

# 04 APRIL

JESPER STUB JOHNSEN



### **Hvem er Jesper?**

Foråret står for døren. Træerne er begyndt at spire og forårsblomsterne er begyndt at blomstre. Med forårets komme melder tankerne sig om nutiden og om fremtiden. Hvad skal vi mon så for at kunne høste - både i år og i de næste mange år? Og lige netop dette tema er yderst genkendeligt og relevant for april måneds leder i Ledelsesalmanakken.

I denne måned møder vi Jesper Stub Johnsen til en snak om hvad strategisk ledelse og sårbarhed i ledelse er for ham. For Jesper er disse emner tæt forbundet til en leders evne til at balancere mellem de kortsigtede og de langsigtede investeringer. For Jesper selv handler det om at kunne realisere Nationalmuseets strategiske mål og sikre dets fortsatte eksistensberettigelse – både nu og i fremtiden. Og nogle af de vigtige nøgleord, der skal til for at kunne realisere dette er mod, selvledelse og porteføljeledelse. Disse tre udgør - sammen med emnet investering - de fire særemner i april måneds ledelsesalmanak.

Jesper Stub Johnsen er vicedirektør på Nationalmuseet. Han har ansvaret for Forskning, Samling og Bevaring. Jesper er uddannet konservator, Ph.d., og er en erfaren leder med over 16 års gang på museet. Nationalmuseet er Danmarks statslige, kulturhistoriske hovedmuseum med besøgssteder i hele landet og huser den største kulturhistoriske samlinger af danske og udenlandske kultururs historie. Jesper er her leder for mange af landets bedste konservatorer og forskere på området, og han arbejder for at sikre den fortsatte bevaring og formidling af Danmarks kulturskatte og for at Nationalmuseet både nu og i fremtiden udfører og formidler anerkendt forskning i verdensklasse.

### **De små og store træer**

Stærkt inspireret af denne måneds tema giver sidste måneds leder, Nikolaj Malchow-Møller, rektor på CBS, stafetten videre til Jesper med spørgsmålet:

*Hvordan balancerer du med både at så frø der skal blomstre i indeværende sæson, og frø der skal blive til store træer ude i fremtiden?*

Jesper indleder sit svar med anerkendende at påpege spørgsmålets relevans som et grundvilkår for hans og Nationalmuseets arbejde: *"Det er et fint spørgsmål til lige netop mig, som arbejder på Nationalmuseet, som jo både arbejder med at bevare og formidle kulturarven på den rigtig lange bane og som også har et museum, som skal lukke op hver dag og invitere publikum indenfor. I den hverdag, jeg befinder mig i, så er det to sider af samme sag"*.

Med en faglig baggrund som konservator er det et grundvilkår i Jespers faglighed, at han skal tage vare på kulturarven nu og for eftertiden, så genstandene også er bevarede om 100 år - eller måske endda om 1000 år. Det kræver, at man som konservator er i stand til at bevare genstandene bæredygtigt for eftertiden, samtidigt med at man må imødekomme de kortsigtede krav om at formidle og vise genstandene frem i udstillinger i dag. Det er derfor en naturlig del af hans dagligdag at forsøge at imødekomme de kortsigtede krav om hver dag at lave et museum, der er relevant og interessant for gæsterne, men på en måde så det også vil være relevant og interessant for eftertidens generationer.



*Vi må hele tiden tilpasse os og imødekomme omverdens krav for fortsat at kunne eksistere og vække interessen blandt publikum.*

Ifølge Jesper sikrer Nationalmuseet faktisk sin eksistensberettigelse ved hele tiden at være interessant for museets gæster og for omverdenen. Og det gør de ved hele tiden at udvikle og lave nye tiltag. I en foranderlig og kompleks verden kan vi ikke regne ud præcis hvordan fremtiden bliver, så for Jesper er det derfor vigtigt at Nationalmuseet hele tiden tilpasser sig og imødekommer omverdens krav for fortsat at kunne eksistere og vække interesse. Som I mange andre organisationer lever Nationalmuseet af at sælge immaterielle produkter. De lever af at kunne forstå og formidle historien og kulturarven gennem eksempelvis særudstillinger, arrangementer eller podcasts. Det kræver derfor ledelsesopmærksomhed, -prioritering og handling at understøtte, at museet fortsat er relevant og vækker interesse i samfundet og for publikum.

Derfor er forsøgene på at planlægge flere år ud i fremtiden og investere i fremtiden også forbundet med mod - modet til



*Det kræver mod at investere, fordi vi ikke kan forudsige hvad fremtiden bringer.*

at turde tage nogle chancer. Dette især fordi det kan være vanskeligt at være spontant aktuelle. Ifølge Jesper lykkes det indimellem for Nationalmuseet med nogle nedslag, men når man skal lave en stor særudstilling, så kræver det en produktionstid på to år. Så derfor bruger Jesper og hans medarbejdere meget tid på at udvikle udstillinger på en måde, så det er testet i forhold til publikum. Og her påpeger han vigtigheden af at finde på ting som er alment gyldige. Det skal altså ikke nødvendigvis være en aktuell dagsorden, men det skal berøre en overordnet tendens i tiden: *"Det, der kan være aktuelt i dag, er ikke sikkert, at det er det, folk er interesseret i om to år."*

For Jesper og Nationalmuseet er både kortsigtede og langsigtede investeringer derfor en integreret del af hverdagen og de årlige arbejdsplaner. Det kræver kontinuerlig ledelsesopmærksomhed, prioriteringer og modige beslutninger. Det kræver også, at man som leder håndterer dilemmaet omkring drift og udvikling, da tid og ressourcer til at investere ikke hænger på træerne. Det er vigtigt at prioritere både den nuværende drift og investering i fremtiden. Sidstnævnte er ifølge Jesper nemlig afgørende for museets fortsatte relevans og interesse blandt publikum: *"Så på den måde er investering det samme som at sikre vores fremtid."*



*Strategisk ledelse handler om at sætte nogle mål og få organisationen med på dem.*

### **Den røde tråd**

Selvom det kan svært at forudsige fremtiden, er det for Jesper stadig vigtigt, at man som organisation har en fælles retning og en fælles ide om, hvor man sammen er på vej hen. Og det er ikke bare noget ledelsen skal blive enige om - det er vigtigt, at det også giver mening for medarbejderne. For Jesper handler strategisk ledelse nemlig om, at man som ledelsesniveau – som chefer og som direktion – sætter nogle mål og får hele organisationen med på dem. Det lyder banalt og simpelt, tilføjer han, men når man er en del af et ministerielt styret regi – i Nationalmuseets tilfælde er det Kulturministeriet - så fordrer de 4-årige rammeaftaler faste tilbagevendende drøftelser af *hvad* de som organisation skal, *hvorfor* de skal det og *hvordan* de så gør det. De 4-årige rammeaftaler betyder nemlig, at Nationalmuseet skal



*For mig er det vigtigt, at der går en rød tråd både op og ned i organisationen, så de strategiske mål giver mening for den enkelte medarbejder.*

have tilsvarende 4-årige strategiske målsætninger og dertilhørende handleplaner for, hvordan de når derhen. Så for Jesper er udarbejdelse og udlevelse af visioner og strategiske mål en naturlig del af dagligdagen.

Men ét er at udarbejde målene, noget andet er at få dem til at være meningsfyldte for medarbejderne. Og det er netop det sidstnævnte, der særligt optager Jesper. Hvordan man som leder evner at kunne få hele organisationen med på ideerne. Her lægger Jesper særligt vægt på kommunikationen og dialog med medarbejderne. Han synes den er spændende og ikke mindst afsindig vigtig, når det kommer til at udøve strategisk ledelse i hverdagen: *"For mig er det vigtigt, at der går en rød tråd fra den enkelte medarbejder, og det, den enkelte medarbejder skal præstere eller levere, til de strategiske mål, man har for organisationen og det man skal nå i den periode, man arbejder i, og tilbage igen. Så man har en rød tråd, der går både op og ned i organisationen. Det bruger jeg virkelig meget tid på at prøve at snakke om og formidle til medarbejderne."*

Konkret arbejder Jesper med at oversætte de strategiske målsætninger til hverdagsarbejde for den enkelte medarbejder ved i dialog med medarbejderne at arbejde med handleplaner, hvori opgaver og leverancer bliver beskrevet tydeligt. Det kan eksempelvis omhandle, hvad medarbejderne skal præstere for at få en udstilling til at åbne til en bestemt dato, hvor HM Dronningen kommer og klipper snoren over.

Herudover forsøger Jesper at gøre det enkelt for den enkelte medarbejder at udleve organisationens fælles ambition ved at gøre Nationalmuseets slogan til en grundlæggende rettesnor for medarbejdernes mindset: "Vores slogan er "Publikum først". Hver dag, hvis man som medarbejder er i tvivl om, hvad man laver, eller hvorfor man skal lave det, så skal man spørge sig selv: *"Hvad tjener publikum bedst?"* Der skal man også have et perspektiv: *"Hvad tjener publikum bedst om 10 år eller om 100 år?"*



*Sårbarhed for mig i en ledelsesmæssig sammenhæng handler for mig om, at jeg hele tiden skal have ting til at ske gennem andre mennesker.*

### Hav tillid

For Jesper er den strategiske ledelsesopgave altså at få den fælles ambition til at give mening for den enkelte medarbejder. Men heri ligger også en indlejret sårbarhed: *”Sårbarhed for mig i en ledelsesmæssig sammenhæng handler for mig om, at jeg hele tiden skal have ting til at ske gennem andre mennesker. Det vil sige, at jeg i høj grad er nødt til at have tillid til, at de mennesker, som skal sikre, at vi når vores strategiske mål, at de dels forstår og dels er enige i og vil levere det, der skal til.”* For Jesper ligger sårbarheden i, at han skal lede gennem andre mennesker, gennem andre ledere. Som leder er man her både afhængig af, at man selv har tillid til andre mennesker og deres formåen, men man er også som leder afhængig af, at andre har tillid til en selv. Særligt vigtigt er det derfor for Jesper at udvise tillid til hans medarbejdere – og særligt til hans enhedschefer - så de føler sig trygge og samtidigt føler, at de har opbakning til at gå ud og få medarbejderne til at gøre de ting, som de nu skal gøre i afdelingen. Hermed gør Jesper også op med den traditionelle forståelse af lederen som den heroiske helt, der alene tager medarbejderne på ryggen og rider ud i verden og skaber nye store bedrifter. Som leder er man afhængig af andre og hele organisationen for at kunne realisere de strategiske mål. Derfor handler god ledelse ifølge Jesper i høj grad om at udvise tillid og at turde uddelegere ansvar - særligt til de ledere, som man selv som leder er afhængig af.



*Når man arbejder med forskere, så er det vigtigt at lytte til, hvad de brænder for, og hvor ilden peger i retning henad, og så skal man skabe de bedste rammer omkring den ild, der brænder i dem.*

### Lad ilden brænde

Som leder for ekstremt dygtige og specialiserede konservatorer og forskere er derfor også essentielt, at der gives plads til selvledelse. *”For mig er selvledelsen en helt naturlig og altid tilstedeværende del af det at være en organisation med akademiske medarbejdere og med forskere og konservatorer”*, understreger Jesper. Man bliver nødt til at give plads til autonomien og til at forskerne kan udleve deres forskning. Samtidigt skal man sætte rammerne, vilkårene og de overordnede mål. Og det er vigtigt, at man gør det så tydeligt, så folk ved, hvad det handler om og dermed kan finde ud af, hvad de vil være med til:



*Når man arbejder med forskere, så er det vigtigt at lytte til, hvad de brænder for, og hvor ilden peger i retning henad, og så skal man skabe de bedste rammer omkring den ild, der brænder i dem.*

*”Når man arbejder med forskere, så er det vigtigt at lytte til, hvad de brænder for, og hvor ilden peger i retning henad, og så skal man skabe de bedste rammer omkring den ild, der brænder i dem. Det er der, hvor man kan få dem til at shine og føle sig trygge og gøre det, man egentlig gerne vil have dem til at gøre. Man kan ikke fortælle en forsker, hvad forskeren skal forske i. Det har jeg prøvet, og det virker ikke. Men man kan sætte nogle rammer og nogle vilkår, som gør, at de shiner i det, de gerne vil.”*

Og Jesper pointerer i sammenhæng med dette også vigtigheden af at rekruttere dem, der vil det, man gerne selv vil. Rekrutteringsprocessen er i sig selv utrolig vigtig i en organisation som Nationalmuseet. Herigennem sikrer man sig, at man ansætter de rigtige mennesker, der overordnet set brænder for de samme ting, som organisationen arbejder hen mod. Så ifølge Jesper handler strategisk ledelse af forskere i høj grad om at skabe trygge, men tydelige rammer og ikke mindst om at give plads til selvledelse.

### **Nye udfordringer kræver nye løsninger**

Det kan være en spændende balancegang at balancere mellem forskernes egne ambitioner og Nationalmuseets overordnede strategi – med andre ord mellem selvledelse og porteføljeledelse. Ifølge Jesper er det vigtige her at få samlet individerne og deres egne brændende ambitioner på en måde, så man får samlet alle rundt om den fælles ambition. For Jesper er det en spændende og utrolig interessant proces, men den kan til tider også være lidt nervepirrende. Særligt når man inviterer forskerne med ind i at skabe porteføljen – og det uden at have en masterplan på forhånd. Netop dette udsatte Jesper for nyligt sig selv for, da han og hans enhedschefer inviterede forskerne med ind en proces om i fællesskab at udarbejde en forskningsudredning og en ny forskningsambition.

Frem for at gennemføre beslutninger gennem hierarkiet valgte Jesper her bevidst en mere åben og entreprenant tilgang, der



*Forskningen er et uomgængeligt, nødvendigt grundparadigme for Nationalmuseets eksistens. Den eneste måde, vi kan drive videre forskning på og levere ny viden ind i Nationalmuseet, der gør os relevante og interessante, er ved at trække endnu flere forskningsmidler ind.*

mobiliserede hele afdelingen om at skabe fælles løsninger på de strategiske udfordringer:

*”Som et Nationalmuseum skal man jo være forskningsbaseret. Ellers giver det overhovedet ikke mening af have et Nationalmuseum. Ellers så bliver vi bare en fortolkning af den gældende politiske, ideologi på nuværende tidspunkt. Men vi skal jo hele tiden udfordre den viden, vi har, og stille ny viden til rådighed for at lave ny viden til publikum og give dem dannelse og den ryggrad, der skaber den her sammenhængskraft i samfundet, som jeg mener Nationalmuseet virkelig bidrager til. Så forskningen er et uomgængeligt, nødvendigt grundparadigme for Nationalmuseets eksistens. Den eneste måde, vi kan drive videre forskning på og levere ny viden ind i Nationalmuseet, der gør os relevante og interessante, er ved at trække endnu flere forskningsmidler ind. Derfor satte vi den her strategiproces i gang.”*

Ifølge Jesper har denne proces haft afgørende betydning for forskningens fremtid på Nationalmuseet. På baggrund af dette har forskerne præsteret eksterne forskningsansøgninger og iværksat udviklingen af forskningsprojekter i et omfang, der ikke er set tidligere. Og det betyder konkret, at de får indhentet flere eksterne midler til forskningen. Ved at invitere forskerne med ind i disse beslutninger har det altså betydet, at de i fællesskab har handlet sig ind i en anden økonomisk fremtid. Så selvom det har været en lidt nervepirrende og uforudsigelig proces har det båret frugt. Og akkurat som med høsten kan man ikke altid forudsige, hvor stor den bliver. Men én ting er sikkert - for at kunne høste de store frugter, kræver det at man sår.

### **Realisering af ambitionen**

Og hermed gives stafetten videre til næste måneds leder. Med nysgerrighed på, hvordan andre arbejder med realisering af den strategiske ambition, stiller Jesper følgende spørgsmål til maj måneds leder:



*"Når man i en organisation er enige om en ny strategisk retning, hvordan sikrer du så bedst, at alle har samme fælles forståelse for ambitionen og er motiveret for de handlinger, der følger med?"*

I næste måned, møder vi Bente Ourø Rørth, som er hospitalsdirektør på Nordsjællands Hospital.

Vi siger tusind tak til Jesper for at medvirke i Ledelsesalmanakken og ikke mindst for at dele ud af sine ledelseserfaringer og -perspektiver.