



Ledelse henimod mere strategiske, kreative OG digitale kulturinstitutioner under corona (Del I)

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

Corona-pandemien har stillet helt nye krav til ledere om at sætte fokus på kreativitet og at skrue op for udviklingen på det digitale område. Ikke mindst har flere ledere - sammen med bestyrelserne - oplevet en ny mulighed for at tænke og agere mere strategisk og langsigtet under corona. Dels fordi der ganske enkelt har været mere tid og rum til det end normalt, og dels har der været en regulær "disruption" af hele den kulturelle sektor med netop corona.

Der har derfor været et stort og indlysende behov for at forholde sig til den fremtid og virkelighed, som kulturinstitutionerne kommer til at møde på den anden side af corona. Tilgangen til at finde vej gennem forandringerne i det danske kulturliv er virkelig mangfoldig. Det viser de mange interviews og workshops med direktører og bestyrelsesformænd, som Danske Kulturbestyrrelsers projekt "Kulturlivets Største Udfordringer" om ledelsesperspektiver under corona, har gennemført i 2020.

På top-10-listen over ledelsesudfordringer under corona ligger arbejdet med at arbejde strategisk med at udvikle nyt - herunder også digitalt - i den mindst udfordrende ende af ledelsesarbejdet; som jo netop er én af de vigtigste opgave for enhver ledelse og bestyrelse i disse tider.



Men hvad vil det egentlig sige at agere strategisk som leder? Som vi også var inde på i AnbefalingsPakken omkring "[At bruge krisen til at skabe forandringer](#)", så handler strategi - og det at agere strategisk som ledelse - om at sætte en retning for sin kulturinstitution. En sådan strategi eller retning kan med fordel bestå af følgende tre komponenter: 1) de langsigtede (evt nye) mål for kulturinstitutionen 2) en plan, der sikrer opnåelse af målene, samt 3) en allokering af de nødvendige ressourcer til at kunne realisere planen.

Hvis man således blot formulerer nogle nye mål for tiden efter corona, men ikke får lavet en konkret plan, eller værre endnu, ikke får allokeret den tid og de ressourcer, det kræver at nå i mål; ja, så er det ikke en strategi, men blot en vision.

Hvis en kulturinstitution eksempelvis beslutter at vil kunne tilbyde flere digitale ydelser og produkter til publikum fremadrettet - både til det publikum, der allerede er faste gæster, og måske også til et

helt nyt internationalt publikum - så følger herefter det store arbejde med at udarbejde planen for, hvem der gør hvad, hvornår. Ligesom der skal afsættes de nødvendige ressourcer til at uddanne og træne medarbejdere, så de får de nødvendige kompetencer, hvilket igen kræver, at der afsættes budget til timer, udvikling og formidling.

Forskellige tilgange til strategi-arbejdet i kulturinstitutionen

Der er flere forskellige måder og tilgange til at eksekvere en strategiproces. I denne artikel har vi valgt at inddele og beskrive disse forskellige måder eller tilgange som tre forskellige "strategi-skoler":

- **Top-down-metoden**
- **Bottom up /den inkrementelle tilgang**
- **Strategi som praksis (Strategizing)**

Top-down-metoden er i høj grad bygget op med afsæt i *ledelsens* evner til at analysere de udfordringer, som organisationen står overfor, og at det således primært er den daglige ledelse, evt sammen med bestyrelsen, der varetager størstedelen af strategi-arbejdet i praksis. Det er således også ledelsen, der identificerer de vigtigste udfordringer og vælger de løsninger, der bedst kan imødekomme disse udfordringer.

Top-down metoden er altså en strategi-proces, der primært foregår ved at ledelsen laver en eller anden form for analyse af nuværende situation og forventninger til fremtiden. Det kan eksempelvis være en overordnet analyse af kulturinstitutionens nuværende styrker, svagheder, muligheder og trusler (en såkaldt SWOT-analyse). Med afsæt i denne analyse, formuleres nogle mål på både kort og lang sigt, som efterfølgende omsættes til konkrete planer og budgetter. Det meste af dette strategi-arbejde foregår - i denne Top Down tilgang - primært i direktionen og bestyrelsen, og ofte uden den helt store inddragelse og involvering af kulturinstitutionens medarbejdere.

Top-down metoden giver indlysende fordele i form af, at ledelsen udstikker en klar kurs med klare mål - og kan herefter hurtigt trække af og eksekvere de valgte mål og beslutninger. Og vi har set ganske meget top-down arbejde i de mange cases, vi har besøgt i forbindelse med Danske Kulturbestyrelses projekt. På tværs af de mange interviews peger især den første tid med corona på mange top-down processer, hvor der skal tænkes og handles hurtigt på en alarmerende ny situation, og hvor de traditionelle strategiske mål er fordampet, og nye skal sættes i stedet. For her er typisk mellem ledelse og bestyrelser eller blot mellem ledere i organisationen. Flere ledere har i vores interviews beskrevet et nærmest følelsesmæssigt "rush" ved pludselig at skulle træde meget i karakter og træffe store og afgørende beslutninger hurtigt. Så det er også en metode, der giver lederen adrenalin.

Almindelige risici ved metoden er - hvis beslutninger kommer lidt for langt væk fra praksis - at man som ledelse ikke får beriget sine strategiske planer med værdifuldt input fra medarbejdere i organisationen, der sidder inde med nøgleviden. Derfor kan man desværre også risikere at sætte kurs den forkerte vej med denne metode.

Bottom-up-metoden kan man også kalde den inkrementelle strategi-skole. Her er det ikke længere kun ledelsen, der udarbejder analyse og løsninger. Her involveres medarbejderne direkte i arbejdet med at udtænke løsninger og handlingsplaner. Det er stadig den øverste ledelse - og bestyrelsen - der formulerer de overordnede mål og udstikker rammerne for strategi-arbejdet (hvor vil vi gerne hen og

en analyse af, hvilke udfordringer vi skal have løst for at nå derhen). Men når målene er formuleret, og den overordnede retning og rammer er sat, så inddrages medarbejdere på relevante niveauer og med relevant faglig ballast i arbejdet med at udvikle løsninger og lave konkrete de planer, der bedst kan imødegå de definerede udfordringer.

Karakteristisk for bottom-up er også, at løsningerne kan blive testet i en kreativ udviklingsproces på brugerne. For brugerne er også medskabere af løsninger i bottom-up. Derfor arbejder bottom up-metoden også i udstrakt grad med scenarier for løsningerne, altså adresserer man den mulighed, at både ledelse og medarbejdere kan tage fejl, og at der er nødt til at være et udfaldsrum for løsninger, der er bredere end kulturinstitutionernes ledelse og medarbejdere nødvendigvis kan forudse.

Generelt vil Bottom-Up metoden inspirere til større engagement for deltagelse i nye opgaver for medarbejderne. Især ser vi på det digitale område meget bottom-up, hvordan flere ledere har valgt i langt højere grad end normalt at inddrage medarbejdere på flere niveauer, for at adressere nogle af de digitale udfordringer, der netop opstod i kølvandet på nedlukningerne i 2020.

Risici ved bottom-up-metoden er, at den som metode kan tage lidt længere tid, end hvis alle beslutninger blot kan træffes og implementeres i direktionen. Det skaber desuden nogle klare forventninger blandt medarbejderne om at blive lyttet til, hvilket stiller større krav til ledelsen ift. at forklare, hvorfor man har truffet hver enkelt beslutning. Én af de tydelige fordele ved bottom-up er dog, at motivationen og engagementet naturligvis er langt større ift. selve implementeringen, når medarbejderne selv har været involveret i strategiarbejdet indenfor netop deres område.

Strategi-som-praksis-metoden bliver også kalde "Strategizing". I strategi-som-praksis har man ikke den nedskrevne strategi som et mål i sig selv, men arbejder i højere grad på et "udefra-og-ind"

-perspektiv, hvor strategi-arbejdet foregår i løbende og inddragende proces, der også ofte involverer både medarbejdere, publikummer og øvrige interessenter. Her arbejdes ofte med én udfordring ad gangen, hvor de udviklede løsninger på hver af disse udfordringer tilsammen udgør kulturinstitutionens strategi.

Dermed bliver strategi-som-praksis ofte lidt mere jordnært og med dialogen som det bærende, fremfor selve strategi-dokumentet. Denne metode kan således også være både mere agil og fleksibel. Et af de vigtigste formål med Strategi-som-praksis er opbygningen af et fælles mindset i organisationen med udgangspunkt i, hvad der giver mening for både ledelse, bestyrelse, medarbejdere, gæster og forskellige interessenter - og så lægge fokus lige præcis dér. Kernen er således de samskabende processer på mange niveauer koblet med et meget stærkt element af læring. Metoden indebærer opsamling på feedback fra processer, så der hele tiden kan læres nyt og herunder udmøntes nye strategiske handlinger, som markedet kræver.

Vi ser også fine eksempler på denne metode i de gennemførte interviews, men det er også evident, at i vores case-materiale bliver der ikke arbejdet med at inddrage brugerne/gæsterne i arbejdet. Dog er der mange interessenter involveret, det ser vi især på festivalområdet, hvor det måske også er mest naturligt, da det foregår meget netværksledelse på tværs af festivalledelse, kommunale forvaltninger, kommunalbestyrelser, fonde, sponsorer, leverandører m.m.

Risici ved strategi-som-praksis-metoden er, som ved bottom-up-metoden, at den ikke længere er en tids-afgrænset proces, men foregår løbende og derfor på sin vis aldrig afsluttes. Og det kræver et stort element af facilitering af både strategi, udvikling og læring, og stiller krav om en stor fleksibilitet i styringen af ressourcer til de områder som prioriteres.

Udfordringer ved de forskellige strategi-skoler

Uanset hvilken metode der lægges til grund for kulturinstitutionens strategi-arbejde, så kan og vil der opstå modstand mod nye mål, nye retninger og nye beslutninger - som uvægerligt er en del af enhver strategiproces. Årsagerne kan være mange, herunder fagprofessionalisme, fagforeningsdogmer m.m. Det gode svar herpå er at sætte klare rammer og mål for udviklingsarbejdet på forhånd samt under selve faciliteringen af give plads til alle stemmer i organisationen - men at holde et skarpt øje på bolden: HVAD er det for nogle konkrete udfordringer vi skal LØSE sammen. I praksis ser man ofte en kombination af alle tre metoder, og det er netop styrken ved at kende metoderne, da de kan være anvendelige i forskellige sammenhænge og kontekster.

Et godt eksempel fra Danske Kulturbestyrelses undersøgelse af udfordringer i en coronatid, ses hos Kulturmødet på Mors. Her bliver der arbejdet med flere forskellige strategier for at rammesætte og udvikle nye tiltag og få dem ud på "markedet". Da coronaen ramte med nedlukning i marts 2020, var ledelsen af Kulturmødet ganske hurtige til at få formuleret et mål om at ville konvertere Kulturmødet til et digitalt Kulturmøde i 2020. Så gik en række møder i gang med Kulturmødets interessenter, hvor der var mange drøftelser af mulige steps i en strategi for digital gennemførelse. Gennem denne proces blev der udarbejdet analyser af forskellige scenarier, og da først bestyrelsen var overbevist om den ny strategi, valgte den daglige leder at sende hele teamet afsted på andre, internationale festivaler for at uddanne og træne hele teamet til lynhurtigt at omstille sig til at re-designe Kulturmødet i en digital udgave.

Der blev altså hentet rigtig meget ny viden ind hos interessenter og især Kulturmødets leverandører blev inddraget i de nye koncepter. Medarbejderne fik mulighed for at deltage i forskellige digitale festivaler og konferencer og derved selv kunne bidrage til de konkrete planer og beslutninger omkring hvordan det digitale kulturmøde kunne fungere bedst i praksis. Herefter fik de i fællesskab lavet en plan og ikke mindst et budget for, hvordan den nye version af Kulturmødet kunne realiseres.

Det var ikke en proces uden udfordringer. Hele tiden skulle scenarier udarbejdes og risikovurderes, så det var en meget krævende proces med stor arbejdsindsats blandt andet for at de vigtigste interessenter med på visionen. Målet om at gennemføre var dog en kæmpe driver for alle interessenter bag Kulturmødet.

Strategi-arbejdet i kulturinstitutionen er jo ofte indlejret i større eller mindre strategi-seminarer eller workshops, og her kan vi således også henvise til Danske Kulturbestyrelses [Guide til at planlægge og gennemføre strategiske workshop og seminarer](#)

