tryggere rammer. Skal der flyttes rundt, flyttes genstande, åbnes op - eller opstilles blomsterkummer

til at dirigere flowet af gæster? Og er der noget vi kan gøre via design, som kan gøre det nemmere at holde afstand eller undgå for mange gæster i samme rum? Skilte og information er vigtige virkemidler, men hvis vi kan håndtere samme situation via indretning eller design, er det ofte en bedre og mindre forstyrrende løsning i forhold til gæstens oplevelse.

Flere kulturinstitutioner beretter fx, hvordan større grupper som fx skoleklasser skaber ekstra utryghed blandt de øvrige gæster. Flere teatre og museer fortæller derfor, hvordan de har fundet ud af at adskille dem fra de øvrige gæster og tilrettelægge deres besøg på helt nye måder, fx at møde dem andre steder, informere dem udenfor i tydeligt inddelte områder eller have tidspunkter, hvor det KUN er store grupper, de har på besøg.

Enkelte kulturinstitutioner har også fået udarbejdet helt nye designs for at forbedre deres brugerrejse, fx har Contemporary Copenhagen fået designet et særligt gæste-sæt med malebog og tuscher, som de uddeler til børn i udstillingen, som både skaber tryghed til at interagere med kunstværkerne under selve besøget, og som samtidig også er en måde at skabe ekstra synlighed omkring stedet efter besøget. Flere teatre fortæller desuden, hvordan de har fået designet særlige kølposer med deres logo på, som publikum køber med ind i salen - så de kan drikke kold vin i pausen, hvor bevægeligheden er begrænset pga corona.

INFORMATION - som ledelsesgreb: Rigtig mange kulturinstitutioner gør jo rig brug af skiltning og markeringer på gulve o.a. som en måde at informere brugere og gæster på. Andre udleverer foldere til deres gæster ved ankomst. Der er utroligt mange måder at informere sine gæster på under besøget - og det afhænger helt og holdent af hvad der fungerer bedst for netop jeres institution og den gæsteoplevelse netop I ønsker at skabe for jeres publikum.

Hvis der er tale om musik eller scenekunst, kan det være en god ide at henvende sig direkte til publikum fra scenen - fx ved at lade en af kunstnerne gøre det - og adressere situationen og her også kommunikere glæde og håb over fællesskabet i lyset af corona.

Ledelse af PERSONALE: Flere kulturinstitutioner har allerede haft hele personalet på særlige kurser i værtskab under corona, andre laver håndbøger med instruktioner til medarbejder og frivillige - og andre rekrutterer ekstra frivillige til at hjælpe med at skabe så tryk en oplevelse undervejs. Det vigtige er gøre det tydeligt for både besøgende og især for institutionens medarbejdere, at de besøgendes tryghed under besøget er JERES ansvar. Publikum bærer naturligvis et medansvar for at spritte af, når spritten er der, og holde afstand når markeringerne fordrer det, men hovedansvaret ligger hos kulturinstitutionens ledelse og medarbejdere - hele vejen igennem, og det er vigtigt at hver eneste medarbejder er opmærksom på dette.

Hvad kan vi konkret gøre for at skabe tryghed EFTER besøget?

Noget af det vigtigste, der sker efter ethvert besøg hos en kulturinstitution, er, 1) hvordan gæsten vurderer sin samlede oplevelse, og ikke mindst 2) hvad gæsten fortæller andre om sin oplevelse. Så én af de bedste måder at få indblik i, hvad vores publikum konkret gør, hvorfor de gør det, og ikke mindst hvad de kunne have behov for fra os i den forbindelse - er ved at spørge vores gæster. Det kan vi enten gøre, når de er på vej hjem eller, efter de er kommet hjem.

DESIGN - som ledelsesgreb: Flere kulturinstitutioner har haft gode erfaringer med at lave en artefakt eller en fysisk genstand, som deres publikum og gæster kan tage med hjem, og som signalerer til omverdenen, at her hos os er det trygt at komme, også i en corona-tid. Fx har Copenhagen Contemporary som vi tidligere har nævnt, haft succes med en lille bog og en pakke tuscher der udleveres til alle børn, som de kan tage med hjem. Ligesom Odense Teater har haft succes med deres kølepose med logo på, som gæsterne tager med ind i salen med rosé-vin til pausen. En kølepose som bruges flittigt af deres publikummer i andre sammenhænge, og dermed skaber dialog også i andre sammenhænge omkring, hvor trygt det er at gå i Odense Teater. Den slags gode foranstaltninger spredt sig hurtigt som ringe i vandet, og det er en stor hjælp, da op mod 50 procent af besøg på en kulturinstitution er baseret på mund-til-mund metoden.

INFORMATION - som ledelsesgreb: Dårlige oplevelser spredt sig endnu hurtigere på sociale medier end gode oplevelser. Så det er vigtigt, at gæsterne har gode konkrete historier om en positiv oplevelse at give videre. Derfor har flere kulturinstitutioner haft gode erfaringer med at dele positive publikumsoplevelser, som deres gæster beretter om, via Sociale Medier - eller lade besøgende og gæster fortælle om deres oplevelser via video. Netop for at tage kampen op imod de dårlige historier, som let kan give anledning til, at folk, der er utrygge i en coronatid, kan føle sig trygge hos jer - fordi de ved fra både jeres information og andre besøgende - at netop jeres kulturinstitution er tryk at besøge.

Flere teatre og koncertsteder - samt museer der beder besøgende om at booke deres besøg på forhånd - har benyttet sig af, er ganske enkelt at sende en email til deres gæster efter besøget, gerne med direktører som afsender, for at spørge om der mon er noget I kan gøre - i form af indretning, information eller vha personale - som kunne være med til at skabe en mere tryk oplevelse for dem? Det behøver jo bestemt ikke at gøres efter hvert eneste besøg eller hver eneste forestilling, men bare en gang imellem for at sikre, at alt fungerer som det skal - ud fra et brugerperspektiv.

Ledelse af PERSONALE: Noget af det mest effektive ift at sikre og opretholde et højt niveau af sikkerhed er netop, at du som leder sikrer, at I har personale, der med jævne mellemrum opsøger dialog med publikum, når de er på vej ud af døren. Enten ved at gøre brug af det TryghedsTjek vi har med i anbefalingspakken her, men det kan også være en mere uformel dialog, hvor I spørger ind til deres oplevelse før, under og efter - hvad har fungeret godt og mindre godt? Har de følt sig tryk? Utryk?

Det er også vigtigt at fokusere på evaluering med både medarbejdere og ledere af, hvordan I som institution håndterer trygheden og hele tiden implementerer ny læring - med afsæt i denne viden om publikums oplevelse efter besøget.

Som afrunding på denne artikel vil gerne understrege, at som kulturinstitution, og især som leder i en kulturinstitution, har det nærmest aldrig været mere vigtigt end nu at du og I har indblik i, hvordan jeres gæster oplever trygheden på stedet. Var den tilstrækkelig? Eller blev deres besøg og oplevelse af kunsten forstyrret af utryk undervejs? Var der steder, gæsterne oplevede, at deres oplevelse blev unødigt kompliceret? Hvor vores tiltag eller personale svigtede? Og især er det vigtigt, hele tiden at holde fast i en løbende diskussion af, hvordan gæstens besøg og oplevelse kan gøres

endnu bedre, for at sikre, at gæsten har lyst til at vende tilbage igen - også selvom smittetallet evt skulle stige.

Den viden har du og I mere brug for nu end nærmest nogensinde før. Den viden kan hentes via uformelle samtaler med jeres gæster på vej hjem, via surveys eller ved, at I er gode til at overvåge, hvad gæsterne skriver om deres oplevelse på sociale medier efterfølgende. For kun hvis I ved, hvordan jeres gæster oplever deres besøg, har I mulighed for at gøre det bedre.

Vil du gerne vide mere har vi her et par ekstra links og referencer:

Kantar Gallups undersøgelse for Dansk Teater og Applaus i august i år,
<https://www.applaus.nu/danskerne-er-trygge-ved-teatrenes-handtering-af-covid-19-tiltag/>. Vær opmærksom på, at den er foretaget før den seneste store stigning i smittetrykket i starten af september 2020.

Publikumsundersøgelse september 2020 foretaget af Thulstrup Research/Rasmussen & Marker for DEOO ift klassiske koncerter (undersøgelsen er ikke færdiggjort):

Her blev deltagerne i undersøgelsen bedt om at forholde sig til, om de havde lyst til at gå til koncert under de nuværende omstændigheder. Her var der kun knap 15 procent, der ville gå afsted til en koncert uanset hvad, mens 50 procent svarede, at de afventede, at situationen skulle blive mere sikker. Og over 20 procent ville slet ikke gå til koncert igen. Blandt disse typer af gæster til kulturoplevelser ses der altså en større forsigtighed ved at vende tilbage til koncerterne end hos teaterpublikummet.

Se evt video fra Wonderful Copenhagen her, hvor Morten Therkildsen (sikkerhedschef Roskilde Festival) fortæller om DIM ICE modellen for ledelse af tryghed blandt publikum
<https://www.wonderfulcopenhagen.dk/webinar/kicktstartkulturturismen>).