

# Bestyrelsens strategiseminar

***I [kodekset God Ledelse af Kulturinstitutioner](#) anbefales det, at bestyrelsen en gang årligt fastlægger strategi og handleplaner.***

At lægge en strategi betyder blot, at bestyrelsen sammen med ledelsen

1. konstaterer, hvor institutionen befinder sig i dag
2. vedtager den ønskede fremtidige placering,
3. beslutter de nødvendige skridt for at nå den ønskede placering,
4. implementerer skridtene og følger op på deres gennemførelse og tidsplan.



Det er en af de mest værdiskabende aktiviteter, bestyrelsen kan engagere sig i, og måske det sjoveste og mest interessante. Her belyses ny veje og gamle måder. Her opfindes løsninger og udvikles på langsigtede mål. Da det også kræver en vis tid, er der god grund til at gøre noget ekstra ud af dette bestyrelsesmøde.

## Sted

Det kan være en god idé at tage uden for institutionens rammer, væk fra det, der minder om de daglige pligter og ud et sted, hvor der er rart at være til en lang dags mødeaktivitet.

## Tid

Sæt god tid af til strategiseminaret. Mange bestyrelser bruger en hel dag, og det kan anbefales. Der skal være tid til både at overveje alle aspekter af den nuværende situation og til at tænke nye tanker om fremtiden. Hold andre dagsordenspunkter nede på et absolut minimum, så tiden er til rådighed for strategiarbejdet.

Det opfølgende bestyrelsesarbejde med den endelige godkendelse af handleplanerne skal også have tid, men kan godt afvikles på et ordinært bestyrelsesmøde.

## Deltagere

Bestyrelsen og ledelsen er nødvendige deltagere. Man kan vælge at invitere en fra personalet, en fra publikum og/eller en ekstern ekspert o.l., hvis man synes, det giver mening. Der er to væsentlige hensyn at tage ved spørgsmålet om deltagelse: kompetencerne og forankringen i institutionen.

Kompetencerne er nødvendige for at kunne analysere omverdenen, forstå institutionens væsen og bedømme løsningsforslagene.

Forankring kræver altid en særlig opmærksomhed. Hvis bestyrelsen holder afstand til ledelsen og dermed til personalet, er chancerne for en fremtidig forankring i institutionen reduceret. Det samme gør sig gældende, hvis bestyrelsesmedlemmer ikke kommer til strategiseminaret. Så er chancerne for, at bestyrelsen føler, at de arbejder frem mod samme mål, også reduceret. Strategiseminaret er kun den del af strategiarbejdet, bestyrelsen ser. I institutionen bør strategien drøftes med personalet både inden seminaret, når udspillet til bestyrelsen skal skabes, og efter når alle indsatser skal udføres som udmøntninger af strategien. Det er ledelsens opgave at sikre dette.

## Programmet

Strategiseminaret kan bestå af en "naturlig" rækkefølge af overvejelser, der ser sådan her ud (forkortelserne forklares senere i artiklen):

1. Hvem er vi, og hvad er vi til for? Missionen
2. Hvad er vores langsigtede mål? Visionen.
3. Hvad tror vi på? Værdier
4. Hvordan ser vores omverden ud? PEST-analysen
5. Hvem er vores interessenter? Interessentanalysen
6. Hvorfra kommer vores ressourcer, og hvad bruger vi dem til? Forretningsmodellen
7. Opsamling af styrker, svagheder, muligheder og trusler. SWOT'en
8. Strategisk retning, løsningsforslag og målsætninger med hjælp af TOWS-analysen.

Der er output fra hvert enkelt programpunkt i form af analyser og formuleringer. Dagens vigtigste resultater er en formuleret mission og vision samt et antal sammenhængende strategiske mål til opfyldelse af visionens langsigtede mål. En gennemskrevet strategi med handleplaner for det kommende år kan så overlades til ledelsens udarbejdelse til næste gang.

## Oplæg til strategidrøftelsen

Nogle bestyrelser foretrækker et færdigt, skriftligt, strategjudspil fra ledelsen, som forventes at være drøftet med personalet. På strategiseminaret trykprøves det på baggrund af den omverdensanalyse og drøftelse af strategisk retning, der vil finde sted. Derefter justeres oplægget af ledelsen efter seminarets konklusioner, og der udarbejdes handleplaner til bestyrelsens godkendelse.

Andre bestyrelser forventer blot et mere foreløbigt ledelsesudspil til bestyrelsen, som indgår i strategiseminarets drøftelser sammen med bestyrelsens holdninger og synspunkter. Derefter færdigbearbejdes strategioplægget skriftligt evt. med inddragelse af personalet og forsynes med handleplaner til bestyrelsens godkendelse.

Disse tilgange repræsenterer to måder at være aktiv bestyrelse på, og der kan argumenteres for begge modeller. Det er vigtigt, at fremgangsmåden er aftalt med ledelsen i god tid.

## Strategiseminaret punkt for punkt.

### Vision og Mission

Under dette punkt drøftes og afklares institutionens eksistentielle spørgsmål

- Hvem er vi til for?
- Er vores mission den samme i morgen?
- Fremtiden, hvordan vil vi have den?
- Hvad er vores langsigtede forhåbninger og mål?



Kort fortalt er **missionen** jeres institutions berettigelse skrevet i nutid og **visionen** i fremtid.

Hvis man tager en søgetur på nettet, vil man opdage, at der er meget stor på forskel på formuleringerne af mission og vision. Nogle er meget korte og slagfærdige. Andre er lange og detaljerede.

Vores anbefaling er den korte form (1-3 sætninger for hver), hvor I er omhyggelige og kreative med ordene og finder noget meget typisk og sigende for netop jer. Skulle det blive lidt utilstrækkeligt i forhold til de mange aspekter, I gerne vil have med, så kan man supplere med formuleringen af 3-5 værdier efterfølgende. Og det kan man i øvrigt under alle omstændigheder gøre.

Vision og mission beskrives eller bekræftes fra starten af et strategiseminar, selvom der måske kan være grund til justeringer efter seminaret. Årsagen er, at det giver en god basis for at forstå de efterfølgende analyser af omverdenen og de institutionelle ressourcer, hvis man i fællesskab er blevet genbekræftet i sin opfattelse af institutionens eksistentielle nødvendighed.

Filosoffen Aristoteles sagde, at man sjældent selv vælger det overordnede gode mål. Det er givet af de grundlæggende holdninger og værdier hos mennesket (han kaldte det dyden). Det er vejen derhen, delmål og handleplaner, som er genstand for de menneskelige valg.

### Hvad er vores langsigtede mål? Visionen.

*Visionen:*

*..den ideelle og lettere utopiske, men ikke fuldstændig urealistiske forestilling om organisationens fremtid....drømmesyn, ønsketilstand, ledetråd (Kurt Klaudi Klausen)*

Formuleringen af en vision kan bygges op efter en overvejelse ud fra institutionens placering i tre forskellige perspektiver:

1. et afsenderorienteret perspektiv (f.eks. vi vil være den bedste i branchen med den største markedsandel. Vi vil producere de smukkeste udstillinger.),

2. et modtagerperspektiv (vi vil skabe nyt livsmod for borgerne i X-købing i 2025 gennem gode koncerter) eller
3. et involverende deltagerperspektiv (sammen med borgerne i X-købing og deres medskabende indsats vil vi højne livskvalitet og kulturel indsigt for alle i 2030).

(De let karikerede formuleringer ovenfor er kun for at illustrere perspektiverne – ikke eksempler til efterfølgelse.)

### Hvem er vi, og hvad er vi til for? Missionen

Missioner beskrives ofte som enten et konkret output eller en konkret effekt. De klassiske eksempler er:

1. "Vores fabrik leverer bor til kundernes boremaskiner." eller "Vores fabrik sikrer kunderne de mest perfekte huller i muren."
2. "Vores insulinfabrik leverer fremragende insulin til syge patienter." eller "Vores insulinfabrik giver kunderne en normal og ubesværet livsform."

Det kan nemt oversættes til kultursektoren, og en rettesnor for jeres formulering kan også her være, om I betragter jeres institution i et afsenderperspektiv, et modtagerperspektiv eller et involverende deltagerperspektiv. En sådan sidste missionstype kunne lyde:

3. "Vores festival skaber store jazzoplevelser for og med vores frivillige og billetkøbere."

### Forberedelse

En god forberedelse, hvis man skal til at formulere vision og mission, kan være at gå på jagt på nettet efter inspirerende eksempler og tage dem med til mødet, hvor hver især forklarer, hvad et eller to gode eksempler kan lære jer i jeres arbejde.

Hav godt med papir, stickers og tudser med, så I kan prøve forskellige formuleringer af undervejs.

Hav altid de relevante styrepapirer med til strategiseminaret og husk at forvise jer om deres formuleringer:



## Hvad tror vi på? Værdier

Man kan vælge også at formulere nogle værdier, hvis der føles et behov for at uddybe baggrunden eller indholdet i Missionen og Visionen.

Værdier er normer eller egenskaber, der opfattes som betydningsfulde eller værd at tilstræbe. Værdier ligger dybt i personen (læs: institutionen) og styrer adfærden.

Værdierne skal have en betydning i forhold til Vision, Mission og øvrig målsætning og skal give farve til disse. De må også have direkte betydning i sig selv, så de er let kommunikerbare. Og endelig skal de fungere i forhold til institutionens kultur og arbejds måde. Gør de ikke det, må bestyrelsen enten reformulere værdierne med respekt for organisationskulturen eller sætte en organisationsændring i gang, som kan skabe opbakning til de nye værdier.

Det kan være vanskeligt at komme på alle tænkelige ord for værdier, der kan betegne institutionen. Det kan være en hjælp at medtage et sæt værdikort eller en værdiliste til inspiration. De forhandles på nettet, og de kan lånes af os.

## Hvordan ser vores omverden ud? PEST-analysen

Til at skabe en oversigt over de mange ydre påvirkninger, som institutionen er placeret i, skal der skabes en systematik i de domæner, man undersøger. En velafprøvet huskeliste er PEST-modellen. Den fortæller os, at vi skal se på Politiske, Økonomiske (E'et fra engelsk 'Economy'), Sociokulturelle og Teknologiske aspekter af omverdensbetingelserne. Det er nødvendigt at udfylde med en liste af emner, som kan være relevant inden for hvert aspekt. Se eksempel på emner i planchen nedenfor. Nogle vælger at nuancere modellen med yderligere to bogstaver. E og L. Miljø (E for 'Environment') og L for Lovgivning. Det er en smagssag, om disse aspekter skal indeholdes i PEST modellen eller skal have egne bogstaver (PESTEL).

## PEST

Pestanalysen er en makroanalyse af omgivelserne.

Det er de store samfundsmæssige tendenser af relevans for institutionen, der ses på.

<b>Politiske forhold</b>  Politiske forhold, der har betydning for institutionen. Ny lovgivning, ny kommunestrategi eller –kulturpolitik. Den politiske holdning hos partierne og betydende enkeltpolitikere i folketing og kommunalbestyrelse til kunst og kultur i almindelighed og institutionen i særdeleshed. Den politiske holdning i befolkningen og medierne. Forventningerne til hvad institutionen skal.	<b>Økonomiske forhold</b>  Faktorer, der har indflydelse på institutionens økonomi. Samfundets økonomiske tendenser. Offentlig støtte, armslængdeorganer, fonde. Betalingsviljen i befolkningen og muligheden for at skabe øget omsætning ved forretningsudvikling.
<b>Sociale forhold/sociokulturelle forhold</b>  Sociodemografiske forhold, der har betydning for institutionen. Befolkningssammensætningen, uddannelse, alder, segmenter. Kulturvanerne, lokalkultur. Kunstsynet, synet på dannelse og børns møde med kunsten og kulturarven. What's hot and what's not.	<b>Teknologiske forhold</b>  Teknologiske faktorer, der udgør muligheder og trusler for institutionen. Ny teknologi der udbredes i befolkningen, mulighederne for formidling og relationsopbygning. Nye platforme for kommunikation f.eks. med frivillige. Dataanalyse og marketing. Teknologi, der kan indgå i kunstproduktionen.

Ofte inviterer bestyrelser en ekstern oplægsholder til at give bud på et eller flere af PEST-modellens aspekter i relation til institutionen. Et frisk blik udefra kan åbne tankerne for nye vinkler.

Omverdenen er uoverskueligt stor og kompleks, så man må begrænse sig til at se nærmere på de aspekter, som har størst betydning eller kommer til at få det.

## Hvem er vores interessenter? Interessentanalysen

En interessent er:

**interessent**, person eller institution, som er af betydning for en virksomheds drift, fx kunde, leverandør og medarbejder (DenStoreDanske.dk)

For en kulturinstitution dækker det alt fra de forskellige publikumssegmenter til tilskudsydernes politiske og administrative niveauer, naboer, ansatte, sponsorer, fonde, leverandører, freelancere, frivillige m.m.fl. Vælg de vigtigste af betydning for jeres institution og dens strategiske udvikling.

Opgaven består i at identificere de væsentligste interessenter og deres indflydelse af positiv eller negativ art på institutionen. Og på baggrund heraf beslutte, hvordan de fremover skal kontaktes, behandles, informeres og inddrages. Systematikken er i sig selv enkel, men også her skal der prioriteres, når en brainstorm har klarlagt, hvor mange der totalt set er.

Bemærk, at udtrykket "Stor interesse i institution" ikke alene er en aktiv interesse, men også kan være den interesse, der opstår af, at man bliver påvirket af institutionen og dens beslutninger uden at ønske det.

1. Identificér og placer efter interessentens indflydelse og interesse i institutionen.
2. Beskriv interessentens krav, interesser og betydning institutionen. Beskriv egne opgaver i relationen til interessenterne.
3. Prioritér indsatsen og planlæg kommunikationen til interessenterne

## Interessent-analyse

DANSKE  
**KULTUR**  
BESTYRELSER

	Lille indflydelse	Stor indflydelse
Stor interesse i institutionen	<b>Gidsler</b> (informér dem løbende) 1 2 3 4 5 6	<b>Ressourcepersoner</b> (involver dem) 1 2 3 4 5 6
Lille interesse i institutionen	<b>Eksterne interessenter</b> (lad dem vide I eksisterer) 1 2 3 4 5 6	<b>Grå eminencer</b> (hør dem, hold dem glade) 1 2 3 4 5 6

## Hvorfra kommer vores ressourcer, og hvad bruger vi dem til? Forretningsmodellen

Der er i kulturlivet en stærk modvilje mod at se på kulturinstitutioner som forretninger. Og det er forståeligt, hvis man i det lægger, at kun den økonomiske bundlinje har betydning. Kulturinstitutioner er

først og fremmest dannelses- og erkendelsesinstitutioner, som i et demokratisk perspektiv må kunne stole på ytringsfriheden og armslængden til politiske og kommercielle særinteresser. Men kulturinstitutioner er også forretninger i den forstand, at ressourcerne til at opnå de kunstneriske og kulturelle mål skal optimeres, udnyttes bedst muligt og gøres til genstand for bestyrelsens aktive interesse. Derfor er også begrebet forretningsudvikling kommet i fokus i mange bestyrelser.

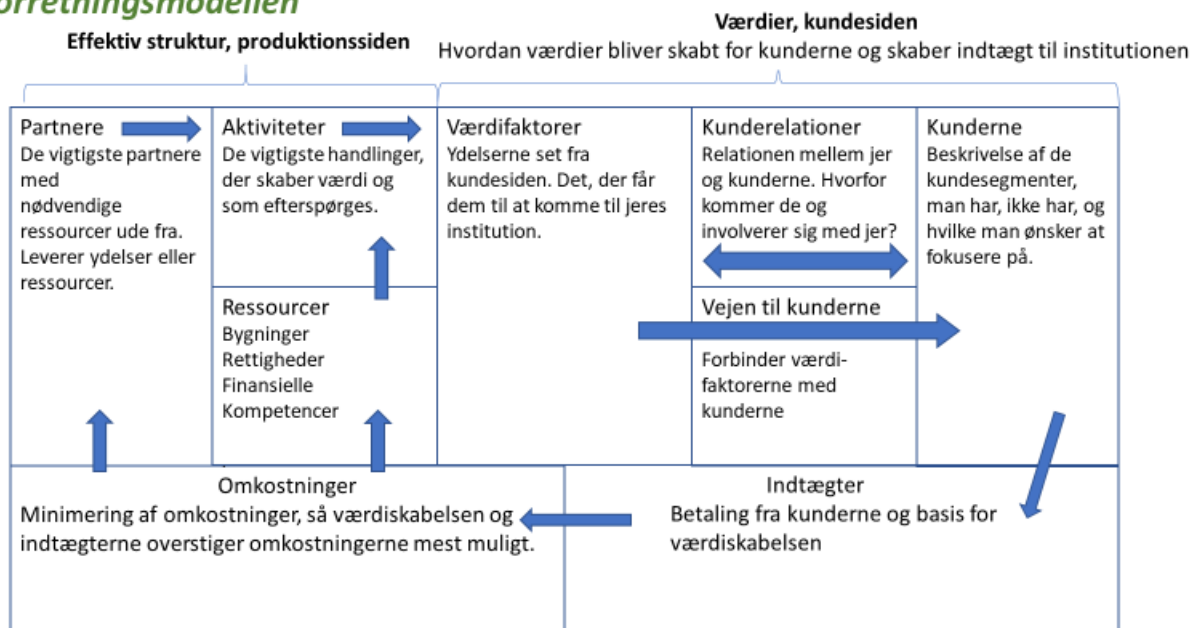
Som baggrund for denne drøftelse er det velkendte forretningsmodel-lærred velegnet.

## Forretningsmodellen

<p><b>Partnere</b> Hvem er vores vigtigste partnere? Hvem er vores vigtigste leverandører? Hvilke aktiviteter udfører vores partnere? Hvordan skaber og fastholder vi de ønskede partnerskaber?</p>	<p><b>Aktiviteter</b> Hvilke aktiviteter kræver det at levere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en aften på institutionen?</li> <li>• gode relationer til kunder?</li> <li>• gode relationer til frivillige?</li> <li>• at skaffe indtægterne?</li> </ul>	<p><b>Værdifaktorer</b> Hvad består en god aften på institutionen af? Hvilken oplevelse får publikum på stedet? Hvad sætter publikum særlig pris på? Hvad betyder stemning, service, musik, lokaleindretning, udsmykning mm. for publikum?</p>	<p><b>Kunderrelationer</b> Hvordan skaber vi relationer til publikum? Hvordan fastholder vi relationerne? Hvilke relationer sætter publikum mest pris på? Hvilke relationer gavner institutionen mest?</p>	<p><b>Kunderne</b> Hvilke kunder har vi i butikken? Hvilket publikum synes, vi har noget at tilbyde dem? Hvilke segmenter af publikum når vi, og hvilke når vi ikke? Hvilket nyt publikum skal vi prioritere?</p>
<p><b>Omkostninger</b> Hvor er de vigtigste omkostninger i forretningsmodellen? Hvilke ressourcer er mest omkostningstunge? Hvilke aktiviteter er mest omkostningstunge? Hvilke omkostninger er faste? Hvilke omkostninger er variable?</p>	<p><b>Indtægter</b> Hvilke værdifaktorer vil publikum gerne betale for? Hvor meget er publikum villige til at betale? Hvilke forskellige indtægtskilder har vi? Hvordan foretrækker publikum at betale? Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til den samlede omsætning?</p>			

Den funktionelle sammenhæng i lærredet vises nedenfor.

## Forretningsmodellen



Det er en omfattende opgave at udfylde lærredet og vil kræve megen tid, hvis bestyrelsen og ledelsen skal gøre det på stedet. Der vil også ofte mangle data. I stedet bør bestyrelsen have bedt ledelsen om at udfylde lærredet så godt, det lader sig gøre med de tilgængelige data. På den baggrund kan strategiseminaret spørge ind til forholdene og generere idéer til forretningsudvikling. Der vil også være input til interessentanalysen i et sådant udfyldt forretningsmodellærred.

## Opsamling af styrker, svagheder, muligheder og trusler, SWOT'en

En SWOT-analyse er velegnet til at samle op på de konstateringer, den foregående analyse har bragt frem. Systematikken er her, at de væsentligste forhold i analysen sættes op efter deres karakter af interne styrker og svagheder og eksterne muligheder og trusler. På den måde lægges der op til den efterfølgende brainstorm om løsningsmuligheder og proaktive skridt.

Prøv så vidt muligt at undgå at tale løsninger under arbejdet med SWOT'en. Generelt vil handlingsforslag og løsningsmuligheder myldre frem allerede under analysedelen af strategiseminaret. Prøv at gemme



diskussionen til SWOT'en er færdig. Det vil være en god idé at notere løsningsforslag, når de dukker op undervejs, så de kan indgå i seminarets næste fase: Strategiens målsætninger.

## SWOT

SWOT'en bruges til at lægge en nøgtern analyse af situationen frem. Den sammenfatter de foregående analysers vigtigste punkter ; men den indeholder ikke løsningsforslag.

<b>Interne styrker</b> Det interne er såvel institutionens indre organisation og dens kompetencer, bestyrelsen og de frivillige, som det er den omverdensstøtte fra tilskudsydere og andre interessenter, som allerede er opnået, og som giver legitimitet og forhandlingsstyrke.	<b>Interne svagheder</b> Interne svagheder er institutionens egne mangler i forhold til opgaverne. Det kan også være den uvilje eller modstand, som institutionen møder i omverdenen, og som giver institutionen ringere legitimitet og forhandlingsstyrke.
<b>Eksterne muligheder</b> Eksterne muligheder er de endnu ikke udnyttede fordele, som findes eller er på vej i omverdenen. Det kan være politiske, økonomiske, befolkningsmæssige, og teknologiske muligheder, som institutionen kan have fordel af at udnytte. (Medtag ikke de handlinger, institutionen kan foretage sig i fremtiden. De beskrives i SWOT/TOWS-skemaet)	<b>Eksterne trusler</b> Eksterne trusler er de forhold i omverdenen, som kan komme til at udgøre en fare for institutionen. Det kan være årsagerne til et muligt tab af opbakning og publikum, eller det kan være tegn på ændringer, som underminerer institutionens position ved at påføre nye udfordringer.

Strategisk retning, løsningsforslag og målsætninger med hjælp af TOWS-analysen.

Det er en smagssag, om man vil anvende TOWS-planchen til at generere idéer. Men den strenge systematik i at kombinere de interne aspekter med de eksterne kan godt få uventede indsigter til at vise sig og derved anvise hidtil uprøvede handlemuligheder. Derfor tager vi den med her.

## TOWS

I dette skema kombineres elementerne fra SWOT'en for at skabe løsningsforslag

	Eksterne muligheder 1 2 3 4 5 6	Eksterne trusler 1 2 3 4 5 6
Interne styrker 1 2 3 4 5 6	Brug jeres styrker til at maksimere muligheder	Brug jeres styrker til at minimere trusler
Interne svagheder 1 2 3 4 5 6	Brug mulighederne til at minimere svagheder	Minimer svagheder for at undgå trusler

De forslag, man kan stille op ved at kombinere det eksterne med det interne, kan indgå i den strategiske prioritering, der må foretages. Skemaet angiver ikke, hvad der er det rigtige at gøre. Man kan se mere om anvendelsen af TOWS-planchen på <http://forklarmiglige.dk/tows-analysen>.

En udvidelse af en klassisk SWOT-TOWS analyse kan scenarieplanlægning siges at være. For i scenarieplanlægningen udvides omverdensanalysen med en forestillet eller fremskrevet omverden. Det kan f.eks. være fire forskellige scenarier, hvor sådan noget som økonomisk udvikling, teknologisk udvikling, folkeskolens undervisning, konkurrenternes vækst eller andet kombineres på hver deres måde. Scenarierne kan generere nye idéer og give institutionen en oplevelse af, at tidsånden forandrer sig på en udfordrende måde.

### Valg af strategi

Valg af strategier foregår som oftest i et samspil med ejerne dvs. tilskudsyderne, foreningsmedlemmerne, eller hvem der nu måtte have en væsentlig indflydelse på institutionens målsætning. Kulturinstitutioner er ofte mere eller mindre involveret med den offentlige sektor og det politiske domæne. Derfor byder strategiprocesen på en hel række hensyn hertil og generelt også dilemmaer i valg mellem modsatrettede krav. Det kan være mellem Kunstfondens og kommunens krav eller mellem kunstneriske ambitioner og økonomisk ansvarlighed. Dilemmaer er kommet for at blive. Men det gør ikke strategiprocesen mindre væsentlig eller motiverende.

### Generelle strategier

Det kan være en hjælp til at genere idéer at minde om de klassiske strategimodeller.

Michael Porter (Professor på Havard Business School) foreslår, at man ser på prisen i forhold til markedet. Man kan vælge at være den billigste på markedet for at få så mange som muligt ind, man kan vælge at gøre sit udbud så kvalitetspræget og eksklusivt, at man kan tage en høj pris, og man kan fokusere på en mindre del af markedet og vælge en billig eller en eksklusiv strategi.

Igor Anshoff (kaldes grundlæggeren af strategisk ledelse, professor på forskellige amerikanske universiteter indtil sin død i 2002) sagde, at man skal overveje at udvikle sig ved at 1. introducere et nyt produkt i et eksisterende marked, 2. introducere et nyt produkt i nye markeder, 3. gennemtrænge det eksisterende marked bedre med et eksisterende produkt eller 4. introducere et eksisterende produkt i nye markeder.

Og endelig er der den klassiske opdeling mellem 1. stabilitetsstrategi (vi fortsætter, som hidtil), 2. en vækststrategi (vi udbyder mere, vi går ind på nye markeder, vi opkøber eller fusionerer med konkurrenter, vi udvider med beslægtede aktiviteter), 3. en nedskæringsstrategi (vi reducerer på udbud og medarbejdere, trækker os fra markeder, vi sælger fra) eller 4. en kombination af to eller flere af disse strategier.

### Om at opstille strategiske mål

Strategiske mål skal i videst muligt omfang være specifikke, målbare, accepterede, realistiske og tidsspecifikke. Visionens formulering kan her være undtagelsen jf. ovenfor, men de mål, delmål og handleplaner, der skal lede frem til visionens opfyldelse, skal have den karakter. Det er en forudsætning for, at ledelsen og bestyrelsen i fællesskab kan følge op på, om institutionen følger strategien.

Midler til opfyldelse af de langsigtede mål (f.eks. to til fire år) er delmål, som afspejler, at forskellige personalegrupper skal arbejde på forskellig måde. Det kan f.eks. være mål for det kunstneriske/kulturarvsmæssige område, det publikumsmæssige, det organisatoriske og det økonomiske. Disse delmål kan have karakter af etårige handleplaner, der forsynes med målindikatorer og evt. et projektbudget. De kaldes undertiden indsatsområder. En målindikator kan være en konstatering af, om et planlagt initiativ er søsat på et bestemt tidspunkt, men det kan også være en angivelse af, om marketingfunktionen eksempelvis er nået op på fire månedlige opdateringer på Facebook og har udgivet tre nyhedsbreve til abonnenter ved udgangen af året.

### Tre OBS'er

1. Selvom guiden her er rationel i sin struktur, så er virkelige strategiforløb aldrig rent rationelle. Organisationsforskere har påpeget, at den virkelige strategi er den, som bliver resultatet af den nedskrevne strategi plus alle de mange muligheder og barrierer, der konstant dukker op, og som ledelsen kreativt må involvere sig i. Særligt i kreative organisationer kan det skabende ikke forudbestemmes ovenfra, men er de kreatives mere eller mindre uforudsigelige gebet. Så noget falder bort og andet kommer til på trods af de langsigtede planer. Derfor er årlige gennemsyn af strategien også tilrådeligt.

2. Mange kulturinstitutioner har meget små administrative afdelinger og producerer effektivt, men hænger ofte i med det yderste af neglene. Så tre realistiske mål oven i hinanden kan godt vise sig at være tre urealistiske mål, når de møder den daglige drifts udfordringer. Bestyrelserne må meget nøje drøfte med ledelsen, hvor kompliceret en strategi kan være, hvis den skal være til gavn for institutionen. At holde indsats og målsætninger på et ubureaukratisk og overskueligt niveau er under alle omstændigheder et godt råd.

3. Top-down-planlægning er kun konstruktiv, hvis den møder en bottom-up-planlægning. Med det mener vi, at ingen bestyrelse er i stand til fra toppen at gennemtænke alle de processuelle og operative aspekter af en strategisk plan. Det er endnu en årsag til at sikre sig, at organisationen er involveret i formuleringen i målene på den ene eller den anden måde.

### Strategiprocessens output

Når en strategi er endeligt vedtaget, skal den efter den tilgang, vi her har valgt, indeholde en vision, en mission, et begrænset antal overordnede mål og nogle etårige delmål, eller indsatsområder, med tilhørende målindikatorer og evt. budget.



Et strategiseminar kommer sjældent helt frem til at formulering af de enkelte handleplaner, og det giver også god mening, at lade dem komme en tur forbi mellemledere og stab for at kvalificere og optimere deres indhold og realisme.

Strategiseminalet kan derfor som tidligere nævnt overlade det til ledelsen af foretage det resterende arbejde i at udforme de nødvendige handleplaner, så de bedst muligt fremmer de overordnede mål. Disse kan med det tilhørende budget godkendes på det kommende møde.

*Plancherne til strategiseminalet kan downloades på <https://culturalgovernance.dk>*