

# Velkommen på kulturcasinoet

Joanna Kastrup, Ida Kleis Boll, Katrine Schütt & Mia Hynding

Vi er fire unge kvinder, der er blevet en del af kulturbranchen som nyuddannede professionsbachelorer i Leisure Management.

Vi er blevet gamblere. Vi vidste ikke, det var sådan, det ville blive. Men det er sket. Og det er egentlig meget logisk, når vi tænker over det. Kulturbranchen er et casino. Det var vi bare ikke klar over, da vi trådte ind i den.

Vi vil på de følgende sider beskrive de komplekse forhold ved branchen, baseret på vores to bachelorprojekter og vores oplevelse af kulturbranchen. Dette i håb om at kunne skabe en større forståelse for, hvorfor vi både drages og frastødes af den, og for at give alle os, der arbejder i den, dét ”reality check” vi har brug for.

## At kaste gode penge efter dårlige beslutninger

Med afsæt i organisationsforsker Barry M. Staws forskning har vi undersøgt, hvordan mennesker risikerer at træffe objektivt dårlige valg, når det drejer sig om en sammenhængende række af beslutninger. Staws teori med navnet *“Escalating Commitment to a Chosen Course of Action”* (Staw, 1976) bygger på mangeårig forskning om engagement, fastholdelse og vedholdenhed i beslutningsprocesser. Teorien samler de grundlæggende mekanismer, der gør sig gældende, når vi som individer træffer beslutninger – i projekter, organisationer eller i livet. Disse er de rationelle, typisk økonomiske overvejelser, men også de mere irrationelle, psykologiske og sociale bevæggrunde. Tilsammen udgør de et kompliceret

sammensurium af ofte modstridende forhold, som kan optræde samtidigt, når vi står overfor at skulle træffe beslutninger inden for et handlingsforløb over tid – herunder valg og fravalg i forbindelse med vores karriere. Opsummeret handler Staws eskaleringsteori om, at vi, ligesom på et casino, risikerer at kaste gode penge efter dårlige beslutninger.

## *Vi går all in*

Vi træder ind på kulturcasinoet. Med os har vi vores bagage fyldt med tidligere valg og fravalg, vores arbejdserfaring, CV og netværk. Som på ethvert andet casino drages vi af de kulørte drinks, det glimtende lys og af håbet om den store gevinst. Kulturbranchen lokker ligeledes med livet på de skrå brædder, kreativitetens uendelighed og rampelysets varme skær. Vi begynder forsigtigt ved den enarmede tyveknægt – satser frivilligt arbejde, og vinder tilsvarende korte projektansættelser. Modet tager til, og vi føler os mere og mere heldige for hver freelance opgave, vi vinder. Sådan går det måske for nogle af os, men tilsammen taber vi også lige så meget, som vi vinder, og i perioder er nogle af os på dagpenge, mens andre må tage et ufaglært timelønnet job. På et tidspunkt vover vi dog pelsen og sætter os ved pokerbordet, hvor der spilles om de lange og faste ansættelser hos prestigefyldte kulturinstitutioner. Vi er investeret og går nu ”all in” på en lang karriere i kulturbranchen.

Men lykken varer sjældent evigt, for det går op og ned på casinoet og i showbizz. Jo flere ressourcer og tid vi investerer i kulturbran-

chen, desto flere udfordringer og konsekvenser risikerer vi at opleve. Disse udfordringer tager form som tidsbegrænsede ansættelsesforhold, stor jobusikkerhed, underbetalt arbejde, dårlig ledelse and the list goes on. Nuvel, er der også paraplyer i drinksene, Elvis Presley "reenactors", gevinst, passion og dedikation på casinoet, og alle herlighederne har det med at sløre vores dømmekraft.

### *Skal vi skride eller blive?*

Det er, når vi indimellem vågner og ser mere klart, at dilemmaet opstår. Skal vi skride eller blive på kulturcasinoet og forsøge at vinde pengene tilbage? Graden af personligt ansvar for de førnævnte udfordringer og negative konsekvenser er, ifølge Staw, med til at påvirke denne beslutning:

*"Responsibility for negative consequences leads to a motivation to justify previous decisions, if there is a need to demonstrate competence to oneself or others."* (Staw, 1981, s. 581)

For den kulturansatte er ansvaret typisk stort. I jagten på at arbejde med det, vi drømmer om, har vi brugt mange år på at komme ind på en særlig uddannelse – eller er droppet ud af en anden – flyttet til den anden ende af landet, nedprioriteret nære relationer og brugt vores opsparing på at dække vores udgifter for vores frivillige arbejde. Med andre ord, har vi satset alt.

Det er sandsynligt, at os, der går ind i branchen, på forhånd er bekendte med, at den er kendetegnet ved usikre arbejdsforhold. Dette komplicerer ansvarsfølelsen. På museerne, inden for musik, hos billedkunstnerne, i scenekunsten og i filmbranchen ses det, at korte projektansættelser er udbredt. En rapport fra Dansk Magisterforening viser, at kulturbranchen havde den højeste andel af tidsbegrænsede ansættelser i perioden 2017 til 2019 ud af samtlige brancher i Dansk Magisterforening

(Vesterbæk, Bang & Dalum, 2019). Frygten for arbejdsløshed, mangel på indkomst og konstante omstillingskrav forbundet med førnævnte kan efterlade os i en tilstand af konstant stress og usikkerhed (Standing, 2014). Tilbage på kulturcasinoet føles det lidt som om, at kuglen lige så godt kunne lande på sort som rød, hvilket gør ansvaret vanskelig at placere og håndtere.

Desto større personligt ansvar vi måtte føle, desto mere motiveret vil vi være efter at retfærdiggøre – over for både os selv og andre – at beslutningen om at gå på kulturcasino oprindeligt var en god beslutning (Staw, 1981). Det handler om vores liv.

Har vi selv valgt at satse alt og gå "all in", må vi også selv råde bod på det. Har vi tilmed fortalt vidt og bredt om vores tidligere gode beslutninger og ofret os tilstrækeligt, vil det gøre det endnu mere vanskeligt at bakke ud. Resultatet bliver, at vi i stedet for at forlade kulturcasinoet hæver indsatsen. Det handler i høj grad om vores identitet og selvfortælling. Desuden ønsker de fleste af os at fremstå rationelle, velovervejede og i kontrol over de beslutninger, vi træffer (Staw, 1981). Hvis vi tidligere har oplevet at vinde penge på kulturcasinoet, da vi fik vores første job i branchen, modtog den første tarif, kom ind på drømmeuddannelsen, solgte vores første værk eller tilsvarende – hvorfor skulle det så ikke kunne ske igen? Køber vi ind på denne overbevisning, bliver resultatet, at vi ikke kommer til at genoverveje at forlade kulturcasinoet foreløbigt.

### *Den såkaldte interessekultur*

På casinoet, vi er trådt ind i, hersker en række sociale, organisatoriske og kulturelle normer, der medvirker til at fastholde os yderligere. Først og fremmest skal vi være skrevet på gæstelisten, før vi kan gøre os forhåbninger om, at få foden indenfor dørtærsklen. Lykkes det, er vi heldige. Og netop denne fortælling tyder

på at være arnestedet for mange af de uhen-sigtsmæssige forhold og normer, vi møder. Det ”privilegium”, det er at få foden indenfor døren, afføder en modvillig accept af tingenes tilstand. Her kommer et centralt aspekt ind, som vores analyse viser, er en gennemgående tendens i kulturbranchen. Den såkaldte interessekultur, som indbefatter vores entusiasme for vores fag og branche. Arbejdet ses ofte som mere end blot et job – det er en potentiel livsdrøm, hvor vores passion kan dyrkes og udleves.

Det kan dog samtidigt have en bagside. Hvorfor opkræve betaling for det vi laver, hvis vi alligevel brænder så meget for det? Ja, nogle vil endda sige, at arbejdet er løn nok i sig selv. Og her opstår problemet så. For hvis dette er forventningen, affødes en kultur, hvor lønnen ofte bliver underprioriteret i forhold til passionen. Privilegiet af at få lov til at være på kulturcasino vægtes pludselig højere end antallet af jetoner, vi vinder.

Ud over det lønmæssige aspekt ser vi også i vores analyse, at denne interessekultur kan føre til, at mange accepterer dårlige arbejdsforhold i bytte for muligheden for at forfølge deres drømme. Der opstår dermed en tendens, hvor det nærmest forventes, at vi skal gennemgå flere år med dårlige arbejdsforhold, før vi må stille helt almene krav om pension, ordentlig løn eller tillidsrepræsentanter i arbejdet. Vi går altså med til, at casinoet kun tilbyder halvkolde pomfritter og slatne løgringe, fordi vi er glade for at være kommet ind til at starte med.

### *Hvem fastsætter spillereglerne?*

På casino er det ikke en selv, der styrer gambling-oplevelsen. Man følger de regler, som huset har sat. På kulturbranchens institutioner fastsættes spillereglerne blandt andet af ledelsen. Hos kulturinstitutioner har denne i de seneste år været genstand for stor kritik. Steder såsom Det Kongelige Teater, Museum

Sydøstdanmark, Statens Museum for Kunst og Aveny-T er blot en række eksempler på institutioner, hvor magtmisbrug, manipulation og dårlig ledelse har fundet sted (Rahbeck, 2021). Den høje arbejdsløshed og den store mængde af kvalificerede personer gør, at ledelsen ikke behøver at prioritere et sundt arbejdsmiljø for at tiltrække og beholde de mest kvalificerede medarbejdere. Det tyder derfor på, at lederne i branchen ikke er tvunget til at sikre et velfungerende arbejdsmiljø. Med andre ord behøver serviceniveauet på kulturcasinoet ikke at være prangende, for at pokerbordene er fyldte.

I forsøget på at retfærdiggøre, at vi fortsat sidder ved rouletten, vil vi naturligt forsøge at vurdere sandsynligheden og værdien af fremtidig mulig gevinst. Det er nu den mere prospektive rationalisering – sammenlignet med retfærdiggørelsen af tidligere beslutninger – forventes at indtræffe:

*“Forces for justification can lead to a form of “retrospective rationality”. The individual, when motivated by a need to justify, seeks to appear competent in previous as opposed to future actions. In contrast, SEU (subjected expected utility) models of behaviour posit that the individual is prospectively rational, seeking to maximize future utility.” (Staw, 1981, s. 583)*

Her vil individet forsøge at vurdere fremtidig såkaldt nytteværdi, for på den måde at udnytte sin indsats allerbedst.

### *Usikre, lave eller ingen lønninger*

Siden vi trådte ind på kulturcasinoet, i håbet om at vinde den store gevinst, har de økonomiske faktorer stået i skyggen af de mere psykologiske og sociale faktorer (Staw, 1981). Som mennesker begrænses vores rationalitet, ifølge Staw, blandt andet af social magt og gruppedynamikker (Staw, 1981). Samtidig er det begrænset, hvor dygtige vi er til at sam-

menlige alternative muligheder og genkaldende information fra hukommelsen. Når vi så ovenikøbet dårligt kan forudsige noget som helst i kulturbranchen – og vi potentielt drukner de dårlige oplevelser i en ”afviklingsrus” – begrænses vores rationelle beslutningstagen. Sandsynligheden af fremtidig mulig gevinst vedrører også værdien af denne gevinst, og her kommer endnu en problemstilling i kulturbranchen ind i billedet.

Rapporter og undersøgelser viser en underfinansiering på tværs af branchens fagområder blandt andet som et resultat af lave og usikre bevillinger – hvilket, som vores analyse har vist, i sidste ende kan påvirke vores job-sikkerhed. Endvidere giver aktører på tværs af branchen udtryk for en tendens til usikre, lave eller ingen lønninger. Flere rapporter viser, at mange er afhængige af indtægter fra arbejde, der ikke har noget med deres kulturfaglige kompetencer at gøre (DPA, 2023). Udover det er talent ofte sekundært til netværk, timing og tilfældigheder, når det handler om at lande det næste job. Det kan derfor sommetider føles som at gamble, når det handler om at forudse, hvordan vores tid på kulturcasinoet udvikler sig.

Forudsigelsen af fremtidig mulig gevinst beror som sagt på troen om den rationelle, økonomiske beslutningstager (Staw, 1981). Den store mængde af tid og energi, vi bruger på kulturcasinoet, vidner om, at vi langtfra er økonomisk rationelle beslutningstagere. Dette er netop hovedpointen i Staws teori om det eskalerende engagement. Når det drejer sig om vores karriere og arbejdsliv, kan vores valg ikke isoleres til enkeltstående beslutninger. Hver enkelt beslutning indgår i en større sammenhæng – forstået som den bagage, vi i første omgang trådte ind med.

### Tilbage til dagslyset

Udefra og objektivt blandt venner og familie kan det virke irrationelt, at vi ikke har forladt

kulturcasinoet for længst. Vi er ikke til at få fat på, vi laver aldrig andet end at gamble til trods for, at vi bliver behandlet urimeligt, og alt tyder på, at vi har tabt mere, end vi har vundet. Men så simpelt kan det ikke sættes op. For i os bor alle tab, gevinster, gode og dårlige oplevelser, drømme og ofringer, fra før vi overhovedet trådte ind på kulturcasinoet til, at vi nu ikke har set dagslyset længe. Staw beskriver i sin teori:

*“[...] having been responsible for negative consequences may make the achievement of future outcomes all the more important. The value of future returns may intensify if they are needed to cover past losses.”* (Staw, 1981, s. 583)

Der er altså stor sandsynlighed for, at vi vil vurdere værdien af fremtidig gevinst større, end den egentlig er, i håbet om at veje op for alle de runder vi tabte. Ja, for tænk nu, hvis vi vandt næste gang.

Her slipper vi fortællingen om vores gambling. Måske endda på en ”low”. Det var egentlig ikke intentionen, da kulturcasinoet de fleste dage gør os høje. Nu må tiden vise, om vi en dag opnår den store jackpot. Eller om vi risikerer at måtte bekende kulør og forlade kulturcasinoet. Eller om gamblingens rus rækker til et helt arbejdsliv i kulturbranchen.

## REFERENCER

- DPA, (2023), Analyse af arbejdsvilkår for sangskrivere, tekstforfattere, producere og komponister, tilgået d. 14. november 2023, <https://dpa.org/nyheder/ny-analyse-fra-dpa-nye-maader-at-honorere-sangskrivere-vinder-indpas>
- Rahbeck, Birgitte., (2021, 24. november), Har den danske kulturbranche et ledelsesproblem?, tilgået d. 03. november 2023, <https://kulturmonitor.dk/kunst-kulturarv/art8492835/Har-den-danske-kulturbranche-et-ledelsesproblem>

- Standing, G., (2014) *The Precariat - The new dangerous class* (9.udg.), Bloomsbury Publishing Plc: London.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16(1), 27-44. Lokaliseret d. 12 december 2023 på: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507376900052>
- Staw, B. M. (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management Review*, 6(4), 577-587. Lokaliseret d. 12 december 2023 på: <https://www.jstor.org/stable/257636>
- Vesterbæk, M., Bang, S., & Dalum, S., (2019) Tidsbegrænsede ansættelser i Danmark, tilgået d. 23. november 2023

**Joanna Kastrup**, projektleder, ADBC, [joannakastrup@hotmail.com](mailto:joannakastrup@hotmail.com)

**Ida Kleis Boll**, projektleder og marketing manager, Umnia, [idakleis@gmail.com](mailto:idakleis@gmail.com)

**Katrine Schütt**, projektmedarbejder, Ungdomsbureauet, [k.schutt@hotmail.com](mailto:k.schutt@hotmail.com)

**Mia Hynding**, daglig leder, PLADS23, [miah.jorgensen@gmail.com](mailto:miah.jorgensen@gmail.com)