

HVAD KAN STORE ORGANISATIONER LÆRE AF ROSKILDE FESTIVAL? – 5 principper for ledelse af komplekse organisationer

Med sin herlige kompleksitet og struktur minder Roskilde festivals struktur og kompleksitet på mange måder om mange af de organisationer, som jeg kender og har arbejdet med som konsulent. Måske med undtagelse af, at der er forsvindende få unge mennesker i de danske ledelseslag.

Men alligevel. Med afsæt i mine 13 år som gæst og 5 år som leder for et hold frivillige på Orange Scene har jeg samlet 5 principper som Roskilde Festival lykkes med, som kan inspirere eller påminde alle, der arbejder med ledelse og organisationer.

Forstå og sæt kerneopgaven i centrum*

”Kerneopgaven” er et populært ord i tiden og kan løst oversættes til et ufravigeligt fokus på at skabe værdi for din organisations primære målgruppe. Eller med andre ord; ”Hvad skal vi først og fremmest lykkes med og over for hvem?”

Hvis der i store organisationer er en forskelligartet opfattelse af, hvad og for hvem vi egentlig er sat i verden for, så vil det afføde en række forkerte valg, både i ledelseslagene og i forhold til, hvordan arbejdets organiseres og prioriteres. Er festivalens kerneopgave fx at levere unikke koncertoplevelser? Eller gode dansefester på campingområderne? Eller mange dages druk i lejren i godt selskab?

Roskilde har netop forstået, at kerneopgaven ikke handler om blot én af ovenstående, men om at den enkelte gæst kan vælge forskellige festival-elementer til. Et eksempel er, at det at Roskilde i forhold til andre festivaler har utroligt få restriktioner på eksempelvis camping giver ultimativ frihed i forhold til deltagelse, frivillighed, tilvalg af musik og andre kulturelle aktiviteter, madudbud osv. Dermed kan den enkelte i høj grad skabe sin egen perfekte festivaloplevelse, og det er netop Roskilde Festivals kerneopgave i min optik.

Men fordi målgruppen – til trods for en gennemsnitsalder på cirka 24 – stadig er ekstremt divers, gør det også opgaven ret kompleks. Det leder mig til næste punkt

Involvér og samskab med dine interessenter

Når Roskilde Festival lykkes, er det som nævnt fordi, den enkelte kan designe sin egen, ”rigtige” festival. Men hvordan kan det lade sig gøre i en tid, hvor mange prædiker simplicitet og konceptualisering? Mit bud er, at Roskilde Festival intensivt arbejder på at forstå og være i dialog med sine interessenter, og i høj grad ser det færdige festivalprodukt som en samskabende proces. Det betyder, at gæsters input, initiativer og ansvarstagen varetager en stor del, at de opgaver som Roskilde Festival ellers skulle have varetaget. Pointen er, at det kan gæsterne selv gøre bedre, og det har festivalen erkendt. Eksempelvis opstår der hvert år store fester på campingområderne med deltagelse af mange hundrede, hvor gæsterne selv

medbringer kæmpestore musikanlæg og lokalt skaber rammerne for egne og andres festivaloplevelse.

Roskilde Festival skaber med andre ord ikke den gode festival for gæsterne. De samskaber den igennem involvering af gæster og frivillige i skabelsen af Roskildes områder, kulturelle temaer, lejre og øvrige tilbud, der skabes netop igennem en direkte involvering.

Fordelen for festivalen og andre organisationer - som din for eksempel - er, at opgaveløsningen og værdiskabelsen i vid udstrækning deles med og overtages af gæster og frivillige, som via egne initiativer får et større ejerskab for egne oplevelser. Det kan vise sig værdifuldt i alle organisationer uanset om det er et markedstiltag eller intern proces for en ny virksomhedsstrategi. Hvad kunne dine kunder og interessenter fx selv gøre bedre og mere værdifuldt, end du selv kan?

Skab en stærk organisationskultur

Mit perspektiv på organisationers kultur er, at den frembringes og vedligeholdes igennem kombinationen af ledelsesmæssige makrobeslutninger, der går i dialog med et væld af mikrointeraktioner, der reproduceres over tid. En kultur kan ikke forudsigeligt styres, men er afhængig af, at alle i organisationen kan og vil koble sig og herigennem medskabe den. Derfor er det væsentligt aktivt at tage stilling til, hvilke værdier og former for samvær, man som ledelse ønsker, skal gå i dialog med medarbejdere, kunder og andre interessenter.

Roskilde Festival repræsenterer som non-profit organisation en tydelig prioritering af værdier som "fællesskab", "solidaritet" og "mangfoldighed". De står for mig som ufravigelige værdier, som jeg genkender i Roskilde Festivals kommunikation, donationer og sociale profil, diversitet i målgruppe, musikprogram og øvrige rammer. Disse makrorammer går i dialog med gæsternes måde at være på festivalen, og sammen skabes en unik kultur, fordi den i høj grad er båret af gæsternes måde at agere på og – igennem årene – skabe ritualer, traditioner og identitet på.

Hvor andre festivaler i år – ingen nævnt, ingen glemt – bliver straffet for haltende musikprogrammer, står Roskilde Festival for mere end musik og andet, der meningsfuldt kan redegøres for på papir. Man kan sagtens købe billetter pga. musikprogrammer, men skal man sælge sin sjæl, er det til kulturen. En pointe, der kan oversættes til alle organisationer, jeg har mødt.

Erkend kompleksiteten

Organisationer består af et væld af lokale menneskelige interaktioner, der skaber en relativt ustyrlig kompleksitet. Som uendelige kruseduller på et stykke papir kan man forsøge at fokusere ét sted, blot for at overse, hvordan det påvirker andre. Sådan en organisation er Roskilde Festival også, og i erkendelsen af kompleksiteten, privilegeres "forberedelse" over "planlægning", som er en særdeles relevant distinktion i eksempelvis al projektledelse og strategiarbejde.

Roskilde Festival er ikke nøje planlagt, men nøje forberedt. Forskellen ligger, at værdien ikke skabes igennem en planlagt og styret proces men igennem skabelsen af fortrinlige rammer, hvorigennem gæster, frivillige, kunstnere og alle andre selv vurderer, hvordan de vil skabe sin egen oplevelse. Og den oplevelse har Roskilde festival ikke nogen chance for eller ønske om at forsøge at mikrostyle.

Når kompleksiteten er en antagelse for organisationsudvikling og arbejdet med dine kunder, sætter det desuden andre dyder som "undersøgelse", "nysgerrighed", "dialog", "samskabelse" og "innovation" i højsædet frem for "planlægning", "kontrol", "forudsigelighed", "styr på det" og "styring".

Medarbejderne er den vigtigste ressource

Den sidste pointe er, at uanset hvad du ønsker at lykkes med som leder eller i organisationer, gælder det fortærskede HR-mantra: Medarbejderne er den vigtigste ressource. Roskilde Festival ville ikke kunne lykkes, hvis det ikke var for de mange tusinde frivillige, der lægger et enormt stykke arbejde – og vælger at gøre det år efter år.

Så hvad kræver det? I høj grad er det et samspil af førnævnte principper, hvor frivilligkulturen står i centrum med sine grundlæggende værdier omkring solidaritet og mangfoldighed. Derfor knytter medarbejderne sig til mere end blot den praktiske opgaveløsning. Det repræsenteres særligt igennem de mange frivillige og ledere, der uden at tøve bruger langt over 100 timer om året på at tilrettelægge, storytelle, anskueliggøre, forberede og involvere de mange frivillige. På rigtigt mange frivillige teams skabes en unik identitet og kultur, der skaber det nødvendige engagement og vilje til at gå lidt længere end nødvendigt.

Med et smittende formål, det famøse why, en klar retning og så masser af engagerende dialog tror jeg, de fleste ledere vil kunne få det bedste ud af medarbejderne – uanset om det er 90.000 koncertgæster eller blot en enkelt kunde, der står og tripper for en god oplevelse.