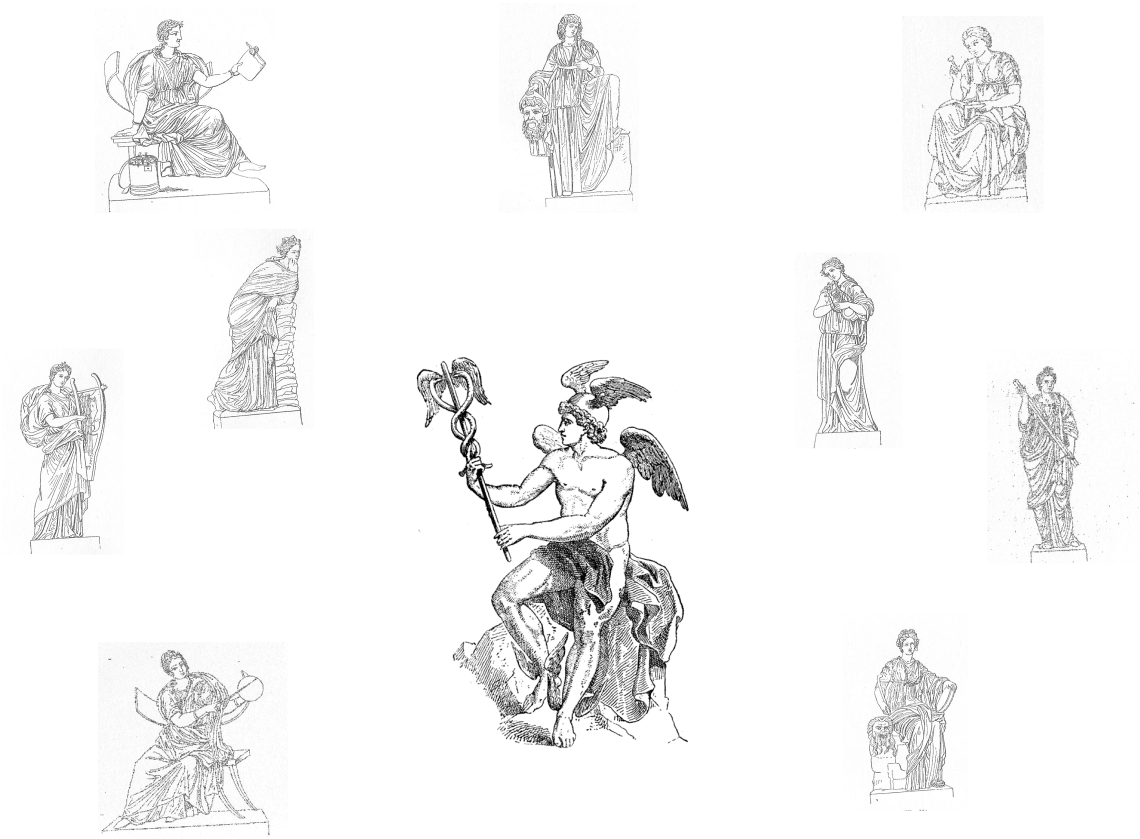
Masterafhandling

Ledelsesrationaler i oplevelsesøkonomiske virksomheder



Hermes, handlens og købmændenes gud omgivet af de ni muser
Urania, Erato, Polyhymnia, Kleio, Melpomene, Kalliope, Terpsichore, Euterpe og Thalia,
som i den græske mytologi beskytter kunstnerisk virksomhed

Niels Henriksen og Mikkel Venborg Pedersen
Vejleder: Professor Carsten Greve
Master of Public Administration, 9. januar 2008
Copenhagen Business School

Indhold

Forord s. 5

1. Summary in English s. 6

2. Indledning s. 8

2.1 Emne og problemformulering

2.2 Mellem offentlig og privat. Tre indflydelser

2.3 Teori og hovedbegreber

2.4 Feltarbejde og interviews

2.5 Opgavens opbygning

3. Rationaler om ledelse s. 26

3.1 Ledelsesforestillinger i New Public Management og Public Governance

3.2 OPP som en del af New Public Management og Public Governance

3.3 Ledelsesforestillinger i oplevelsesøkonomien

3.4 Ledelse som et strategisk spil

4. Fire organisationer i Odense Kommune s. 36

4.1 Øen og byen mellem de to bælter

4.2 Odense Bys Museer

4.3 Odense Zoo

4.4 Odense Sport & Event A/S

4.5 Musik- og teaterhus i Odense, et OPP projekt

4.6 Opsamling på fire organisationer

5. Ledelsesrationaler s.56

5.1 Generelt om ledelsesrationaler

5.2 Ledelsesrationaler i Odense Bys Museer

5.3 Ledelsesrationaler i Odense Zoo

5.4 Ledelsesrationaler i Odense Sport & Event A/S

5.5 Ledelsesrationaler for musik- og teaterhus i OPP
5.6 Opsamling på ledelsesrationaler

6. Sammenlignende analyse s. 84
6.1 Ledelsespraksis og -rationaler
6.2 Graden af offentlig og privat
6.3 Institutionelle indflydelser
6.4 Fra institutionaliserede indflydelser til ledelsesroller og -praksis
6.5 Oplevelsesøkonomiens visionære forestillinger
6.6 Værdier i balance
6.7 Begrebet oplevelsesøkonomi: oplevelse eller økonomi?

7. Konklusion s.101

8. Perspektivering s.108
8.1 Netværksledelse og metastyring
8.2 Medarbejderen i den visionære oplevelsesøkonomiske virksomhed
8.3 Sammenligning til engelske og amerikanske erfaringer

9. Kilder og Litteratur s.115

Tabeller og figurer

Tabel 1: Offentlig og privat ledelse s. 11
Tabel 2: OPP-typologier s. 30
Tabel 3: Besøgstal i Odense s. 38
Tabel 4: Ledelsens institutionelle legitimitet s. 89
Figur 1: Vektorpres s. 18
Figur 2 Ledelse i Oplevelsesøkonomi s. 32
Figur 3: Model for strategiske ledelsespositioner s. 34
Figur 4: Fyns- og Odensekort s. 37

Bilag

A. Organisationsplaner

B. Brev fra Odense Kommune, By- og Kulturforvaltningen

C. 'A contract management model' og interviewguides

D. Interviewreferater.

Bilag D er fortroligt

Bilag til afhandlingen foreligger i særskilt bind.

Samlet 273.553 anslag = 120 normalsider

Forord

Denne masterafhandling er skrevet i efteråret 2007 som afslutning på vores studier til graden Master of Public Administration på Copenhagen Business School. Den havde ikke kunnet skrives, hvis det ikke var for en række mennesker, som beredvilligt har stillet op, hjulpet og opmuntret.

Vi vil gerne sige tak til vore informanter i Odense, der uden tøven, åbent og måske endda med en vis nysgerrighed tog imod de to studerende. Takken rettes til rådmand Anker Boye, kontorchef Pia Bay Christiansen og projektsekretær Anne Mette Clausen Knutzen, museumschef Torben Grøngaard Jeppesen og formidlingschef Asger Lorentzen, direktør Henrik Lehmann Andersen, direktør Thomas Christensen og udviklingsdirektør Stefan Andersen.

Center for Business and Politics på CBS blev i opgaveperioden vort faglige hjem, mere end man havde kunnet forvente. En stor tak til vores vejleder, professor Carsten Greve, der med sin karakteristiske, venlige præcision fokuserede på det væsentlige og var en generøs diskussionspartner. Også tak til ph.d.-studerende Guri Weihe og Ole Helby Petersen sammesteds, der med deres projekter om OPP-samarbejder var gode samtalepartnere. Vi håber at have kunnet give lidt den anden vej. Ligeledes skal lektor Mark Lorentzen fra Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, også på CBS, takkes for indgange til litteratur om oplevelsesøkonomi.

Vore arbejdspladser har gennem to år til tider måttet undvære os. Tak til vore kollegaer for opbakning og interesse, og ikke mindst tak til administrationschef Jan Hansen, rådgivningschef Vibeke Skytte, museumschef Per Kristian Madsen og overinspektør Inger Tolstrup for at muliggøre uddannelsen, lade os anvende faciliteterne og bakke op, når det var nødvendigt.

Endelig skal lyde en dybtfølt og hjertelig tak til familie og venner. I Odense skal svigerfamilien have en tak for overnatning og forplejning undervejs. Tak til Susanne og Sofie, til mor og far og til vennekredsen, som forhåbentlig nu ser lidt mere til os igen!

1. Summary in English

In Denmark, as in most OECD-countries, great expectations have been placed in Public-Private Partnership models and programmes. However, it is a source of curiosity for us that the emphasis has been on private financing and public benefit whereas leadership, on the contrary, has played no significant role. This curiosity is only strengthened by the embracing of the rather new notion of 'experience economy' by state, municipalities, and private entertainment industries. In Denmark, the emerging experience economy is seen as an upcoming national economic backbone of the country. In the field of culture and leisure, however, organisations are characterised by entertaining a decades long tradition of private-public collaboration, at times in a country like Denmark with a huge public sector in the shape of close partnerships.

This curiosity lead to this master thesis, motivated by the problem: What are the demands to management and leadership in organisations in the evolving field of experience economy when crossing of public and private interests? – And does it create a new field of leadership in itself?

The study was guided by institutional theory and the idea that institutionalised fields each represent and exerts pressure on the management of the organisations more often than not leading to cross pressure. We identified and analysed three of these: state/municipalities, market/experience economy, and civil society/tradition. This cross pressure is only strengthened by the fact that it is also visible internally in the organisations, guided both internally and externally by rationalised myths. However, addressing the field of leadership let us not only dealing with structural pressures and expectations but also to look directly into what leaders do and say about what they do in four selected organisations within the realm of culture and leisure. This meant a change of analysis in the thesis from the structural influences from the outside to the organisation from the inside and we considered the leader in terms of an actor, who on the one hand is playing according to a manuscript (written by structural influences) and, on the other hand, one who is also free to tone his performance according to his own personality, strategic interests and goals for the future.

This double interest meant that we conducted a series of interviews with leaders of the chosen organisations. At each organisation, we were received openly and

friendly both on a political level and in the organisations themselves. They were The City Museums of Odense, The Odense Zoological Gardens, Odense Sport & Event Ltd., and a planned public-private partnership on the building and running (for 20 or 30 years) of a music and theatre building in the Odense inner city. Odense, on the island of Funen, hence created a common framework for the analysis of the four organisations. The town was chosen for this reason as well as for the fact that Odense Municipality since the mid-1990's pointed out culture and leisure as an engine in the future growth strategies of the town and region. The four mentioned organisations represent the flagships in this strategy.

The management and leadership of these organisations was shown to be mixed, which we labelled a sort of visionary leadership combined with strict management. Innovation, enthusiasm, standardisation and reflection were code words for the leaders. They were all most charismatic persons with outspoken visions for their organisations. This showed even though they had very different profiles in background, in tenure, and also despite the very different placing of their organisations on a public-private continuum. In many ways, it was the leader of the most public organisation, the museum, and the most private enterprise, the event ltd., which were most alike. Also, they have all chosen visionary management in order to engage in the experience economy of Odense despite having four different perceptions of this emerging field, ranging from seeing it as the future business base to doubt whether it is an emerging field at all.

The thesis ends with reflections on the future for experience economy in a Danish context, on the networking so obvious a part of public governance and private enterprises nowadays, and on the demands this field poses for the workforce of the experience organisations.

2. Indledning

2.1 Emne og problemformulering

Ledelse er ikke er ikke en ny opfindelse – ledelse har i årtusinder været forudsætning for menneskets herredømme over kloden og over hinanden. Ledelse i moderne og (omend modsætningsfyldt) form henter sit første tankegods og praksis i militærvidenskab og krigskunst. William Shakespeare har givet et af de stolteste billeder på lederskab i sin udlægning af den engelske Henrik Vs (1387-1422) formodede tale til sine tropper på Skt. Crispians dag 1415, hvor han som indledning til slaget ved Agincourt indgiver sine sygdomsramte, undertallige og sultne mænd mod i en sådan grad, at den stærke og hovmodige, franske ridderhær lider et forsmædeligt nederlag: " … And Crispin Crispian shall ne'er go by//from this day to the ending of the world// but we in it shall be remembered.//We few, we happy few, we band of brothers//for he to-day that sheeds his blod with me//shall be my brother; be he ne'er so vile//this day shall gentle his condition//And gentlemen in England now-a bed//shall think themselves accurs'd they were not here//and hold their manhood cheap while any speaks//that fought with us upon Saint Crispian's day" (Shakespeare, 1993 (c. 1599)).

Begejstring, mod og middelalderligt æreskodeks løber her sammen i Henrik Vs lederideal, og får tropperne til at gøre det umulige muligt. De sloges til fods mod riddere til hest, og de vandt. Slaget ved Agincourt blev Europas sidste store ridderslag. Den stærke leder, der med begejstring kan få medarbejdere til at gå fremad, er et ledelsesideal, som vi kender også i dag. Men vi dyrker også et andet ledelsesideal, som Henrik Vs navnebror, den senere franske konge Henrik IV (1553-1610) kan illustrere. Et utal af gange konverterede den oprindelige konge af det lillebitte Navarra fra protestantisk til katolsk tro og tilbage igen, i begyndelsen for at hytte livet, til sidst for at vinde Frankrigs trone gennem den sidste konvertering i 1593: "Paris vaut bien une messe" – "Paris er vel en messe værd!" – skulle han efter en tradition have udbrudt. Henrik IV er tilpasningens mester, der med køligt overlæg og langsigtet strategi finder vej til sit mål. Han grundlagde det bourbonske dynasti i Frankrig og blev en af landets mest hyldede monarker. Ledelsesrationalet er i sandhed langt fra det middelalderlige på Agincourts sletter. Og dog er begge forestillinger om ledelse, karismatikeren eller den tilpasningsdygtige,

genkendelige ledelsesidealer den dag i dag, både i den private virksomhedsledelse og i ledelse af institutioner i den offentlige sektor.

Det skal vi på flere måder vende tilbage til, for ledelse er denne opgaves interesse, og sammenstød mellem rationaler om ledelse er dens omdrejningspunkt. Den handler om ledelse og ledelsesforestillinger i organisationer og virksomheder, der ligger mellem det offentlige og det private, som er både-og og hverken-eller. De fører ikke krig eller vinder troner, men de samarbejder i adskillige konstruktioner mellem offentligt og privat, og de agerer i vor tids gryende oplevelsesøkonomi, der fra både privat og offentlig side spås en stor fremtid. De har idealer om ledelse med fra det private og fra det offentlige og skal finde en måde at blive ledet på, som måske er en helt tredje vej. De er et museum, en zoologisk have, et oplevelsesfirma og et teater- og musikhus. De er alle placeret i Odense Kommune.

2.1.1 Ledelse i offentlige og private organisationer

Inden for ledelsesteori og organisationsteori er der gennemført en lang række studier af ledelsesprincipper og –metoder i både private og offentlige virksomheder. Her er indgangsvinklen teorier med afsæt i litteratur om offentlig ledelse fra MPA- uddannelsen. Det bliver også relevant at se på, hvordan ledelsesbeskrivelse fra private virksomheder og forskning i dette har haft indflydelse på offentlig ledelse og på forskning, der har set på ligheder og forskelle mellem offentlig og privat ledelse.

Den tidlige ledelsesforskning beskæftigede sig mest med ledelse af private virksomheder. I en artikelrække har Bettina Skaarup (2004a,b og 2005a,b) beskæftiget sig med, hvordan ledelse blev til et fag. Som faglig disciplin blev ledelse grundlagt i tiden op skiftet til det 20. århundrede, hvor det i første omgang handlede om s*cientific management* med fokus på opdelingen af arbejdsfunktioner, adskillelse af planlægning og udførelse og, ikke mindst, tiltroen til muligheden af gennemgribende produktionsplanlægning. Samtidig plejede det gryende fagfelt en anden interesse, som i en tid skulle forblive mindre indflydelsesrig, nemlig tanker om lønnen som motiverende faktor og dermed en forståelse af motivation. Begge interesser var resultater af ønsker om gennem studier at fjerne interessekonflikten mellem leder og arbejder til produktionens fremme.

Den videnskabelige ledelse spredte sig samtidig med det 20. århundrede oplevede Første Verdenskrigs rationelle myrderier, og efterhånden videreudvikledes de

rationelle principper med et fokus på arbejderen som menneske, særligt i form af ergonomi og psykologi, for eksempel udvikling af energisparende redskaber. Væsentlig var en tanke om, at ”jo mere man kunne komme til at kende og forstå arbejderen, jo lykkeligere kunne man sandsynligvis gøre ham” (Skaarup, 2004b:61) og det er ”de lykkelige minutter”, der skaber arbejdet og produktionsfremgangen..

Fra Mellemkrigstiden og til i dag har fagtraditionerne fra både scientific management og kulturelle og psykologiske indsigter bidraget til ledelsesfeltet. Allerede i 1924 gennemførtes de berømte Hawthorne-studier, hvor det gennem antropologiske metoder blev klart, at motivation og social omgang hængte sammen (Roethliesberger,1941 efter Shafritz & Ott, 2005), ligesom Abraham Maslows behovspyramide efter Anden Verdenskrig blev en dominerende tankefigur, der ikke mindst blev anvendt til at pege på, at forventningerne til medarbejderne var afgørende for, hvorledes de arbejdede, ikke fysiske rammer eller andre investeringer. ”Motivation bliver et meget centralt tema indenfor ledelsesfeltet” (Skaarup 2005a:86), hvordan får man medarbejdere til frivilligt at arbejde i den rigtige retning? Moderne begreber som *human ressource management og leadership* ligger i denne tradition og ”jo større fokus, der er kommet på medarbejderne som ’hele mennesker’, desto større er kravet også blevet til en professionalisering af ledelseserhvervet” (Skaarup 2005a:87).

Det er den tendens, der er fortsat i ordet værdiledelse; ledelse er blevet en pligt men også en nucleus, der helst skal indarbejdes i den enkelte medarbejder, således denne selv kan, vil og føler, at han skal. Vi kalder det personligt engagement og læring, værdier og kompetencer, talenter og leadership. Men de er alle sammensat af arven fra, på den ene side, effektivitetstankerne fra scientific management og, på den anden side, motivationstankerne fra psykologiske og humanistiske indsigter i menneskelivets organisation og drivkræfter (Skaarup, 2005b).

Det er markant, at disse tanker om ledelse, som ovenfor med Skaarup er kort skitseret bortset fra i Forsvaret først omkring 1980 for alvor begynder at vinde indpas i den offentlige sektor som et selvstændigt område. Indtil da var offentlig ledelse og synet på den domineret af det weberske bureaukratisyn, hvor ledelse består i at forvalte love og regler efter fastlagte administrative rutiner. Bureaukraten er ikke beskrevet i ledelsessemantiske vendinger, men i administrative termer (Rennison, 2005:95ff). Som det beskrives nærmere nedenfor omkring New Public Management og Public Governance, er de reformer og

forandringer, der er gennemført af ledelse i den offentlige sektor den sidste snes år, i høj grad inspireret eller direkte kopieret fra den private sektor og står i direkte modsætning til det gængse billede af bureaukraten. Den distinkte forskel i klassisk traditionel forståelse af offentlig og privat ledelse kan beskrives med tre overskrifter: legitimitet, mål og outcome, og skematisk kan den ses som i tabel 1.

Tabel 1: Offentlig og privat ledelse

	Legitimitet	**Mål**	**Outcome**
Offentlig ledelse	Politisk fastlagt	Myndigheds-udøvelse Produktion af velfærdsydelser	Afgørelser Samfund
Privat ledelse	Markedsbestemt	Produktion og salg af varer, inkl. oplevelser	Profit Marked

Da opgavens problemfelt bevæger sig mellem offentligt og privat ledet virksomheder, er det relevant at opererer med en klar distinktion, der kan fungere som en slags bagtæppe i analysen af, hvordan ledelse udøves i oplevelsesøkonomiske virksomheder, der i større eller mindre grad skal agere i begge ledelsesrum offentlig og privat. Der er gennemført forholdsvis få studier, der sammenligner offentlig og privat ledelse, men i artiklen *Comparing Public and Private Organizations* har Hal G. Raine og Barry Bozemann (2000) samlet erfaringerne fra en række empiriske forskningsresultaterne over 15 år. De fremhæver især, at megen forskning har haft som udgangspunkt, at: "private business is more effective og effecient than public bureaucracy", men at det sjældent har kunne dokumenteres. Omkring ledelse fremhæver de især tre empiriske resultater: 1) Omverdenen (forskere og ledere af private virksomheder) opfatter ofte, at offentlig ledelse rummer mere komplekse problemstillinger og uklare rammer og mål pga. af den politiske kontekst. Det er dog ikke de offentlige lederes egen oplevelse 2) Offentlige ledere er omfattet af flere formelle regler og mere centraliseret kontrol end ledere i private virksomheder 3) Ledelse af medarbejdere i offentlige organisationer kræver flere ressourcer (bl.a. pga. pkt. 1 og 2) end ledelse af medarbejdere i private virksomheder.

Disse resultater fra Raine og Bozemann (2000:450ff) skal dog tages med forbehold, idet der tale om sammenskrivning af resultater fra forskellige undersøgelser og brancher, primært fra USA og Storbritannien. Omkring det første resultat skal det understreges, at erfaring fra den nyere danske forskning omkring offentlig ledelse tilsiger, at det er blevet langt mere komplekst og mangetydigt med mange aktører og arenaer (Jæger et al., 2003; Pedersen (red.), 2005). Samlet set er det en god baggrundsviden, når vi ser på rammer og muligheder for offentlig-privat samarbejde i vort empiriske felt.

2.1.2 Problemformulering

Opgavens problemformulering, som underbygges nedenfor i resten af denne indledning, er på ovenstående baggrund:

Hvilke krav stilles til og hvordan udspiller ledelse sig i offentlige og private oplevelsesøkonomisk prægede organisationer?

Dette overordne, tveledede problem deler vi yderligere i to underspørgsmål:

a) Kan offentlig-privat samarbejde indenfor oplevelsesøkonomi føre til et nyt ledelsesfelt anderledes end offentlig og privat – og, i givet fald, hvilket?

b) Hvilke idealer, barrierer og muligheder er der i dette ledelsesfelt?

Dette vil blev undersøgt gennem empiri fra fire virksomheder og organisationer fra Odense området.

Hermed er angivet, at opgavens interesse i høj grad drejer sig om rationaler, rammer, muligheder og begrænsninger for ledelse i de virksomheder og organisationer, der er under analyse i denne opgave, hvordan de er skabt og hvorledes de udfyldes i det konkrete. Opgaven tager således sit afsæt i en institutionel-teoretisk tilgang samt nærmere i teori om ledelse i offentlig-private samarbejder og i oplevelsesøkonomien.

2.2 Mellem offentlig og privat. Tre indflydelser

2.2.1 Offentlig-privat samarbejde

Offentlig-privat partnerskab (OPP) eller Offentlig-privat samarbejde (OPS), og generelt et ønske om 'værdi-for-pengene' er ord og akronymer, der i stigende grad er blevet en del af

den offentlige sektors begrebsapparat. Ordene er på alles læber, både politisk, administrativt og i den offentlige debat tales og skrives om sagen. Men alligevel er det i Danmark forbavsende få OPP, der bliver til noget (Kommunernes Revision, 2006). Den gængse forklaring på denne diskrepans er, at OPP er en importeret finansierings- og samarbejdsmodel fra Storbritannien og USA. I USA var og er infrastruktur ofte privatejet i forvejen, for Storbritanniens vedkommende blev samarbejdsformerne skabt som økonomisk hjælp for en trængt stat i 1990'erne. Danmark har i samme tiår ikke haft dette direkte økonomiske pres, hvilket i tur skulle have betydet et mindre påtrængende behov for at fremme OPP som samarbejdsmodel mellem det offentlige og private. Det er dog kun en del af forklaringen, en anden del findes i en overvejelse om, hvad man mener med et OPP.

Snævert forstået er et OPP (normalt) et infrastrukturprojekt med privat finansiering. Det er den definition, som Økonomi- og Erhvervsministeriet lægger vægt på. Men man kan med god grund i et Danmark, der siden midten af 1950'erne er kendetegnet af velfærdsstatens tætte samarbejde mellem sektorer – hvad man har kaldt den danske forhandlingsstat og dennes udvikling til en 'managementstat' (Pedersen (red.), 2005) – angribe denne snævre betragtning, som giver de forbavsende få OPP projekter i landet. Det gør Ejersbo og Greve (2005) og påpeger, at der i praksis nærmere er et kontinuum af definitioner. Lidt bredere forstået kan man derfor se et OPP som et forpligtende samarbejde om fælles projekter, hvor risici og gevinster deles, og hvor der ikke nødvendigvis er tale om infrastruktur eller snævre (neo-klassiske) kontrakter. Bredt forstået er OPP en metafor for et øget offentlig-privat samarbejde (OPS), som har været gældende i mange sektorer og i forskellige udformninger gennem årene (Hodge og Greve, 2005). Som vi skal se senere, kan det samme siges for denne opgaves interesseområde: kultur- og oplevelsessektoren, der består af et virvar af allehånde tænkelige ejer- og driftsformer, men som alle har det tilfælles, at de i dagens samfund alle indeholder en grad af offentlig og en grad af privat og, følgelig, bliver et OPS i bred forstand. Det er samtidig en sektor, som spås en nøglerolle i Danmarks fremtid, og alene derfor er det interessant at se på, hvordan ledelse i denne sektor udspiller sig.

2.2.2 Oplevelsesøkonomi

Denne situation understreges af en anden udvikling, der indenfor kultur- og oplevelsessektoren i disse år er markant, og som man ofte omtaler som *oplevelsesøkonomi*.

Kommercielle attraktioner og forlystelser har altid været nødt til at levere det, som gæsterne har efterspurgt, for at kunne sikre indtjening og overlevelse, men oplevelser og kreativitet løftes nu ofte op fra et mikroøkonomisk til makroøkonomisk niveau, og beskrives som det forretningsområde, der i det 21. århundrede har det væsentligste vækstpotentiale og, følgelig, bliver en nøgleforretning for danske virksomheder i såvel indenlandsk og udenlandsk handel.

Dertil har begrebet de sidste fire-fem år vundet styrke i offentlig sammenhæng, hvor det netop ses som en del af Danmarks fremtidige muligheder for at være en innovativ og kreativ nation. I 2003 udgav regeringen publikationen *Danmark i kultur og oplevelsesøkonomien – fem nye skridt på vejen*. Heri blev der bl.a. peget på, at oplevelsesøkonomien er afgørende i konkurrencen på det globale marked, og at de offentlige kulturinstitutioner også er en del af oplevelsesøkonomiens producenter. Det blev i 2006 fulgt op af rapporten *Danmark skal vinde på kreativitet* fra Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, som bl.a. slog fast, med tal fra Kulturministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet, at sektoren allerede i 2001 omsatte for over 68 mia. kr. årligt. Helt præcist, hvilke virksomheder og organisationer, der skal henregnes, er, idet det er et felt under dannelse, ikke entydigt, men det tør stå fast, at den gryende sektor allerede nu har en stor vægt i både offentlige politikker og finansverdens vurderinger af potentialet. Så sent som i juni 2007 udsendte Kulturministeriet da også pressemeddelelse om, at et flertal i Folketinget havde besluttet at afsætte kr. 90 mio. til styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomien gennem oprettelsen af et 'Center for kultur- og oplevelsesøkonomi' og derigennem etablere "fire oplevelseszoner til at styrke vilkårene for vækst i oplevelseserhvervene". Finanslovsforslaget for 2008 rummer i "globaliseringsmidlerne til innovation og iværksætteri" kr. 400 mio., som bl.a. målrettes "en styrkelse af de erhvervsmæssige potentialer i kultur- og oplevelsesøkonomien" (www.fm.dk). Uddannelsesinstitutionerne følger med, f.eks. er der nu centre for oplevelsesøkonomi på Copenhagen Business School, Roskilde og Ålborg Universitetscentre.

Oplevelsesøkonomi er, som ordet siger det, en økonomi, hvor den moderne forbrugers krav om oplevelse tages for givet. Begrebets faddere er de amerikanske økonomer Joseph Pine og James Gilmore, som i bogen *The Experience Economy* fra 1999 fremsatte den tese, at oplevelsesøkonomi er den vestlige verdens nye økonomiske fase efter 'bondesamfund', 'industrialisering', 'masseproduktionen' og 'velfærdssamfund'.

Oplevelser er den materielt mættede vestlige forbrugers krav – mener forfatterne med en slet skjult hentydning til en tankefigur som Maslows behovspyramide – og det bliver følgelig graden af oplevelse, der skaber forskellen mellem et produkt eller en serviceydelse fra konkurrentens. Den enkelte virksomheds langsigtede overlevelse i dag afhænger følgelig af evnen til at indbygge oplevelsesmuligheder i produkterne. Alt kan, ifølge Pine og Gilmore, transformeres til en oplevelse for forbrugeren. Det kan f.eks. handle om ren tillæg – som i tilfældet Starbucks Coffee, hvor kaffen er den samme, men rammen skaber en oplevelse – eller om oplevelse indbygget i kerneproduktet – som i tilfældet i den danske attraktion Experimentariet, der agerer indenfor såkaldt edutainment.

For at få denne processuelle feltdannelse til at lykkes, både som felt i almindelighed og som dansk nationaløkonomisk satsning i særdeleshed, har man haft fokus på netværk og partnerskaber mellem offentligt og privat, og begrebet er blevet omfavnet af mange, både i den økonomiske sektor og blandt kulturfolk, herunder også Kulturministeriet. Men det bør ikke glemmes, at der reelt er tale om en økonomisk forestilling om at skabe en begrænset vare med indbygget appel, således der kan sælges mest muligt af den. Nichen *oplevelse*, for at blive i det økonomiske sprog, bliver således til en vare lig salget af pølser i en anden niche. Markedet kan her fungere frit som funktion mellem udbud og efterspørgsel, som den neoklassiske økonomi ville udtrykke det (Pedersen et.al., 2003), men underlagt de krav og rammer, som en instituitonel økonomisk betragtning ville vægte (Douma og Schreuder, 2004).

2.2.3 Tradition og erfaring

En tredje indflydelse, som bliver væsentlig i offentlig-privat samarbejde – i denne opgave inden for kultur- og fritidsområdet – er naturligvis den tradition, dannet af de medarbejdere og den historie, som de enkelte virksomheder og organisationer i et offentlig-privat samarbejde har med sig. I den private sektor er der tale om forestillinger om overlevelse, personificeret ledelse og bundlinie. I den offentlige sektor en blanding af, på den ene side, et klassisk bureaukratisk ideal, der vægter lighed for loven og saglig sagsbehandling over andet, og, på den anden side, de New Public Management reformer, som har vundet frem i den offentlige sektor i hele OECD-området fra sidst i 1970'erne. Medarbejderne er ofte enten uddannet i organisationerne selv eller på læreranstalter, som har været bygget op

efter samme idealer. Herfra kommer de også med faglige traditioner og idealer, som ikke nødvendigvis forstår verden i ledelses- eller økonomitermer.

Samtidig kan de faglige traditioner og erfaringer være en anden indgangsvinkel til feltet oplevelsesøkonomi. Hvor det i Pine og Gilmores (1999) fortolkning med afsæt i den amerikanske mere private virksomhedskultur er den økonomisk dimension, som er fremherskende, vil det i en dansk sammenhæng ofte være oplevelsen, eller rettere de traditioner og erfaringer, der knytter sig til skabelsen af oplevelser i de enkelte virksomheder, som i Danmark er præget af en mere offentlig organisationskultur, der er afgørende, mens den økonomiske dimension kan være mindre eller ikke eksisterende. Det er dog bemærkelsesværdigt, at den ministerielle udlægning synes at fokusere på den økonomiske vægtning som en art produktøkonomi, hvorimod den faglige tradition vil f.eks. tale om folkeoplysning og oplevelse som dannende.

2.2.4 Lederskab og styring

For virksomheder og organisationer i dette på én og samme gang OPP/OPS-prægede og oplevelsesøkonomisk omtalte felt, hvad enten de så er museer, zoologiske haver, oplevelsessteder eller forlystelsesvirksomheder, medvirker disse indflydelser, at gammelkendte modeller for ledelse og styring næppe helt slår til. New Public Management og OPP/OPS, oplevelsesøkonomien og virksomhedernes og organisationernes egen historie og medarbejdernes erfaringer indeholder *også* forestillinger om, hvad en ordentligt drevet organisation er og, følgelig, hvorledes den skal ledes og styres. Det vil vi vende tilbage til, idet lederskab, (leadership), hvad enten den er offentlig eller privat i opgaven forstås som, at rollen som autoritet i organisationen udøver kontrol via en personlig påvirkning og defineret eller tilkæmpet legitimitet, hvor man motiverer andre til at gøre, som man ønsker. Management er en styring på parametre som måltal, indberetninger og med fokus på rammer og upersonlige styringsredskaber (Clegg et.al. (red.), 2006: 231-233). Som konkret rollefigur er den klassiske bureaukrat siden begyndelsen af det 20. århundrede nok en kendt figur i ledelseslitteratur (Weber,1922 efter Shafritz og Ott, 2005), men OPP/OPS-litteraturen beskæftiger sig ikke voldsomt med ledelse, om end der er undtagelser. F.eks. har Greve (2007, kap. 2 og 3) og Romzek og Johnston (2002) fokus på de krav, der stilles til parterne i et udliciteringsforhold med særlig henblik på kompetencer til styring, som endnu kun i mindre grad synes at være til stede i den offentlige sektors

organisationer. Oplevelsesøkonomiens litteratur er delvist inde på emnet ledelse – f.eks. har Lund et al. (2005) et helt kapitel om emnet med et utal af krav til en leder, som opsummeres i sætningen: ”det er ikke let at være leder i oplevelsesøkonomien, men det er sjovt” (s. 184). Men her ses til gengæld ikke meget på styring.

I praksis er lederskab og styring en af de helt væsentlige udfordringer, som vi oplever personligt som henholdsvis ledelsesrådgiver i Ledernes Hovedorganisation og som museumsinspektør ved Nationalmuseet. Det undrer os derfor såre, at ledelse i oplevelsesøkonomiens organisationer og i OPP-projekter, trods det nævnte, ikke forekommer at være særligt grundigt behandlet og, når det er, synes at gå efter tanken: Hvad kan det offentlige lære af det private? Det er sikkert ikke så lidt, men netop i disse felter under dannelse, og særligt i de organisationer, hvor de mødes, synes der at være brug for eller mulighed for en helt tredje vej mellem idealerne fra det offentlige og det private. Den undren har ledt til denne opgave.

2.3 Teori og hovedbegreber

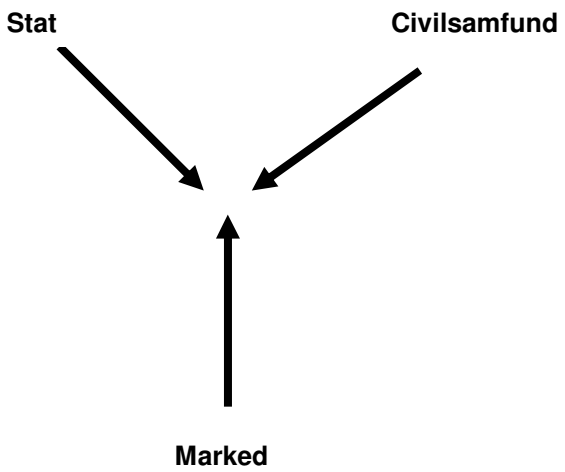
2.3.1 Balance mellem indflydelser

Umiddelbart kan man forstå det ovenstående billede som ledende til en balancegang mellem indflydelse fra institutionaliserede felter (under dannelse), der øver et krydspres på organisationen og lederen. Krydspres er et generelt problem, som er beskrevet og velkendt for nutidens offentlige ledere, og antagelig også gældende for ledere i private virksomheder. I undersøgelser deraf ser man ofte på medarbejdernes modsatrettede krav og ideer, til andre tider på omverdenens pres på organisationen (Jespersen, 2003: 95). Nogle organisationer er udsat for et systematisk krydspres, og deres ledelse må operere i et krydsfelt af institutionaliserede omgivelsers pres tillige med pres fra forskellige medarbejdergrupper. De eksterne pres udtrykker ledelsesmæssige rationaler om, hvad der er godt og skidt i ledelsen af en given organisation. De falder også til tider sammen med de interne pres eller, med andre ord, er de udtryk for omgivelser og medarbejdere, der har forventninger til virksomhedens præstationer, og følgelig besidder opfattelser af, hvorledes man når til disse præstationer på en måde, så virksomheden bliver attraktiv at besøge og/eller være ansat i.

Disse indflydelser har Kurt Klaudi Klausen (1999) søgt at beskrive med begrebet vektor. En vektor er et matematisk begreb for en kraft med en given styrke og

retning, som her anvendes mere løst om 'en indflydelse' med en størrelse og en retning, som udtryk for et rationale om organisationen og dens ledelse. Vektormodellen er kontekstuelt rettet, og beskæftiger sig netop med institutionaliserede pres fra omverdenen på en organisation og, følgelig, pres på ledelsen af organisationen. Da disse pres ofte optræder som indbyrdes modsætninger, opstår krydspres. Ledelse handler derfor om at kunne navigere mellem disse eksterne vektorer og imødekomme dem i tilpas grad til, at de ikke skævvrider organisationens egentlige opgaver. Den strategiske opgave bliver at få dem afvejet internt i organisationen, og midlerne bliver tilpasning og bemestring af paradokser, der opstår af krydspresset.

Figur 1: Vektorpres



Kurt Klaudi Klausen (1999) hævder, at alle organisationer har tre vektorer i sig, der stammer fra omverdenens pres. De er staten, markedet og civilsamfundet. Staten udtrykkes ved politisk magt, lovgivning og regler, et kodeord er pligt. Markedet udtrykkes ved ønsket om økonomisk vinding og er, ligesom staten, målrationel i sin tilgang til en organisation. Civilsamfundet er derimod styret af emotionel rationalitet, et kodeord er lyst, og dækker etiske og moralske domme hos befolkningen, der yder et stykke arbejde udfra en forestilling om samfundssind. Vektorernes vægt gør, at organisationer er ens, men på en forskellig måde, dvs. perspektivet er situationelt og ikke generisk.

Vektorperspektivet siger noget om pres på ledelse, men hvad er mulighederne for ledelse i dette pres? I en gennemgang af ledelse og styring fra antikken til moderne tid har Sverre Raffnsøe (2005), betegnende i antologien *Offentlig ledelse i managementstaten,* understreget, at ledelse i dag dukker op overalt, fordi ledelse er

”bestræbelsen på at bevæge eksistenser, der selv er i bevægelse”, og han forsætter: ”Ledelse udfoldes og må sætte sig igennem over for aktive sociale væsener, der fremstår med deres eget formål og leder sig selv” (Raffnsøe, 2005: 23). Det er et vilkår, som både gælder internt og eksternt for organisationer. Og, kan vi tilføje med Skaarup (2004a,b og 2005a,b), en kendt udvikling i ledelsesfeltet.

Med vektorperspektivet og indsigten i ledelsesbegrebet kan man forstå den umiddelbare kontekst for ledelse af oplevelsesøkonomisk prægede organisationer og dennes indflydelse på organisationen, men det forbliver en strukturel beskrivelse af institutionaliserede forestillingers krydspres på ledelsen og giver som sådan ikke begreber til at forstå problemstillingens anden del, nemlig hvordan lederen så kan agere. Til det spørgsmål er der hjælp at hente i den institutionelle teori.

2.3.2 Legitimitet og rationaliserede myter

Tanken om vektorpres har en affinitet til såkaldt nyinstitutionel teori, som også de anvendte begreber som institutionaliseret forestilling, felt, pres og rationale antyder er opgavens teoretiske hovedinspiration. Spørgsmålet om *legitimitet* i forhold til de tre rationaler, der medfører krydspresset, er i sig centralt, og deraf følger også, at der vil opstå *konflikt* mellem rationalerne i den daglige praksis, om ikke andet så i den enkelte leders muligheder og valg. De ovenfor nævnte forventninger er udtryk for tre rationaler i en bestemt vægt, som, hvis de aktiveres, placerer ledelsen i et krydspres. Der opstår en kamp for legitimitet i navigationen mellem disse pres.

”Når koblinger til institutionelle omgivelser er et afgørende kriterium for organisationens overlevelse, men disse koblinger samtidig kan foretages i forhold til flere, og måske modsatrettede omgivelser, bliver opnåelse af legitimitet i sådanne kontekster kompliceret og måske umulig i forhold til alle dele af topledelsens omverden – i hvert fald samtidig, skriver Bentsen og Borum (2003: 68) i en studie af forandringsledelse på Rigshospitalet. Det betyder, at en ledelse ikke blot ved at skabe en bestemt organisationsstruktur, evt. skrevet ned eller tegnet i et diagram, kan skabe legitimitet, hverken for sig selv eller for organisationen i den omverden, som den skal handle i. Måske skal de skabe et helt nyt felt for ledelse for at opnå legitimitet. Legitimitet betyder her ”en tilstand, der afspejler kulturelt tilhørsforhold, normativ støtte eller overensstemmelse med relevante regler og love” (Bentsen og Borum, 2003: 68), og den må løbende produceres

med hensyn til de forskellige institutionaliserede omgivelsers varierende pres. Legitimiteten er således kontekstuelt betinget af de *rationaliserede myter* (Meyer og Rowan, 1977) om ledelse og udvikling af organisationen, som hersker i omgivelserne. En rationaliseret myte, eller blot rationale, kan forstås som upersonlige, af et omgivelses-segment taget-for-givne forestillinger om, hvilke midler der er rationelle instrumenter til at opnå givne mål, indlejrede i institutionelle omgivelser, og som sådan uafhængige af enkeltpersoner (Meyer og Rowan, 1977: 505; Bentsen og Borum, 2003: 67ff).

2.3.4 Institutioner

Den institutionelle teori har tre faglige retninger, som både deler synspunkter og er forskellige afhængig af, hvilken retning, man taler om.

I økonomien har man, udover markedets prisdannelse som en funktion af udbud og efterspørgsel, fattet interesse for motiver bag handlinger hos den enkelte aktør og de skjulte transaktionsomkostninger, der er ved en vareudveksling. Væsentlig for den institutionelle økonomi har ikke mindst været undersøgelser af principal-agent-forhold, altså de indbyggede skævheder med mulighed for at skjule information, som er i kontraktforhold (Lando, 2003; Douma og Schreuder, 2004: kap. 8). Generelt kan siges, at der er rettet opmærksomhed mod det rammeværk, indenfor hvilket økonomiske transaktioner foregår. Men økonomien har beholdt sin grund i en metodisk individualisme og fastholdt det rationelle menneske som analytisk grundenhed (Cambell, 2004: 23-29).

Politologien har udviklet sig i retning af at interessere sig for de diskurser, dvs. generelle meningsrum, og politiske felter, som den politiske proces finder sted i. Særlig relevant i (historisk) institutionalisme er feltbegrebet, som vi også anvender her, og som fanger de aktører, der agerer i udformningen af policies, og de stier, ad hvilke forståelse er formet, og ved hvis kryds beslutning gøres mulig. Institutioner ses overvejende som de formelle regler og procedurer samt kognitive og principielle anskuelser, efter hvilke den politiske proces og beslutningstagen finder sted (Cambell, 2004: 36-39).

I organisationsteorien forstås institutionalismen mere sociologisk, og der fokuseres på, hvad der tilskrives rationalitet i en organisation – og i og af dennes omverden (felt). Hvilke myter om organisationens gode handlen får vægt? Hvordan har organisationen legitimitet, der gør den tidssvarende, troværdig og attraktiv (Strandgaard, u.

å.; Powell og DiMaggio, 1991; Meyer og Rowan, 1977). Hvorledes agerer aktører i organisationen både indadtil og udadtil? I både denne forståelse og i politologien er en forankring i et mere eller mindre udtalt konstruktivistisk paradigme og bevidsthed om strukturers egen kausalitet, hvilket er en markant teoretisk forskel til økonomisk institutionalisme.

I institutionalismen er der således fokus på mønstre, der binder handling. De kaldes *institutioner*: "formelle og uformelle regler, overvågnings- og sanktionsmekanismer samt betydningssystemer, der definerer den sammenhæng, som individer, erhvervsvirksomheder, fagforeninger, nationalstater og andre organisationer opererer i og samvirker med hinanden inden for. De afspejler de midler og den magt, som de, der har skabt dem, har, og de påvirker fordelingen af midler og magt i samfundet. Når de først er dannet, er institutioner magtfulde ydre kræfter, der er medvirkende til at bestemme, hvordan mennesker skaber mening i deres verden, og hvordan de handler i den" (Cambell, 2004: 13). Centralt er, hvorledes ideer, normer, værdier og kognitive strukturer påvirker adfærd. Med opgavens interesse for ledelse under indflydelse fra adskillige felter (under dannelse) og det mulige handlerum for ledere er det en nyttig, teoretisk inspiration.

2.3.5 Konflikter og isomorfi

Grundlæggende er, at ledelse under krydspres også vil handle om at håndtere konflikter, der ofte handler om forskellige opfattelser af mening – normativt, bevist eller kognitivt, ubevidst (Cambell, 2004: 28) – eller af positionering i interne magtkampe både mellem enkeltaktører og organisationer (Borum og Enderud, 1981). Oplagt er muligheden for *dekobling* mellem organisationens enkelte dele og forstillelse mellem ideale, formelle strukturer overfor den oplevede virkelighed, dvs. ageren efter '*logics of appropriateness*' (March, 1995; Bentsen og Borum, 2003: 83-85).

Som nævnt er der gode muligheder for *mytedannelser*, der påvirker det spil, hvori de enkelte aktører indgår i skabelsen af den ledelsesmæssige praksis, hvilket dels medfører, at de nævnte løse koblinger kan opstå, dels medfører, at hele felter af organisationer ofte over tid får ens adfærd gennem såkaldt *isomorfi* (Meyer og Rowan, 1977). De enkelte organisationer indeholder rammer, symboler, skemaer og regler, men disse reproduceres af rutiner og processer og genskaber sig derfor over tid (Cambell, 2004: 31). I feltet af organisationer ses denne proces også: man efterligner andre, adlyder normer

om det rette i feltet og/eller adlyder tvangsmæssige forskrifter, der alle indeholder deres ledelsesmæssige rationaler. Isomorfistiske processer som disse gør, at felter dannes og bliver mere og mere ens over tid (DiMaggio og Powell, 1991: 412-432). Museers eller zoologiske havers eller symfoniorkestres faglige felt skabes bl.a. af uddannelsesbaggrunde, internationale samarbejder og den lokale tradition. New Public Management feltet skabes bl.a. af OECD og Finansministeriet samt af moderne uddannede ledere af organisationerne. Det oplevelsesøkonomiske felt skabes bl.a. af publikums forventninger, politikeres krav og markedets efterspørgsel. Disse krav og forventninger i tillæg til en del flere mødes i oplevelsesøkonomisk prægede offentlig-private samarbejder.

2.3.6 Aktører og roller

I en organisationen er ikke alle enige om, hvilke institutionelle bånd, der skal tillægges hvilken vægt. Således opstår sammenstød mellem institutionelle meninger, der hver for sig muliggør en bestemt handlen af bestemte aktører, altså konstituerer deres handlefelt i krydspresset. Det er i denne tankefigur, at forestillingen om ledelse som en balanceakt opstår, men det er også her, at institutionalismen giver teoretisk rum for også at se enkelte, centrale *aktører*, hvad enten dennes ledelsespraksis så består af "*muddling through*" processer (Lindblom, 1959), som ville ligge i tråd med organisationssociologien og meget af politologien, eller består af *rationelle valg* på fuldt informationsgrundlag, dvs. aktører, der danner sig en ledelsesstrategi indenfor givne rammer, som ville være inklinationen i økonomien og dele af politologien, hvor analyserne bygger på en rational-choice tankegang. I begge forståelser forekommer netop begrebet *aktør* mest passende, frem for f.eks. individ eller person, idet det implicerer, at det enkelte menneske udfylder en *rolle* i forhold til et manuskript, dvs. en funktion i en organisation og omverden, f.eks. som leder. Som en god aktør kan den enkelte også tilføre denne rolle en personlig drejning og træffe valg p.b.a. egne evner, erfaringer og kundskab, som ledelse ofte indebærer. Men selv den største af teatrets stjerner skal (overvejende) spille rollen, som den er foreskrevet i stykket, for at tale i oplevelsesøkonomiens sprog.

2.4 Feltarbejde og interviews

Den institutionelle teori kan give rammer og fortolkningsmuligheder i forhold til erkendelige, institutionaliserede felters rationaliserede myter om ledelse. Med andre ord kan vi gennem en sådan inspireret læsning af udsagn om ledelse i oplevelsesøkonomisk prægede virksomheder i relation til OPP/OPS baserede forhold se idealer, der kan spilles op imod. Men det er en pointe i opgaven, at vi netop fokuserer på, hvorledes ledelse *udspiller* sig i offentlige og private oplevelsesøkonomisk prægede organisationer, altså rollefortolkningen i praksis. Derfor bygger opgaven ved siden af litteraturstudier og analyser af skriftligt materiale på et feltarbejde og følger den organisationssociologiske pointe, at ledelse er, hvad ledere gør og mener om det, de gør (Peter Kjær, mpa-undervisning 17/3-06).

Vi har valgt fire virksomheder og organisationer i Odense Kommune som empiriske cases. Det er Odense Bys Museer, Odense Zoologiske Have, Odense Sport & Event A/S og OPP-projektet til bygning og drift af et nyt teater- og musikhus i Odense Kommune. Fokuseringen på Odense Kommune har flere fordele. Dels er Odense Kommune med en vedtaget kulturstrategi fra 2004, efterfulgt af en erhvervs- og vækstpolitik i 2007 for kommunen, at opfatte som en bevidst og aktiv spiller i det oplevelsesøkonomiske felt under dannelse. Dels kan vi dermed operere med et forholdsvist overskueligt geografisk felt og umiddelbart sammenligne ledelsesforestillinger i ideal og praksis de fire organisationer imellem, altså gennem en art 'benchmark' procedure. Dels er Odense Kommune et af de få steder i landet, hvor man på kulturområdet bevidst arbejder i retning af OPP i form af et teater- og musikhus.

Med de fire organisationer er der også forskellige grader af offentlig-privat repræsenteret i casene. Det nærmest rent offentlige Odense Bys Museer er en fra Odense Kommune bevidst, strategisk sammenslutning af en række mindre lokalmuseer til én slagkraftig enhed med forvaltningsopgaver, alment oplysende virksomhed og oplevelsestiltag på et bredt område. Odense Zoo er en selvejende institution, der drives som en privat virksomhed med et vist offentligt tilskud og med direkte sammenhæng mellem publikumstal og økonomi, dvs. mellem oplevelser og virksomhedsdrift. Odense Sport & Event A/S er et rent privat aktieselskab, skabt til at foranstalte kulturoplevelser i Odense, dog med kommunen i den intrikate placering som både kunde, planmyndighed og offentlig part i OPP-projekter. Ligeledes er Odense Sport & Event én af de to endelige

bydere til OPP-udbuddet om et musik og koncerthus i Odense, som dog ikke bliver helt afgjort, før denne opgave skal afleveres i januar 2008.

Organisationerne bliver dels beskrevet på baggrund af årsrapporter, strategi- og fremtidsplaner samt nøgletal. Dels har vi gennemført interviews med ledere af organisationerne. Det er fra Odense Bys Museer museumschef Torben Grøngaard Jeppesen og formidlingschef Asger Lorentzen, fra Odense Zoo direktør Henrik Lehmann Andersen, fra Odense Kommune kontorchef Pia Bay Christiansen og fuldmægtig Anne Mette Clausen Knutzen og fra Odense Sport- og Event administrerende direktør Thomas Christensen. Disse interviews er suppleret af samtaler med byrådsmedlem i Odense, rådmand for By- og Kulturforvaltning, tidligere borgmester (1994-2005) Anker Boye og direktøren for Udviklingsforum (strategisk gruppe for kommunes erhvervs- og vækstpolitik) Stefan Andersen. Interviewene blev gennemført som semistrukturerede interviews efter en tematiseret spørgeguide, der er inspireret af 'A Contract Management Model' (Greve, 2007), som de udspurgte modtog omkring en uge før mødet. 'A Contract Management Model' er tænkt som en institutionel teoretisk baseret model for analyser af OPP-forhold, men bliver altså her sat i tjeneste som et metodisk interviewstyringsredskab. Det har den fordel, at vi kan spørge forholdsvis ens til de fire organisationer samt holde fast i vores teoretiske ramme på én og samme tid og dermed styre den kvalitativt anlagte undersøgelse. Vi skiftedes til at være interviewer og referent. Alle direkte citater og gengivelser er godkendt af de interviewede. Modellen, interviewguider og interviewreferater er vedlagt som bilag C og D i særskilt bind. Bilag D er fortroligt.

2.5 Opgavens opbygning

Denne indledning i kapitel to har haft blikket rettet mod det teoretiske og metodiske apparat, som anvendes i opgaven og søgt at klargøre forståelsen af analytiske begreber og kategorier. I næste kapitel tre fokuseres på ledelsesforestillinger, som de fremtræder i litteraturen indenfor OPP-feltet og indenfor det oplevelsesøkonomiske felt, og de vil tillige blive suppleret med generelle ledelsesstrategiske overvejelser. I kapitel fire præsenteres de fire valgte organisationer, der udgør opgavens cases. I kapitel fem ses på de ledelses-forestillinger, som lederne af organisationerne har i praksis; hvordan de leder, når de selv skal sige det. I kapitel seks foretages en række sammenlignende analyser på tværs af de valgte cases og i forhold til det generelle billede. Den dominerende, metodiske tanke i

opgaven er således sammenligning mellem idealer og praksis, som den kan findes i henholdsvis litteratur, skriftlige kilder og gennem interviews med henblik på de rammer og roller, som står til rådighed for lederne. Efter en konklusion i kapitel syv følger i kapitel otte en generel perspektivering af opgavens resultater og de fremtidige udfordringer indenfor ledelse af oplevelsesøkonomisk prægede kulturinstitutioner. Først i opgaven findes som kapitel et, et engelsk resume, sidst i opgaven som kilde- og litteratur-fortegnelser. Bilag A-D er vedlagt i særskilt bind. Bilag D er fortroligt.

3. Rationaler om ledelse

3.1 Ledelsesforestillinger i New Public Management og Public Governance

New Public Management (NPM) er en samlebetegnelse for en række reform- og ændringstiltag af den offentlige sektor i den vestlige verden. I Danmark iværksættes de første reformer med Budgetreformen i 1983 og med en lang række reformer og værktøjer i såvel stat som kommuner er der over de sidste tyve år sat fokus på økonomistyring, kontrakter og ledelse efter rationaler hentet i den private sektor. Det danske moderniseringsprogram fra 1983 dækkede fem hovedområder: decentralisering, markedsstyring, regelforenkling, leder- og personaleudvikling samt øget teknologianvendelse. Her er markedsstyringen delt i fire underpunkter: a) privatisering, b) udbud og udlicitering, c) 'frit valg' og d) offentlig-privat partnerskap (Ejersbo og Greve, 2005). OPP er således en del af NPM-paragdimet og de reformer af den offentlige sektor, det har medført. Det er i den forbindelse væsentligt at erindre, at NPM ikke er et teoretisk paragdigme, men i sig selv er en samlebetegnelse for et felt skabt af en lang række empiriske studier og fortolkninger fra både politologer og organisationsteoretiker på politiske reformer i OECD landene. For denne opgave er det særligt væsentlig, at NPM også er en import af rationaliserede myter om ledelse, der gennem begreber og ledelsesteknologier fra den private sektor kommer ind den offentlige ledelses sprog og praksis.

Christopher Hood opstillede i en indflydelsesrig artikel i 1995 syv karakteristika, som han fandt i den gennemførelse af NPM, som havde fundet sted i en række lande til da. Det er 1) en opdeling af forvaltninger i mere selvstændige forretningsenheder, hvori man 2) i højere grad baserer aktiviteterne på kontrakter og dermed også i ledelsen 3) anvender en praksis, inspireret af private firmaers lederskab og styring, at 4) skabe en større ressourcebevidsthed og økonomisk disciplin i den offentlige sektor, forbundet med 5) en synlig ledelse, der fulgte 6) eksplicitte succeskriterier og fulgt op af en fra centralt hold stor opmærksomhed på 7) output-kontrol. De syv karakteristika handler alle, om end på forskellig vis, om lederskab og styring, og de udtrykker det private

ledelsesrationale, som, uanset om søgelyset rettes mod en offentlig, privat eller en helt tredje organisationstype, ønskes fulgt i reformlandene.

Fra 1990'erne har NPM reformerne på flere måder forandret karakter. Udviklingen af stadigt stærkere kontraktbånd mellem offentligt og privat har betydet et stadigt tættere samarbejde, ikke blot på kontrakt men også bredere; dvs. langs definitionskontinuet for OPP/OPS. I fagtermer tales om (New) Public Governance, hvilket understreger denne tætte privatinspirerede måde at lede det offentlige på, hvad enten det gælder organisationer, forvaltninger og administration eller regering. Hvor NPM-paradigmet kunne give os relevant indsigt i, hvordan ledelsesrationaler og teknologier fra den private sektor har påvirket den offentlig ledelse, så sagde det ikke så meget om de ledelsesrum og beslutninger, der kan opstå i samspil mellem private og offentlige aktører. Public Governance begrebet handler imidlertid ikke blot om den tættere forbindelse mellem det offentlige og private firmaer på kontrakt eller i samarbejde, men indeholder også eksplicitte rationaliserede myter om, *hvad god offentlig ledelse* er, og som jo er blevet aktualiseret af krav til ledelse, som er fulgt i kølvandet på implementering af de principper og værktøjer fra den private sektor under NPM.

Public Governance kommer på dagsorden i midten af 90´erne, i første omgang i USA og Storbritannien. I Danmark har det især været topledelser i stat og kommuner – og forskere inden for dette felt – som har debatteret Public Governance; konkret førte det f.eks. til udarbejdelse af *Kodeks for god offentlig topledelse* i 2005, der har dannet grundlag for skabe debat om ledelse i den offentlige sektor – og aktuelt med den kommende kvalitetsreform fra 2007, hvor ledelse er et vigtigt indsatsområde. Public Governance begrebet fremhæver her i opgaven tillige krav og forventninger til ledelse, som kan drage paralleller til de tanker om ledelse i oplevelsesøkonomiske virksomheder (private som offentlige), der beskrives nærmere nedenfor i 3.2. I denne opgave er det relevant at trække karakteristika fra Public Governance litteraturen frem, fordi de tilbyder variationer over ledelsestemaer, som er i spil i ledelse af virksomheder, der ikke er entydigt private eller entydigt offentlige.

Ledelse i Public Governance perspektiv kan beskrives i følgende tre punkter: 1) Skifte fra ét klassisk hierarkisk ledelsesrum (bureaukratiets) til stadig flere ledelsesbeslutninger på flere arenaer med skiftende deltagere (professionelle, politikere, andre forvaltnings-organisationer, interesseorganisationer, brugere m.m.) 2) Polyfon

ledelse, hvor flere forskellige ligestillede værdier er på spil. Ledere må kunne afkode, udfordre og udvikle forskellige værdier og styringslogikker og skabe forestillinger om helheden og mulige strategier 3) Ledelsesrelationerne forhandles i en række netværk. Ledelse handler om at positionere sig i forhold til politikere, eksterne parter, brugere og medarbejdere (Pedersen, 2005:127).

Tilsammen udtrykker disse tre punkter NPM og Public Governance felternes rationale om ledelse. De peger på den ene side opad i den offentlige organisation på forholdet mellem den offentlige leder og det politiske niveau med fokus på afklaring af ledelsesrum og afgrænsningerne mellem de to niveauer (administration og politik). På den anden side peger det nedad i organisationen med fokus på styring, personaleledelse, kulturforandringer og medarbejdermotivation. Det væsentligste er, at ledelsesrummet ikke hviler på en formel autoritet men skal skabes og tilkæmpes hele tiden. I sin artikel i *Offentlig ledelse i managementstaten* skriver Dorthe Pedersen: "Det bliver afgørende for ledelse at kunne afkode, udfordre og udvikle forskellige værdier, styringslogikker og videnssystemer. Lederen må kunne skabe mening og forestillede rum om helheden og de strategiske udfordringer" (2005:123).

3.2 OPP som en del af New Public Management og Public Governance

OPP/OPS er, som nævnt, i kapitel to et mangetydigt begreb, der er kommet højere på den politiske dagsorden pga. a) ændret relation mellem offentlige og private, b) udvikling fra hierarki til netværk og c) større udbredelse af projektorganisering (Mörth og Sahlin-Andersson, 2006), hvilket er forhold, der også kan ses som del af NPM, successivt Public Governance. Som nævnt beskriver Greve (2007) tre overordnede definitioner af OPP langs et kontinuum: 1) infrastrukturprojekter til offentlig brug, finansieret af private aktører 2) forpligtende samarbejde om aktiviteter og projekter, hvor risiko deles og 3) metafor for samspil mellem offentlige og private aktører. OPP kan som samarbejdsform også ses som en del af udbredelsen af NPM-reformerne, der i sig er blevet beskrevet som en kontraktliggørelse af den offentlige sektor. OPP bygger i sin mere snævre og mest aktuelle fortolkning i Danmark på et kontraktforhold mellem en offentlig og en privat part. I det historiske forløb omkring kontraktliggørelse og konkurrenceudsættelse af den offentlige sektor ligger udlicitering af offentlige opgaver (på kontrakt) til private firmaer overvejende i 1990'erne og er siden med OPP betegnelsen udbygget til at være tættere samarbejds- og

partnerskabsaftaler (Greve, 2007). OPP udspringer som en policy af det offentliges, dvs. regeringers, ønske om at hente mere hos den private sektor, som kan medvirke til effektivisere den offentlige sektor. Ledelsesrationalet handler således om effektivitet, styring i form af management, og klare mål og krav, som det allerede kunne erkendes af Christopher Hood i 1995. OPP/OPS betegnes da også som en del af næste generation af NPM (Greve og Hodge, 2007), herunder Public Governance, der søger at implementere styringsværktøjer over flere arenaer.

Opgavens fokus på virksomheder og organisationer i oplevelsesøkonomien giver yderligere et element i denne ledelsesfortælling, som vi kunne se i Klaudi Klausens vektorperspektiv. De tre vektorer Stat, Marked og Civilsamfund medfører som felter ledelsesrationaler, der påvirker virksomheden eller organisationen. New Public Management og Public Governance og en vis bureaukratisk tradition kan ses som elementer i et statsvektorpres, hvorimod oplevelsesøkonomien i første omgang forekommer at være et markedspres. OPP/OPS placerer sig således et sted imellem disse to vektorers pres. I vores sammenhæng er der måske også et civilsamfundspres, idet de fleste museer, zoologiske haver eller forlystelsessteder er grundlagt som private initiativer med en folkelig opbakning, altså en ageren i civilsamfundstanken. Dels er det indenfor sport og kultur, at vi i et land som Danmarks med en meget stor offentlig sektor finder civilsamfundet udfolde sig for alvor, netop de sektorer, som søges beskrevet/omskrevet ind i det oplevelsesøkonomiske felt.

Ph.d.-studerende Guri Weihe har i en artikel (2007 IP) typologiseret OPP/OPS definitioner og applikationsområder, og hendes arbejde kan tjene som forståelsesramme for, hvilke områder og definitioner af OPP/OPS, som denne opgave går ud fra. Weihe definerer fire perspektiver, i nedenstående tabel 2 gengivet og tilpasset vores emne. Typologiseringen kan anvendes til at analysere de forskellige former for offentlig-private samarbejder, som empirien vil vise, men allerede nu skal det dog konstateres, at det, som aktuelt i den danske offentlige kontekst (dvs. stat og kommuner) betegnes som OPP, indtil nu har været knyttet til infrastrukturtypen, jf. første kolonne i tabel 2, som regeringen med en række initiativer siden 2003 har søgt at fremme, bl.a. gennem støtteordninger administreret af Erhvervs- og Byggestyrelsen. På det kulturelle område er regeringen gået forrest ved at udbyde byggeriet af det kommende Rigsarkiv som et OPP byggeri.

Tabel 2: OPP typologier

	Infrastruktur	Byudvikling	Regional Udvikling	Policy
Kontekst	Byggeri og vedligehold udføres af privat selskab for det offentlige (ofte infrastruktur)	Afhjælpning af økonomiske og sociale problemer i lokalområder eller sektorer	Udviklingsværktøj – mange aktører. Især indsatser i Udviklingslande.	Rollefordeling på politikområde ml. offentlig og privat (institutionelt design)
Struktur	Udbud af design, byggeri, drift og finansiering. Mangeårige kontrakter	Forskellige institutionelle former. Tætte relationer	Projektarbejds-form, mellem offentlige organisationer, ngo´er og firmaer	Ikke projekt-relationer. Netværksbaseret
Aktør-relation	Principal-agent	Principal-principal	Multiple aktører	Generelle relationer

Men for denne opgaves interesseområde er det for snævert. Det er karakteristisk, at OPP i en oplevelsesøkonomisk kontekst synes at trække på alle fire typer, som Weihe stiller op. Det vil sige, at der i opgaven må opereres med både den smalle og med bredere definition af OPP, hvad Greve (2007) betegnede som en metafor for 'samspil' og i Weihes tabel betegnet som 'byudvikling' men også 'regional udvikling' og delvist 'policy'. Vi vil senere se, at indenfor en bred OPP/OPS fortolkning i en oplevelsesøkonomisk kontekst fremelskes alle fire strukturelle typer og alle fire aktørrelationer.

3.3 Ledelsesforestillinger i oplevelsesøkonomien

Oplevelsesøkonomi, som nævnt i kapitel to, er et felt under dannelse, og der er ikke en entydig definition af, hvornår en virksomhed kan betegnes som værende inden for en oplevelsesøkonomi. I den danske regerings publikation *Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – fem nye skridt på vejen* fra 2003 er følgende virksomhedstyper (brancher) kategoriseret som *primære* producenter af oplevelser: mode, billedkunst, musik, turisme, radio/tv, forlag, legetøj, design, film/video, reklame, forlystelser, edu-/infotainment, events, kommerciel sport, kulturinstitutioner, software til fritid (pc-spil), kunsthåndværk, mad/restauranter og detailhandel. Som det fremgår er det ikke entydige

virksomheder eller brancher – f.eks. er teater og biograf ikke specifikt nævnt, hvilket virker mærkværdigt.

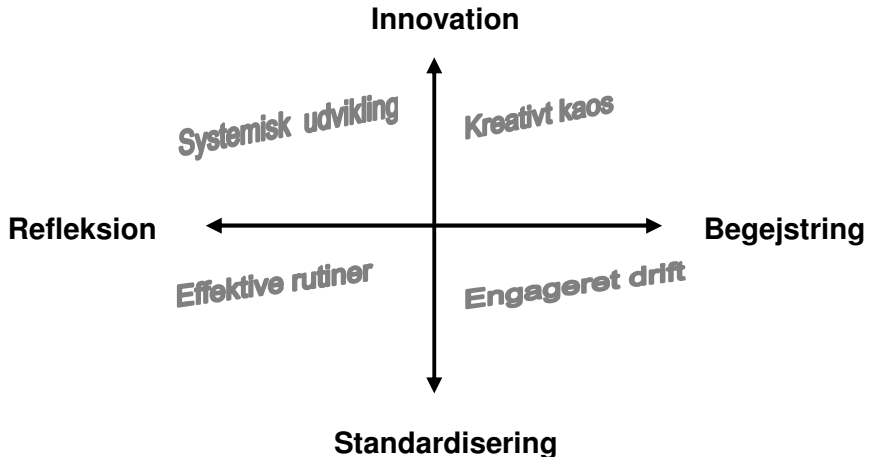
Et af indsatsområderne for at få omsat vækstpotentialet til tal, der kan ses på bruttonationalproduktet, er en professionalisering af ledelsesfunktionerne i mange oplevelsesvirksomheder, på sæt og vis samme blanding af økonomi og ledelse, som set i NPM. Rapporten *Danmark skal vinde på kreativitet* fra 2005 anbefaler da også, at der skabes ny forskning, nye uddannelser og pædagogisk nytænkning indenfor universitets-uddannelserne, så de kan være leverandører af højtuddannet arbejdskraft til et erhvervsliv og kulturliv, hvor en stadig større værdiskabelse er kommercialisering af oplevelser. Det skal operationaliseres gennem netværk og partnerskaber.

I litteraturen er der dog ikke forsket eller skrevet særligt meget om ledelse i ovenstående brancher og meget lidt generelt om ledelse i oplevelsesøkonomi. Dog har Paul DiMaggio i 1980´erne gennemført et feltstudie af ledelse inden for kulturinstitutioner inden for billedkunst (museer og gallerier), teater og musik i USA. DiMaggio pegede på daværende tidspunkt på to pointer, der bør nævnes i denne sammenhæng: 1) Ledernes vigtigste uddannelse til ledelsesjobbet var on-the-job-training frem for særlige formelle lederuddannelser, 2) der var behov for en professionalisering af ledelseskompetencer inden for de tre brancher, hvor begrebet 'professionel ledelse' spændte over et meget stort spektrum af ledelsesformer fra personligt lederskab (leadership) til administrativ styring (management) (DiMaggio, 1988: 5ff).

Dansk empiri inden for oplevelsesøkonomiske virksomheder er dels beskrevet i bogen *Oplevelser i udvikling, udvikling af oplevelser* fra 2006*,* der, med afsæt i empiriske studier af danske oplevelsesattraktioner, omtaler lederrollen som, at det ikke er "tilstrækkeligt for lederen at være fagligt kompetent. Lederen skal blandt andet være god til at fungere som coach, lede teams og agere i en række forskellige spændingsfelter mellem rutine og fornyelse, rationalitet og begejstring, konsensus og konflikt" (Johansen, 2006:78). Dels er emnet karakteriseret i bogen *Følelsesfabrikken* fra 2005, som med en snes caseeksempler fra både offentlige og private oplevelsesbaserede virksomheder, anfører tre bundlinjer, der skal tilgodeses i oplevelses-økonomiens virksomheder. Det er a) faglig/kunstnerisk kvalitet, b) forretningsmæssig lønsomhed og c) medarbejdertilfredshed/ kompetenceudvikling. Det stiller store krav til ledelse at sikre alle tre bundlinier. Dels almene krav, fordi enhver virksomhed har fælles træk, som kræver de samme kompetencer

hos lederen uanset produktion eller produkt (Lund et. al., 2005: 133). Dels særlige krav, idet lederen ved siden af alt andet skal beherske den kernefaglighed, som ligger i virksomhedens produkt, og som er forudsætning for salget af oplevelser. De tre bundlinier beskriver den ledelsesmæssige kontekst, som vi ovenfor bestemte som vektorindflydelser med tilhørende rationaler om ledelse. Ifølge Lunds empiriske studier af danske oplevelses-økonomiske virksomheder er ledelsesrummet (når det lykkedes) situeret af balance mellem to akser: innovation-standardisering vs. refleksion-begejstring, hvilket kan tegnes som i figur 2:

Figur 2: Ledelsesrum i oplevelsesøkonomi



Lederen skal lede medarbejdere i både *kreativt kaos, engageret drift, effektive rutiner og systematisk udvikling*. ”Lederen skal kunne navigere i hele det rum for at kunne yde passende og relevant ledelse i de forskellige situationer. Det er derfor væsentligt, at lederen kan skabe respekt og synergi mellem medarbejdere og opgaver uanset hvor udgangspunktet ligger” (Lund, 2006: 137ff).

Helheden står således i fokus; Lund bruger ikke overraskende en metafor fra kunstens verden: ”Dirigenten skal først og fremmest kunne dirigere, men han skal samtidig også forstå hver enkelt musikers faglige forudsætninger, være til stede som menneske og derudover lede de kunstneriske såvel som de menneskelige processer under prøver og koncerter” (Lund et. al., 2005: 134). Her peges altså ikke mindst på det personlige lederskab frem for styring. Hvor *oplevelsesøkonomi* set økonomisk går godt i spænd med

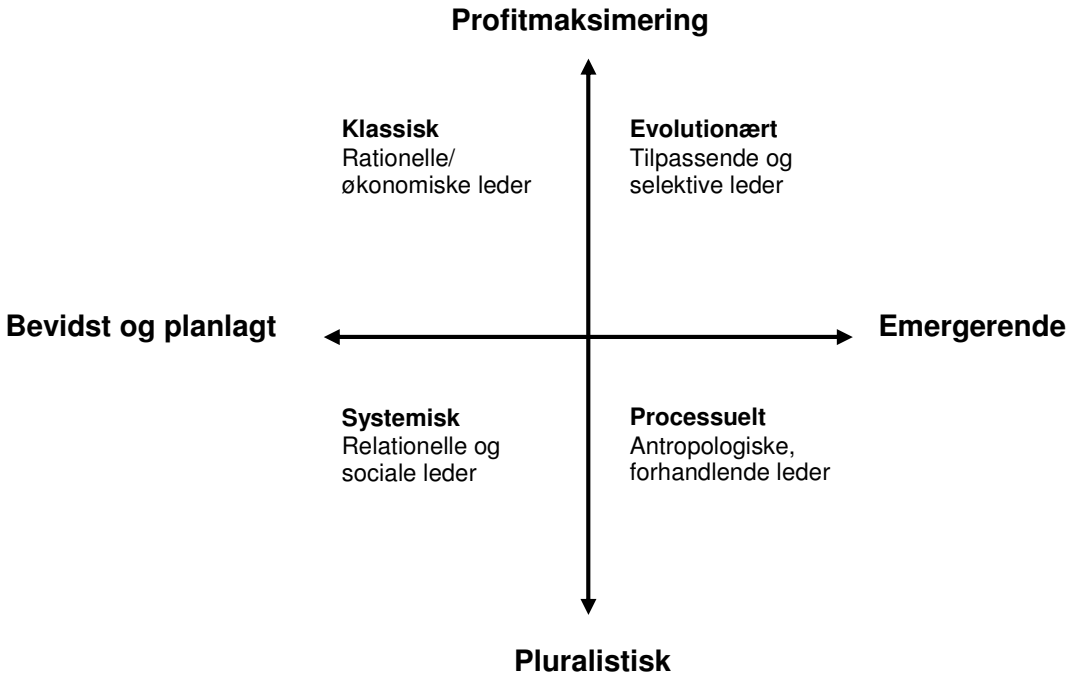
NPM, synes det derimod i ledelsesopfattelse mere at trække på tanker, som har fællesskab med klassisk (offentlig) faglig ledelse, hvor fag kommer før ledelse. Forskeren eller operasangeren er opdraget til at respektere eneren, primadonnaen, og vil sjældent synes om håndfast styring, hvad er blevet beskrevet som de fagprofessionelle organisationers ledelsesresistens; at fagprofessionelle dyrker den rationaliserede myte, at de ikke behøver ledelse (Mintzberg, 1992). Og i oplevelsesøkonomien handler det altså tilsyneladende om vide rammer og begejstring.

Ledelse og medarbejdere hænger i dette rationale sammen på en måde, som vi ikke så i de andre rationaler om ledelse. Lund et al. (2005) beskriver da også to typer medarbejdergrupper, primadonnaer og familiemennesker, og de udfordringer, som det giver ledelsesmæssigt. Ledere, der sætter ambitiøse mål og giver vide rammer, kan være inspirerende for primadonnaer, der er selvledende, kreative og udadvendte men omvendt kan et stort spillerum virke utrygt for familiemennesket, der ønsker instruktion og stabile rammer for virksomhedens daglige arbejde. Alle virksomheder har brug for begge typer medarbejdere, og der må nok være et betragteligt antal familiemennesker per primadonna, hvis virksomhedens dagligdag også skal fungere. Kunsten i oplevelsesøkonomiens virksomheder er at kunne skabe en balance mellem de kreative processer og medarbejdere på den ene side, og virksomhedens øvrige drift og medarbejdere på den anden side.

3.4 Ledelse som et strategisk spil

For at kunne sætte ledelse i oplevelsesøkonomiske virksomheder i et strategisk-teoretisk perspektiv, og dermed forfølge tanken om lederen som en aktør, vil vi introducere Richard Whittingtons (2000) *strategiske mainframe*. Whittingtons strategiske ramme indeholder fire komplementære bud på, hvordan strategiske perspektiver for ledelse kan forstås. Rammen kan læses som de fire institutionelt bestemte rationaler, der ifølge Whittington gives i ledelsesfeltet, og som stiller bestemte roller til rådighed for aktørerne. Han skriver, at: ”strategier er altså noe ledere kan bruke til å forenkle og ordne verden som er mere kompleks og kaotiske til at fatte” (Whittington, 2002: 44).

Figur 3: Model for strategiske ledelsespositioner



I denne opgave kan Whittingtons fire perspektiver sammen med Lunds (2005) resultater bruges til at beskrive de ledelsesrum, som kan anvendes til analyse af ledelse for så vidt angår strategier og praksis i de fire forskellige virksomheder i masterafhandlingn. Whittingtons fire perspektiver er: 1) *Det klassiske perspektiv*, som bygger på en kausalt opfattet rationalitet, hvor lederen som en stærk, karismatiske fører af virksomheden sætter sin vilje igennem ud fra rationelle, kalkulerede overvejelser. Det findes ofte i modne felter og evt. store, klassiske organisationer, bl.a. i det offentlige 2) *Det systemiske perspektiv* bygger på relationalitet, hvor virksomheden er socialt konstitueret og ledelsesrummet skabes af forskellige gruppers sociale samspil. Det er overvejende organisationens lokale kontekst, der fastlægger lederens rolle. Det ses ofte i familie- og statsselskaber 3) *Det processuelle perspektiv* bygger på mangfoldighed, hvor ledelsesrummet kan forhandles og strategisk ledelse i bedste fald er symbolsk. Her er en relationel rationalitet på spil. Lederrollen er især netværkerens eller den søgende 'antropolog', der måske via 'muddle through' processer kan finde svar (læring) i organisationens tilbagespil (rekule). Det findes ofte i videnstunge organisationer, som mange oplevelsesvirksomheder er (eller bliver). Endelig er der 4) *det evolutionære perspektiv* hvor virksomhedens mål er ren overlevelse i

markedet, der er klogere end selv den bedste leder. Ledelsesrummet vil primært være begrænset og reaktivt, hvor isomorfisme kan være en strategi. Lederrollen er begrænset til at søge tilpasningsevne til markedet. Det dominerer ofte i små, nye virksomheder og er en rolle, som er vigtig i oplevelsesøkonomisk forstand, netop fordi evnen til tilpasse sig et stærkt konkurrerende oplevelsesmarked er vigtig.

Med afsæt i henholdsvis Whittingtons teoretiske perspektiver på ledelse, Lunds induktive konklusioner fra danske oplevelsesøkonomiske virksomheder, og beskrivelsen af ledelsesrammer og rum under NPM og Public Governance har vi samlet set en komplementær buket af analyseveje, når vi i det følgende skal se på ledelsesrum –og roller. Selvom de analytisk peger i forskellig retning, så deler de det forhold, at det samlede rationale er, at kunne balancere på alle arenaer. For Whittington altså mellem klassisk ledelse, systemisk ledelse, processuel ledelse og evolutionær ledelse. For Lund mellem systematisk udvikling, effektive rutiner, engageret drift og kreativt kaos. Det er med Public Governance begrebet udtryk for 'polyfon ledelse', som ikke umiddelbart kan forventes være samlet hos én leder, men mere er et udtryk for ledelsesvilkår, -opgaver og rammer, hvad vi også har beskrevet som vektorpres, når opgaver og rammer stammer fra erkendelige, institutionaliserede felter. Begreberne vil anvendes i det resterende af denne opgave og dækker både de strategiske og de operationelle elementer af ledelse, som problemformuleringen peger på, og som vores analyser skal forsøge at afdække i den fire fynske virksomheder i de efterfølgende kapitler.

4. Fire organisationer i Odense Kommune

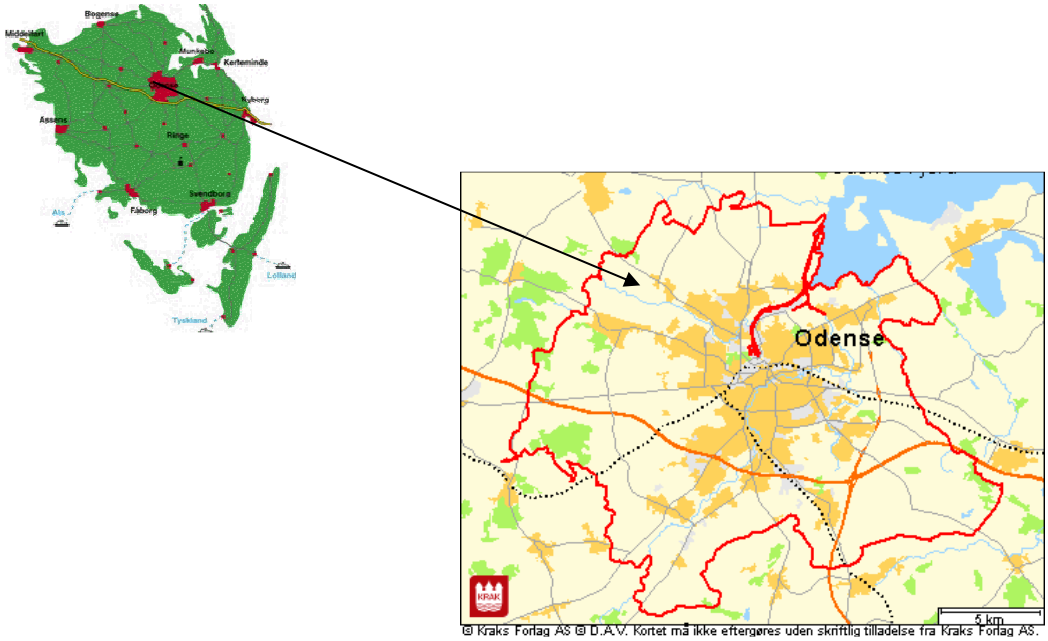
4.1 Øen og byen mellem to bælter

I dette kapitel vil vi nærmere præsentere de fire organisationer, der udgør opgavens empiriske cases: Odense Bys Museer, Odense Zoo, Odense Sport & Event A/S og OPP projektet om et nyt musik- og teaterhus i Odense. Vi vil beskrive organisationerne ud fra deres baggrund, historie og struktur, udfra enkelte nøgletal, udfra deres mission og vision, udfra deres oplevelse eller produkt og set i forhold til det kontinuum af blandingen offentlig-privat, som med Ejersbo og Greve (2005) blev præsenteret i opgavens indledning. Inden vi ser tæt på de fire organisationer, falder det naturligt samlet at overveje deres oplagte fælles træk, nemlig placeringen i Odense Kommune.

I 1998 blev Storebæltsbroen indviet som storebror til Lillebæltsbroerne fra 1935 og særligt den fra 1970. Nu var Fyn landfast med både Jylland og Sjælland, men måske overskyggede frygten for en fremtid som en hurtig overstået trafikal platform mellem hovedlandet og hovedstadens ø til tider glæden. Kunne Odense hævde sin position i konkurrence med Vestsjælland, København og det nærtliggende trekantsområde med motorvejsforbindelse til Århus og Ålborg? Bekymringen over at være i klemme mellem andre, strukturelt stærke aktører kunne endnu engang komme op i en fynbo med vedtagelsen af det nye kommunale landkort i Danmark i 2005 og dets ikrafttræden januar 2007. Fyns Amt blev til en del af Region Syddanmark, der tillige indeholder de gamle amter Vejle, Sønderjylland og Ribe; et for Danmark stort landområde med sin tyngde vest for Lillebælt. Politisk var der også i forbindelse med kommunalvalget i 2005 sket et 'systemskifte' i Odense, idet Socialdemokratiet mistede borgmesterposten ved Anker Boye til den konservative Jan Boye, efter at byen havde været socialdemokratisk ledet siden 1937.

I forbindelse med kommunalreformen fik Odense konsolideret sin status som Fyns regionale lokomotiv og drivkraft. Odense blev derimod ikke regionalt hovedkvarter for Region Syddanmark; det blev Vejle, selvom Odense er regionens største by, og bl.a. huser et universitetshospital.

Figur 4: Fyns- og Odensekort



Odense kommune, den fynske hovedstad, er Danmarks tredjestørste by med knap 187.000 indbyggere fordelt på knap 305 km2

Odense huser alle væsentlige uddannelsesinstitutioner til mellemlange og videregående uddannelser, med Syddansk Universitets fynske afdeling som den største. Inden for kultur, sport, fritid og turisme råder kommunen over følgende attraktioner og virksomheder, som alle i større eller mindre omfang har publikumsbaseret økonomi og en blanding af offentlige og private virksomheder som driftsansvarlige: fem svømmehaller, et friluftsbad, syv stadions, en ishal, to opvisningshaller, en cykelbane, 13 museer, heraf ti kulturhistoriske og tre kunsthistoriske, en zoologisk have, tre biografer, 28 gallerier, omtrent 70 restauranter og cafeer, der også har kulturaktiviteter, to professionelle sportsklubber (a/s), og 22 hoteller og vandrehjem.

Det er på baggrund af tilgængelig statistik ikke muligt at opgøre beskæftigelses- og regnskabstal for virksomhederne, der enten helt eller delvis kan siges at bidrage til oplevelsesøkonomi i Odense. Dog kan der gives nogle indikationer på aktiviteten ved at se på fire typer tal, som er tilgængelige, hvor nedenstående tabel 3 viser årene 2000 og 2006.

Tabel 3: Besøgstal i Odense

Besøgstal	**2000**	**2006**
Antal besøgende på seværdigheder (inkl. Odense Bys Museer og Odense Zoo)	824.393	797.931
Antal overnatninger (inkl. Odense Congress Center)	346.735	358.328
Antal besøgende på Odense Stadion/Fiona Park (fodbold, Odense Sport & Event)	96.000	178.000
Antal besøgende i andre kulturinstitutioner (inkl. Odense Teater)	293.872	308.856 (år 2005)

www.odense.dk og www.dst.dk

På turismesiden har der været en mindre stigning i antal overnattende gæster i Odense, mens der har været fald i besøgstallet til seværdigheder, som både inkluderer Odense Bys Museer og Odense Zoo. På stadion (Fiona Park) er tilskuertallet til fodbold og koncerter til gengæld steget med over 85%. Besøgstal til de offentligt støttede kultur-, teater- og musikhuse er steget en smule i perioden. For yderligere tal henvises til de fire organisationer i kap. 4.2-4.4.

Et større samarbejde i det fynske kunne være et svar på de seneste godt ti års strukturelle udfordringer, og Odense Kommune havde allerede i sin gamle form under den socialdemokratiske borgmester Anker Boye iværksat et sådant arbejde. I 1999 oprettede kommunen sekretariatet Sport Event Fyn, der skal tiltrække nationale og internationale sportsbegivenheder til byen, og i 2004 blev fremtidsvisionerne yderligere konkret udtrykt i 'Kulturstrategi for Odense', samlet under overskriften: Odense, Danmarks kreative by!. Kultur og oplevelser i bred forstand blev her gjort til motor for at "udbygge og befordre de vækstlag, der er på kulturområdet i Odense, samt at bygge bro mellem de kreative kræfter i byen og regionen, således der kan skabes et dynamisk samspil mellem kultur, virksomheder, uddannelse og forskning samt de offentlige aktører" (Kulturstrategi, s. 1). Det udmøntes i tre visioner:

1) Odense skal være Danmarks kreative by, og "initiativer skal øge samspil mellem de kreative aktører i byen og inddrage både uddannelser, erhvervsliv, forskning og kultur",

2) Odense skal være byen med nye oplevelser, og ”initiativer skal profilere Odense indenfor teater og musikoplevelser, kulturfestivals og idræt samt anerkende de kendte brands som H. C. Andersen og Carl Nielsen”,
3) Odense skal være kulturalliancernes by, og ”initiativer skal bygge videre på det store engagement, der har været i processen med at skabe en kulturstrategi. Der skal således sikres dels et kulturforum, hvor aktører kan mødes, dels en organisation der kan servicere og udvikle netværk og markedsføring af kulturinitiativer i Odense”.

Dertil føjer sig otte undervisioner: Odense, den kreative by – Odense, de kreative alliancers by – Odense, en by med sammenhæng, puls og aktive byrum – Odense, fuld af oplevelser og events – Odense, en kulturby for børn og unge – Odense, international indadtil og udadtil – Odense, en by med historie, identitet og H. C. Andersen – Odense, en by med samspil mellem kultur, fritid og idræt. Kulturstrategien blev vedtaget af Odense byråd og udmøntet i det kommunale system, i februar 2006 blev Sport Event Fyn ændret/udvidet til ’Event House’, som skal sikre koordinering og udvikling af begivenheder, der profilerer Odense og Fyn, samt hjælpe med til at opbygge en begivenhedsprofil for de to kommende investeringer i Odenses kulturliv: Arena Fyn samt et musik- og teaterhus. Fra 2007 ændrede kommunen også sin forvaltningsstruktur, så kulturområdet fra 2007 blev frigjort fra socialområdet og lagt sammen med byplanlægningen i en By- og Kulturforvaltning.

I skabelsen af kulturstrategien trådte man dels allerede skabte stiers vej, som vi vil se i forbindelse med Odense Bys Museer, dels forstærkede man disse og inddrog mange flere aktører, både offentlige og private. Det er også bemærkelsesværdigt, at allerede eksisterende attraktioner som Odense Bys Museer og Odense Zoo tænkes sammen i strategien og sprogligt omtales som oplevelser og events, altså ind i en oplevelses-økonomisk sproglighed. Sammenstillingen af offentlige, halvoffentlige og private aktører og talen ind i oplevelsesøkonomien blev som en forsættelse af spor understreget med udviklingen af det institutionelle spor, som kulturstrategien lægger, ved den i januar 2007 vedtagne erhvervs- og vækstpolitik for Odense Kommune, nu under den konservative borgmester Jan Boye, tidligere amtsborgmester for Fyns Amt.

Med erhvervs- og vækstpolitikken udvides tankerne, som kendes fra Kulturstrategien, og som også fungerer som arbejdstitel for hele strategien. Dels nedsættes et Udviklingsforum, der skal samle centrale aktører fra kulturlivet, erhvervslivet og

forskningsinstitutioner, dels bliver angsten for 'regionsklemmen' tydelig i forordet, hvor det hedder, at "erhvervs- og vækstpolitikken skal også ses i sammenhæng med Fyn og den syddanske region. Ved samarbejde og ved at styre mod fælles mål vil vi sikre det bedste udgangspunkt for udviklingen i Region Syddanmark". Overskrifterne i politikken er Fra industriby til vidensby, Den innovative by, Den legende/lærende by, Den globale by, Den dynamiske by, og hovedfokus er naturligvis samspillet mellem erhvervspolitikken, væksttiltag og andre politikområder; som overskrifterne antyder ikke mindst indenfor det lærende, det kreative, det kulturelle og det oplevelsesbaserede.

Særligt skal Den legende/lærende by føre "til øget kreativitet i produktionen, undervisning, turisme- og oplevelsesøkonomien… med sit fokus på spændingsfeltet mellem det kreative og det innovative gøre byen til en attraktiv bosætningsby, der også med sine kvaliteter i byrummet og på det kulturelle område kan tiltrække og fastholde højtuddannede" (s. 6). Og det hedder videre, at "kreativitet, innovation, nytænkning og leg er vigtige begreber i viden- og oplevelsesøkonomien, og leg gør det nemmere at lære. Kreativiteten skal dyrkes og styrkes som en kompetence på lige fod med andre, grundlæggende kompetencer … Odense skal være præget af leg- og læringsfaciliteter, der understreger Odenses status som en kreativ, kunstnerisk, anderledes og innovativ by at bo i … den kreative tilgangsvinkel skal præge produktionen og bidrage markant til værdi-skabelsen", hvilket bl.a. skal ske via en udbredt brug af ny teknologi ...". det gælder i vare- og serviceproduktionen, i hverdagslivet og i turist- og oplevelsesindustrien" (s. 30) og inddrager også byens uddannelsesinstitutioner, bymiljøet og, som selvstændigt punkt, oplevelsesøkonomien som løftestang. Den i opgavens kapitel tre anførte nationale tanke om oplevelsesøkonomiens statusløft fra mikro- til makroøkonomi forfølges således ganske tæt i Odense, ligesom begrebets helt centrale placering indskriver byens kulturinstitutioner og attraktioner i tankegangen.

Med et erkendeligt *point of opportunity*, hvor spor kan løbe sammen eller nye lægges, omkring Storebæltsbroens bygning og understreget af det nye kommunale landkort har Odense Kommune sat erhvervs- og kulturlivet i spidsen for en udvikling, der i oplevelsesøkonomiens tanke skal sikre byens placering i Danmark. De forskellige politikker og tiltag danner således en fælles, strukturel ramme for de organisationer, som vi i opgaven har valgt at se nærmere på, og udgør på sæt og vis nærmest et 'laboratorium' for at se på samspillet mellem offentlig og privat i oplevelsesøkonomisk prægede

organisationer og, ganske særligt, ledelsen af disse, der kommer fra fire forskellige positioner og agerer udfra disse i feltet, sammensat overvejende af en traditionel offentlig indflydelse, en privatøkonomisk indflydelse og en civilsamfundsindflydelse, hvilket vi har beskrevet som et vektorpres på organisationerne og deres ledelse.

4.2 Odense Bys Museer

Odense Bys Museer er sammensat af et konglomerat af museer og samlinger. I sin seneste form er det skabt i 2005, men har naturligvis en lang forhistorie. Som et eksempel på det 19. århundredes grundlæggelse af museer i hele landet etableredes det første museum i byen på privat initiativ i 1860 på Odense Slot under navnet Nordisk Museum. Det overgik i 1885 til kommunalt eje, og museet flyttede samme år til en nyopført bygning, fra 1904 under navnet Fyns Stiftsmuseum og fra 1910 under navnet Odense Bys Offentlige Samlinger, hvilket afspejler, at H. C. Andersens Hus og Fyns Folkemuseum var kommet til (Rasmussen, 1979). I 1931 kom digterens barndomshjem også ind i folden, og i 1940'erne etableredes frilandsmuseet Den fynske Landsby, ligesom Folkemuseet blev nydannet i Møntergården i Odense bys centrum. 1956 blev Carl Nielsens barndomshjem et museum, og efterhånden blev Stiftsmuseet kunstsamlinger så betydelige, at de blev en selvstændig del under navnet Fyns Kunstmuseum. I 1988 åbnedes Carl Nielsen Museet. Efter nogle forsøg på en samlet udbygning af de mange samlinger i Odenses udkant satser man fra 2003 på at samle virksomheden omkring Møntergården, dog naturligvis undtaget Den fynske Landsby. Siden 1997 drives museerne nemlig som et, samlet museum, der dækker fagområderne arkæologi, historisk tid, H.C. Andersen, Carl Nielsen og kunsthistorie.

I 2005 ændrede Odense Bys Museer status i Museumsloven fra §15, dvs. et lokalmuseum med statsanerkendelse og tilhørende tilskud, til §16, dvs. et statsligt anerkendt museum med særlige, nationale specialer og følgelig særligt driftstilskud. Endvidere overtager museet stadig flere opgaver fra Kulturministeriet. I 2005 indledtes et forsøgsprojekt, hvor Odense Bys Museer og Københavns Bymuseum varetager sagsbehandlingen for fredede bygninger, for Odense Bys Museer i de gamle Fyns og Vejle Amter. Forsøget evalueres ved udgangen af 2007 og skal ses i lyset af, at Kulturministeriet i løbet af 2007 udarbejder en udredning om landets fredede og bevaringsværdige bygninger med anbefalinger til kommende ændringer af bygningsfredningsloven og -forvaltningen samt formidling af de faste kulturværdier, bevaret in situ. Museet arbejder således inden

for alle museumslovens hovedkategorier: indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling samt varetager stadigt større forvaltningsopgaver. Det gælder også inden for det arkæologiske område, der med en revision af museumsloven i 2006 blev styrket, således de lokale museer med arkæologisk ansvar f.eks. har fået en helt central rolle i forbindelse med større byggearbejder.

I 2006 besøgte samlet 292.893 personer museet, med H. C. Andersens Hus og Den fynske Landsby som absolut højdespringere med hver omkring 79.500 besøgende eller brugere, som museet foretrækker det; denne semantik skal vi vende tilbage til. Hovedmuseet Møntergården havde små 52.000 besøgende og koncerter på friluftsscenen i Den fynske Landsby selvstændigt godt 25.600. Det samlede regnskab for museet for 2006 viser en omsætning på kr. 68.548.560, hvoraf der regnes tilskud fra stat og kommune på kr. 43.758.894, hertil kommer et særligt statstilskud på lidt over 14 mio. kr., som dækker udgifterne til kulturarvsvaretagelse (arkæologiske udgravninger, fredningsbesigtigelser, forsøgsforvaltningen), der generer en merindtægt på knap 0,5 mio. kr. Museet havde nettoentreindtægter på knap kr. 4.313.760 men et underskud på salg i kiosk og café på kr. 1.949.864 Museet har som kommunal virksomhed dækning af en række fællesudgifter til f.eks. telefoner og it-drift, som ikke fremgår af årsregnskabet.

Odense Bys Museer er sammensat af en lang række samlinger, der er organiseret i flere lag. Man er dog netop nu ved at gå fra en gennemført hierarkisk organisation til en form for matrixorganisation, der dog for visse deles vedkommende beholder den hierarkiske struktur (bilag A.1) Leder er museumschef Torben Grøngaard Jeppesen, der er uddannet historiker og har været museumschef siden 1989. Han er tillige forvaltningschef i kommunen, der opfatter museet som en forvaltningsenhed. Den i Museumsloven krævede bestyrelse udgøres af By- og kulturudvalget under byrådet. Museumschefen har en chefgruppe under sig, der består af driftschefen, som også er souschef, en samlingschef og en formidlingschef, der også har intern planlægning under sig. Som stabsfunktioner fastholdes i hierarkisk struktur administration og personale, tekniske opgaver i alle afdelinger (fra varmt vand i Møntergården til fodring af får i Den fynske Landsby) og bevaringsafdelingen, dvs. konservering af genstande. Disse tre afdelinger ligger så bag de fire museumsfaglige afdelinger under hver sin faguddannede overinspektør: Arkæologi, Historisk Tid, H.C.Andersen & Carl Nielsen samt Kunsthistorie – med den nye matrixorganisation mere som inspirerende led end som egentlig

funktionsleder. Den årlige arbejdsplan, der skal laves i en rullende firårig udgave rapporteret til Kulturarvsstyrelsen, udgives endvidere internt i museet som styringsredskab for ledere og chefer samt alle medarbejdere. Odense Bys Museer har samlet 105 fastansatte, herunder 46 i de kulturhistorisk, faglige enheder, samt, særligt i forbindelse med arkæologiske udgravninger, et betragteligt men i sagens natur fluktuerende antal projektansatte.

Odense Bys Muser har udliciteret rengøring (undtaget følsom genstandsrengøring) på almindelige, flerårige kontrakter. Også Sortebro Kro, der er halvt museumsbygning, halvt moderne kro ved Den fynske Landsby, er forpagtet ud, men således, at huset, inventaret, porcelænet etc. er museets, der kan stille krav til indretningen. På en række andre driftsområder anvendes kommunens systemer; telefoner, it-drift og support, personaleadministration, løn (som kommunen så har udliciteret) samt vagttilsyn og sikring. Særligt det sidste er ikke kun at befri sig for en vanskelig opgave, men ses også som en kvalitetshøjnelse. Når Odense Brandvæsen og Falck-Securitas kommer gennem bygningerne, medvirker de til en højere kvalitetssikring, fremhæver man.

Odense Bys Museer har udadtil tidligere beskrevet sin vision i kort form som ”Odense Bys Museers mål er at skabe indsigt i kunst- og kulturhistorien” . I den længere udgave hedder det i årsplanen, tæt i tråd med museumslovens krav, at: ”Odense Bys Museer skal gennem indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling indenfor sine ansvarsområder virke for sikringen af Danmarks kulturarv og belyse forandring, variation og kontinuitet i menneskers livsvilkår fra de ældste tider til nu, og billedkunstens historie og aktuelle udtryk samt dens æstetiske og erkendelsesmæssige dimensioner. Odense Bys Museer skal gøre samlingerne tilgængelige for offentligheden og stille dem til rådighed for forskningen samt udbrede kendskabet til resultatet af såvel museernes egen forskning som anden forskning baseret på museernes samlinger”. Museet fokuserer dog på en række projekter og emner, som også fremgår af årsplanen. Det er realiseringen af samarbejdet i den kommunale By- og Kulturforvaltning; udbygningen af museumscentreringen omkring Møntergården; partnerskab med byggeselskabet Olav de Linde og Thomas B. Thriges Fond for restaurering af en kraftcentral; forsøget med overtagelsen af bygningsfredningsforvaltning; ændringen af opfattelsen af de besøgende til brugere, hvilket vi ser nærmere på i kapitel fem.

Odense Bys Museer er således både en forvaltning, et udstillende, forskende og formidlende museum og en attraktionsejer, særligt hvad angår H. C. Andersen, Carl Nielsen og Den fynske Landsby. Det er tillige centralt placeret i Odense Kommunes kulturstrategi, hvor museumschefen som forvaltningschef dels har været med til at føde strategien, dels er med til at udfolde den. Samtidig er det den af de fire organisationer, der på vores kontinuum ligger mest i den offentlige retning, og som sådan spiller med i det samlede felt. Det betjener sig af mange oplevelsesøkonomiske træk, men samler det i en museal, dannende ramme udvidet med egentlige myndighedsopgaver for Staten.

4.3 Odense Zoo

Odense Zoo åbnede første gang i 1930 på et terræn ned mod Odense Å, grundlagt af Christian Jensen på baggrund af hans eget menageri af fasaner, høns og duer. Allerede i 1933 omdannede Jensen sin dyrehave til et aktieselskab, der kom til at hedde Odense Zoo. Besøgstallene var med ham, og lige efter krigen investerede han i en grund på den anden side af åen og grundlagde dér Fyns Tivoli. Efter Jensens død i 1950 førte hans kone Kristine og datteren Birthe begge steder videre indtil 1962, hvor Fyns Tivoli blev solgt. I 1980 overdrog Kristine Jensen Zoo til Odense By som selvejende institution med Birthe Jensen som direktør til 1986. En statsanerkendelse fra Kulturministeriet med tilhørende tilskud til driften blev opnået i 1983. Direktørposten har været varetaget både af ledere med zoologiske og handelsuddannelser frem til 2003, hvor den tidligere leder af Fjord & Bæltcentret i Kerteminde, cand. agro. Henrik Lehmann Andersen, overtog direktørposten.

Zoo købte Tivoligrunden på den anden side af åen tilbage i 1994 og fik året efter overdraget et af åens engarealer, der nu er savanne for afrikanske dyr. På Tivoligrunden er fra 1997 bygget løveanlæg og en begyndende Asien-afdeling med kameler. Den fra Tivoli arvede bygning 'Tophuset' er bevaret som spisested, hvorimod der er bygget ny hovedindgang og butik samt administration på Zoos gamle hovedindgangs plads. Også tigere og chimpanser fik i slutningen af 1990'erne ny bolig, og flere aber op mod 2007, men mest markant har været Oceanium, som er en undervandsrejse gennem Sydamerikas våde fauna, hvor man følger vandstrømmene, varme og kulde mv. Det åbnede i 2001. "Ideen opstod, da en gruppe fynske erhvervsfolk og formand for Odense Zoo, Anker Boye, satte sig for at få en stor turistattraktion sat i værk", som det hedder i attraktionenens historie, som den fortælles på Zoo´s hjemmeside. Vi genkender jo

umiddelbart både en af aktørerne, daværende borgmester Anker Boye, og byens tanke om en national, ja international attraktion, som tog sin begyndelse med etableringen af Oceanium. Søkøerne blev den første store, nationale attraktion for Zoo, som "gav haven en ny selvtillid", som direktøren udtrykker det.

2006 beskrives af Zoo i sin årsberetning som et "svagt besøgsår", men i 2007 er det allerede betydeligt bedre. I 2006 besøgte 378.373 gæster haven, per oktober 2007 godt 400.000. Zoo havde i 2006 et underskud på kr. 600.000 mod et budgetteret overskud på kr. 200.000. Det er overraskende små marginaler, når man betænker, at Odense Zoo har en totalomsætning i 2007 på omkring 44 mio. kr. Men det er dyrt at drive en zoo, alene de nævnte søkøer æder foder svarende til 10% af egen vægt hver dag, og de bliver op mod 800 kg tunge! Alligevel dækkede dyreholdet i 2006 kun 4% af udgifterne, mens den tunge post ikke uventet var lønninger på 37%. Absolut udslagsgivende for indtægterne er entreen til haven, der i 2006 stod for 52% af Zoos indtægter. Produktsalg, overvejende i butikken ved indgangen, af tøjdyr og souvenirs, bøger m.m. betyder 9% og fra de tre spisesteder 18%. Det offentlige tilskud dækkede i 2006 18%, og indtægter fra erhvervspartnere, der f.eks. sponsorerer et dyr, 3%. Det er lidt, men et satsningsområde: "Flere og flere virksomheder får øjnene op for Odense Zoo som et emne for et kultursponsorat. Det står efterhånden klart, at Odense Zoo med et solidt, regionalt image og en meget bred målgruppe er en samarbejdspartner, der er et reelt alternativ til eller supplement til de klassiske sportssponsorater", hedder det i årsrapporten 2006. Allerede i 2004 var Zoo begyndt med fyraftensarrangementer for erhvervspartnere og sponsorer, hvor haven især har fået god respons på at gøre hvert andet erhvervsarrangement for samarbejdsparter til familiearrangementer. At Zoo også vil spille en rolle i byens og den regionale udvikling ses af det første arrangement i 2006 med titlen "Odense Zoo i byens udviklingsstrategi", hvor nyvalgte borgmester Jan Boye var oplægsholder.

Odense Zoo havde i 2007 45 medarbejdere, heraf 14 direkte i forbindelse med dyrene, og om sommeren dertil ca. 80 deltidsansatte, samlet svarende til i alt 66 årsværk. Direktøren har ansvar overfor en bestyrelse på syv medlemmer, med byrådsmedlem Steen Møller som formand og erhvervsmanden Palle Skov Jensen som næstformand. Zoo er som arbejdsplads organiseret i fællesfunktioner, dvs. stabsfunktioner, og fire afdelinger. Staben varetager virksomhedskommunikation, økonomi- og personale-administration, it og sekretariat. Den daglige drift er delt i en dyreafdeling, ledet af Zoos

souschef, en driftsafdeling, en formidlingsafdeling og en serviceafdeling. I organisationsplanen (se bilag A.2) skelnes mellem et strategisk niveau og et operationelt niveau, men generelt ledes organisationen udtalt efter værdiledelsesprincipper, styret efter 'værdier uden papegøjesnak'. De er, efter fuglens farver:

1) Hvid/Personligt engagement, "Vi er stolte af vores arbejdsplads og er klar til at kæmpe for den. Det handler ikke kun om at tjene til dagen og vejen, men også om at være med til at gøre en forskel",
2) Sort/Ansvarlighed, "Tag ansvar for dine handlinger. Vær ikke bange for at tage beslutninger. Beslutninger træffes så tæt på udfordringen som muligt. Tag ansvar for dine kollegers ve og vel",
3) Gult/Respekt, "Vi er alle hele mennesker, der skal behandles med respekt og ærlighed. Både menneskeligt og fagligt. Vær mod andre, som du vil have, de skal være mod dig",
4) Rødt/Kreativitet, "Odense Zoos udvikling er også afhængig af dine ideer og din idérigdom. Kast dine ideer på banen – også hvis du ikke er helt sikker på, om de dur",
5) Blåt/Gå foran med et godt eksempel, "Dine kollegaer ser op til dig og lærer af dig. Hjælp dem og skab de bedste muligheder for godt samarbejde. Ros dem ofte og ris dem, når der er behov for det",
6) Grønt/Kompetence, "Kompetence er summen af det du kan, det du ved og det du vil. Kun ved at sikre os, at vi alle er i stand til at løse vores opgaver, kan vi skabe en god oplevelse for gæsterne i Odense Zoo" (Årsrapport, 2006).

Disse værdiprincipper fungerer også som dynamisk dialogredskab mellem medarbejdere og ledelse, de justeres løbende og er senest blevet revideret af medarbejderudvalget i november 2007.

Odense Zoo har en kortfattet vision, der hedder: "en autentisk, involverende og livsbekræftende zoologisk og kulturel oplevelse", men angiver i sine vedtægter nærmere sit formål som en almennyttig fond at drive zoologisk have, der: "virker til fremme af interessen for og kendskabet til naturen og de vilde dyr i almenheden; præsentere en dyresamling, der er udstillet på en tidssvarende måde i forhold til dyrevelfærd, forskning og udstillingsteknik; aktivt medvirker til den internationale indsats for at bevare truede dyrearter; er en rekreativ, kulturel institution, der via sit virke og i

samspil med omverdenen – lokalt, regionalt og nationalt – medvirker til at fremme kvalitet i turismen". Den første del af formålet er reelt dikteret af Kulturministeriets krav til en statsanerkendelse af zoologiske have, mens dens sidste del sigter på byens borgere og på oplevelse/rekreation.

Nærmere styres udviklingen i disse år af 'Forretningsstrategi for Odense Zoo 2006-09' med tre strategiske indsatsområder, der skal løfte haven fra blot at "være en zoologisk have" til "en zoologisk oplevelse med historier fra en forunderlig verden". Visionen i forretningsstrategien fra 2006 lyder: " Vi vil sætte fokus på menneskets forståelse af sig selv og bruge dyrene til det. Vi vil vise mennesket som dyr og ikke dyret som menneske". De tre indsatsområder er 1) Dyrevelfærd i top, 2) Den hyggelige oplevelse og 3) Leg & læring. De tre indsatsområder til at nå visionen uddybes af Zoo selv i forretningsstrategien. Odense Zoo skal sætte fremtidens standard for dyrevelfærd ved at tilfredsstille dyrenes behov, deres naturlige adfærd, sundhed og ernæring. Ikke for gæsternes skyld, men for dyrenes, hedder det om det første. Om den den hyggelige oplevelse hedder det, at det skal være rart at være i Odense Zoo. Gæsterne skal kunne slå sig ned, fascineres af dyrene, iagttage andre gæster eller bare være sig selv i Odense Zoo som Region Syddanmarks grønne oase. Leg og læring betyder, at Odense Zoo vil anvende hands-on og brains-on give indsigt i naturvidenskabens mangfoldige verden med særligt fokus på oplevelser om dyr og mennesker, fordi det skal være sjovt at være i Odense Zoo – for hele familien hele dagen.

Samtidig indeholder forretningsstrategien en ambitiøs investeringsplan på mere end 200 mio kr. til tre nye anlæg frem til år 2011, der skal gøre Zoo til "Nordeuropas førende zoologiske oplevelse" med et landskab og hus til giraffer og zebraer; et ScienceZoo, dvs. et edutainmentcenter med vand og dyr som tema, og et sted til søløverne, kaldet 'Fishbone Bay'.

Odense Zoo er en selvejende institution med Odense Kommune som tilsynsmyndighed for den zoologiske drift og står således strukturelt mere i retning af en privat virksomhed end Odense Bys Museer på vort kontinuum. Zoo har knapt en femtedel af indtægterne som offentlige tilskud, og det er direktørens mål økonomisk, men ikke strategisk, at gøre sig uafhængigt heraf, som han nævnte i vort interview. Der er stærk fokus på videreudvikling af *attraktionen* Zoo, det rekreative sted med dyr som emne, hvilket er en strategi, der minder mere om en oplevelsesøkonomisk tænkning end en

klassisk, offentlig institution ville have det. Odense Zoo tilbyder i høj grad 'oplevelser' og arbejder i stigende grad i et offentlig-privat krydsfelt for at fastholde disse tilbud. Men grundlæggende er det også ifølge vedtægterne en helt klassisk Zoo med oplysende opgaver.

4.4 Odense Sport & Event A/S

Odense Sport & Event A/S historie er meget kort, idet virksomheden er etableret som aktieselskab i maj 2006 gennem en fusion mellem den professionelle fodboldklub Odense Boldklub og Odense Congress Center. De to virksomheder bag det nye selskab har til gengæld en lang historie i Odense og på Fyn som henholdsvis fodboldforening og selskab og som konferencecenter.

Odense Boldklub er stiftet i 1887, først som en cricketklub, i 1889 kom fodbold og navnet Odense Boldklub, i daglig tale blot OB, til. Som de fleste danske fodboldklubber hviler OB på et solidt og traditionelt foreningsgrundlag, hvor størsteparten af opgaverne løses af frivillige ledere og trænere. OB blev dansk mester første gang i 1977, og det var en velvalgt timing for det første store resultat, for i den efterfølgende sæson blev professionel fodbold tilladt i Danmark. Således var OB en god oplevelsesvare i fodbold-økonomisk forstand for interesserede investorer og sponsorer. De første år drev foreningen det professionelle fodboldhold, men fra 1991 blev den professionelle del udskilt i et selvstændigt erhvervsselskab, Odense Boldklub A/S.

Frem til fusionen til Odense Sport & Event sidste år har OB, som en række af de store veletablerede fodboldklubber i Danmark, udviklet sig til en professionel virksomhed med mange ansatte og et stigende antal aktiviteter og produkter knyttet til fodboldoplevelser, herunder bl.a. driften af Odense Stadion siden 1997. Det er sigende i dag omdøbt til Fiona Park, navnet er købt som stadionnavn af en af OB største sponsorer, den lokale Fiona Bank. Sportsligt har OB i en årrække hørt til Danmarks bedste fodboldklubber, der også har ambitioner om at markere sig internationalt i europæiske turneringer. I sidste sæson 2006-07 fik OB bronzemedaljer i Superligaen og kvalificerede sig til gruppespillet i den europæiske klubturnering UEFA Cuppen. I 2007 opnåede klubben dog ikke kvalifikation til det både sportsligt og økonomiske attraktive gruppespil i UEFA Cuppen.

Den anden fusionspartner, Odense Congress Center, blev i slutningen af 1990´erne etableret som en udvidelse af det daværende Fyns Forum med hovedopgave at arrangere konferencer, messer, udstillinger samt levere hotelkapacitet til disse events. Odense Congress Center har i en årrække været et af Fyns største konferencecentre med både udstillings- og koncertkapacitet, bl.a. som vært for Dansk Melodi Grand Prix i 1993. Odense Congress Center har således også før fusionen med OB fungeret som både et regionalt konference- og kursuscenter med overnatningskapacitet på 102 værelser og svy suiter, med messe- og udstillingshaller og som kulturhus, især med vægt på turnerende nationale og internationale kunstnere og shows samt virksomheders personale-arrangementer, f.eks. store julefrokoster.

Fusionen mellem de to virksomheder bygger i sit udgangspunkt på, at OB ønskede at finde en forretningspartner, der kunne være med til at udvide forretningsgrundlaget fra professionel fodbold og sportsrelaterede arrangements og mødeaktiviteter på bl.a. Fiona Park til et langt bredere produktudbud inden for oplevelsesområdet. Det nye selskab Odense Sport & Event er udvidet allerede i december 2006 ved opkøb af koncertbureauet JVB Concerts, som siden sin begyndelse i 1989 er blevet Fyns største koncertarrangør. JVB Concerts står både for udendørs og indendørs koncerter med sit hidtil største arrangement i form af en Elton John koncert på Fiona Park i juni 2007. Med åbningen af en ny multiarena, Arena Fyn i oktober 2007, med til op til 5000 tilskuer til både sport, udstillinger og koncerter, er mulighederne for internationale kunstnere og orkestre til indendørs arrangementer væsentligt forbedret for Odense Sport & Event.

Samlet kan Odense Sport & Event ses som en virksomhed, der har baseret sin vision og en stor del af sin drift på det oplevelsesøkonomiske område. Dog kan konferencecentret mere betegnes som uddannelses- og erhvervsområdet, hvor rammer omkring læringsrum i form af seminarer, kurser og konferencer trækker på forskellige oplevelsesdimensioner, som sports- og fitnessaktiviteter, bespisning og underholdning indeholder. Odense Sport & Event har spredt sine aktiviteter og produkter ud i et bredt sortiment inden for konferencer, messer, udstillinger, hotel, restaurant, kultur og sport, hvor det er en blanding af selv at være udbyder af oplevelser og tilbyde faciliteter til andre arrangører, der er forretningens grundlag.

Odense Sport & Events ejerkreds er en række lokale og nationale investorer. De væsentligste aktionærer er Niels Thorborg (også bestyrelsesformand), Micromatic, Dansk Metal, Nordea Bank og Fiona Bank. Om den nye virksomhed skriver Odense Sport & Event på sin egen hjemmeside, at de to virksomheder (OB og OCC) hver især var de væsentligste aktører i den syddanske region inden for oplevelsesøkonomien, men at de sammen i højere grad kan drive markedet og udvikle forretningsgrundlaget. Målet er her at tiltrække flere investorer med henblik på en børsintroduktion på et senere tidspunkt. Missionen for Odense Sport & Event er beskrevet som: ”Vi vil begejstre gennem oplevelser” med den tilhørende vision: ”Vi vil være den foretrukne udbyder af oplevelser kendetegnet ved dynamik, nyskabelse og sund forretningssans”. Det er udtrykt i praksis til kunder som: ”vi vil gerne være lokomotivet, som kører forrest, hæver overliggeren og præsenterer regionen for en farverig palet af nye attraktive underholdnings-, kultur- og sportstilbud” (www.ose.dk, 2007). Odense Sport & Event skriver sig således direkte ind i det oplevelsesøkonomiske felt.

Strategisk arbejder ledelsen med fire nøgleområder: organisationsudvikling, synergier, salgsudvikling og etablering af faciliteter, som qua virksomhedens meget korte eksistens er ved at blive omsat operationelt. I ledelsens præsentation af virksomhedens vision opereres der med tre primære interessenter: kunder, investorer og medarbejdere. De to første er for et privat aktieselskab ikke overraskende, da det her er det klassiske eksistensgrundlag på markedet ligger, men at hæve medarbejderne op som en interessent på lige fod med kunder og aktionærer kan ses som udtryk for, at i en oplevelsesbaseret virksomhed, som Odense Sport & Event, er den enkelte medarbejders adfærd og bidrag vigtig for kundens oplevelser, ja de *er* sågar i nogle tilfælde oplevelsen, som når f.eks. den professionelle fodboldspiller i OB scorer mål for øjnene af et betalende publikum eller bartenderen på hotellet kan jonglere med drinksmixeren i faretruende højder under loftet.

Odense Sport og Events bestyrelse er på otte personer, heraf fem fra de to fusionerende virksomheder, inklusive bestyrelsesformanden fra OB, Niels Thorborg. Odense Sport & Event ledes i det daglige af en direktion på fire personer med administrerende direktør Thomas Christensen i spidsen. Thomas Christensen er uddannet cand. merc. og kom fra en stilling som fritidschef i Odense Kommune, inden han tiltrådte som direktør i OB i 2005. Han fulgte herefter med over som direktør i Odense Sport & Event fra 2006. Thomas Christensen er endvidere valgt formand for Divisionsforeningen,

interesseorganisation for fodboldklubber i de landsdækkende divisioner. Odense Sport & Events organisation er opbygget ud fra funktionsprincipper, som delvist er betinget af, at virksomhedens aktiviteter er spredt på flere adresser/bygningsenheder. Der er ti afdelinger med hver sin afdelingschef for hhv. økonomi, kommunikation, salg, messer, konferencer, fodbold, restaurant, køkken, stadion og teknik. Odense Sport & Event har samlet set i alt ca. 180 medarbejdere, heraf er op mod halvdelen tilknyttet som sæson- og deltids-medarbejdere.

Virksomheden har endnu ikke aflagt et fuldt årsregnskab, men fremlagde en årsrapport for perioden maj-december 2006 på selskabets generalforsamling i maj 2007. Heraf fremgår det, at den samlede omsætning var på knapt 110 mio. kr. med et overskud før skat på knapt 1,6 mio. kr., hvilket ledelsen fandt tilfredsstillende. Resultatet forventes forbedret i 2007, både i kraft af den nye virksomhed er ved at finde sit forretningsmæssige fodfæste og i kraft af den nye facilitet, Arena Fyn, der er bygget med tilskud på i alt 40 mio. kr. fra Odense Kommune og det daværende Fyns Amt, og hvor Odense Sport & Event nu kan hente flere indtægter og begynde at afskrive sin egen investeringsandel på 60 mio. kr. Endelig er Odense Sport og Event prækvalificeret til at deltage i den konkurrence-prægede dialog i OPP-udbuddet af Odenses planlagte musik- og teaterhus, som beskrives nærmere i kap. 4.5. Odense Sport & Event er leder af det ene af de to konsortier, der forventes at skulle afgive tilbud i første kvartal af 2008 til Odense Kommune på musik- og teaterhusets opførelse og drift.

4.5 Musik- og teaterhus i Odense, et OPP-projekt

Den fjerde virksomhed, vi har valgt at inddrage i analysen, er reelt set ikke en virksomhed endnu, men alene en kommunal vision og snart et udbudt byggeprojekt. Odense Kommune besluttede i forlængelse af vedtagelsen af kulturstrategien i 2004, at man ønskede sig et musik- og teaterhus, som kunne huse professionelle regionale, nationale og internationale arrangementer. Huset skal være med til ”at sætte byen på det kulturelle landkort i Danmark”, som kulturrådmand Anker Boye har udtrykt det. Efterfølgende fik det planlagte kulturhus en ekstra institution, idet Det Fynske Musikkonservatorium længe havde ønsket sig nye og bedre undervisnings- og koncertfaciliteter. Det statslige musikkonservatorium

vil således også via aftale mellem Odense Kommune og Kulturministeriet få til huse i det kommende musik- og teaterhus.

Det særlige ved det planlagte musik- og teaterhus er, at Odense Kommune søger at få det opført og drevet som et OPP. Det vil i så fald være det første kulturhus i Danmark, der opføres i en OPP-model, og hvor den kommende virksomhed skal drives på kommercielle vilkår inden for oplevelsesøkonomien, men som en del af den kommunale kulturstrategi. Af vores fire organisationer er musik- og teaterhuset således ikke bare et OPP-samarbejde undervejs, foreløbig i dialogfase og udbudsfase, men også et OPP, der for sin første del er den organisation, der ligger tættest på den snævre betydning af OPP som et byggeprojekt med privat finansiering, og som Erhvervs- & Byggestyrelsen, som nævnt, lægger til grund for sin definition (se tabel 2, side 29). Men idet huset bagefter, som en del af det samlede OPP-udbud, også skal drives i forudset op til 30 år af bygherren, er der tillige tale om et meget omfattende OPP, som Erhvervs- og Byggestyrelsen ikke helt kan kategorisere på netop kultur- og fritidsområdet, oplevelsesøkonomisk omtalt eller ej, har alle former for offentlig-privat samarbejde, selv i hvad med første øjekast forekommer et rent, fuldblods OPP indenfor byggeri af et musik- og teaterhus.

Odense Kommunes valg af et OPP-udbud i en såkaldt konkurrencepræget dialog er begrundet i flere for et OPP efterhånden traditionelle forhold. Dels erkendelsen af, at kommunen ikke selv vil kunne udnytte huset 365 dage om året, dels muligheden for økonomisk optimering, dels muligheden for faglig merværdi ved at firmaer, som er mere kompetente end kommunen inklusive rådgivere, skal stå for design og projektering af et forretningsbaseret, specialdesignet kulturhus. Det kommende hus havde i primo 2006 en anslået anlægssum på omkring 500 mio. kr. og en ikke nærmere angivet årlig driftsudgift. Odense Kommune havde i 2005 afsat 90 mio. kr. samt et grundareal på 9.500 m² centralt beliggende i centrum. Kommunens begrænsede brugsbehov, begrænsede økonomiske midler samt ønske om ikke at påtage sig en kommerciel driftsrisiko for et hus, der især skal tiltrække et betalende publikum til professionelle kulturarrangementer på højt kunstnerisk niveau, var medvirkende til kommunens valg af samarbejdsmodel.

På baggrund af et administrativt udredningsarbejde med ekstern rådgiverbistand, kombineret med den øgede fokus på og viden om kommuners muligheder både fra Erhvervs- & Byggestyrelsen og entreprenørfirmaer for at iværksætte OPP-projekter, besluttede byrådet i 2005 ”at lave en udbudsrunde om etablering og drift af et

musik- og teaterhus på koncerthusgrunden som led i et offentligt/privat samarbejde". Den aktuelle tidsplan er, at i 2007 gennemføres en såkaldt konkurrencepræget dialog (beskrives nedenfor), hvor der forventes udsendt et endeligt tilbudsmateriale i november, og et vinderprojekt og privatkonsortium som byg- og driftsherre kan udpeges i foråret 2008, hvorefter lokalplan og projektering udarbejdes. Det nye hus forventes at stå færdigt i 2012-13.

I udbudsmaterialet til at prækvalificere bydere i 2006 har kommunen stillet følgende kravspecifikationer til husets indhold: Musik- og teaterhus på ca. 14.000 m² med plads til 1.800-2.200 tilskuer, et musikkonservatorium på ca. 3.400 m² med to koncertsale om undervisnings- og administrationslokaler samt en parkeringskælder på minimum 385 pladser. Den sidste facilitet skal delvis ses som en erstatning for et tilsvarende antal kommunale parkeringspladser, der i dag ligger på grunden, hvor huset skal opføres. Som en særlig økonomisk 'tillægsgevinst' kan operatøren etablere betalingsparkering på markedsvilkår. Kommunen skal for sit bidrag på 90 mio. kr. og grunden have en ikke nærmere omfangsbestemt brugsret til huset i minimum 20 år, og Det Fynske Musikkonservatorium en 25 årig lejekontrakt.

Tillige har kommunen bl.a. lagt vægt på følgende i udbudsmaterialet til prækvalifikationen: "projektets formål er at skabe rammer for et kulturelt kraftcenter i Odense, byggeriet skal fremstå gedigent og velholdt, den eksisterende (kommunale) Odense Koncerthus kan indgå ved bortforpagtning, operatøren kan drive cafeer og specialbutik til huset samt eventuelt bygge et begrænset antal boliger på overskydende areal" (Advokatfirmaet Poul Smith, Beskrivende dokument - Prækvalifikation, 2006). Efter nogle teknisk-formelle problemer med de indkomne tilbud blev prækvalifikationen forsinket et par måneder, og i november 2006 blev i alt fem konsortier udvalgt til at indgå i den såkaldte konkurrenceprægede dialog om husets arkitektur, opførelse og drift. De var: Kuben A/S, Team MTH Odense, Nysir Danmark A/S, Lillebæltgruppen/HCA Kongrescenter og Odense Sport & Event (i samarbejde med byggekonsortiet NCC A/S). I den afsluttende dialogrunde er kun de to sidstnævnte tilbage som potentielle bydere.

Det har på baggrund af den igangværende dialog mellem kommune og bydere ikke været muligt at få adgang til detaildokumenter fra den aktuelle udbudsproces på projektet, men den kommunale projektleder har ved et seminar i juni 2007 fremhævet følgende krav, som indgik i byrådets beslutningsgrundlag: "Musik- og teaterhuset skal

være en bygning af høj arkitektonisk og materialemæssig værdi, der afspejler ideen om, at huset skal være ramme om arrangementer af høj kvalitet. Huset skal indrettes til såvel kulturelle arrangementer som til møde- og kongresformål. Kulturdelen skal give synlighed og aktiv, positiv omtale til huset. Den kulturelle profil skal tage afsæt i musikken. Huset skal kunne omstilles hurtigt mellem de enkelte arrangementstyper i forbindelse med gæstespil. Huset skal kunne funktionsopdeles i flere forskellige zoner. Der skal være/kunne etableres akustisk afskærmning mellem disse områder" (OPP Seminar v/ PriceWaterhouseCoopers, 21/6-2007). Således er kommunens indledende krav forholdsvis specifikke, selvom den valgte udbudsform 'den konkurrenceprægede dialog', som kun kan anvendes ved OPP-projekter, er kendetegnet ved, at der sker en løbende forhandling mellem udbydere og bydere med henblik på at give bydere et større spillerum for at finde nye og innovative løsninger i både arkitektur, materialevalg, byggeproces og drift samt, naturligvis, at styre økonomi og proces bedst muligt.

Organisatorisk er projektet forankret i den i 2007 skabte By- og Kulturforvaltning, der har etableret en tværkommunal projektgruppe under ledelse af kontorchef Pia Bay Christiansen, som varetager det kommunale ledelsesansvar i de i alt fire dialogrunder, der har været med de ovenstående konsortier, hvoraf tre er faldet fra undervejs inden den sidste og fjerde runde i oktober 2007. Det har pga. af de udbudsretlige regler ikke været muligt at få adgang til disse dialogmøder, men den kommunale projektleder udtrykker klart, at udbudsformen i høj grad har medvirket til, at der er kommet nye og bedre løsninger til, herunder også forslag, som har betydet, at kommunen har måttet revurdere sine krav, fordi det kan give et bedre slutresultat.

Styrken ved OPP-udbuddet for musik- og teaterhus har, igen ifølge projektlederen, været, at der som udgangspunkt i dialog- og tilbudsfasen ikke sker politisk involvering i forhold til de forskellige projektforslag og designoplæg, som der vil være ved et traditionelt anlægsbyggeri i udbud, men at den del har været overladt til de fagligt kompetente parter fra henholdsvis den kommunale administration, støttet af tekniske og juridiske rådgivere over for de deltagende konsortier, der typisk har stillet med 10-15 ledelsesrepræsentanter og fagspecialister til dialogmøderne. Dog har der i dialogfasen været behov for politisk afklaring af, hvorvidt kommunen ønskede at fastholde det forudsatte krav om produktionsfaciliteter.

Ved valg af OPP-udbud ønsker Odense Kommune, som det også er beskrevet i generelt i kapitel tre, at overføre teknisk og økonomisk risici til en privat operatør, som til gengæld får forholdsmæssigt store frihedsgrader i husets faktiske udformning og drift inklusive at give huset et større kommercielt islæt inden for mulighederne i oplevelses-økonomien. De tilgængelige udbudsdokumenter fra prækvalifikationsrunden beskriver også, hvordan kommune som udbyder forestiller sig husets tekniske drift, men ikke nærmere om krav til kunstnerisk eller økonomisk ledelse af huset. Dog har det pga. af den igangværende dialog med to bydere frem til marts 2008 ikke været muligt at få udleveret det detaljerede udbudsmateriale (se bilag B).

4.6 Opsamling på fire organisationer

De fire valgte organisationer er alle kendetegnet ved, at de hver især inden for kultur, sport og fritid (inkl. turisme) medvirker til at udmønte Odense Kommunes kulturstrategi og erhvervs- og vækstpolitik. Samtidigt er de også institutionelle aktører, hvis hele eller dele af deres eksistensgrundlag er funderet på en oplevelsesøkonomi i vækst. Endelig agerer de alle fire i forskellig grad i offentlig-private samarbejder i bred forstand. I den ene ende finder vi det rent private aktieselskab Odense Sport & Events byggeri af Arena Fyn med delvis finansiering fra Odense Kommune mod en fastsat brugsret og som ansvarlig for drift af det kommunale Odense Stadion/Fiona Park, hvilket, i fald Odense Sport & Event vinder udbuddet om musik- og teaterhuset, fortsættes der. I den anden ende af dette spænd er det rent offentlige Odense Bys Museer, der stort set frasiger sig afhængighed af private økonomiske midler, men som dog også må forlige en del af sin virksomhed på indtægter fra publikum og virksomheder, der f.eks. kan anvende Den Fynske Landsby til arrangementer, eller på fonde, der vil støtte særlige projekter, som f.eks. Thomas B. Triges Fond. Virksomhedernes organisatoriske setup er naturligt nok forskelligt og dermed også deres ledelsesmæssige grundlag, der tager udgangspunkt i forskellige faglige kulturer og traditioner.

Efterfølgende vil vi med afsæt i ovenstående beskrivelser og det teoretiske grundlag i institutionel teori, ledelsesteori og beskrivelser af ledelse i oplevelses-økonomiske virksomheder etableret i kapitel to og tre analysere ledelsespraksis nærmere i og på tværs af de fire virksomheder ud fra de empiriske interview- og kildedata.

5. Ledelsesrationaler

5.1 Generelt om ledelsesrationaler

I dette kapitel handler det om ledelsesforestillinger og den ledelsespraksis i de fire organisationer, som kommer til udtryk hos vore informanter gennem interviews og, særligt for Odense Bys Museer, skriftligt i museets årbog *Fynske Minder*. Kapitlet følger den nævnte organisationssociologiske, tanke, at ledelse er, hvad ledere gør og mener derom, og emnet er med andre ord altså de rationaliserede myter om ledelse, som vi kaldte det i kapitel to, der hersker i de fire organisationer. I dette kapitel fortsættes tillige også fokus fra kapitel fire på hver af organisationerne langs kontinuet offentlig-privat og i samme rækkefølge. Men kildematerialet vil nu skifte til overvejende at være selvskabte kilder, dvs. de interviews som vi har foretaget i august til og med november måned 2007.

I kapitel fire har vi set nærmere på organisationernes institutionelle placering i forhold til graden af offentlig og privat og i forhold til det gryende oplevelsesøkonomiske felt. De fire organisationer er også forskelligt placeret i forhold til de tre vektorer, der betegner institutionaliserede indflydelser på organisationerne og følgelig dens ledelse, og som vi kaldte stat, marked og civilsamfund. Men som vi betonede i kapitel to, siger en sådan vektorsituering ikke meget om den konkrete ageren, en leder kan have i organisationerne, udover en uudtalt anbefaling af balancekunst, jf. kapitel tre. Imidlertid er den institutionelle teori åben overfor også forskellige former for rationalitet – og dermed rolleudfyldelse og forskellige tolkninger af, hvad den rigtige eller mulige ledelse i et presset felt er. Der kan i organisationen eller hos den enkelte leder opstå konflikter mellem de forskellige rationalers pres, som denne som aktør må agere i forhold til. Om idealet så bliver Henrik Vs karismatiske, men også begrænsende, vision eller Henrik IVs ”muddling through”-ledelse og dermed åbenhed overfor muligheder, bliver et centralt spørgsmål i dette kapitel.

Umiddelbart har vi tre ledelsesrationaler, som synes væsentlige i organisationernes institutionelle omgivelser; a) NPM tilbyder en ledelsesforestilling, der er domineret af styring, men som har to generationer i sig. Den tidlige NPM fra 1980’erne og begyndelsen af 1990’erne vil fokusere på effektive rutiner og privatinspirerede rationaliseringsgevinster. Det spor fortsættes i den senere NPM-fortolkning, som vi

opfattede den i form af Public Governance, og som nærmere omfatter en mere systemisk præget ledelse og udvikling, med fokus også på inddragelse af interessenter i det omgivende samfund, hvad en privatleder ville kalde et 'stakeholder-perspektiv'.
b) I et offentlig-privat samarbejde i bred forstand er der en ledelsesforestilling, som både inddrager effektive rutiner, økonomiske gevinster og en fælles, kreativ udvikling af det, der skal ledes. Her er en forbindelse til forestillinger i den oplevelsesøkonomiske litteratur, hvor vi fremhævede fire roller med ordene: *engageret drift, effektive rutiner, systematisk udvikling* og *kreativt kaos*, men hvor der ikke er tvivl om, at sidstnævnte er meget stærk i den oplevelsesøkonomiske ledelsestænkning, ligesom profitmaksimering til alle tider vil spille en rolle; oplevelsesøkonomi er netop en økonomi. c) Det er til gengæld ikke tilfældet i den traditionelle, bureaukratiske ledelsesforestilling, der tænker på lighed for loven, på retfærdig sagsbehandling og ubestikkelighed, sikret gennem hierarkisk kontrol og har sin berømte beskrivelse gennem Webers idealtypemodel, der netop er en idealtype og ikke direkte sammenlignelig med en levende rolleudførelse.

Ledelse, som vi har beskrevet det, indeholder således både institutionelt betonede og nærmest præskriberede roller, teoretiske rationaler og aktive rolleudførelser. Hvordan Odense Bys Museer, Odense Zoo, Odense Sport & Event A/S og OPP-samarbejdet om musik- og teaterhuset ledes, både i projektudformningen og i sine forestillinger efter huset er bygget og skal drives, når lederne selv skal sige det, handler dette kapitel om.

5.2 Ledelsesrationaler i Odense Bys Museer

5.2.1 Statsvektorens indflydelse

Odense Bys Museer er den af de fire organisationer, som ligger længst i retning af en ren offentlig organisation på vores kontinuum offentlig-privat. Det ligger dels, som set i kapitel fire, i den institutionelle placering. Men det skyldes også et strategisk valg – eller udnyttelse af en strategisk situation, som var og er svær at ændre på. Statsvektoren er overvældende indflydelsesrig i den institutionelle situering af museet. Museumschefen er også kommunal forvaltningschef og i den kapacitet medformulerende på kulturstrategien, men museet skal også som alle statsanerkendte museer svare for Museumsloven, hvilket er forstærket med overgangen til nationalt specialmuseum. Museet har befæstet denne position yderligere, hvilket fremstår som et strategisk valg, der på én gang er en

forstærkning af det offentlige præg og et spil i oplevelsesøkonomiens felt. Her skal vi se på det første og i næste afsnit på det andet.

Odense Bys Museer har selv gennem 1990'erne medvirket til samlingen af de forskellige museer og udstillinger under én hat, hvilket giver intern konflikt i organisationen. Museumschefen udfylder nemlig ved siden af de to roller som kommunal chef og daglig leder af et stort museum også en i omverdenen traditionel rolle for lokalmuseer, nemlig som borgerens talerør overfor myndigheder, der stammer fra lokalmuseernes traditionelle placering som skabt og agerende i civilsamfundet på dettes præmisser; de fleste museer er oprettet af lokale, historiske selskaber og foreninger med et folkeligt, oplysende formål for øje. Men denne traditionelle rolle udfordres af den strategiske satsning, som kommer til udtryk gennem involveringen i statslige opgaver i forbindelse med bygningsfredningsforvaltning og den aktive arkæologiske virksomhed. I interviewet understregede museumschefen flere gange, at museets integritet, som er en traditionel bureaukratisk dyd, her er altafgørende, og han har da også dels sikret sig et notat i By- og Kulturforvaltningen, der afklarer mulige rollekonflikter i forhold til den statslige myndighedsudøvelse, dels placerer han internt disse rollesammenstød hos sig selv i organisationen. Han, og han alene, bærer konflikten, hvis og når den opstår.

På sin egen vis ser vi her en meget klassisk opfattelse af lederens rolle og placering i en forvaltning, men her sat i tjeneste i en strategisk udvidelse af museets virke og, må man formode, sikring af organisationen også fremover, som en central aktør i Odense og i landets museumsverden. Men eftersom valget er så strategisk præget, spiller andre opfattelser også ind hos museumschefen.

5.2.2 Visionen sættes i tale

Både i interviewform og i forskellige skriftlige arbejder understreges fra museets side en stærk vision i forskellige former, og som også kan kaldes 'almen historisk dannelse'. "Vi vil gerne påvirke omverdenen og være en del af det lokale samfund", sagde museumschefen og formidlingschefen. "Almen dannelse er ikke et skældsord her i huset", understregede formidlingschefen, og i forskellige visionspapirer og artikler betones det væsentligste for museets virke at være sikringen af "historien i hovedet" eller "historien i det offentlige rum". Der er flere lag i denne vision. Et er ren økonomisk: "Hvis det omgivende samfund oplever, at vi udfylder en rolle, og vi giver, hvad efterspørges [dvs.

dannelse], så får vi også penge fra kommune og stat", som museumschefen sagde det. Men et andet lag er netop en stærk forestilling om museets *raison d'etre*, nemlig at formidle og udbrede den historiske bevidsthed. Kan man give f.eks. ejeren af et fredet hus sans for, at hvad han ejer er en kvalitet i sig selv, så kan man også bringe ham til at se mulighederne frem for begrænsningerne i både sit eget hus og i byens bygninger generelt. Museet opfatter det f.eks. som en succes, at det i forbindelse med en stor registrering af de danske havne, som Odense Bys Museer forestår for hele landet, lykkedes at få Odenses borgere til at fotografere havnens bygninger og diskutere deres værdier for byen og for borgeren. Den almene, historiske dannelse, som museerne i det 19. århundrede er grundlagt til at fremme, opdateres her i en ny forklædning som museets vision.

"*Fra gæst til bruger – fra seværdighed til historisk tilgængelighed.* Således kan målene for Odense Bys Museers arbejde i de kommende år kort formuleres", hedder det i museets årbog 2002 i en artikel af museumschefen. Det er sigende, at det meget formidlende hus i sin årbog siden 2000 ofte har en strategisk-politisk fløjartikel forfattet af museumschefen ved siden af de kulturhistoriske artikler. Med udsagnet menes, at "refleksioner over livets mening i en rodløs og zappende kultur" er blevet en mangelvare, men at det netop er, hvad et museum kan og bør gøre. Og jo mere flimrende verden bliver, jo større vil behovet for den historiske dimension og dens livsindsigt blive. Historieinteressen er voksende, skriver museumschefen, og museerne skal ramme den, ikke ved at fortsætte i det 19. århundredes spor men ved også at åbne "for de enorme samlinger, billeder og arkivalier … de skal gøres umiddelbart tilgængelige. Og det ikke blot ved ørkesløse fremlægninger i montrer eller databaser på internettet. Tilgængelighed betyder også, at der skal gives den historisk interesserede mulighed for selv at trænge igennem samlingerne – og forstå umiddelbart uforståelige ting. Fascinationen ved selv at 'gå ind i historien' er en vigtig kraft i at opnå indsigt", f.eks. ved at borgerne fotografere havnebygninger.

Et andet slagord er en forandring fra "kulturpaver" til attraktioner med fokus på events, særudstillinger og arrangementer, på digital formidling og, hvis brugeren også skulle være en af de 300.000 gæster, ved en høj service, som f.eks. ved det efter amerikansk forbillede byggede nye introduktionshus ved Den fynske Landsby, der med en film om museet, dagligliv på landet i 1800-tallet og med digital formidling af det fynske kulturlandskab og udvalgte genstande og meget kortfattede tekster tager den besøgende i

hånden inden selve besøget (Koch, 2002; Grøngaard Jeppesen, 2003). Ligeledes afholdes, som nævnt, arrangementer på museets friluftsscene, og de er ikke nødvendigvis kulturhistorisk relaterede. Ved vort besøg i august 2007 stod rockgruppen DAD samme aften på programmet under de brede bøge.

På overfladen er der et paradoks mellem denne vision for tilgængelig historie og attraktionstænkning og så museets institutionelle placering. Som det fremgår, så har museumschefen i artikler og i interviewet gjort sig til talsmand for, at museerne skulle til at komme væk fra deres fiksering på det 19. århundredes form for dannelsestanke. Tiden er inde til at formidle på andre måder; ja i det hele omtænke gæsten til at blive en bruger, som altså ikke nødvendigvis behøver gå gennem døren på museet, men netop er en historisk bevidst borger i sin by, som museet når gennem mange kanaler. Målet er dog stadig historisk dannelse. Museumschefen interesserer sig derfor heller ikke voldsomt for besøgstal, da hans brugere i princippet er hele Fyns ca. 500.000 indbyggere. Men overfor bevilligende myndigheder, der i en oplevelsesøkonomisk og en NPM-tankegang netop bevilger udfra tal og kvantitet, opgøres tallene naturligvis alligevel. Der spores her en vis spillen på en ”logic-of-appropriateness” overfor magtfulde omgivelser, som man ikke kan ændre på.

Det er værd at bemærke, at ”historien i hovedet” ikke kun er en ekstern vision. For museumschefen er det også en intern vision, et organisatorisk ledelsesredskab. Visionen skal bære museet både i den omgivende verden og internt. Når man møder museumschefen, møder man en karismatisk mand, og han spiller bevidst på alle de kanaler eksternt og internt til at formulere sin vision, som han har til rådighed. At skrive fløjartikler i museets årbog, der handler om visionen, er et eksempel. Et andet er, at han interviewet pointerede væsentligheden af, at organisation, strategi, økonomi hænger sammen med visionen, eller ’filosofien’, som han kalder det. ”Endemålet er Historien i Hovedet”, men det er også vigtigt, at det er med udgangspunkt i en offentlig institution: ”Vi er en offentligt ejet og offentligt støttet organisation, og det skal vi forblive. Kulturarven er offentlig, det er grundlaget og det strategiske afsæt. Det er borgernes samfund”, pointerede han med en henvisning til den amerikanske, republikanske tradition: hvad er offentlig ejet, er alle borgernes ejendom. Her begynder Odense Bys Museers virke og her slutter det.

I vor kontekst ser det ud til, at fra den stærke institutionelle placering i det offentlige spiller museumschefen som leder en anden rolle, end man umiddelbart skulle

tro. Han er ikke bureaukraten og heller ikke udelukkende en oplevelsesøkonomisk forretningsmand. Museet tjener først og fremmest penge qua indtægter fra fredningsforvaltning og fra arkæologiske opgaver. Billetindtægterne spiller ikke nogen stor rolle. Men i sin stærke betoning af visionen har museumschefen alligevel idealer, som vi kan genkende som træk, der for oplevelsesøkonomiens forfattere står som ideelle. En stærk vision, et 'kreativt kaos' og en lyst til at udvide arbejdsopgaverne, så længe de står i forbindelse med visionen samt et karismatisk væsen. I sin fløjartikel i årbog 2007, betitlet *Museernes mentale model*, henviser Grøngaard Jeppesen til erhvervsmanden Lars Kolinds bog *Kolind Kuren* fra 2006, der netop betoner visionen som den væsentligste, strategiske position for en moderne ledelse af en virksomhed, der sælger immaterielle produkter – og materielle som Kolinds eget Oticons høreapparater.

Visionsledelse består følgelig teoretisk set i at sikre en i organisationen fælles mening med, hvad man foretager sig, hvilket netop er det ord, som Lars Kolind anvender og som museumschefen kalder filosofi. Med mening forstår Kolind "hvorfor virksomheden eksisterer – og altså hvorfor den vil blive savnet, hvis den ikke eksisterede. Mening er nøglen til virksomhedens overordnede formål og eksistensberettigelse", og mening er nøglen til resten, herunder forretningsmæssig succes: "Hvis en organisation skal have et ægte partnerskab med kunderne, er der nødt til at være mening i alt, hvad den gør. Man er nødt til at have en fælles sag, som alle deltagere kan tilslutte sig". Det gælder både kunder og medarbejdere, det er "paraplyen som holdes over alt andet – og som muliggør rekruttering og motivation af gode medarbejdere og samarbejdspartnere" (Kolind, 2006: 43ff).

Det er ikke svært at genkende museumschefens idealer for ledelsen af Odense Bys Museer i dette billede, men det er markant, at denne udvikling har været parallelt løbende med udviklingen af Odenses kulturstrategi, og henvisningen til Lars Kolind i artiklen må alene af kronologiske forhold mere være museumschefens måde at spille ind i den fejrede rationaliserede myte, som Kolinds bog og budskab hurtigt blev, og dermed vinde omverdenens gehør. Der er en grad af isomorfi i forestillingen om visionsledelse, men i dette tilfælde kan det ikke afgøres, hvor direkte, den er, eller hvilken vej, den går.

5.2.3 Oplevelse uden økonomi

Visionsledelse er også markant i den oplevelsesøkonomiske litteratur. Lederen som dirigenten, der kan begejstre og skabe vide rammer, kan jo uden videre betegnes som en visionsleder. Næste trin i denne tanke hos Kolind (2006) er, at hvis blot meningen er stærk nok, kan man nærmest undvære ledelse og, til en vis grad, organisation. Her er til gengæld en forskel til såvel Odense Bys Museer som til det oplevelsesøkonomiske ledelsesrationale.

Odense Bys Museers nye organisationsplan er en matrixorganisation med et lille lederlag. Den er museets tredje organisation på 15 år, men museumschefen gjorde det klart i interviewet, at de to foregående organiseringer hele tiden har været set som trin på vejen mod dette mål med en flad matrixstruktur. Der er dog opretholdt en hierarkisk model for basisdriften, og der er stadigvæk også en overinspektørfunktion, selvom den nu skal opfattes mere er faglig igangsætter end funktionsleder. Visionsledelse i et papirløst ægteskab med bureaukratiets hierarki, kan man måske kalde det resultat, som er på Odense Bys Museer, og det er vel ikke overraskende på et museum, der vil markere sig strategisk i sin offentlige position. Museumschefen medgiver helt åbent da også det vanskelige ved at sikre forbindelsen mellem visionen og den daglige drift.

Men samtidig agerer museets ledelse også her i en model, som vi ville genkende i det oplevelsesøkonomiske ideal, selvom museet ikke selv opfatter sig som en del af Kulturministeriets indskrivning af museerne heri. Museumschefen anerkender, at nogle museer har en kommerciel attraktionsværdi i en oplevelsesøkonomi, som f.eks. også Den fynske Landsby kan have det, men ikke, at Odense Bys Museer som organisation har en hovedrolle at spille i det økonomiske del af en oplevelsesindustri. Men et væsentligt træk er, at oplevelsesøkonomi udspiller sig i den tertiære sektor – måske netop derfor indskrives museer så uforbeholdent her af ministerierne – der jo netop er kendetegnet ved immateriel produktion og serviceydelser. Og det spiller museet på, men med den helt anderledes vision, at historien skal være let tilgængelig for borgeren.

For eksempel har fokus på den interne kompetenceudvikling i 2007 været museumsværterne, bl.a. på Den fynske Landsbys terræn. Kurserne er købt hos et svensk firma, Det gode Værtsskab, som ellers har sine kunder i hotel- og restaurationsbranchen. Service er altså på Odense Bys Museer højt vægtet. Næste år står ledergruppen for tur til yderligere kompetenceudvikling, og her anvender museet i vid udstrækning de kommunale kurser. Dog har man en ekstern konsulent, der kortlægger de forskellige medarbejderes

behov i den nye matrixorganisation, men museumschefen anvender ikke selv f.eks. en tilbagevendende coaching eller lederudviklingsforløb. Ledergruppen fungerer som sådan overfor hinanden.

På en måde kan man sige, at Odense Bys Museer arbejder med oplevelse men uden økonomi; arbejder i den oplevelsesøkonomiske beskrivelse med netop uden at det økonomiske aspekt spiller en nøglerolle. Museet laver ikke andet end oplevelser, men gør dem ikke til en forretning i økonomisk forstand. Visionsledelsen og fokus på service deler man dog også med den oplevelsesøkonomiske beskrivelse. Og så deler man det faktum, at museet ved siden af sin stærke vision også har to brands, som de kaldes i erhvervs- og vækstpolitikken, nemlig H. C. Andersen og Carl Nielsen, og de markedsføres som sådan og har deres væsentligste besøgende fra udlandet. Her afsættes altså en del af museets virke direkte til virkeliggørelsen af kommunens erhvervs- og vækststrategi, men hvad det indebærer af souvenirsalg, billetindtægter, kommerciel markedsføring mv. på bedste oplevelsesøkonomiske manér. Men selv de to attraktive brands skal ses som generende indtægter, der sættes i den overordnede visions tjeneste.

5.2.4 Samarbejde uden for museet

Det giver sig selv, at med en styrende vision rettet mod byens borgere, der ikke nødvendigvis kommer som gæster på museet, er samarbejder væsentlige for museet. Også de tænkes strategisk, styret af visionen. Samarbejdet udbygges i disse år med blik for dannelsen af den nye Region Syddanmark, og således i tråd med erhvervs- og vækstpolitik for hele Odense Kommune.

Det er kendetegnende, at det nyeste skud på samarbejdsstammen for museet i regionen er MASKOT, som er et samarbejde mellem Odense Bys Museer, Statens Arkiver, Syddansk Universitet, Odense Stadsarkiv, alle offentlige organisationer. I pressematerialet hedder det, at ”MASKOT vil samarbejde om kulturforskning og –formidling. Formålet er blandt andet at tænke forskning, ekspertise og historisk viden ind i fremtidige bygge- og anlægsprojekter og kulturhistoriske projekter i Odense/Syddanmark”. Konkret nævnes omlægningen af Thomas B. Thriges Gade, der i dage gennemskærer Odense, og ved hvilken det kommende musik- og teaterhus skal placeres, men også anden form for historieformidling i det offentlige rum. Endvidere omtales et stort samarbejde med volontører, altså et direkte træk på civilsamfundet, med meget mere.

En anden form for samarbejde med omverdenen er i form af fonde og sponsorer. Fonde er uproblematiske at samarbejde med, mener museumschefen, da de som regel giver til afgrænsede projekter. Sponsorater, derimod, er museet forsigtig med, idet de ofte medfører bindinger, som kan komme i vejen for andre af museets opgaver. Skal en sponsor bygge på en grund, hvor der er arkæologiske eller fredningsinteresser, kan der let opstå interessekonflikter, og det er en erkendt følge af det strategiske valg. Man har sponsorater, men de er kortvarige, så det ikke når at gives uheldig indflydelse. Måske kan "Odense Zoo kalde deres elefant for Albani, men det kan vi ikke med et fredet hus", siger museumschefen og understreger, at i det spil er Odense "en lille by".

Placeringen af museet strategisk som både historieformidlende og forvaltende, både lokalt, regionalt og statsligt, kan i samarbejdsrelationerne let erkendes. Ledelsen spiller fra et solidt placeret offentligt institutionelt udgangspunkt på oplevelsesøkonomien, men med et andet formål. Det sikrer museets placering i byens politikker og dets forholdsvise immunitet overfor det Kulturministerium, der ellers på den ene side tænker museerne som en del af oplevelsesøkonomien men netop på den anden side også opfatter dem i en traditionel, dannede position. Det giver i tur museumschefen det strategiske råderum til at udfylde lederrollen mellem tre vektorers indflydelse på sin måde. Han spiller i oplevelsesøkonomiens felt, men som historisk fagmand i en offentlig virksomhed, der skal forblive sådan, både på grund af institutionelle forhold og ifølge visionen. Han forfølger en stærk vision og er en markant leder, der organisatorisk står uantastet og med den nye matrixorganisation samler ledelsesansvaret hos sig selv, delvist hos de tre chefer, og ellers placerer det diffust i organisationen. Han deler reelt oplevelsesøkonomien op i oplevelser, der er et element i visionen, og i økonomi, som stort set dekobles oplevelsen. Dermed skaber han et selvstændigt råderum for Odense Bys Museer.

5.3 Ledelsesrationaler i Odense Zoo

5.3.1 Statsvektorens indflydelse

Statsvektoren har to grene for Odense Zoo. Kulturministeriet har i kraft af sine krav til attraktionens formål og et årligt tilskud på 4 mio. kr., som en del af den faglige blåstempling som zoologisk have, der lever op til internationaler standarder, den ene rolle. Den anden har Odense Kommune, som på én og samme gang er tæt på og fjernt fra Odense

Zoo. Økonomisk er kommunen tæt på med et årligt tilskud, der udgør omkring 1/10 af økonomien, og senest har byrådet anlægsbevilget 37 mio. kr. til savanneområdet. Organisatorisk i kraft af en kommunalpolitiker som bestyrelsesformand. Målet med Zoo, at have den bedste zoologiske have i landet, måske i Nordeuropa, er i tråd med kulturstrategien og vækstpolitikkens pointering af attraktioner som lokomotiver i den fynske oplevelsesøkonomi. Men i placeringen på vort kontinuum ligger Odense Zoo alligevel nærmere i retning af en privat attraktion end Odense Bys Museer og indeværende årtis satsning på det forretningsmæssige, på store, spektakulære attraktioner og events, forstærker denne tendens. Direktøren nævnte, at kommunen fra 1990'ernes begyndelse til årtiets slutning har investeret omkring 110-115 mio. kr. i haven ved siden af det almindelige driftstilskud, og derefter kom Oceanium og de andre store attraktioner til.

Det forretningsmæssige blev understreget af en ny bestyrelsesformand i 2001-02 og Henrik Lehmann Andersens egen ansættelse som direktør i 2003 med en erfaring fra Fjord & Bæltcentret i Kerteminde, som han havde gjort til en synlig, fynsk attraktion med høje besøgstal. I 2007 forventer direktøren således i Zoo et overskud på 4,5 mio. kr. mod det budgetterede 2,2 mio. kr. – men "der budgetteres altid med dårligt vejr" – og så vil han gerne øge sponsorsiden, der, som nævnt, pt. kun dækker 3% af indtægterne. Det skal vi vende tilbage til.

I Odense Zoo spiller en statsvektor i form af Odense Kommune og statsanerkendelsen som zoologisk have – med de særlige forpligtelser af driftsmæssig og etisk art, det medfører – ind på organisationen, men dens indflydelse synes, særligt hvad angår formelle strukturelle forhold, bevidst at mindskes. Direktøren holder fast i tilskuddet mere af strategiske årsager end af økonomiske, som en forbindelse netop til erhvervs- og vækstspolitikken og til Kulturstrategien, men søger økonomisk at blive uafhængig af de offentlige tilskud. Dette forhold understreges af, at kommunen accepterer oparbejdelsen af overskud i Zoo til brug for nyinvesteringer, selvom det ikke er en forudset fremgangsmåde i attraktionens vedtægter, snarere tværtimod. Det er også en strategisk god placering af være statsanerkendt, særligt overfor andre zoologiske haver i ind- og udland samt som et kvalitetsmærke, der kan omsættes i Zoos brand, og dermed øge besøgstallet.

5.3.2 Placering i oplevelsesøkonomien

Markedsvektoren i form af det oplevelsesøkonomiske potentiale er væsentlig i Odense Zoo og af oplevelsesøkonomiens to ben betjener Zoo sig af begge. Zoo er en attraktion med en indbygget oplevelse, som kan markedsføres – og bliver det. Og stedet samtænker sine oplevelser. F.eks. driver Zoo alle faciliteter selv, inklusive spisesteder og butik. Eneste undtagelse er 'Restaurant Skovbakken', der ligger ved siden af hovedindgangen og er åbent uafhængigt af Zoo's åbningstider. Ellers ses butikker og spisesteder m.v. som en væsentlig del af oplevelsen og holdes under egen, direkte kontrol frem for gennem en kontraktstyring, f.eks. som ved en udlicitering eller forpagtning. Det er immervæk kun 14 af de 45 helårsansatte, der har direkte med dyrene at gøre, resten arbejder med service og formidling. Direktøren anvender balanced-score-card-systemer til at samle op på aktiviteter og resultater for at have styr på oplevelserne i haven, serviceniveauet og indtægterne, dvs. managementledelse.

Den civilsamfundsorienterede del af Zoos virke er bl.a. repræsenteret ved en diskussion om dyreetik. Skal man holde dyr i Zoo eller ej? Skal de have unger, som normalt bliver til overs og må aflives, eller ej? Denne dimension tilbydes ikke blot som formidling af dyreetisk og zoologisk art men også som et aktiverende oplevelseselement for gæsterne i haven i form af et antal fotostater af dyrepassere med en dyreunge i favnen, som publikum ved indkast af små forskelligt farvede sedler kan stemme om skal aflives, eller om hundyrene i stedet unaturligt skal have kontraceptiske midler i zoologiske haver, som er en stor publikumssucces. Denne måde at placere seriøs formidling ind i en afstemningsramme er typisk for et edutainment sted som Zoo og favner dermed både oplysning og oplevelse.

Zoo ses og ser sig selv som en attraktion, der med høje besøgstal, høj service, gode oplevelser og evig udvikling af stedets tilbud kan være et fyrtårn i Odense. Det gode brand kan tiltrække sponsorer, som så kan udvikle stedet endnu mere, og Zoo har hverken den strukturelle eller filosofiske reservation overfor sponsorer, som vi så hos Odense Bys Museer. Jo flere, jo bedre, det giver bedre oplevelser og placeres Zoo i byen blandt dets stakeholders, hvilket er ordet, som direktøren anvendte under interviewet, ikke interessenter eller lignende. Direktøren tænker i denne forbindelse forretningsmæssigt, og stakeholders er for Zoo, på den ene side: naboer, myndigheder, kunder, medarbejdere, skatteborgere, Kulturministeriet, turismeorganisationer, og, på den anden side: ikke-

kunder, NGOs, lokalpolitikere, forskningsinstitutioner, erhvervspartnere, medier, uddannelser og dyr.

Direktøren finder, at den strukturelle placering som selvejende institution er en fordel overfor netop stakeholders; den giver ham mulighed for at agere både taktisk og strategisk. Et udtryk herfor er, at direktøren spiller meget aktivt sammen med bestyrelses-formanden, og han vurderer selv, at bestyrelsen, særligt formanden, er mere aktiv end vanligt er. De mange stakeholders interesser dækkes dermed bedre, ligesom Odense Zoo kan bevæge sig hurtigt på givne muligheder, der skulle vise sig i byrådssalen, i kunde-segmenterne, eller i organisationer indenfor turismesektoren. At dyr nævnes som en stakeholder må opfattes som et symbolsk markering af, at det er Zoos grundlag, deres oplevelsesøkonomiske 'kerne', på sin vis svarende til udnævnelsen af dyrechefen til souschef, selvom han ikke er tillagt egentlige souschefopgaver. Direktøren synes at klare det selv, også.

De mange stakeholders er et godt billede på de mange kasketter, som det i interviewet kom frem, at direktøren bærer selv. I den forholdsvis hierarkiske organisations-struktur samles trådene i toppen både af navn og af gavn, er vort indtryk. Et eksempel er direktørens medlemskab af det nystiftede Udviklingsforum til fremme af Odenses erhvervs- og vækstpolitik, hvilket han er opfordret til af borgmesteren. Her har direktøren bl.a. kunne påvirke et af indsatsområderne, der i Udviklingsforums handleplan for 2008 hedder 'Leg og læring' med en række pilotprojekter, som passer fint med Zoo´s egen forretningsstrategi. Det giver en central, strategisk placering i byen blandt mennesker, der både er politisk og erhvervsmæssigt indflydelsesrige. Også Zoo-direktøren nævnte, at Odense er en lille by.

5.3.3 Samarbejdsrelationer i regionen

Opmærksomheden på samarbejdspartnere og stakeholderinteresser udenfor virksomheden er tydelig også på andre felter. Zoo er et fyrtårn i Odense, men byen – og Fyn – forekommer direktøren for lille for attraktionens udvikling. I byen samarbejder Zoo særligt med Brandts Klædefabrik, Odense Teater og Odense Sport & Event – vi genkender aktive aktører i den kultur- og erhvervspolitiske scene i byen, især sidstnævnte – særligt hvad angår opstart med ideer og strategiske tilbud, f.eks. Master-Classes med kunstnere, placeret i Zoos faciliteter. Med andre attraktioner, som f.eks. Odense Bys Museer, er der en vis

koordination, men ikke mere. Zoo har været en del af det såkaldte 'Eventyr-Pas', der gav adgang til en række Odense-attraktioner, men har trukket sig ud efter en forretningsmæssig vurdering. Men man bidrager til kommunens kultur- og turismestrategi ved "ikke at lave konkurrerende tilbud, f.eks. ikke et julemarked, for det arrangerer byen ved EventHouse. Ellers har Zoo trukket sig ud af samarbejdet 'Fynske Attraktioner', og i stedet gået ind i samarbejdet 'Topattraktioner', det tidligere 'Jyske Attraktioner' sammen med herregården Egeskov, ligesom man markedsfører sig via organisationen 'Fyn Tour'.

Der er klare forretningsmæssige overvejelser bag dette valg, som i sig selv skulle synes at tale mod Odenses erhvervs- og vækstpolitik, men i tur styrker Zoo som en landsdækkende attraktion med et større opland end byen eller Fyn, og i sidste udmønte kulturstrategien. Samarbejdet ind i det jyske skyldes ganske givet, ved siden af økonomiske muligheder og et stort marked, der i princippet rækker fra Skagen til Hamborg, også en strategisk tilpasning til Region Syddanmark. På en anden baggrund trækker Odense Zoo opmærksomheden i samme retning, nemlig vestpå, som vi så ved Odense Bys Museer. For museet er der nok tale om en planlagt, systematisk overvejelse af samarbejdsrelationer. For Zoo er det vel nærmere en overvejelse af et givtigt marked, der skal udnyttes. Men resultatet ligner hinanden.

Zoo-direktøren arbejder i det oplevelsesøkonomiske system, som det findes i turisterhvervets samarbejder. Ved siden af posten som medlem af Odense Kommunes Udviklingsforum er direktøren formand for Attraktionernes Udviklingsfond og næstformand i Danske Turistattraktioner og i Horesta, hvilket er hotel-, restaurant-, catering- og turisterhvervets hovedorganisation. Han er således centralt placeret i udviklingen af dansk turisme og af oplevelsesøkonomiens løft fra mikro- til makroniveau, selvom han er kritisk heroverfor. "Oplevelsesøkonomi er ikke en branche i sig selv, det er et værkstøj" eller en måde at forstå på, hvordan nogle virksomheder kan skabe rammer for oplevelser, sagde han. Det er "publikum selv, der har [eller skal have] oplevelserne". Og han finder grundlæggende, at oplevelsesøkonomi er en måde at tale om det på, der kan skabe værdi af immaterielle værdier, for virksomheder eller kommunen, men der er intet nyt i sagen.

5.3.4 Værdier uden papegøjesnak

I kapitel fire blev Zoos værdiledelse gennemgået med de seks 'værdier uden papegøjesnak', VUP. De er: Personligt engagement, Ansvarlighed, Respekt, Kreativitet, Gå foran med et godt eksempel, Kompetence, og målet er "en god oplevelse for gæsterne i Odense Zoo" (Årsrapport, 2006). Værdiledelsen og tjeksystemet gennem balance-score-cards er sat i oplevelsens tjeneste, som vi så det.

Værdier er en konkret måde at tale om visioner på overfor organisationen og medarbejderne. Når man møder Zoo-direktøren er det en visionær og initiativrig person, man træffer, og som kan formulere catch-frases som netop VUP. Og det mener han også er det væsentligste, der skal til, for at lede en attraktion som Odense Zoo. Den vigtigste kompetence er at "kunne lade sig inspirere uden filter, se muligheder og ideer", at hente inspiration fra andre brancher, og de vigtigste elementer i ledelse er ifølge direktøren "kreativ kraft og netværk", hvilket han synes til fulde at leve op til. Det er "ikke et spørgsmål om økonomi eller management", det kan klares ved at kende nogle værktøjer. Det er heller ikke et spørgsmål om at være den faglige første blandt ligemænd, som en traditionel bureaukratisk ledelsesforestilling ofte ville betone, faktisk synes direktøren, at mange kollega-direktører i andre attraktioner "hænger for fast i fagligheden".

Organiseringen efter VUP opleves som at gå fra en bureaukratisk regelstyring til værdier, og som en nødvendighed i omkalfatringen af Zoo til en stjerneattraktion, som også er en god forretning. Men direktøren fastholder dog en forholdsvis hierarkisk organisering med klar funktionsdeling, og han er selv som den idéskabende kraft, den visionsbårne leder, stærkt placeret som direktør. Han er bevidst om denne rolle, bl.a. taler han med en personlig coach tre til fire gange om året, ligesom det var muligheden for innovation og ledelse, der fik ham til at søge stillingen som direktør. Direkte forespurgt tilkendegav han da også, at de seks værdier i VUP ikke er langt fra hans personlige værdier. I organisationen holdes de i tømme netop, hvor den samles, dvs. i direktøren. Værdierne former den konkrete udgave af den Kolindske mening, hvad vi ovenfor betegnede som visionsledelse. I meget høj grad er zoo-direktørens ledelsesideal sammenfaldende med dirigenten, der både kan systematisere, lede og begejstre, som det hed i *Følelsesfabrikken*, men han har dertil en veludviklet sans for strategisk forretningsplacering, som Zoo i sin eksplosive udvikling nyder gavn af.

Med en placering mellem offentlig og privat spiller Zoo på hele det mulige register, ligesom både statslige, civilsamfundsmæssige og rene markedshensyn bringes i spil i forskellig vægtning og med forskelligt formål. Ledelsesmæssigt er der et klart ideal i retning af visionsledelse, der giver sig udtryk ikke mindst gennem vægten på begejstring og værdier, som gennemsyrer hele organisationen. Lederen kombinerer både oplevelse og økonomi, men ikke som udnyttelse af en branche. Oplevelsen er der, den kan økonomiseres, indholdet er tilstede, det kapitaliseres i form af en attraktion, der kan spille med i Odenses kulturstrategi, men samtidig honoreres forpligtelserne som statsanerkendt Zoo. En god oplevelse er målet, værdierne ledelsesmidler sammen med vide rammer og begejstring og et betydeligt blik for eksterne netværk. Zoo har kunnet gennemleve en eksplosiv udvikling siden 1990'erne.

5.4. Ledelsesrationaler i Odense Sport & Event A/S

Odense Sport & Event er en ung organisation og er ved at opbygge sin ledelseskultur og –praksis. Da virksomheden også er en fusion mellem tre virksomheder inkl. opkøbet af JVB Concerts i 2006, bygger ledelsespraksis også på de forskellige virksomhedskulturer og traditioner, der er for ledelse inden for henholdsvis fodbold, hotel/konferencecentre og musikbranchen, og som ikke nødvendigvis dyrker samme rationaler. Naturligt nok er der tillige stor opmærksomhed på selve fusioneringen af de tre virksomheder, hvilket har sine egne udfordringer. Der er altså ikke tale om en gammel virksomhed med et lovgivningsstøttet virke, som vi har set det i de to første eksempler, men en ny virksomhed, der endnu er under dannelse. Ledelsespraksis og de tilhørende rationaler i forhold til at være en virksomhed i vækst inden for den fynske oplevelsesøkonomi beskrives i denne sammenhæng ud fra den måde, virksomheden har valgt at præsenterer på sig over for omverden, og udfra de udsagn, virksomhedens øverste chef, adm.dir. Thomas Christensen, er kommet med i interviewet til denne masterafhandling, samt andre interessenters udsagn om Odenses Sport & Event.

5.4.1 Markedsvektor i fokus

Odense Sport & Event er den af de fire organisationer, der, alene som aktieselskab betragtet, ligger længst i retning af det private på kontinuet offentlig-privat. Firmaet er etableret på afsæt af det private aktieselskab Odense Congress Center og fodboldklubben OB, og den sidstnævnte agerer som forening i sit historiske udgangspunkt i civilsamfundet. På fusionstidspunktet er OB imidlertid opdelt i en almindelig forening, der tilhører den tredje sektor som nonprofitabel organisation, og erhvervsselskabet OB A/S.

Odense Sport & Event er etableret for at være endnu mere konkurrencedygtig på et bredt funderet oplevelsesmarked i det sydlige Danmark med klar tyngde over mod Region Syddanmark. Det kan i terminologien om vektorpres fra kapitel to beskrives som indflydelse fra en stærk markedsvektor, hvor OB A/S allerede havde placeret sig som en af de mest veldrevne fodboldforretninger inden virksomhedsfusionen, og hvor Odense Congress Center og den nye Arena Fyn med sin centrale placering i landet også kan gøre sig forhåbninger om at tiltrække landsdækkende arrangementer af anden karakter. Aktuelt var Odense Sport & Event f.eks. i efteråret under vort besøg medarrangører af den internationale badmintonturnering 'Denmark Open', som kun overlades til arrangører, der kan tilbyde Danmarks Badminton Forbund de bedste rammer; turneringen har tidligere været afholdt i bl.a. Brøndby, Farum og Århus. Odense Sport & Event var også vært for Kommunernes Landsforenings årlige Folkeskolesamling i november 2007, hvilket er en konference for lærer og pædagoger fra alle landets kommuner. Igen er der tale om et arrangement, hvor flere arrangører konkurrerer om at tilbyde møde- og overnatnings-faciliteter til mange hundrede deltagere fra hele landet.

Når direktøren bliver bedt om at vurdere markedspresset, er det tydeligt, at blikket rettes mod byerne i trekantsområdet, hvor virksomheder sammen og hver for sig markerer sig på både sports-, koncert- og konferencemarkedet. Tillige er Århus en væsentlig konkurrent med sit kommunalt finansierede anlæg NGRi Park (stadion og hal), når det gælder sports- og koncertarrangementer på internationalt niveau. De to øvrige vektorer stat/kommune og civilsamfund kan derimod ikke siges at udøve direkte pres på virksomheden, men er snarere to interessenter/stakeholders, som udgør en forudsætning for at kunne placere sig i markedet. Kommunen er med sin andel i at gøre Odense Sport & Event til henholdsvis driftsansvarlig og medejer af Fiona Park og Arena Fyn – og måske på sigt ved at tildele virksomheden ansvaret for musik- og teaterhuset, hvis Odense Sport &

Event vinder udbuddet – et udtryk for dette mere indirekte offentlige vektorpres. Civilsamfundets betydning er væsentligst i form af god omtale på Fyn til at gøre virksomheden attraktiv for arbejdskraften i civilsamfundet, herunder også at sikre den forsatte opbakning og tiltrækningskraft fra amatørfodboldklubben OBs over tusinde medlemmer.

5.4.2 Værdibaseret organisation

De ledelsesmæssige ambitioner, udtrykt i mission og vision, som er beskrevet i kap. 4.3, er store. Odense Sport & Event skal være et fyrtårn, som kan medvirke til at gøre Fyn attraktiv i både erhvervsmæssig og kulturel sammenhæng. Det er målet at vise og give høj kvalitet inden for sport, musik, konferencer og andre kulturbegivenheder, og derfor handler det både om horisontal og vertikal vækst, hvor forretningen både vokser og bredes ud. Det ses senest med åbningen af multihallen Arena Fyn og som mulig driftsansvarlig for det kommende musik- og teaterhus. Generelt oplever direktøren en stor energi og gejst hos medarbejderne i virksomheden, og peger selv på, at det skyldes, at man har fået megen positiv omtale i det første år.

På papiret (se bilag A.3) er virksomheden organisatorisk bygget meget traditionelt op med en direktion og en række afdelingsledere med hvert deres ansvarsområde, som hver især indgår i direkte eller indirekte i de enkelte arrangementer og oplevelser, Odense Sport & Event tilbyder sine kunder. Den overordnede strategi er fastlagt af bestyrelsesformand og direktør. På den måde ledes virksomheden klassisk rationelt, hvor ledelse bygger på kalkulerede overvejelser og karismatiske evner. Men ifølge direktøren har den væsentligste ledelsesmæssige opgave i virksomhedens første år været at opbygge et fælles værdigrundlag og få personer overalt i virksomheden til at arbejde for den samme vision og de samme værdier, vi genkender her den umiddelbare udfordring, som fusionen giver, men der er også et andet led i det.

I fokuseringen på det fælles værdigrundlag skriver Odense Sport & Event sig nemlig ind i visionsledelsens terminologi, hvor det for ledelsen handler om at skabe en gennemgribende mening, som Lars Kolind ville sige det, og dermed en tydelig retning for virksomhedens videre udvikling. Med Odense Sport & Events mission, vision og beskrivelsen af at ville ”være lokomotivet, der kører forrest, hæver overliggeren og præsenterer regionen for en farverig palet af nye underholdnings-, kultur- og sportstilbud”

in mente, så er det tydeligt, at det er visionsledelse, som direktøren sætter ord på og, bedømt på afstand, også udøver.

I praksis mødes direktionen på fire personer ugentligt, og den samlede ledelse på i alt 11 personer mødes hver anden uge, for at fastlægge værdigrundlag, strategi og udførelse. Ledelsen er meget bevidst om, at informationerne skal bæres ud i alle hjørne af virksomheden gennem forskellige medier (fællesmøder, nyhedsbreve, leder-til-medarbejder, lokalpressen mv.). Som en konsekvens af, at det er en udadvendt virksomhed, han leder, mener direktøren, at kommunikation internt og eksternt er tæt forbundne og ikke kan ses adskilt fra hinanden. For eksempel var ledelsen på interviewtidspunktet i gang med at drøfte virksomhedens samlede brandingstrategi, som ikke kun er rettet mod kunder, men også mod at fremstå som en attraktiv arbejdsplads for medarbejdere. Det udtrykker samtidig betydningen af at se sig som en virksomhed, der en del af de lokale og regionale netværk.

Der er flere led i denne lokale netværkstanke. Direktøren nævnte i interviewet, at én af de største udfordringer for den kommende udvikling og vækst i Odense Sport & Event er at få kvalificeret arbejdskraft. Ganske vist kan man trække på hele Fyn som umiddelbar rekrutteringsområde, men virksomheden så er afhængig af de rigtige personer med den rette uddannelse og, vigtigst, en veludviklet servicementalitet, at det lokale netværk i Odense spiller en stor rolle i rekrutteringen. Det gør det også ved meget store arrangementer, hvor Odense Sport & Event må trække på en lang række tjenere, opsyn, billetfolk osv., der måske kun er tilstede til denne ene event. Her agerer man, om end i et professionelt øjemed, på samme vis, som den traditionelle amatørfodboldklub ville trække på sit korps af frivillige.

Den lokale netværkstanke kommer også til syne på en anden måde i den del af virksomheden, der er mest entydig som oplevelsesprodukt, nemlig den professionelle fodbold, som traditionelt kan skabe rammer for netværk. Professionel sport er historisk set meget afhængig af sponsorer, og i dag er denne tanke udvidet markant. Salgschef i Odense Sport & Event, Lene Dahl kalder det ”business with pleasure”, når Odense Sport & Event etablerer netværksmøder og events for OBs mange forskellige sponsorer. ”Det handler om skabe relationer, der bliver grundlagt på følelser. Relationer til kunder, personale og målgrupper, så man både udvikler sit forretningsgrundlag og attraktivitet som

virksomhed", siger hun til OBs eget blad *observation*, der tilmed er indstik i Fyns Stiftstidende (observation, 2007, nr. 117:21).

Ansatte hos Odense Sport & Event må meget gerne se det som livsstil, understreger direktøren, og opleve det at være ansat som at være en del af et fællesskab taget med fra sportsverden, fordi i virksomheden er oplevelsesprodukterne så stærk knyttet til medarbejdernes service af kunder. Direktøren gav i interviewet udtryk for, at meget af udmøntning af vision og strategi kommer fra medarbejdere. Det kan ikke planlægges i detalje af ledelsen, det kan kun det håndværksmæssige i forretningsdrift med f.eks. salg og markedsføring. Han opfatter følgelig sin lederrolle mest som coach og sparringspartner, hvor det både er medarbejdernes og ledelsens ideer og kompetencer, der skal udvikles på. Her er der brug for differentieret og situationsbestemt ledelse, mener han. Direktøren er bevidst om, at ledelsen har en meget bred sammensætning og forskellighed, som har været en udfordring i opstartsfasen, men som på sigt gerne skulle blive en styrke: "Jeg spiller mindst syv roller, men det er coachingen, som i sportens verden, der gør det". Dermed skriver direktøren for Odense Sport & Event sig direkte ind de ledelsesforestillinger, som vi kan finde i andre beskrivelser af ledelse i oplevelsesøkonomien (Lund et al., 2005). Der er tillige tale om on-the-job training – som DiMaggio allerede observerede i 1988 – i denne oplevelsesvirksomhed skabt af flere virksomheder, hvor medarbejderstaben ikke repræsenterer blot en-to uddannelser og fag, men mange forskellige fag og typer medarbejdere.

Der er også tale om at balanceret ledelse, som har fokus på tre bundlinjer: forretning, faglig kvalitet og medarbejdertilfredshed. Der er ingen tvivl om, at Odense Sport & Event er en privat forretning, hvor aktionærerne ønsker at tjene penge, men ovenstående udsagn vidner også om, at de to andre bundlinjer er vigtige for den daglige ledelse. Direktøren vurderer ikke, at organisationen, trods sin klassiske opbygning, i praksis er særlig hierarkisk, da man er afhængig af, at både ledere og medarbejdere kan arbejde på tværs. Løsningen er værdibaseret ledelse. Hovedindtrykket af virksomheden Odense Sport & Event og dens øverste chef er i høj grad, at der netop ledes ud fra en vision i en balance mellem engageret drift, effektive rutiner, systematisk udvikling og kreativt kaos, hvor lederen skal kunne navigere, som beskrevet med Lund et al. (2005, jf. figur 2) Sidstnævnte ikke mindst i kraft af, at virksomheden med sin unge alder befinder sig en evolutionær proces, hvor det i høj grad er også eksterne markedskræfter, som bestemmer

virksomhedens udvikling på et marked, hvor konkurrencen skærpes mellem de enkelte byer og regioner i Danmark, der, som Odense, enten satser på hele oplevelsesøkonomien eller på delsektorer som elitesport, koncerter eller messer/konferencer.

Ledelsen skriver sig også ind i, hvad i Public Governance kaldes den 'polyfone leder', der kan agere på flere arenaer og kan afkode og udfordrer forskellige værdier og styringslogikker. Et særkende er også, at ledelsesrelationer forhandles i netværk. Her kan det uden tvivl være en fordel, at direktøren har en fortid som kommunal fritidschef i Odense Kommune, og dermed kender til denne arena, som i de senere år med en række politiske beslutninger er søgt gjort central for at gøre Odense og Fyn mere attraktiv i en fremtidig oplevelsesøkonomi i form af kulturstrategien og erhvervs- og vækstpolitikken, der begge har fokus på de kreative erhverv. Han var dengang en af embedsmændene, der medvirkede til at udforme Odense Kommunes Kulturstrategi i 2003, og han har nu en ledelsesrolle i en privat virksomhed, der vil medvirke til at gøre strategien til virkelighed.

I opbygningen af de nyligt indviede Arena Fyn – der er etableret i en OPP-model med Odense Kommune som både beslutningstager og bidragsyder til byggeriet, og som aktivt medvirker til hente arrangementer til multihallen via det kommunale EventHouse og Odense Sport & Event som den private part – har der også været brug for, at ledelsen har kunne agere på flere arenaer. Ligesom deltagelsen i den aktuelle konkurrence om OPP-udbuddet af det kommende musik- og teaterhus kræver det en god indsigt i den offentlige parts ledelsesrationaler og beslutningslogikker.Direktøren kan vurderes som en visionsbaseret leder, som båder bringer sig selv og sine mellemledere i spil betinget af, hvilket marked/arena, der skal spilles en rolle på. Her er det uden tvivl en styrke, at han både har erfaring og netværk på både det offentlige og det private område, og også organisatorisk som formand for Divisionsforeningen (landsdækkende interesse-organisation for fodboldklubber) kan påvirke markedsvilkårene for én af Odense Sports & Events kerneaktiviteter, den professionelle fodbold.

Der er næppe nogen tvivl om, at det både er en ledelsesmæssig strategi og en operationaliseret praksis at have et tæt samarbejde med Odense Kommune, hvor både personrelationer og konkrete projekter og arrangementer er med til at udbygge det offentlig-private samarbejde til at være en tættere partnerskab om både det erhvervsmæssige og geografiske område, så der på sigt er tale om stærke og multiple

relationer, som beskrevet i OPP-typologien i kapitel to. Det er partnerskab, hvor det er vigtigt, at det er beskrevet og aftalt inden for gældende regler, og hvor Odense Sport & Event selv mener, at de kan levere det, som kommunen har svært ved i sine egne kultur- og idrætsfaciliteter: høj service og høj kvalitet.

Samlet set medvirker ledelsen og de værdier og rationaler, der ligger til grund for Odense Sport & Event, til at skabe og udfylde det institutionelle felt oplevelsesøkonomi. Det er bl.a. i kraft af markante aktører, som er bevidste om, hvilke roller de kan og vil spille på Fyn og i region Syddanmark. Her er nøgleaktørerne den øverste ledelse af Odense Sport & Event i form af bestyrelsesformand Niels Thorborg, ejer af bl.a. virksomhedssuccesen l´Easy og hovedaktionær i Odense Sport & Event, og direktøren selv, den tidligere kommunale chef og fodboldorganisationsformand Thomas Christensen, som siger det med afsæt i sin fodboldbaggrund: ”OB-folk er mennesker, der er aktive i byens udvikling på alle fronter”. Så indtil videre kan netop kombinationen af lang fælles historie, der har skabt traditioner og relationer mellem kommunen (politisk og administration), den lokale største fodboldklub og konferencecentret, der har lagt lokaler til både virksomheders og kommunens kurser og været mødested for nøgleaktører til underholdning og julefrokoster kombineret med en række begivenheder og beslutninger i nyere tid, som f.eks. Storebæltsbroen, kulturstrategien og Arena Fyn være spor, der krydses hurtigere, end aktørerne måske endda selv forventede. Sammen med de rigtige ledelsesstrategier og -praksis kan det skabe en fynsk oplevelsesøkonomisk virksomhed, der både kan agere på tværs af offentlige og private ledelsesrum og skabe forretning.

5.5 Ledelsesrationaler for musik- og teaterhus i OPP

Da Odenses kommende musik- og teaterhus endnu ikke er etableret, kan en aktuel ledelsespraksis af gode grunde ikke beskrives. I dette afsnit har vi vægt på at se ledelse i relation til dette projekt ud fra, hvordan Odense Kommune har valgt at lede OPP-projektet, det vil sige: hvad er det offentliges ledelsesrum og -roller i planlægning og udbud af projektet. Vi vil også inddrage vurdering fra ledelsen fra et af de deltagende P´er i udbudsprocessen, Odense Sport & Event.

5.5.1 Fra statsvektor til markedspres

I et vektorperspektiv afspejler hele projektets historie fra beslutningen om kulturstrategien frem til i dag, at det har været en kommunal ambition samt et statslig ønske om et bedre hus til Det Fynske Musikkonservatorium, der skabt beslutningsgrundlaget for musik- og teaterhuset. Her kan civilsamfundet i bedste fald siges at have en indirekte indflydelse i kraft af, at politikerne i en oplysende tradition vil give 'kunst og kultur til folket', fordi man har ment, at det var, hvad Odenseborgere og fynboer vil have. Derimod er der i baggrundsmaterialerne om projektet ikke noget, der tyder på, at der har været et markedspres i form af en kunstnerisk eller kommerciel efterspørgsel for netop et musik- og teaterhus med et par tusinde tilskuerpladser i højeste kvalitet. Ikke desto mindre ligger der i konstruktionen, at huset i fremtiden skal kunne konkurrere på markedsvilkår. Om det så er i et fuldt kommercielt marked eller i en gråzone, hvor den offentlige vektor både i form af konkurrence fra kommunens øvrige kulturarrangementer eller kommunalt støttede kulturhuse/koncerter i f.eks. trekantområdet, spiller en rolle, må fremtiden vise.

5.5.2 Fra klassisk offentlig forvaltning til Public Governance

Byrådet besluttede i april 2006 at forberedelse af og gennemførelse af den konkurrence-prægede dialog skulle ske i en projektorganisering. Projektet er, som nævnt, placeret i den nyskabte By- og Kulturforvaltning med kontorchef Pia Bay Christiansen, der har syv års erfaring som administrativ leder i kommunen, som projektleder, og med direktøren for forvaltningen, Søren Bonde Hansen, som projektejer; dog indgår projektet ikke selvstændigt i direktørens resultatkontrakt for 2007. Der er nedsat en tværgående projektgruppe på otte personer med chefer og afdelingsledere inden for kommunal planlægning, områderne teknik, park & vej og erhvervsudvikling samt jura, som kommer fra hhv. By- og Kulturforvaltningen og Borgmesterforvaltningen. Projektet har i hele processen tilknyttet ekstern rådgivning fra hhv. Kammeradvokaturen, ingeniørfirmaet Carl Bro og proces- og finansrådgiver PriceWaterhouseCoopers. Ligeledes er der nedsat en opfølgningsgruppe, som driver projektet i det daglige, og som også er ledet af Pia Bay Christiansen. Endelig har der løbende kunne nedsættes særlige referencegrupper for særlige faglige spørgsmål.

Samlet set svarer den ledelsesmæssige organisering af projektet til, hvordan de fleste kommuner også organiserer traditionelle byggeprojekter, hvor fagligheder fra

forvaltninger bidrager til projektet, og på de fagspecifikke områder, som f.eks. jura og byggeteknik, indgår man rådgiveraftaler med private firmaer. Særligt for OPP-projektet er, at der også er tilknyttet en økonomisk rådgiver, PriceWaterhouseCoopers, der har erfaring med proces- og finansierings-modeller for OPP-udbud, hvilket er en ekspertise, kommunen af gode grunde ikke har endnu. Så med udgangspunkt i de rammer og dyder, der er for klassisk offentlig klassisk forvaltning, hvor regler og rammer er fundamentet, har Odense Kommune, som alle kommuner op i gennem 1990´erne, taget projektarbejdsformen, som historisk set er hentet hos private ingeniør- og it-virksomheder, som en del af NPMs værktøjskasse til sig. Styring af ressourcer og outcome er kommet i fokus i projekt- og udbudsfasen.

Det generelle indtryk er, at der er lagt forholdsmæssig stor ledelsesmæssig tyngde ved at bemande projekt og opfølgningsgrupper med chefer og afdelingsledere. Det kan være udtryk for den politiske og administrative opmærksomhed, projektet har som en hjørnesten i udmøntning af kulturstrategien fra 2004. Dog virker det påfaldende, at der ikke er tilknyttet fagfolk med særlige kompetencer omkring design og drift af et kulturhus til teater- og musik, ligesom der heller ikke er tilknyttet ledelseskompetence fra mulige brugergrupper. Det var oprindelig tanken, at det statslige landsdelsscene Odense Teater inklusive Skuespillerskole skulle have deltaget på kommunens hold, men det blev udelukket på grund af de forskellige ejer- og tilskudsforhold. Herfra har man altså ikke inkluderet mulig ekspertise på teaterområdet.

I traditionelle kommunale bygge- og udbudsprojekter er der normalt en række administrative og politiske godkendelsesprocedurer af projektoplæg, byggeprogrammer, arkitektforslag, udbudsproces etc., der ofte giver politikerne – og især en udvalgsformand eller i Odenses tilfælde en rådmand – ledelsesansvaret, uden at der er en dialog mellem ledelser hos den offentlige part, dvs. direktion og byråd og ledelsesrepræsentanter fra de private bydere, dvs. arkitekt- og entreprenørfirmaer i udbudsfasen. I OPP-projektet er projektlederen derimod tillagt en meget stor ledelsesmæssig kompetence i hele processen med dialogen med fra starten fem, nu i november 2007 ved afslutningen af dialogfasen to konsortier. Her skal projektlederen balancere mellem de klassiske ledelsesprincipper, hvor der forvaltes efter love (bl.a. forvaltningsloven) og regler (bl.a. de offentlig udbudsregler for OPP-udbud) og de ledelsesforestillinger, som udspringer af NPM, som Odense Kommune også har brugt ved

indretning og ledelse af forvaltninger, senest med den nye struktur i forbindelse med kommunalreformen.

Selve det at vælge en udbudsform i OPP er, som nævnt, i sig selv udtryk for NPM principper. Her er det et musik og teaterhus til et bestemt formål og funktion, og hvor design, materialer og drift overlades til et kontraktforhold med en privat part. Samtidig kan der trækkes paralleller til ledelsesprincipper fra Public Governance, hvor projektlederen forventes at kunne agere på flere arenaer og i netværk. Den konkurrenceprægede udbudsform, hvor den kommunale projektgruppe mødes i flere omgange og forhandler med de forskellige konsortiers arkitekter, designere, ingeniører og ledere, kalder i høj grad på Public Governance og dennes rationale om en 'polyfon leder'.

Projektlederen bruger udtrykket 'tillid', som det afgørende for ledelse af selve OPP processen. Her mener hun ikke mindst at skabe tillid mellem den kommunale part og de private konsortier, der for deres del udviser stor tillid og åbenhed over for ledelsen af projektet. Der ligger hos projektledelsen en klar tiltro til, at projektformen vil sikre, at markedskræfterne vil give det bedste musik- og teaterhus. Som hun udtrykte det i august 2007: "Vi får den vare, vi vil have". Dog er det klart, at i et OPP-projekt skal der balanceres mellem de dyder, som på den ene side bureaukratiet forventer af embedsmanden, dvs. loyalitet, lighed og regelrethed, og på den anden side den dialogsøgende markedsspiller, der skal finde fælles løsninger med private konsortier, der bygger på økonomisk rationale kalkuler og udbytte for aktionærer. På spørgsmålet om relationerne til dialogparterne gennem en lang periode siger projektlederen: "Jeg drikker ikke kaffe med nogen ude i byen!" og forklarer utvetydigt, at integriteten som embedsmand er stærk og pålidelig. Den klassiske rolle får her i OPP på sin vis et nyt liv, som nok næppe var forudset af NPM-bevægelsens fædre.

Pga. af den igangværende udbudsproces har det ikke været muligt drøfte ledelsespraksis med de tilbageværende to konsortier, Lillebæltgruppen og Odense Sport & Event. Dog forklarer den kommunale projektleder, at konsortierne oftest stiller med øverste ledelse i form af områdedirektører til møderne med kommunen, og i høj grad søger at finde sig til rette i en dialogform, hvor offentlige og private ledelsesstrategier skal forenes i den daglige ledelsespraksis.

Det andet område, som skal trækkes frem, er kommunens forventninger til ledelse af det kommende musik- og kulturhus. Odense Kommune har tilsyneladende i sit

udbudsmateriale skrevet meget lidt om dette udover, at det bliver det vindende konsortiums opgave at sikre ledelse af såvel byggeri som huset i drift, men disse papirer har vi, som nævnt, ikke haft adgang til. Projektlederen sagde i interviewet, at kommunen forventer, at det er en del af pakken, og understreger dermed, at man netop både udbyder byggeri og drift, fordi kommunen forventer, at det er de private bedst til. Her har det særligt været en ledelsesmæssig udfordring i forberedelsen af projektet at "få politisk og administrativ accept af og tillid til, at markedsmekanismerne" kan give kommunen et musik- og teaterhus i høj kvalitet, både arkitektonisk og driftsmæssigt. Dog valgte kommunen selv også at sætte penge af til at sikre huset mulighed for kommunale arrangementer.

Når der skal afgives tilbud i foråret 2008 vil både organisationsplan og forretningsplan for det kommende hus indgå i de endelige tildelingskriterier. For Odense Sport & Event er det driften og ledelsen af huset, når det står færdigt, som er det vigtigste, allerede inden der er givet tilbud. Forretningsledelsen i sammenhæng med Odense Sport & Events samlede strategi og ledelsesprincipper er afgørende for, at huset kan blive en kommerciel succes, der kan forrente en investering på mere end en 1/2 mia. kr. Der er ingen grund til at tro, at Lillebælt Group som det andet tilbageværende konsortium opfatter forholdet anderledes. Odense Sport & Event har investeret mange ressourcer i deltagelsen i udbuddet, som også skal hentes ind på et senere tidspunkt. Virksomheden har ikke oplevet, at kommunen tillægger ledelsen af huset så stor betydning endnu, og finder, at kommunen til nu ikke helt kan matche de forventninger, som de private konsortier er kommet med i den igangværende dialogproces omkring ledelse og økonomi for at få et hus, der kan fungere på kommercielle vilkår i et oplevelsesøkonomisk marked. Omvendt må man medgive, at denne oplevelse og kommunens opfattelse af, at ledelse er en del af det, man får gennem den private part, synes at være i god samdrægtighed.

I OPP-udbuddet til nu ser vi på den ene side en kommunal projektleder, der i sig skal blande både klassiske, bureaukratiske dyder, optimere ressourcer i en NPM tankegang og agere polyfont på en række arenaer, som Public Governance ville understrege det. Den private part har derimod naturligvis fokus på forretningen, der kan komme ud af deltagelsen i udbuddet. De to parter medbringer således flere forskellige rationaler om ledelse i feltet, hvor særligt den kommunale projektleder skal spille mange roller på én gang. Det er betegnende, at dele af den klassiske rolle som bureaukraten synes

at blive reaktiveret for at sikre den tillid til projektledelsen, som må og skal herske mellem udbyder og mulig byg- og driftsherre. Men grundlæggende ageres i mellem marked og stat, selvom selve emnet for udbuddet, et musik og teaterhus, traditionelt beskæftiger sig med civilsamfundets område. I et land som Danmark er det dog i vid udstrækning allerede i det 20. århundredes første del blevet blandet sammen med offentlige interesser.

5.6 Opsamling på ledelsesrationaler

Analysen af ledelsespraksis i de fire organisationer viser en række fællestræk, som også bunder i at de alle skal agere i den lokale fynske kontekst, hvor Odense Kommune søger at optimere rammerne for både oplevelser (kulturstrategien) og økonomisk vækst (erhvervs- og vækstpolitikken), og som så på forskellig vis når hinanden i et oplevelsesøkonomisk felt under dannelse.

For så vidt angår de tre eksisterende virksomheder har de nogle fælles træk, som gør, at de på flere områder også trækker på fælles ledelsesprincipper. Alle tre er præget af have sæson- og arrangementsbaseret drift, der hviler på en forholdsvis arbejdskraftintensiv produktion i form af menneskebårne services og oplevelser. De to af virksomhederne, Odense Bys Museer og Odense Sport & Event, har endvidere spredt sine aktiviteter og dermed medarbejdere på flere lokaliteter i Odense. Det betyder, at dagligdagens og årets tempo ikke er stabilt, men varierer og kræver varieret ledelsesindsats og –tempo, men også en stor grad af logistisk planlægning, der trækker på mere klassiske ledelsesdyder og –værktøjer som effektive rutiner, årsplaner og vagtskemaer i den konkrete drift, hvad vi tidligere har kaldt management.

Alle fire organisationer, inklusiv organiseringen af OPP-projektet for musik- og teaterhuset, har formelt en hierarkisk organisation, men reelt baserer de sig ledelsesmæssigt på en mere flad struktur, hvor visioner og værdier skal binde medarbejdere og virksomhederne (projektets) produkter og mål sammen over året og adresser. Stærkest står den visionsbårne ledelse hos Odense Bys Museer, der har den fordel, at dens produkter er unikke, både som kulturhistoriske genstande og fortællinger, samtidig med, at ledelsen i højere grad søger at optræde som forventet i det institutionaliserede felt inden for museumsverden frem for i institutionalisering af en fremtidig oplevelsesøkonomi, som de dog skrives ind i bl.a. af Kulturministeriet.

Odense Zoos ledelse har mere fokus på sammenhæng mellem virksomhedens værdier og de dyreetiske og markedsmæssige værdier og muligheder, herunder at have et meget bredt interessentperspektiv. Det betyder, at ledelsen – med Whittingtons (2002) ord, som vi vender tilbage til i næste kapitel – i høj grad også må trække på både processuel ledelse, hvor engagementet i den daglige drift sikres gennem souschefen og på evolutionær ledelse, hvor direktøren forholder sig til markedet innovativt ved at nytænke oplevelser i Zoo´s rammer, og så oveni have blik for en systemisk tilgang, hvor virksomhedens relationalitet er vigtig for ledelsen i samspil med forskellige gruppers sociale samspil. Her er direktørens stærke fokus på at investere tid og opmærksomhed på en bred kreds af stakeholders både lokalt og nationalt en klar indikation på direktørens udfyldelse af lederrollen.

Odense Sport & Event er endnu mere fokuseret på markedet, måske fordi virksomheden allerede fra fødslen har sine stakeholder-relationer qua fodboldklubbens og kongrescentrets stærke lokale forankring på plads. Men måske også fordi Odense Sport & Event reelt set ikke har nogle unikke og entydige produkter knyttet til den konkrete oplevelse, som Odense Bys Museer og Odense Zoo har det. For Odense Sport & Event er der tale om mere trivielle produkter som en sportskamp, en koncert eller et konference-lokale, der alle findes i skarp konkurrence lokalt og regionalt. Så her vælger ledelsen, stadigvæk med Whittingtons ord, at anvende både klassisk autoritær ledelse, når logistikken i forretningsdriften skal fungere i køkkenet eller på stadion, og i høj grad også en processuel ledelsesstil, som kendertegner en ny virksomhed under dannelse, hvor en hvis grad af 'muddling through' gennem medarbejderes og lederes relationer er vigtig for at skabe troen på den overordnede vision.

For projektledelse af musik- og teaterhuset gælder, at den overordnede vision bæres af politikere, som ikke har daglig indflydelse på projektets aktuelle ledelse, der til gengæld skal balancere mellem klassisk, god forvaltningspraksis og effektivisering i et NPM perspektiv, og hvor projektlederen også skal forstå og kunne agere i et evolutionært ledelsesrum præget af innovation og begejstring, og hvor projektet udvikler sig i samspil med markedskræfter, situeret ved de deltagende konsortier.

Det er vores oplevelse, at vi i alle fire organisationer har at gøre med ledere, der er stærke i kommunikationen og bevidste om betydningen af den, har en stærk omverdenforståelse og opmærksomhed på virksomhedernes interessenter samt en meget

klar, visionsbåret personlig integritet. Der er hos de tre virksomhedsledere tale om dirigenter, der både søger at forstå hver enkelt medarbejders faglige forudsætninger, være til stede som menneske og lede de menneskelige processer. De agerer alle i forskellige spændingsfelter mellem rutine og fornyelse, rationalitet og begejstring, konsensus og konflikt.

6. Sammenlignende analyse

6.1. Ledelsespraksis og -rationaler

Efter i sidste kapitel at have set på ledelsespraksis, udtalelser og ledelsesidealer og på de bagvedliggende ledelsesrationaler, der følges i de fire organisationer, skal dette kapitel nu handle om de samme emner, men denne gang på tværs af organisationerne, som grundlag for besvarelse af problemformuleringen.

Med de fire organisationer så vi også fire placeringer i det med Ejersbo og Greve (2005) etablerede kontinuum mellem offentlig og privat. Alene det gør, at traditionelle private eller offentlige forestillinger om ledelse næppe slår helt til, men at lederne både qua situeringen mellem offentlig og privat og qua forholdet til de tre vektorer stat, marked og civilsamfund må forventes at udfinde nye former for ledelsesrum og – praksis. I kapitel tre gennemgik vi udfra litteratur flere ledelsesidealer. Det var, på den ene side, fra den institutionelle teori den gennem vektormodellens uudtalte anbefaling af balance, som i en praksis set gennem bl.a. Berntsen og Borum (2003) bliver til en egentlig rollemodel for en leder under institutionaliseret og modsatrettet pres. Samme blanding af institutionelle pres og egentlig rolleudførsel sås i overvejelserne om ledelse i OPP-projekter med en blanding af NPM og Public Governance ledelsesforestillinger (Pedersen (red.), 2005). Ligeledes på et strukturelt plan står den klassiske bureaukrat, som set i den weberske idealtype (Shafritz og Ott, 2005). På den anden side så vi også en ledelsesmodel, der var aktørrettet i sin forståelse – og som sådan hænger sammen med det strategiske perspektiv for mangfoldighed, som vi beskrev med Whittington (2002) – nemlig den visionsbårne dirigent med flere strategiske roller, som det blev påpeget af Lund et al. (2005) og empirisk i kapitel fem med henvisning til Kolind (2006).

Disse teoretiske forståelser vil vi nu genbesøge med den empiriske erfaring fra kapitel fire og fem in mente, og dette kapitel vil bestå af analyser af organisationerne på tværs, set i forhold til disse modeller og tanker. Vi vil fokusere på det institutionelle pres på organisationerne og ledelsen af dem, delt i et afsnit om graden af offentlig og privat i de enkelte tilfælde henholdsvis den institutionelle vektorsituering. Derefter ser vi nærmere på den fælles opfattelse af visionsledelse i oplevelsesøkonomien og til sidst på selve begrebet oplevelsesøkonomi.

6.2 Graden af offentlig og privat

I analysen så vi på, hvor de fire organisationer befandt sig på kontinuet offentlig-privat og fandt, at umiddelbart var Odense Bys Museer mest offentligt og Odense Sport & Event mest privat virksomhed. Men alle fire organisationer havde andele i offentlig-private samarbejder, som også havde betydning for, hvordan ledelserne så deres ledelsesrum og praksis, og dermed på, hvordan de skabte legitimitet om deres ageren. Samtidig har vi undersøgt, hvordan de fire organisationer optræder i feltet oplevelsesøkonomi, der, som et felt under dannelse, bl.a. er kendetegnet ved, at både private og offentlige interessenter og brancher finder sammen, enten i konkrete fysiske OPP projekter eller i servicekontrakter og mere brede netværksrelationer, skabt længe før begrebet oplevelsesøkonomi kom på dagsorden.

Så nu vender vi kort tilbage til typologien for offentlig-private partnerskaber (efter Weihe, 2007 IP), som vi introducerede i kapitel 3.2, for at se på tværs af de fire fynske organisationer. I vores typologi for offentlig-private samarbejder opererede vi med fire tilgange: infrastruktur (byggeri), byudvikling, regionaludvikling og policy. Når de fire organisationers aktiviteter og ledelsesmæssige adfærd ses lokalt i sammenhæng med kommunens kulturstrategi og erhvervs- og vækstpolitik og nationalt i sammenhæng med skiftende regeringers forventninger til henholdsvis oplevelsesøkonomi og OPP, tegner der sig et bredspekteret billede. Tre af organisationerne, Odense Zoo, Odense Sport & Event og musik- og teaterhuset er alle en del af *infrastruktur*projekter, der er blevet skabt eller skal realiseres i OPP/OPS projekter, hvor det vil være en kontraktgørelse af principal-agent relationer, enten i design-, finansierings-, bygge- eller driftsfasen eller i alle fire faser, som er styringsredskabet.

Det er interessant, at der allerede er opbygget flerårige erfaringer med OPP/OPS i byggerier, ikke mindst på finansieringssiden med bl.a. Ocenarium i Zoo og Fiona Park/Odense Stadion og Arena Fyn, som, bedømt ude fra, virker succesfulde, fordi parterne har kendt hinandens forudsætninger og muligheder, og der måske netop har været tilstrækkelig tillid fra kommunen til den ledelsesmæssige kapacitet i de private/selvejende virksomheder. Med musik- og teaterhuset har Odense Kommune så valgt at tage skridtet fuldt ud i et OPP projekt fra bunden, så at sige, hvor det kræver store investeringer i tid og penge at etablere et tillidsforhold mellem offentlige og private parter, fordi kommunen nu ønsker at overføre en endnu større finansiel risiko på en privat part, som den ikke kender

på forhånd. Odense Bys Museer har holdt sig uafhængig af infrastrukturprojekter med private virksomheder til nu og afgrænset det til medfinansiering fra private fonde til anlægsprojekter, som der er tradition for i museumsverden. Odense Bys Museer er derimod inddraget i planlægningen af de andre odenseanske anlægstiltag i bymidten gennem den nyskabte By- og Kulturforvaltning.

Samlet set bidrager alle fire organisationer (forudsat at udbuddet af musik- og teaterhuset lykkes) således til en politisk besluttet *byudvikling*, hvor der knyttes stadig tættere relationer mellem virksomheder og kommune, og der opstår principal-principal relationer mellem kommunen og de to virksomheder, der er mest private i den nuværende organisering, Odense Zoo og Odense Sport & Event; og antageligevis også det private selskaber, der kommer til at eje musik- og teaterhuset. Det er sikkert også ambitionen fra Odense Byråd at udvide rammerne for offentlig-private samarbejder til kunne påvirke hele den *regionale udvikling* og måske den samlede offentlige sektors måde at tænke OPP/OPS i fremtiden. Det blev klart udtrykt af henholdsvis den politiske ledelse i form af borgmester Jan Boye i Erhvervs- og vækstpolitikken, der blev offentliggjort i februar 2007, og af rådmand og tidligere borgmester Anker Boye i vort interview med ham i november 2007 og af den administrative leder af erhvervs- og vækstpolitikken, udviklingsdirektør Stefan Andersen i vort interview med ham i november 2007.

Ser vi på feltet af institutionelle aktører, som kan bidrage til en regional og national udvikling, er det af betydning, hvilke interessenter, virksomheden bringer i spil. Her har især Odense Bys Museer et stærkt fokus på det regionale og nationale samarbejde blandt offentlige aktører, mens Odense Zoo orienterer sig mod attraktionens markedsmæssige udvikling. Odense Sport & Event oplever i højere grad et stærkt konkurrerende marked, hvad enten det gælder sport, musik eller konferencer, hvor samarbejdsrelationer af gode grunde holdes tættere til kroppen og er i højere grad relateret til det enkelte bestyrelsesmedlems og direktørs netværk.

Samlet set kan de mange samarbejdsrelationer, der både involverer rent offentlige virksomheder, selvejende forskningsinstitutioner, selvejende attraktioner og private aktieselskaber skabe en regional udvikling, der kan udløse oplevelsesøkonomiske potentialer. Samtidig er aktørfeltet meget multipelt, hvor relationer og netværk skabes i mange sammenhænge inklusive dem, som de fire organisationer selv skaber. Når Odense Sport & Event på den ene side samler OBs sponsorer på Fiona Park, er det iscenesatte

uformelle netværk, som træder i funktion. På den anden side det institutionaliserede, formelle netværk, når Odense Kommune har etableret et Udviklingsforum med ledere fra kommune, organisationer og virksomheder til at drive den regionale erhvervsudvikling inklusive brancher, der kan bidrage til en oplevelsesøkonomi.

Odense og Fyn kan således på sigt påvirke den nationale *policy* udvikling for OPP/OPS ved at tænke relationen langt mere bredt og nuanceret end regeringens fokus på OPP-byggerier, som de kommer til udtryk gennem Erhvervs- og Byggestyrelsens prioriteringer.

6.3 Institutionelle indflydelser

De fire organisationer har alle institutionelle tilhørsforhold, som hver især påvirker lederens ledelsesrum og –praksis, ikke mindst når ledelserne begiver sig ud i nye sammenhænge, som de ovenfor beskrevne offentlig-private samarbejder ofte kan være. Samtidig er koblingen til de institutionelle omgivelser – og de pres, de udøver, og som vi i kapitel to beskrev som vektorpres – afgørende for organisationers overlevelse. Her er ledelsens evne og mulighed for at agere vigtig, og et nøglebegreb er *legitimitet*. Kan lederen opnå tilstrækkelig legitimitet, forstået som "en tilstand, der afspejler kulturelt tilhørsforhold, normativ støtte eller overensstemmelse med relevante regler og love" (Bentsen og Borum, 2003:68)? Når vi så på tværs af de fire organisationer, havde deres kulturelle tilhørsforhold forskellig betydning for ledelsesrum og -praksis.

Hos Odense Bys Museer og projektledelsen af musik- og teaterhuset så vi de to organisationer, hvor presset fra statsvektoren var tydeligst, og tilhørsforholdet var stærkest til det offentlige bureaukratis ledelsesidealer i en moderne udgave. Museet søger i høj grad at trække det civile samfund ind i sin legitimering ud fra et dannelsesideal og som en modstand overfor en markedsvektor, hvis museet skulle blive presset over i en økonomisk betinget oplevelsessektor. Projektledelsen for musik- og teaterhuset er givet en opgave i at forstå og have dialog med markedskræfterne, og dermed trække denne vektor ind i sit ledelsesrum; OPP-udbuddets mission er i denne sammenhæng at skabe en attraktiv konkurrencesituation i markedet pga. af et statsvektorpres i form af Odense kommunes og Kulturministeriets ønske om et nyt musikhus inklusive musikkonservatorium. I begge ledelser har vi set den regelrette embedsmand, som administrerer efter gældende lover og regler, blive kombineret med Public Governance lederen, som agerer på flere arenaer og

også skaber legitimitet for organisationen ved at følge de procedurer og anskuelser, som enten er givet af demokratiske beslutningsprocesser eller af deres fagområdes aktuelle normer, hvad enten det er i form af den nationale museumsverden eller kommunal NPM, der søger partnerskaber med private virksomheder.

Hos Odense Zoo og Odense Sport & Event er der tale om forholdsvis nye ledelser, der begge har et mindre fagkulturelt tilhørsforhold, betinget af historik eller love og regler. De må i højere grad skabe legitimitet qua deres bestyrelsers strategier og markedets forventninger og det pres, denne vektor giver. Dog kan Odense Zoos ledelse ses stærkere institutionelt betinget af love, regler og etik for zoologiske haver, nationalt og internationalt, men inden for disse rammer, der giver et pres fra statsvektoren, har ledelsen forholdsvis vide muligheder for at skabe sin legitimitet ved at hente normativ støtte fra en bred kreds af interessenter, lige fra et flertal i Odense Byråd til turisterhvervet i Danske Turist Attraktioner. Således kan det siges, at ved at bringe organisationen i spil på flere arenaer, inklusive inddragelsen af publikum som en civilsamfundsvektor, kan ledelsen til en vis grad selv skabe rammer for, hvordan legitimiteten skabes.

Odense Sport & Events institutionelle legitimitet er i høj grad under dannelse med et stærkt vektorpres fra markedet. Som nyfusioneret virksomhed skal ledelsen både hente legitimitet hos medarbejdere, der har arbejdet i tre kulturer – fodbold, hotel/konferencer og musik – og er samtidig underlagt de rationaliserede myter, der knytter sig til at være et aktieselskab. Der skal skabes/vindes markedsandele og tjenes penge. Her viser analysen, at ledelsen i Odense Sport & Event både skal evne at optræde legitim i den kommunale verden som en troværdig samarbejdspartner, der kan respekterer det offentliges politiske og administrative ledelsesprincipper, og samtidig kunne være en konkurrencedygtig privat virksomhed i en oplevelsesøkonomi, regionalt og nationalt. Det vil sige, at virksomheden kan se en fordel i at trække statsvektoren tættere på sig, såfremt det kan give nogle markedsfordele i forhold til konkurrenter. Det kan også forklare, hvorfor Odense Sport & Event har valgt at deltage i den omkostningskrævende udbudsproces for musik- og teaterhuset.

Legitimiteten er således på tværs af forskellige organisationer kontekstuelt betinget af de rationaliserede myter om ledelse og udvikling af den givne organisation, som hersker i omgivelserne, men også som noget, lederne selv i forskellig grad kan skabe eller påvirke. De institutionelle påvirkninger af ledelsesrum- og praksis, både ind og ud af de

fire organisationer – og dermed også, hvor der kan hentes og skabes legitimitet – er samlet i nedenstående tabel, hvor vi har valgt at beskrive påvirkning og pres på den enkelte organisation som enten stærk, medium eller svag.

Tabel 4 Ledelsens institutionelle legitimitet

Organisation/ Institutionel påvirkning	Odense Bys Museer	Odense Zoo	Odense Sport & Event	OPP Musik- og teaterhus
Stat/kommune - love og regler - tilskud - politisk ledelse	Stærk	Medium	Medium	Stærk
Marked - kunder - leverandører - konkurrenter - arbejdskraft	Svag	Medium	Stærk	Stærk
Civilsamfund - aktuelle samf. - publikum - faglig etik	Medium	Medium	Svag	Svag

Hvis tabellen ses som en benchmark af rammer og vilkår for ledelse, der henter sin legitimitet både i organisationen og uden for organisationen, giver det flere analytiske pointer.

Odense Bys Museer er kendetegnet ved, at ledelsens institutionelle legitimitet er stærkt præget at være en kommunal institution og statsanerkendt museum, mens markedet kun har en svag påvirkning. Museet er kun begrænset afhængig af betalende gæster og føler næsten ingen konkurrence fra andre attraktioner. Samtidig søger museet i stigende grad at få civilsamfundet involveret i museets legitimering, f.eks. gennem den historiske forståelse af byens rum, hvilket også kan ses som en reaktivering af museets grundlæggende udgangspunkt fra det 19. århundrede.

Odense Zoo er placeret på en mediumskala for alle tre påvirkningsfaktorer, fordi vort indtryk er, at ledelsen har en stærk bevidsthed om have mange interessenter og ønsker at fastholde en offentlig legitimering i kraft af kommunale og statslige drifts- og anlægstilskud. Her kan evnen til trække civilsamfundet ind, f.eks. omkring dyreetiske spørgsmål, gøre Zoo til et fynsk eller syddansk folkeeje, så man som gæst ikke blot betaler

for en billet til en forlystelse, men 'støtter en god sag' og får en enestående oplevelse på en og samme tid.

Odense Sport & Event har et mere mangfoldigt oplevelsesudbud, men alle produkter er i konkurrence på et kommercielt oplevelsesmarked, hvor civilsamfundets pres er svagt. Det kan i bedste fald påvirke produktudviklingen, f.eks. i en offentlig debat omkring sundhed eller kulturtilbud. Til gengæld har virksomheden haft held med at tiltrække en kommunal legitimering i kraft af gode aftaler og netværk, ikke mindst omkring drift af faciliteter.

Både ledelsen i Odense Zoo og Odense Sport & Event kan også ses som værende i gang med at skabe sig en (ny) legitimitet ved at søge at balancere vektorerne i et oplevelsesøkonomisk felt, fordi de i mindre grad end de to andre organisationer er bundet op på fortidens legitimering af deres institutionelle ledelsesrum.

Det er musik- og teaterhuset, som står i det stærkeste pres fra alle tre indflydelser på grund af dets aktuelle organisering og de forventninger, kommunen knytter til projektet som privat kommerciel virksomhed. Projektledelsen henter naturligvis nok sin legitimitet i det offentliges regler og rammer, mens husets fremtidige ledelse skal agere i et konkurrencemarked, som Odense Sport & Event gør det i dag. Vores indtryk er, at der er en forholdsvis lille interesse fra civilsamfundet om at få et musik- og teaterhus, og det kan undre, at de politiske beslutningstagere bag OPP-projektet ikke har forsøgt at hente større legitimitet hos borgere/vælgere. Det kan der nemt blive brug for senere i projektets levetid, såfremt markedspresset bliver for stort, og i hvert tilfælde en risiko, som skal håndteres politisk og administrativt, fordi virksomhedens fremtidige legitimitet kan komme under pres, hvis huset viser sig ikke at kunne eksisterer på markedsvilkår.

6.4 Fra institutionaliserede indflydelser til ledelsesroller og -praksis

I ovenstående afsnit har vi set på de fire organisationers vektorsituering, der er udtryk for institutionaliserede felters pres mod organisationerne og deres ledelse, som medfører et bestemt manuskript og en bestemt rolle for den enkelte leder. Ligeledes er der ud fra et institutionelt perspektiv set på ledelsesrationale fra OPP/OPS modeller og den, på sin vis overraskende, reaktivering af den klassiske bureaukrats dyder, som OPP-udbuddet medfører i Odense. Forestillingen om balance mellem indflydelserne, der ligger implicit i teorien, synes let genkendelige i empirien også. Den kontekstuelle forståelse kunne

fremmes gennem vektormodellen, og der kunne særligt ses på felter og institutionaliserede spor, ligesom det var tydeligt, særligt i forbindelse med Odense Bys Museer og Odense Sport & Event, at institutioner kan have deres egen kausalitet, der binder organisationen til et bestemt felt, nemlig en stærk indflydelse fra statsvektoren hhv. fra markedsvektoren.

Afsnittet har derimod ikke set meget på lederskab i sig selv, som vi med Clegg et.al. (2006) i kapitel to definerede i sammenhæng med udøvelsen af den personlige autoritet og en defineret eller tilkæmpet legitimitet, og følgelig forbandt med en aktiv og medskabende udfyldelse af rollen(erne) som leder af og i de fire organisationer. Det er ikke muligt analytisk at operere med så stærk en aktør i strukturelle modeller som de nævnte, hvad enten denne aktør så udviser en muddling-through ledelse, et mere eller mindre kynisk spil på logic-of-appropriateness eller baserer sig på forestillinger om fuldt rationelle valg.

Der er to led i dette. Dels spiller det på den økonomiske institutionalismes dyrkelse af det rationelle individ som analytisk enhed, hvilket ikke er helt sammenfaldende med politologisk og organisatorisk institutionalisme. Dette individ foretager valg og handler som en principal i et OPP-samarbejde – det vælger netop OPP-formen som en konsekvens af en vurdering af transaktionsomkostningerne i.f.t. den gevinst økonomisk og kvalitetsmæssigt, som forventes, alt sammen set i forhold til en gennemførelse af et byggeprojekt i normalt udbud – og dermed også skaber en bestemt agent i forhold til sig selv som principal, nemlig én der lige så fuldt rationelt arbejder med på det formodede bedste resultat.

Imidlertid taler denne forestilling delvist imod læren fra den ovenstående institutionelle analyse, der understreger, at institutioner binder handling, hvorfor vi i kapitel to og tre netop anvendte betegnelsen aktør i stedet for individ. Aktøren spiller en rolle, dvs. lederen bliver en aktør, der nok spiller i forhold til et manuskript, men også indenfor begrænsede rammer give rolleudførelsen sin personlige drejning p.b.a. egne evner, erfaringer og kundskab. Denne opfattelse er den, der teoretisk ligger bag den værdibaserede visionsledelse, som vi i forrige kapitel stødte så stærkt på i de tre virksomheder i Odense, i oplevelsesøkonomiens forestillinger om ledelse og delvist også i Public Governance litteraturens ledelsesrationaler, og som vi vil se på i næste afsnit. Dermed skifter vi analytisk position fra struktur til agens, fra omgivelser til leder, og det er tillige den aktive lederopfattelse, som ligger bag den strategiske *main-frame* fra

Whittington (2002). En strategi er som opfattelse født med ideen om en aktiv person i centrum, en strategos, der under givne forudsætninger handler med en betydning for det videre forløb.

6.5 Oplevelsesøkonomiens visionære forestillinger

I de politiske bestræbelser på at gøre oplevelsesøkonomi til et makroøkonomisk væsentligt felt nævnes investering i ledelse som et selvstændigt satsningsområde, som vi var inde på i kapitel tre. I rapporten *Oplevelse i udvikling* hed det*:* "Lederen skal bl.a. være god til at fungere som coach, lede teams og agere i en række forskellige spændingsfelter mellem rutine og fornyelse, rationalitet og begejstring, konsensus og konflikt" (Johansen 2006: 78). Også her ser vi en form for balanceideal og påpegningen af et spændingsfelt for den enkelte leder, som både kommer inde fra organisationens medarbejdere og ude fra organisationens omgivelser, som vi fokuserede på i de foregående afsnit.

I *Følelsesfabrikken* (Lund et al., 2005) er en mere samlet overvejelse om ledelse i oplevelsesøkonomien (jf. figur 2, s.32) Lederen skal her balancere i et krydsfelt mellem innovation, begejstring, standardisering og nøgtern refleksion, samtidig med, at han tilgodeser de tre bundlinier a) faglig/ kunstnerisk kvalitet, b) forretningsmæssig lønsomhed og c) medarbejdertilfredshed /kompetenceudvikling. Igen ses både et indre og ydre pres og at helheden står i fokus, hvilket understreges af, at Lund anvender metaforen, at "dirigenten skal først og fremmest kunne dirigere, men han skal også samtidig forstå hver enkelt musikers faglige forudsætninger, være til stede som menneske og derudover lede de kunstneriske såvel som de menneskelige processer under prøver og koncerter" (133ff). Ledelse og medarbejder hænger her sammen, hvad enten de er 'primadonnaer' eller 'familiemennesker'. I Lunds firfløjede krav og helhedsopfattelse samles en aktiv lederforståelse, der afspejler de i kapitel to med Skaarup (2004a,b; 2005a,b) beskrevne to sider i udviklingen af ledelse som forskningsdisciplin, nemlig det effektive, maksimerende hensyn og forestillingen om, at det er "de lykkelige minutter" hos medarbejderen, der skaber det gode arbejde og resultat, som en oplevelsesøkonomisk virksomhed i sidste ende skal leve af.

Disse opfattelser samles på en lidt anden vis i Whittingtons (2002) fire perspektiver på ledelse: det klassiske, det systemiske, det processuelle og det evolutionære (jf. figur 3, s.34), der også kompletterer hinanden i en helhed. Perspektiverne kan forstås

som fire rationaler, der gives i ledelsesfeltet netop som felt, og som stiller bestemte roller til rådighed for aktøren. Det klassiske perspektiv opererer med en rationelt baseret, stærk og karismatisk leder, som kender retningen og sætter sin vilje igennem. Det systemiske perspektiv understreger derimod ledelsesrummet som socialt konstitueret, skabt af forskellige gruppers sociale samspil, hvilket lederen i sin rolleudførelse må forholde sig til. Der er også mangfoldighed på spil i det processuelle perspektiv, men her skabes fremdrift via muddling-through processer. Endelig er det evolutionære perspektiv kendetegnet ved en forestilling om, at virksomhedens overlevelse er betinget af markedet, der er klogere end selv den bedste leder. Men det skal understreges, at Whittingtons pointe er, at dette er fire perspektiver, der komplementerer hinanden.

I praksis har vi set, at i de tre virksomheder i Odense – om end med forskellig vektorsituering og med forskellig placering på kontinuet offentlig-privat – har det mere eller mindre frivillige spil i den gryende oplevelsesøkonomi allerede nu skabt en slags værdibaseret visionsledelse, som ikke blot kan forstås som processuel ledelse i Whittingtons forstand. Den dirigerende leder, der kan holde balancen i det Lundske krydsfelt og samtidig strategisk styre skuden videre, mødte vi i de tre virksomheder netop som visionsbaserede ledere. En vision er, ifølge Collins og Porras (1994), rettet mod fremtiden i nutiden og baseret på fortiden. Den består af en 'Guiding Philosophy', dvs. en ledende filosofi, der bestandigt motiverer organisationen til at yde sit bedste og til at udvikle sig mod et 'Tangible Image', dvs. et håndfast billede på fremtiden. Den ledende filosofi giver både de værdier, som kunderne måtte efterspørge, og de værdier internt i organisationen, som den ikke kan og vil vige fra; i oplevelsesøkonomiske termer dens 'kerne'. Det håndfaste billede på fremtiden giver en retning for udviklingen, og kan, ifølge samme forfattere, bestå af metaforer som målsætning, vinde over en konkurrent, blive som en anden virksomhed i feltet eller forandre sig til et andet forretningsområde. Med andre ord: sætte sig et strategisk mål og forfølge det.

Visionsledelse består i at sikre en i organisationen fælles mening med, hvad man foretager sig, som Lars Kolind (2006) kaldte det, men det er bemærkelsesværdigt, at museumschef Grøngaard Jeppesen (2007) netop selv anvendte ordet filosofi og i sin praksis synes at have det meget omfattende sigte, som Collins og Porras (1994) tillægger ordet. Odense Zoos Værdier uden Papegøjesnak kan tolkes i samme retning, nemlig som en mundret formulering af visionen. Odense Sport & Event har visionen om at være et

”fyrtårn”, men hvor langt den formulering egentlig rækker i en ledelsessammenhæng, kan være svært at afgøre. Det kan jo også være, den mest er der af hensyn til almen interessentpleje. En vision på hjemmesiden er i sig selv også at opfatte som et isomorfisk betinget krav for en virksomhed i vor tid.

Men en vision er ikke blot en ledelsesfilosofi, som alle tre virksomhedsledere selv understregede det. En vision er også en drøm om, hvordan noget burde være i fremtiden, og en sådan drøm må jo skulle drømmes i forhold til noget, en fælles kognitiv ramme om, at det, man gør, er vigtigt og rigtigt. Lederen skal netop også kunne forholde sig til helheden. Visionen skaber dermed dels en anden form for ledelseslegitimitet, nemlig helheden – som måske kan ophæve det institutionaliserede krydspres for en tid – dels en retning og en loyalitet for medarbejderne til organisationen. Både Johansen (2006), Lund et al. (2005), Whittington (2002), Kolind (2006) og Collins og Porras (1994) talte da også på forskellig vis om helheden som en væsentlig element i ledelse.

Visionstanken synes umiddelbart at give et indblik i lederens handle-muligheder i oplevelsesøkonomien. Her udgør visionen oplevelsesøkonomisk set forretningens kerne; det er selve den vare, som den lever af at sælge. Og er visionen stærk nok, hævder såvel Kolind som Collin og Porras, så er stedets *raison d'etre* også medarbejdernes. En tydelig vision for fremtiden kan give navigationspunkter for at håndtere både omverdenens krydspres, medarbejdernes forventninger til den ledelse og de roller, der kan balanceres imellem i udøvelsen af strategisk ledelse. Visionsledelse er dog teoretisk fokuseret på substans frem for på rationel opgaveløsning, hvilket oplagt til tider også er dette ledelsesideals problem. Det giver ikke handleanvisninger til, hvad man gør, hvis lederens karisma ikke er stærk nok til at skabe en gennemgribende vision for medarbejdere og kunder. I Odense mødte vi dog karismatiske ledere, og det kan være en fordel at erindre, at både Lund et al. (2005) og Whittington (2002) nævner flere rollefag, der skal mestres, og som giver lederen mulighed for (eventuelt ligefrem fordrer) at skifte position og perspektiv – og dermed takle problemer, som begejstring i sig selv måske ikke kan håndtere, f.eks. ledelses mere håndværksmæssige sider, hvad vi i kapitel to kaldte management, dvs. styring. Det kan også ske ved at delegere ledelsesopgaver- og –roller til en ledergruppe under eller i forlængelse af den øverste chef.

Det er fascinerende, at denne blanding af perspektiver og helhedsforståelsen også dukker frem i OPP/OPS ledelsesrationalerne, som de kommer til udtryk i Public

Governance tankerne. Public Governance opererer således også med en forestilling om en aktiv, balancerende leder, der kan skabe sin egen rolle ud fra de givne omstændigheder og tænke i helheder. Vi opsummerede dette ledelsesrationale som en videreudvikling af NPM-tankerne om effektivitet og kontrol i tre punkter, nemlig a) skifte fra klassisk, hierarkisk ledelsesrum (bureaukratiets) til stadig flere ledelsesbeslutninger på flere arenaer med skiftende deltagere, b) polyfon ledelse, hvor der skal balanceres mellem flere ligestillede værdier og c) ledelsesrelationer forhandles i en række netværk og handler følgelig meget om positionering i forhold til interessenter/stake-holders, og Dorthe Pedersen (2005:123) samlede netop Public Governance ledelse som, at "Lederen må kunne skabe mening og forestillede rum om helheden og de strategiske udfordringer". Denne formulering er ganske parallel til de tanker, vi har set ovenfor i forbindelse med både visionsledelses-litteraturen og de forestillinger om ledelse, som kommer til udtryk i oplevelsesøkonomisk litteratur. Endelig nævner Dorthe Pedersen direkte strategi som et element, hvilket vi også genkender ovenfor.

Ud fra en helt forskellig placering end de tre virksomhedsledere skal den kommunale projektleder mestre i hvert fald både den klassiske bureaukrats rolle, den ældre NPMs forstilling om effektivitet og Public Governances mange arenaer og polyfoni, der altså også synes at samle sig i en stærk vision og et spil i forskellige strategiske muligheder. Projektleder Pia Bay Christensen udtrykte det på den måde, at kommunen "får, hvad den betaler for", og hun gentog i interviewet flere gange sin tillid til, at de private aktører kan mestre opgaven – og det bedre, end kommunen ville kunne i et traditionelt udbud. Hun viser således en solid tiltro til OPP-løsningen, der også mere formelt kommer til udtryk i den meget lidt beskrevne kommunale forestilling om ledelse af teater- og musikhuset. Her er tillid til, at løsningen på ledelsesudfordringerne i den fremtidige drift af huset kommer de private også med! Også den kommunale projektleder må udøve ledelse i balance og i kraft af en personlig autoritet. Samtidig er hun selv tilbageholdende i sine udspil og placerer sig i en mere klassisk embedsmandsposition.

6.6 Værdier i balance

I alle fire tilfælde så vi en ledelsespraksis og bagvedliggende forståelse, der udmundede i to hovedbegreber: balance og værdibaseret visionsledelse. Det kan være værd at overveje, om denne tilnærmelse fra så forskellige udgangspunkter og i så forskellig en

vektorsituering måske angiver et første trin i forståelsen af den tredje ledelsesvej, som oplevelsesøkonomien og blandingen mellem offentlige og private virksomheder synes at give. Det er en tanke, som Joseph Lampel m.fl. er inde på i en artikel (2000), hvor der ses på, hvad man kan lære af organisatorisk praksis i 'kulturelle industrier'. Udgangspunktet er, at de dilemmaer, som ledere i 'kulturindustrier' oplever i stigende grad, også opleves i andre sektorer, hvor viden og kreativitet er nøglen til konkurrencefordele. Det er: a) en blanding af flertydighed og dynamik; b) at virksomhedens *raison d'etre* snarere er æstetisk bestemt end utilitaristisk; c) og at der er indbygget modsætninger mellem den kunst, der skaber varen, og den organisation, der afsætter den. Spørgsmålet bliver, hvorledes man sikrer inspirationen og systemets gnidningsfrie virke på én og samme tid? Og artiklens forfattere svarer, at det sker mellem balancekunst, som 'kulturindustrien' gennem erfaring har lært sig og som kunne være et ledeprincip for andre også (Lampel et.al., 2000: 263-269).

Samme tanke er den danske ledelsesforsker Hanne Nørreklit (2007) inde på, uden dog at nævne Lampels arbejde. I en artikel med Det kongelige Teaters operachef Kasper Bech Holten som soloinformant argumenterer Hanne Nørreklit for hensigtsmæssigheden i, at "lade vore ledelsesmodeller blive inspireret af kunstnernes bevidsthedsform", der "passer bedre ind i et postmoderne samfund end traditionelle ledelsesmodeller" (Nørreklit, 2007: 469). Bech Holten citeres indledningsvist f.eks. for, at "med alle de lederredskaber, jeg kan have fået og trænet mig op i osv. osv. – det kan være vigtigt nok – men at the end of the day så er det eneste rigtige lederskab, jeg har, det er min begejstring, min entusiasme, min kærlighed til operaen og min evne til at fortælle" (Nørreklit, 2007: 470), hvilket er, hvad Nørreklit mener med "kunstens bevidsthedsform" frem for, f.eks., videnskabens rationalisme eller den forretningsmæssige kalkule, som også Lampel (2000) nævnte. Det skal dog erindres, at samme operachef har to andre kunstneriske kollegaer, flere administratorer i forskellige discipliner om sig og en direktør, der er rent administrativt defineret.

I vores cases har vi netop set museumschefen tale om historiens vigtighed i et samfund, hvor "alting flyder" som den altbærende interne og eksterne vision. Og vi har set Zoo-direktøren nævne, at management er teknik; det vigtigste er at "kunne lade sig inspirere uden filter, se muligheder og ideer". Og tillige understregede Odense Sport & Event-direktøren, at han er "en coach", og at det væsentligste er, at medarbejderne har

samme følelse på arbejde, som hvis de var frivillige i en sportsklub. De kan alle tre ”fortælle” både udadtil og indadtil, for at bruge operachef Bech Holtens ord. De har også alle tre sikret, at den almindelige drift var traditionelt, hierarkisk organiseret ved siden af det sportslige, det videnskabelige, det kreative, hvilket er en organisationsform, som også Bech Holten nyder godt af. Der er næppe grund til at tvivle på, at det også er den form for organisering, som Odense Sport & Event OSE vil foreslå til musik- og teaterhuset, men det ved vi af gode grunde ikke.

Begejstring for sagen skaber dynamik i en flertydig organisation, hvor der godt kan være modsætninger mellem offentlige krav af formel art, markedskrav af nytteart og virksomhedens *raison d'etre* af kulturel, oplysende, kreativ art, for at parafrasere Lampel (2000). Alle virksomhederne skal, som også Det kongelige Teater, håndtere 'primadonnaer', der udgør det ypperste på deres område og er selve forretningens bedste 'vare', gennem at sikre et bredt grundlag af 'familiemennesker', der får organisationen til at virke, hver gang og hele tiden. I operaen taler man om solister og kor, i videnskaben om eneren og mængden, i sporten om stjerner og vandbærere, men man mener det samme, og netop den institutionelle situering mellem offentlig og privat i et oplevelsesøkonomisk præget felt gør måske, at ”kunsten som bevidsthedsform”, bl.a. i form af værdibaseret visionsledelse parret med stramt (hierarkisk) organiseret management, udgør et velunderbygget bud på den ledelsesvej, som ledelse i oplevelsesøkonomisk prægede organisationer kræver.

Det kan i hvert tilfælde konstateres, at det var, hvad vi så i Odense, skabt på erfaringens grundlag i de tre virksomheder, som ellers lå forskelligt både på kontinuet offentlig-privat og i forhold til de tre vektorer stat, marked og civilsamfund og med forskellig anciennitet i både virksomhedens eksistens og ledelsen. Det gav som resultat en helhedsledelse, en balanceret kombination af såvel lederskab som styring, styret af en strategisk baseret fornemmelse for ydre og indre påvirkninger, en fleksibilitet i retning af at bevæge sig i forhold til disse påvirkninger og, endelig, et grundlæggende kendskab til hovedbeskæftigelsen, hvad enten det så handler om kulturhistorie, dyr eller fodbold. Man kan næppe kalde det en færdigudviklet model for ledelse i teoretisk forstand, men det er det mulige og duelige for ledelse af organisationer i Odense anno 2007.

6.7 Begrebet oplevelsesøkonomi: oplevelse eller økonomi?

Vi beskrev i kapitel to, hvordan oplevelsesøkonomi som begreb har taget sit udgangspunkt i en markedsøkonomisk tækning i USA, hvor det fysiske produkt og evnen til at indbygge oplevelser i dem ud fra en konsumentorienteret opfattelser af borgere/kunder. Pine og Gilmore (1999) har søgt at overføre erfaringer fra f.eks. oplevelsesvirksomheden Disneys produktudvikling og ledelse til konsumproduktion inden for f.eks. tekstil- og fødevareindustri. Således er der i den amerikanske kontekst talt om 'experience economy' ud fra en privat virksomheds ledelsesfelt, hvor evnen til at indbygge oplevelser i sit produkt er en forudsætning for eksistensen på markedet. Pine og Gilmore taler ikke om offentlige kulturinstitutioner og -producenter og deres eventuelle andel i 'oplevelsesindustrien' .

Når vi taler *økonomi* inden for en oplevelsesindustri i dansk kontekst, dukker begrebet op omkring årtusindeskiftet inden for musik, f.eks. i forbindelse med det internationale pophit Barbiegirl med den danske gruppe Aqua. Men når vi taler *oplevelsesindustri* i dansk kontekst, er det blevet et langt bredere begreb i den form, som Kulturministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet har lanceret det i 2000-årene. Her er der tale om en meget bred kreds af brancher og sektorer inklusive kultur- og oplevelsesattraktioner. Her er det vigtigt at have in mente, at der tale om et over fire-fem år nyt og hurtigt konstrueret begreb, måske det snarere er 'en boble', der både kan blive til flere og nye vækstbobler ved at trække på viden og erfaringer fra mange sektorer, men som også kan briste, hvis ikke den formår at forene kræfter fra både private og offentlige virksomheder.

I Danmark er feltet af kultur- og oplevelsesattraktioner, som de fire organisationer, vi har analyseret, netop kendetegnet ved at være en blanding af rent private selskaber, selvejende institutioner og offentlige virksomheder. Hertil kommer, at mange af de nyere private oplevelsesvirksomheder kun har kunnet etableres eller drives i deres aktuelle omfang med væsentlige offentlige tilskud eller kontrakter for både anlæg og drift, som det er tilfældet med Odense Zoo og Odense Sport & Event og til dels vil gælde for det kommende musik- og teaterhus, selvom der altså er tale om selvejende eller private virksomheder. Analysen af empirien viser, at oplevelsesøkonomi er et begreb, som er langt

vanskeligere at se som et samlet felt end ministeriernes officielle udlægning, inspireret af Pine og Gilmore (1999) giver indtryk af. Der er i stedet tale om mange forskellige spor og udlægninger af, hvad og hvornår, der kan være tale om 'en oplevelsesøkonomi'.

I termen 'oplevelser' er alle fire organisationer nuværende eller kommende producenter, hvor der i deres virksomheder primært er tale om at skabe og iscenesætte bestemte rammer og services. Her er det altså kunden/publikum selv, der skal 'opleve', og det man får med sig er i høj grad en immateriel oplevelse i nuet, der i bedste fald kan erindres på et foto, men ikke kan gentages identisk på noget tidspunkt. Dermed har denne oplevelse ikke en masseproducerende egenskab, der traditionelt set kan skabe et stigende økonomisk overskud, som f.eks. en musik-CD kan gøre det. Rent økonomisk er de tre af de fire organisationer, vi har set på, en blandet landhandel, hvor det kan være svært at se, om der i makroøkonomiske termer er et vækstpotentiale, som er hele baggrunden for, at stat og kommuner agerer i feltet. Den fjerde organisation, Odense Bys Museer, fraskriver sig helt, at der bør være en markedsmæssig outcome af dets kulturhistoriske oplevelser, som det forstås ministerielt.

Med inspiration fra ledelsen i Zoo kan oplevelsesøkonomi i vor kontekst bedst anskues som et begreb, der medvirker til at binde borgernes efterspørgsel efter fagligt funderede oplevelser sammen med de rigtige rammer og services, så individet selv kan skabe sin oplevelser. Nogle af disse oplevelser vil individet gerne betale en markedspris for, som f.eks. kr. 480 til en rockkoncert i Arena Fyn, mens andre oplevelser ikke kan sælges til en markedspris, sikkert fordi borgeren er vant til en i dansk kontekst stærkt offentlig subsidieret kultursektor. Det er en grund til, at et besøg i den Fynske Landsby kun koster kr. 60. Derfor bliver det også spændende at se, hvordan oplevelsesøkonomien i balance mellem marked og offentlige subsidier vil udvikle sig for et kommende musik- og teaterhus, der i sit kommercielle udgangspunkt er nødt til at tage markedsprisen for både de internationale og danske kunstnere, som f.eks. The Metropolitan Opera eller Den kongelige Ballet på gæsteoptræden, dvs. agere i en oplevelsesøkonomi med ligevægt på begge ordets to dele.

Analysen omkring begrebet oplevelsesøkonomi viser, at der nok er tale om felt under dannelse, men at der er så mange forskellige indgangsvinkler og aktører med forskellig institutionel baggrund, at erfaringerne fra Odense støtter et af de vigtigste udsagn fra rapporten *Danmark skal vinde på kreativitet* fra 2005, nemlig at der er: "behov for langt

mere forskning, uddannelse og kompetenceudvikling" inden for området, inden der reelt set kan skabes og udnyttes et økonomisk vækstpotentiale. Der i Odense lige så høj grad tale om, at oplevelser og det rampelys, som kultur- og sportsbegivenheder i sig selv tiltrækker, kan fungerer som et trækplaster for både borgere og virksomheder, der skal bruge medarbejdere. Dermed er oplevelser omdrejningspunkt for lokale og regionale branding- og værksstrategier, hvor det ikke er tiltro til oplevelsesøkonomi som industri eller forretning, der gør, at kommuner som Odense vil tænke det ind sin samlede strategi, men derimod som et redskab til at iscenesætte sine fortræffeligheder i konkurrence med andre kommuner. Ageren i oplevelsesøkonomi, synes det fynske eksempel at vise, kan skabe opmærksomhed, tiltrækning og fastholdelse af virksomheder og medarbejdere inden for både den offentlige og private sektor. Sat på spidsen, så er oplevelsesøkonomi et redskab i en erhvervs- og vækststrategi, men ikke noget i sig selv. Det er netop en økonomi!

7. Konklusion

Denne opgave havde sit udgangspunkt i en undren over, at vi oplever, at statens og kommunernes store forventninger til offentlig-private samarbejder og projekter (OPP/OPS) gennem de seneste fem-seks år handler om privat finansiering og offentligt outcome for borgere og kunder, men ikke om ledelse af disse samarbejder og projekter, hvad enten det så betragtes fra offentlig side med den offentlige sektors ledelsestraditioner eller fra den private side med dens ledelsestraditioner. Nysgerrigheden blev kun underbygget af, at både stat, kommuner og virksomheder inden for især kultur, fritid, underholdning og detailhandel har taget det nye begreb *oplevelsesøkonomi* til sig; ja til tider ophøjet oplevelsesøkonomien til en fremtidig nøgleindustri, som nationalt skal sikre både vækstøkonomi og arbejdspladser – enten direkte i de oplevelsesproducerende virksomheder eller til at markedsføre et geografisk område for at lokke nye virksomheder og medarbejdere til.

Denne nysgerrige undren blev samlet i forestillingen om ledelsesrationaler i oplevelsesøkonomi. En række af de erhverv og brancher, som det officielle Danmark ved Kulturministeriet og Erhvervs- og Økonomiministeriet i 2003 udråbte til at være vigtige i en fremtidig oplevelsesøkonomi, er netop kendetegnet ved, at de i mange år har haft lang tradition for samarbejder, relationer og ejerformer, der veksler og blander privat og offentligt ejerskab, og følgelig udviser de forskelligste driftsformer. Her satte vi fokus på meget væsentlige producenter af oplevelser, som oplevelsesøkonomien ville omtale dem, indenfor kultur- og fritidsområdet, som historisk set er etableret af privatpersoner og foreninger, og som i dag enten har fået offentligt ejerskab eller kun eksisterer i kraft af store offentlige subsidier, hvilket er et særkende ved et land som Danmark med en stor offentlig sektor.

De to veje, som vor undren tog, førte frem til at undersøge, om der inden for ledelse af oplevelsesøkonomisk prægede virksomheder og organisationer, hvor offentlige og private ledelsesidealer må antages at støde sammen, måske opstår et nyt ledelsesfelt. Problemformuleringen blev derfor: **Hvilke krav stilles til og hvordan udspiller ledelse sig i offentlige og private oplevelsesøkonomisk prægede organisationer?** – delt i to underspørgsmål: a) Kan offentlig-privat samarbejde indenfor oplevelsesøkonomi føre til et nyt ledelsesfelt anderledes end offentlig og privat – og, i givet fald, hvilket? b) Hvilke idealer, barrierer og muligheder er der i dette ledelsesfelt?

Empirisk valgte vi at se nærmere på fire organisationer i Odense Kommune: Odense Bys Museer, Odense Zoo, Odense Sport & Event A/S og OPP-projektet om et musik- og teaterhus i Odense bymidte. Dette valgte vi dels, fordi Odense siden begyndelsen af 2000-tallet politisk har udpeget kultur- og fritidsområdet som en motor i den fremtidige erhvervs- og vækstpolitik for byen. Dels fordi de fire organisationer er de mest centrale i udmøntningen af disse politikker. Dels fordi vi med de fire organisationer i spil på én og samme gang fik mulighed for en empirisk sammenligning. Opgavens grundlæggende metodiske greb er en sammenligning i empirien selv, dvs. en slags benchmark, og mellem idealer fra teoretiske beskrivelser og de empiriske forhold i Odense.

Analysen tog teoretisk sit udgangspunkt i institutionelle teorier, hvor vi med en bevidsthed om den historiske institutionalismes begreber om spor og lange tråde bagud i beslutninger og indflydelser særligt lagde vægt på den organisationssociologiske institutionalismes forestillinger om ledelse af organisationer og, i konkrete forhold, inddrog den økonomiske institutionalismes individorienterede, handlingsrettede forestillinger om nyttemaksimerende adfærd. Dette afsæt blev i næste teoretiske niveau kombineret med forskningsbeskrivelser inden for strategisk ledelse og offentlig-private samarbejder samt med de tentative beskrivelser af 'god ledelse' i oplevelsesøkonomiens litteratur. Vi fandt på den baggrund, at kravene til ledelse i høj grad er situeret af institutionelle rammer, i form af love, regler, fag og traditioner, herunder, hvor organisationerne kunne placeres på et kontinuum offentlig-privat i deres udgangspunkt og aktiviteter. Alle ledere måtte tage afsæt i, hvilke forventninger, omverden både internt og eksternt i organisationen stillede til, hvad 'god ledelse' er i den pågældende virksomhed. Her er det en væsentligt pointe vores erkendelse af, at den enkeltes ledelses opfattelse af feltet 'oplevelsesøkonomi' var af stor betydning for, hvor stærke de institutionelle bånd var for lederne.

Vi anvendte herefter begrebet vektorpres til at beskrive, hvordan lederne både kunne føle et pres fra henholdsvis statsvektor, markedsvektor og civilsamfundsvektor, men også selv kunne bruge disse vektorer aktivt til at øge eller mindske deres ledelsesrum. Alle virksomheder bar præg af stor positiv opmærksomhed fra alle tre vektorer, og kunne således udnytte denne interesse til at trække civilsamfundet tættere på, som f.eks. det umiddelbart stærkt statsvektorprægede Odense Bys Museer, eller trække i statsvektoren (kommunen), hvilket gjaldt for det umiddelbart stærkt markedsprægede Odense Sport &

Event, der betegnende gør det for at øge markedsandele. I Odense Zoo så vi en næsten ligevægtig balancekunst mellem de tre vektorer. Til gengæld reaktiverede OPP-samarbejdet, så langt som vi har haft mulighed for at følge det, overraskende et klassisk offentligt lederrationale, nemlig embedsmandsetikken, foldet ind i det mere forventede ideal om en moderne Public-Governance leder.

Den institutionelle teori og vektorbegrebet kunne forklare, hvordan kravene til ledelse kom til udtryk som pres på ledelsen, men for at svare på, hvordan ledelse reelt udspiller sig, så vi empirisk på ledelsesroller og -praksis gennem en kvalitativ interview-metode. Det grunder i den organisationssociologiske pointe, at ledelse i den beskrevne institutionelle ramme bliver det, som ledere siger og gør. Empirien gav en række svar på, hvilke idealer, barrierer og muligheder, der i de observerede ledelsesfelter for de undersøgte organisationer og den region, som de alle ligger i. Her i konklusionen vil vi forfølge dette gennem tre niveauer: 1) organisation, hvor vi valgte at se på ledelse af fire organisationer, 2) policy, hvor vi valgt at se på udviklingen af ledelse inden for kultur- og fritidsområdeen, der er præget af offentlige og private ledelsesidealer og endelig 3) samfundsniveau, hvad betyder det for ledelse inden for feltet oplevelsesøkonomi i et geografisk område, Odense.

Hvordan ledelse udspilles i de fire oplevelsesøkonomisk prægede organisationer kunne beskrives gennem tidligere empiriske studier af ledelse i oplevelsesøkonomiske virksomheder i Danmark sammenholdt med ledelsesbegrebet visionsledelse og i tur set i forhold til vores egen empiri. Det kan konkluderes, at den enkelte leder havde et forholdsvis stort rum til at udfolde sin ledelsespraksis, hvilket især er i kraft af, at alle organisationer bærer præg af stærke visioner, og at lederne selv tydeligt påtager sig rollen som visionsleder i deres ledelsespraksis. Et særkende var, at alle virksomhederne, set ude fra, bærer præg af at være traditionelt hierarkisk opbygget med en management orienteret styring af funktioner og opgaveløsning, men den ledelsespraksis, lederne udøver i de tre eksisterende virksomheder, bygger på en meget flad og værdibaseret struktur. Musik- og teaterhuset i OPP udbud eksisterer derimod aktuelt kun i en ren projektstruktur og kan ikke vurderes som en ledet virksomhed, men skulle Odense Sport & Event vinde udbuddet, er det en nærliggende tanke, at de fortsætter med den samme organisering i musik- og teaterhuset, som i den resterende del af virksomheden.

Vi har ikke noget grundlag for at betvivle, at begge organisationsformer og ledelsesprincipper eksisterer parallelt. Dels var det, hvad der blev givet udtryk for i interviews. Dels, hvilket vi kunne eftervise i skriftlige kilder, fordi alle tre virksomheder er født på et tidspunkt, hvor mere traditionelle ledelses- og styringsprincipper i form af årsplaner, vagtplaner, excelark eller balanced scorecards sikrer driften i dagligdagen. Dels fordi alle tre virksomheder er i gang med forandringsprocesser, der må relatere sig til en gryende oplevelsesøkonomi – hvad enten denne så opfattes som et reelt eksisterende felt eller en politisk omskrivning af, hvad man 'altid har gjort' – men som også afspejler både forventninger indefra og udefra til virksomhedernes visioner og målsætninger og lederens rolle i at opfylde dem.

Den konkrete ledelsespraksis kom til udtryk i det, vi kaldte balanceret ledelse i et krydsfelt mellem innovation, begejstring, standardisering og nøgtern refleksion, hvor lederens evne til at veksle mellem fire idealiserede ledelsesroller, den klassiske rationelle, den systemiske, den processuelle og den evolutionære er afgørende for at kunne lede medarbejderne og i et vist omfang tilpasse organisationen en 'oplevelsesøkonomisk forestilling'. Der er ikke tale om et enten-eller men netop et både-og, dvs. en balancegang, som yderligere forstærkes af, at virksomhederne og deres ledere alle agerer – enten i enkeltprojekter eller fuldt ud – i offentlig-private samarbejder og ejerskabsformer. Hvad vi kunne se som en visionsledelse svarede på sin egen vis til, hvad i Public Governance termer er beskrevet som den polyfone leder, som må forventes i den offentlige ledelse af OPP-projekter, men som vi kan genkende selv hos den mest private virksomhedsleder, direktøren for Odense Sport & Event.

En anden væsentlig konklusion er, at alle fire ledere optræder visionært og karismatisk i deres ledelsesbeskrivelser. Vi konkluderede, at ledelsernes praksis kan beskrives som en værdibaseret visionsledelse, hvor visionerne både bruges til at beskrive virksomhedens 'forretningsgrundlag' ud ad til og til at beskrive ledelsesrummet indad til, som medarbejderne kan og skal tro på, parret med den nævnte stramme styring af driften. Det skabte tilsammen et helhedsbillede i hver organisation, som lederne kan bringe i spil over for principaler og interessenter, der er afgørende for at sikre de enkelte virksomheders overlevelse og vækst. Hvor langt den enkelte leder er fra at realisere visionerne er både betinget af virksomhedens egen alder og lederens anciennitet i jobbet, hvor empirien

udviste et stort spænd. Det gamle Odense Bys Museer havde en leder med lang anciennitet, Odense Sport & Event er en endnu ikke ét-årig virksomhed med en tilsvarende ny ledelse.

Det førte til at se på, om der så reelt set er tale om et nyt ledelsesfelt for virksomheder, der agerer i offentlig-private samarbejder inden for oplevelsesøkonomi, som måske kan føre til en ny ledelsespolicy for OPP/OPS samarbejder (i den brede definition). Vi kan ikke entydigt konkludere, at der er tale om nyt ledelsesfelt, men vi kan se en række sammenstød og muligheder i de konkrete samarbejder og relationer, de enkelte virksomhed har til henholdsvis det offentlige, i form af stat og kommune, og det private, i form af aktionærer og interessenter. Disse sammenstød og muligheder kalder på en balanceret ledelse mellem flere lederroller, der er betinget af, hvilke faglige og personlige kompetencer og erfaringer, lederen har, og på hvilke arenaer, han kan udspille sine ledelsesroller. Oplevelsesøkonomi har ikke vist sig endnu at være institutionaliseret i form regler, normer eller rationaliserede myter, og dermed rammer for ledelse, men inden for kultur- og fritidsområdets 'oplevelsesproduktion' sker et møde mellem offentlige og private ledelsesforestillinger, som kalder på en ledelsesform, der bedst kan beskrives som *visionsbåret* i sit udtryk og som *polyfon* i sin praksis. Inden for kunsten og kulturens verden trives denne ledelsesform allerede, hvor ledere dog hellere taler om begejstring end egentlig ledelse, og anvender omskrivninger som 'kunsten som bevidsthedsform' i ledelse. Men måske står denne ledelsesform overfor en reaktivering i andre sektorer, hvis den ellers kan sættes på begreb.

Kultur- og fritidsområdet, beskrevet gennem de fire organisationer, havde visioner med sig som et legitimt grundlag for 'oplevelsen' som produkt, og med beskrivelsen netop i kulturens sprog bliver lederen til en dirigent, der mestrer mange roller og manuskripter i sit lederskab. Visionsledelse kan bedst beskrives som en vej til et nyt felt for ledelse mellem offentlige og private ledelsesidealer under dannelse, især fordi de offentlige ledelsesidealer er under forandring i disse år. Empirien viste, at der i det fynske er ved at blive skabt en fælles vision for, hvordan regionen med Odense som lokomotiv skal udvikle sig. Her er det i høj grad det offentlige, i form af kommunen og dens organisationer og projekter, der skal være de udfarende gennem politikker, der bygger på visioner, som kræver, at offentlige og private virksomheder går sammen i langvarige relationer, for at visionen kan realiseres.

Odense Kommune har med kulturstrategien og efterfølgende den mere omfattende erhvervs- og vækstpolitik, der begge bekender sig til 'oplevelsesøkonomi' som et vækstområde på makroniveau, udtrykt en stor ambition om at udvikle en region ved hjælp af offentlig-privat samarbejde. Vi viste, at den opfattelse af oplevelsesøkonomi er ganske dansk i sin karakter og ikke på alle områder er lig med dens amerikanske ophav. I Odense skal det i første omgang finde sine muligheder gennem mødet mellem ledere fra den offentlige og private sektor i det såkaldte Udviklingsforum, der skal udvikle nye erhvervsområder, herunder oplevelsesøkonomien. Det kan danne basis for projekter og konkrete relationer, der bygger på principal-principal samarbejder, og som kan føre til, at ledelsesidealer udfordres og udvikles.

På empirisk basis har vi således i Odense set på ledelse i praksis i fire organisationer, der indskrives i et oplevelsesøkonomisk felt, og som er institutionelle hovedaktører i byens ambitiøse erhvervspolitik, der rækker ud i regionen. Det gav i praksis et ledelsesfelt, som var 'visionsbåret polyfont' og en blanding af stærke visioner, begejstring og glæde parret med stram hierarkisk management. Vi kan ikke sige, at det er et ledelsesideal eller en færdig teoretisk ledelsesmodel, som ubetinget hører oplevelses-økonomien til, men det var, hvad vi fandt i Odense. Det er dog bemærkelsesværdigt, at resultatet, når lederne selv skulle udtrykke det, i generelle termer blev så ens, som det blev, på trods af de fire organisationers forskellige placering mellem offentlig og privat og i forhold til eksterne, institutionaliserede indflydelser, hvoraf oplevelsesøkonomiens markedspres i sin danske udformning stadigvæk er under dannelse.

Vi valgte oprindeligt to udgangspunkter for ledelse som grundlag for problemformuleringen. Det ene var to prototyper af ledelseskulturer, som vi har mødt dem gennem vores MPA-studier: ledelse af private markedsorienterede virksomheder eller ledelse i den offentlige sektor. De er sammensat af den tradition for rationel management, som løber gennem hele det 20. århundredes ledelsesforskning og -tænkning, og af den tanke om motivation og glæde ved arbejdet, som særligt efter Anden Verdenskrig vinder frem, og som er den tendens, der er fortsat i begrebet værdiledelse. Ved siden af dette har det offentlige bureaukrati indtil 1980'erne hæget om den uplettede embedsmandsetik som ideal, også i sin ledelse. Offentlig ledelse fokuserede på afgørelser, mens privat ledelse kerede sig om profit. Offentlig ledelse opererede med myndighedsudøvelse, privat med produktion. OPP-konstruktioner blander netop disse former.

Det andet udgangspunkt var to modsætningsfyldte ledelsesidealer for den enkelte leder. Det ene er den karismatiske leder – symboliseret ved Henrik V´s ledelse af tropperne på Skt. Crispiansday – over for den tilpasningsdygtige leder – udtrykt hos Henrik IV i hans skifte af trosretninger med det mål at vinde tronen og redde Frankrig som rige. Masterafhandlingen har vist os, at ledelseskulturerne i offentlige eller private virksomheder, og især forestillingerne om hinanden, forsat er meget stærke institutionaliserede felter med en række barrierer for at udvikle det offentlig-private samarbejde. Institutionaliseret vektorpres har sin egen kausale indflydelse på ledelsesrummet og lederens navigationsmuligheder. Men fælles visioner skabt i og gennem konkrete samarbejder, f.eks. inden for oplevelsesbaserede virksomheder, bløder dette billede op og kalder da også på begge de klassiske ledelsesidealer. Lederen, uanset tilhørsforhold, skal både være en Henrik V og en Henrik IV, for at kunne udøve succesrig ledelse, som både manager og leader i kulturens verden.

8. Perspektivering

Det stunder til afslutning af denne masterafhandling, hvor vi har koncentreret os om ledelse og ledere. Imidlertid er der, som ved alle empiriske arbejder, et par områder, som har fået begrænset opmærksomhed, og som vi i denne afsluttende perspektivering gerne vil fremhæve. Det handler om det konkrete netværk og de aktører, som vi har mødt på kryds og tværs i Odenses vækst- og erhvervspolitik, i kulturstrategien og i omsættelsen af planerne til virkelighed, bl.a. gennem de fire organisationer. Og det handler om de medarbejdere, som til nu har været omtalte, men ikke meget taget hånd om. Og endelig handler det om en perspektivering af erfaringerne fra Odense i lys af de to væsentligste hjemlande for OPP og oplevelsesøkonomi: Storbritannien og USA. Vi synes, at disse emner fortjener at berøres, ligesom vi finder, at de er væsentlige og fortjener nærmere undersøgelse i fremtiden, såfremt det odenseanske eksempel skulle vise sig at rumme blot kim til en generel, national udvikling.

8.1 Netværksledelse og metastyring

Afhandlingen viste meget tydeligt – og ikke overraskende – at den balancerede ledelse også handler om evnen til at lede i netværk og have fokus på egne relationer, også når det gælder den øverste ledelse og dermed virksomhedens relationer til omverden. Netværk kan være mange relationer og forhold, som både er kendt inden for privat og offentlig virksomhedskultur, og i denne opgave i høj grad også på tværs som forudsætning for at skabe offentlig-private samarbejder, der medvirker til en byudvikling. Sættes ordet ledelse bagefter, så skal netværksledelse ses i sammenhæng med udviklingen af den offentlige sektor fra det klassiske bureaukrati til Public Governance, som beskrevet tidligere. Den polyfone leder i en Public Governance verden skal i høj grad mestre netværksledelse, som i en beskrivelse fra Jæger og Sørensen (2003) er en del af en fremkommende metastyring af den offentlige sektor. Evnen til at etablere og oprette netværk også på tværs af organisationer – offentlige og private – og aktører er et vigtigt element i en styring af samfundets udvikling. Et andet ledelseselement er evnen til at skabe identitet og mening i den konkrete ledelse. Således kan den i Odense beskuede ledelsespraksis i høj grad siges at svare til disse beskrivelser af et netværkssamfund.

En del af metastyringen er at tilvejebringe direkte deltagelse – en slags deltagende demokrati. Her er det i Odense etablerede Udviklingsforum et formaliseret og til dels selvstyrende netværk, der netop skal understøtte udvikling af offentlig-privat samarbejde til fælles gavn – men med en høj grad af fleksibilitet, ressourcemobilisering og resultatorientering, også kaldet et policynetværk. Samtidig lægger de tre eksisterende virksomheder, vi har belyst, stor vægt på at agere i mange og forskellige netværk, der kan støtte op om den identitet og legitimitet, de opbygger omkring deres virksomhed. Det understøtter måske den pointe, at opgaveløsning i et moderne globaliseret samfund er blevet kompliceret (Torfing et.al., 2003); den kan ikke længere klares af en enkelt aktør (som f.eks. en kommune), men kræver et udbredt samarbejde. En konsekvens af det er, at f.eks. udviklingsaktiviteter og innovation, som før lå i en enkelt organisation, enten offentlig eller privat, nu udføres af mange andre aktører, for eksempel i netværk. Her er karakteristika bl.a. gensidig afhængighed, men operationelt autonome aktører og interaktion gennem forhandling i fællesskaber, der i et vist omfang er selvregulerende, men også bidrager til implementering af forandringer (Torfing et.al., 2003). Således skal de enkelte aktører både indgå i og etablere flere typer netværk, hvad enten det et kommunalt udviklingsforum, en sponsorkreds i professionel fodbold, et fagligt netværk for museumsledere eller attraktionschefer eller lokale VL-grupper.

Lidt bagvendt kan man sige, at netværk og evnen til at agere på tværs af fag, geografi og virksomhed ikke er nyt – men det er nyt at offentlige forvaltninger ved embedsmænd og politikere både skal være udfarende og deltagende i sådanne netværk, hvis de skal opnå ledelsesmæssige resultater. Lederen som netværksleder skal kunne indgå i processer, der understøtter og skaber sammenhæng mellem virksomhed og omverden og mellem virksomhedens vision og medarbejderne.

Samtidig er det ikke uden risici, hvis udviklingen af offentlig-private samarbejder og beslutninger og deres implementering kun foregår i en række netværk, hvor mulighederne for demokratisk kontrol er mindre og hvor transparens i beslutningsgrundlag og aktørerdeltagelse ikke er særlig klar. Netværksstyring stiller både krav om centralisering for at skabe resultater for en by/region og øget rum for selvstyring, som den aktuelle regulering af offentlig-private samarbejder ikke altid giver mulighed for. Bagsiden af en metastyring af regioner og hele samfund gennem netværk- og stakeholder-perspektiver er, at den enkelte lederes relationer og alliancer alene kan blive afgørende for

en positiv udvikling. Det stiller store krav til den enkelte organisations og lederes integritet, for at netværksledelse kan tjene et højere mål end den enkelte aktørs og virksomheds suboptimering, fordi det ikke er en kommune eller den offentlige sektor, der kan metastyre udviklingen alene. Det kan blive et demokratisk problem.

8.2 Medarbejderen i den visionære oplevelsesøkonomiske virksomhed

I den oplevelsesøkonomiske litteratur beskrives, som vi har set det, medarbejdere (og ledere) overvejende med positivt klingende ord som kreativ, innovativ, lystbetonet og som dyrkende sine talenter. De skal ledes, men ikke for meget, da det kreative så går fløjten. I kraft af den kreativitet, som er selve medarbejderens væsentligste aktiv i sin ansættelse i en oplevelsesøkonomisk præget organisation, involveres ikke blot tillærte kompetencer men også privatlivet. Stjernen på teatret er stjerne i kraft af sin kunnen og sin væren; begge dele er lige vægtige.

Det skaber naturligvis en betydelig ledelsesudfordring, som man ofte betegner Talent-Management. Talenter kan med den amerikanske forsker Richard Sennet (2006) beskrives som medarbejdere, der lever for det, de gør, og gør det, fordi de synes, det er sjovt. De er kreative, sætter stor pris på det personlige valg og præg og passer som sådan godt ind i en oplevelsesøkonomisk sammenhæng. Umiddelbart synes de også at 'lede sig selv'. Det kan på grund af de samme kvaliteter også være vanskeligt at holde på disse talenter, de er 'ustyrlige' i klassisk forstand, som den amerikanske virksomhedsleder Bruce Tulgan siger det (2001). Men talenterne er gode til at opfinde hverdagen hver dag og således udvikle både sig og organisationen.

Men som vi også har set det i Odense, kan ingen organisation leve af talenter alene. De beskrives til tider som rosseauske, romantiske børn i umiddelbar kontakt med deres følelser og drifter (Michael Pedersen, mpa-undervisning, 12/3-07) eller som 'primadonnaer' (Lund et al., 2005). Det forekommer ikke videre praktisk til den lange række af driftsopgaver af ganske bastant karakter, som også kendetegner oplevelsesvirksomhed. Varetagelsen af disse kræver bestemte kompetencer, hvilke Lund et al. (2005) tilskrev 'familiemennesker'. En kompetence er "blanding af individuel viden, kunnen, attitude og opførsel, der forbindes med høj performance i en given situation, ofte i gruppe" (Athey og Orth, 1999). Hermann og Kristensen (2004) mener, at kompetencebegrebet konvergerer globaliseringens udfordring, konkurrencevilkår,

individualisering og det evigt dynamiske, individualiserede senmoderne menneske. Ledelse vil følgelig mere handle om at skabe den indre motivation end den ydre ramme. De nævner også, hvorledes kompetence-begrebet er vokset både i bredden, i dybden og i længden.

Det forekommer umiddelbart blot at være en anden måde at tale om talent på, men det er det i virkeligheden ikke. Talenter er nogle, der sættes fri, har en indre kunnen, som blot skal vækkes. Kompetencebegrebet synes derimod at forestille sig en medarbejder, der mangler noget, som skal erhverves som en kompetence. Det giver en ledelses-udfordring, for det er en tankefigur, der også medfører, at man tæller kompetencer, afgrænser og beskriver, hvad man kan og skal, hvilket i tur ligger i tråd med styrings-teknologier, der fokuserer på output frem for input og på målbare, i forvejen kendte resultater, hvad vi hidtil har kaldt management. Men hvis vi tager højtideligt, at oplevelses-virksomheder også har krav til arbejdslivet, som bedst forstås som talentudøvelse, så kolliderer dette i hverdagen. Hvis verden består af evig udvikling og opfindelse af dagen hver dag, kan den ikke være beskrevet i forvejen. Sennet (2006) går så vidt som til at mene, at kunnen dør så hurtigt, fordi verden er i evig forandring, at vi er ved at nærme os en situation, hvor kunnen ikke mere værdsættes. Det forekommer vel pessimistisk, men der er et paradoks.

Det er imidlertid ikke blot en ledelsesudfordring. Kendetegnende er, at det moderne arbejdsliv synes at flette de udefrakommende krav sammen med medarbejderens indre krav til sig selv, hvilket f.eks. illustreres af et ord som 'selvledelse'. Det er pointen i beskrivelsen af det 'arbejdets regime', som den franske filosof Gilles Deleuze (2006), med baggrund i Foucaults arbejder, har identificeret som 'det postdisciplinære regime', der giver en fundamental ændring i organisering og ledelse af arbejde; det handler her om at skabe rammer og mulighedsbetingelser for arbejdet. Og for medarbejderen i sit hele liv, et 'autonomt, fleksibelt og tilpasningsdygtigt' individ (Weiskopf og Loacker, 2007), hvor det ikke giver mening at skelne mellem arbejde og fritid, pligt og lyst. Modulationen til dette er at ibrugtage en række selvteknologier, der skaber individet ikke som menneske, men som 'kreativt talent i evig udvikling' eller hvad det nu kan være. Det er et voldsomt krav, nogle vil mene overgreb (Fogh Kirkeby, 2006). Medarbejderen, mellemlederen, lederen, den talentfulde må indskrive sig og bliver indskrevet i – disciplineres ind i, om man vil – en forestilling om dette arbejdsregime.

Deleuze (2006) mener, at det synes at være det moderne livs betingelse. Det er muligt, her skal vi nøjes med at pege på, at medarbejderen, i hvert fald stjernen, i den oplevelsesøkonomisk prægede organisation synes at være en ganske anden end medarbejderen i en klassisk produktionsfabrik eller et vanligt offentligt kontor. Han lever sin oplevelsesøkonomiske kerne hele tiden. Hvad gør det ved ham eller hende? Og hvilken ledelsesudfordring er netop det for den polyfone, visionære leder, der skal holde styr på både 'primadonnaer' og 'familiemennesker' samtidig med, at disse bliver i organisationen og ikke udmarves af de hele tiden fluktuerende krav. Det første er et problem for talenterne, og dermed virksomhedens indtjening. Det andet et problem for hverdagens drift, dvs. for lederen, og dermed for virksomhedens indtjening. Endelig er de fleste ledere jo medarbejdere selv.

8.3 Sammenligning til engelske og amerikanske erfaringer

Odense Kommune kan med sin fokus på et OPP-projekt i kultur- og fritidsområderne gå hen og blive i en frontløber i udvikling af OPP/OPS som samarbejdsform og udviklings-redskab, som det er set i Storbritiannien op gennem 1990´erne. Den ene af opgavens forfattere, Niels Henriksen, besøgte i april 2007 en række engelske sports- og fritidsprojekter og rådgivere på det britiske OPP-marked. Her er erfaringen, at de private aktører/virksomheder har været de bærende i OPP-udviklingen inden for sports- og fritidsområdet, når gælder etablering af faciliteter i engelske kommuner.

Historisk blev samarbejdsformerne omkring OPP (kaldet Private Finance Initiatives /Public PrivatePartnership) skabt i Storbritannien som økonomisk hjælp for en trængt stat og kommuner siden midten af i 1980'erne, mens Danmark først knap 20 år senere tager OPP-modellerne op. En anden forskel er, at den offentlige sektors opgave-varetagelse på kultur- og fritidsområdet i Storbritannien ikke har været af samme omfang som i Danmark. Til gengæld har englænderne, bl.a. qua den længere historiske erfaring, udviklet kontraktmodellerne for OPP-projekter mere end i Danmark. Politisk-strukturelt er den væsentligste forskel, at i Danmark er det kommunale selvstyre og den kommunale økonomi langt stærkere end i Storbritannien. Det vurderes, at det på OPP-området har betydet, at den centrale regerings initiativer inklusive lånepuljer og rådgivning har haft langt hurtigere gennemslagskraft i Storbritannien, og således har drevet udviklingen på området tidligere frem.

Set på denne baggrund har Odense Kommune og de lokale virksomheder påtaget sig en stor opgave med at overvinde barrierer, som statslig regulering og udligningsmodeller i dag skaber for at udvikle danske OPP/OPS-modeller i samme omfang, som i Storbritannien. Odense er for tiden kun er den tredje kommune i Danmark, der har (gennemført) et fuldt OPP udbud. Det er afgørende, når der ses på den engelske og danske udvikling, hvilke frihedsgrader, de private driftsselskaber kan få til at skabe nye produkter eller trække nye kunder ind. Et OPP inden for sport og fritid har i begge lande en betydelig efterspørgselsrisiko i forbindelse med driften, når skalaen er kommunal. Der er megen opmærksomhed omkring sport og motion både i Danmark og Storbritannien – som har betydet, at det offentliges efterspørgsel både efter kommercielt baserede elite idrætsanlæg og i høj gad også efter sundhedsfremmende og forebyggende faciliteter til sport, fritid og motion er øget – og det kan reducere efterspørgselsrisikoen og måske øge andelen af OPP-projekter på området.

OPP-konstruktioner har et andet hjem i USA, hvor også begrebet om oplevelsesøkonomi stammer fra. Den anden af opgavens forfattere, Mikkel Venborg Pedersen, besøgte i august 2007 en række museer og andre kulturinstitutioner, hovedsageligt i Boston og Massachusetts, USA. Her var det bl.a. indtrykket, at den blanding af oplevelsesøkonomi – men ofte med noget mere vægt på det økonomiske – og OPP-konstruktioner, der er lagt et kim til i Odense, trives i fuldt flor. Men ikke helt på samme måde.

På den ene side kunne der også i Massachusetts erkendes en vektorplacering, som den, vi har set i denne opgave. Men som oftest var de amerikanske virksomheder mere rene i deres tilhørsforhold til en dominerende institutionel indflydelse. De dyrkede enten civilsamfundsvektoren, f.eks. med hovedvægt på inddragelse af det omgivende samfund i en politisk opdragelse af befolkningen, eller markedsvektoren gennem at være et oplevelsessted med f.eks. kulturhistorie som 'vare', eller statsvektoren/traditionen, f.eks. gennem at være en videnskabelig samling uden nævneværdig fokus på besøgstal og publikumsservice. Lederne af virksomhederne var tilsvarende uddannet, men oplevede ellers i høj grad samme udfordringer i retning af personale, økonomi, kommunikation og omverdenshåndtering, som de fynske gjorde det.

På den anden side var der også eksempler på, at den blanding mellem by- og regionaludvikling, skabt gennem OPP-konstruktioner, klassiske kontrakter og alt sammen

med kulturhistorie og oplevelsesøkonomiske elementer som motor, som vi har set i Odense, havde adskillige år på bagen. En hel by, som blev besøgt, blev reddet fra depravation i 1970'ernes slutning gennem sådanne samarbejder, hvor det i dag – angiveligt på grund af oplevelsessektorens glans og pengene fra OPP-samarbejder mellem den føderale regering, byen og private investorer – er blevet attraktivt at bosætte sig og drive mindre virksomheder i, hvad oprindelig var en stor bomuldsindustriby. Det handler netop ikke så meget om oplevelsesøkonomi i den forstand, som Pine og Gilmore (1999) beskrev det, men mere i den forstand, som vi har kunnet se det i Odense, altså både som oplevelse og som økonomi, men ikke nødvendigvis med det sidstes begrebs forrang over det førstes. Nærmere handler det om kultur og fritid sat i tjeneste som motor i erhvervs- og byudvikling.

9. Kilder og litteratur

Kilder

Generelt

www.fm.dk: Finanslovsforslag 2008.

www.kum.dk; Pressemeddelelse 21. juni 2007: 90 mio. kr. til styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark.

www.publicgovernance.dk

www.dst.dk

www.ebst.dk

Erhvervs- og boligstyrelsen: Kortlægning & analyse af byernes udfordringer. Cases – 13 danske byer. April 2003.

Henriksen, Niels: Udlandsrapport. PPP/PFI projekter inden for sport og fritid i Storbritannien. Besøg og interviews i England den 24.-26. april 2007.

Venborg Pedersen, Mikkel: Udlandsrapport. Kulturinstitutioner i Krydspres. Besøg ved udvalgte institutioner i to af Amerikas Forenede Stater: Massachusetts og Connecticut. 6. August til 16. August 2007.

Odense Kommune / OPP-projekt for musik- og teaterhus

www.odense.dk

Kulturstrategi for Odense / Visioner. 2004.

Projekt musik- og teaterhus og musikkonservatorium i Odense. Beskrivende dokument – Prækvalifikation. Advokatfirmaet Poul Schmith, 2006.

Odense Byråd. Udskrift af beslutningsprotokollen for mødet onsdag den 5. april 2006.

By- og Kulturforvaltningen. Projekt musik- og teaterhus på koncertgrunden. Januar 2006.

Direktørkontrakt 2007 for By- og Kulturforvaltningens direktør. 2007.

Præsentationsmateriale om musik- og teaterhus på OPP-seminar. 2007.

Odense i tal 2007. Odense Kommune 2007.

Erhvervs- og vækstpolitik. Odense Kommune 2007.

Udviklingsforum Odense. Handlingsplan 2008.

Odense Bys Museer

www.museum.odense.dk

Museumsloven; Lov nr. 1505 af 14. december 2006.

Odense Bys Museer. Årsberetning og Regnskab. 2006.

Odense Bys Museer. Årsplan 2007 med Mål og arbejdsplan 2007 samt Oversigt 2008-10.

MASKOT. Pressemateriale til præsentation af samarbejde. 2007.

Grøngaard Jeppesen, Torben: Historien i fremtiden, i: *Fynske Minder* 2002, pp. 9-14.

Koch, Claus Christian: Viden og oplevelser – Museets balance mellem kulturarv og attraktion, i: *Fynske Minder* 2002, pp. 15-25.

Grøngaard Jeppesen, Torben: Fokus på Den Fynske Landsby, i: *Fynske Minder* 2003, pp. 21-27.

Grøngaard Jeppesen, Torben: Odense Bys Museer – på vej ind i næste årti, i: *Fynske Minder* 2006, pp. 7-19.

Grøngaard Jeppesen, Torben: Museernes mentale model, i: *Fynske Minder* 2007, pp. 7-19.

Grøngaard Jeppesen, Torben: Innovative satsninger og netværk. Manuskript til *Fynske Minder* 2008.

Odense Zoo

www.odensezoo.dk

Masterplan Odense Zoologiske Have 2003-2008. 2003.

Vedtægter for Odense Zoologiske Have. Revideret 2005.

Forretningsstrategi 2006-2009. 2005.

Odense Zoo. Årsberetning 2006.

Odense Zoo. Sådan skaber vi et nordeuropæisk fyrtårn. 2007-11.

Power-point præsentationsmateriale med nøgletal mv., udleveret af Odense Zoo.

Odense Sport & Event A/S

www.ose.dk

Vedtægter for Odense Sport & Event A/S. December 2006.

Årsrapport for perioden 1. maj 2006 til 31. december 2006, inklusive regnskab.

Power-point præsentationsmateriale med nøgletal mv., udleveret af Odense Sport & Event

observation 117, 10. november 2007

Litteratur

Athey, Timothy R. og Michael S. Orth, 1999: Emerging Competency Methods for the Future, i: *Human Resource Management* 38/3, pp. 215-226.

Bentsen, Eva Zeuthen og Finn Borum, 2003: Legitimering i et konfliktfyldt felt – en topledelses håndtering af en radikal organisationsændring, i: Borum, Finn (red.): *Ledelse i sygehusvæsenet.* Handelshøjskolens Forlag, Frederiksberg, pp. 67-94.

Cambell, John L., 2004: Institutionsanalysen som problem, i: Item.: *Institutionel Forandring og Globalisering*, København.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger og Tyrone Pitsis (red), 2005: *Managing and Organizations. An Introduction to Theory and Practice.* Sage Publications, London.

Collins, J. C. og Porras, J. I, 1991: Organizational Vision and Visionary Organizations, i: *California Management Review*, s.p.

Deleuze, Gilles, 2006: Postscriptum om kontrolsamfundet, i: Item: *Forhandlinger*. Det lille Forlag, København.

DiMaggio, Paul, 1988: *Managers of the Arts*. Seven Locs Press. Washington DC.

DiMaggio, Paul, 1991: *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* U. of Chicago P., Chicago Ill.

Douma, Syste og Hein Schreuder, 2004: *Økonomiske tilgange til organisationer*, Akademisk Forlag. København.

Eikhof og Haunschild, 2006: Lifestyle meets market: Bohemian entrepreneurs in creative industries, i: *Creativity and Innovation Management*, 15/2, pp. 234-241.

Evans, Joanne og Diana Bowman, 2005. Getting the Contract Right, i: Hodge, Graeme & Greve, Carsten (eds.): *The Challenge of Public-Private Partnerships*. Edward Elgar Press, Cheltemham, pp. 62-80.

Fog, Klaus, Christian Budtz og Baris Yakaboylu, 2003: *Storytelling. Branding i praksis.* Samfundslitteratur. Frederiksberg.

Greve, Carsten, 2007 : *Contracting for Public Services*, Routledge Publishers, Oxford.

Greve, Carsten 2006. ”Den regulerede konkurrencemodel”, i: *Administrativ Debat* 4, pp. 20-24.

Hodge, Graeme & Carsten Greve, 2005. *The Challenge of Public-Private Partnerships. Learning from International Experience*. Edvard Elgar Press, Cheltemham, pp. 1-21.

Hood, Christopher, 1995: The ”New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme, i: *Accounting. Organisations and Society*, vol. 20/2-3, pp. 93-109.

Jespersen, Peter Kragh, 2003: Sygehusledelser mellem interne strategier og institutionelle krav, i: Borum, Finn (ed.): *Ledelse i sygehusvæsenet*. Handelshøjskolens Forlag, Frederiksberg, pp. 67-94.

Johansen, Lise og Kim, 2006: *Oplevelser i udvikling. Udvikling i oplevelser.* Svendborg.

Kirkeby, Ole Fogh, 2006: Coaching for Madonnaer eller ludere, i: *LPF Nyt om ledelse*, 2, pp. 10-11.

Klausen, Kurt Klaudi, 1999: *Offentlig organisation, strategi og ledelse*. Odense Universitetsforlag. Odense.

Kolind, Lars, 2006: *Kolindkuren fra bureaukrati til vækst*. Jyllands-Postens Forlag. København.

Kommunernes Revision, 2006: *Sådan kan offentlig-privat samarbejde forbedres – erfaringer fra en tænketank*. Rapport.

Kulturministeriet og Økonomi- & Erhvervsministeriet, 2003: *Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen.* Rapport.

Lampel, J., T. Lant og J. Shamsie, J., 2000: Balancing Act. Learning from Organizing Practices in Cultural Industries, i: *Organization Science*, vol. 11/3, pp. 263-269.

Lando, Henrik, 2003: Agent- og kontraktperspektivet, i: *Kompendium til Økonomi*, MPA 2006.

Lindblom, C. E., 1959: The Science of Muddling Through, i: *Public Administration Review*, vol. 19/2, pp. 238-255.

Leonardsen, Lykke og Rie Duun, 2004: Netværk er en opskrift på styring - men hvem leder?, i: *Ledelse- i- dag.,* 56, 2004.

Lund, Jacob M., Anna Porse Nielsen, Lars Goldschmidt, Henrik Dahl og Thomas Martinsen, 2005: *Følelsesfabrikken. Oplevelsesøkonomi på dansk*, Børsens Forlag, København.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2006: *Danmark skal vinde på kreativitet. Perspektiver på dansk uddannelse og forskning i oplevelsesøkonomi.* Rapport.

March, James G., 1995: Hvordan beslutninger bliver til i organisationer, i: Item (ed.): *Fornuft og Forandring*, København.

Meyer, John W. og Brian Rowan, 1977: Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony, i: Shafritz, Jay M., J. Steven Ott og Young Suk Jang (eds.): *Classics of Organizations Theory*, Wadsworth Edition, pp. 505-520.

Mintzberg, Henry, 1992: The Structuring of Organizations, i: Mintzberg, Henry og James Brian Quinn: *The Strategy Process. Concepts and Contexts*, Prentice-Hall Int., Boulder Col., pp.156-176.

Mörth, Ulrika og Kerstina Sahlin-Andersson, 2006: *Privatoffentliga partnerskap – Styrning utan hierarkier och tvång*? SNS Förlag, Sverige.

Nørreklit, Hanne, 2006-07: Ledelse med udgangspunkt i kunsten som bevidsthedsform – Det kongelige Teaters operachef Kasper Bech Holten som case, i: *Økonomistyring og Informatik*, 22/5, pp. 469-509.

Pedersen, Dorthe (ed.), 2005: *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Pedersen, Kurt og Jesper Jespersen, Erik Støjer Madsen, Jørgen Ulgg-Møller Nielsen, 2003: *Introduktion til mikroøkonomisk teori*. Jurist- og Økonomforbundet, København.

Pine (II), B. Joseph og James H. Gilmore, 1999: *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage.* Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Powell, Walter W. og Paul J. DiMaggio, 1991: The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, i: Item.: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 412-432.

Raffnsøe, Sverre, 2006: Ledelse, styring og stat fra antikken til moderne tid, i: Pedersen, Dorthe (ed.), 2005: *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, pp. 21-63.

Rainey, Hal G. og Barry Bozemann, 2000: Comparing Public and Private Organizations. Empirical Research and Power of the a priori, i: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10/2, pp. 447-469.

Rasmussen, Holger, 1979: *Dansk Museumshistorie. De kulturhistoriske Museer*. Dansk kulturhistorisk Museumsforening.

Rennison, Bettina W., 2005: Ledelsesbegrebets historie i den offentlige sektor", i: Pedersen, Dorthe (ed.), 2005: *Offentlige ledelse i managementstaten*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg, pp. 85-103.

Roethlisberger, Fritz J.,1941: The Hawthorne Experiments, i: Shafritz, Jay M., J. Steven Ott og Young Suk Jang (eds.): *Classics of Organizations Theory*, Wadsworth Edition 2005, pp.158-166.

Romzek, Barbara og Jocelyn M. Johnston, 2002: Effective Contract Implementation and Management: A Preliminary Model, i: *Journal of Public Administration Research and Theory* 12/3, pp. 423-453.

Sehested, Karen, 2003: Kommunale ledere mellem profession og management, i: Item (ed.): *Roller der rykker. Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*. Jurist- og Økononomforbundets Forlag. København.

Shafritz, Jay M. og J. Steven Ott: Organizational Culture and Sense-Making, i: Shafritz, Jay M., J. Steven Ott og Young Suk Jang (eds.): *Classics of Organizations Theory*, Wadsworth Edition 2005, pp. 352-359.

Sennet, Richard, 2006: Talent and the Spectre of Uselessness, i: *The Culture of the New Capitalism.* Yale U.P., New Haven, Conn, pp. 83-130.

Shakespeare, William: *Henry V.* Oxford Edition 1993 [c. 1599].

Skaarup, Bettina, 2004a: Videnskabelig ledelse – hvordan ledelse blev til et fag, i: *Ledelse-i-dag* 58, pp. 36-42.

Skaarup, Bettina, 2004b: Ledelse som profession, i: *Ledelse- i- dag* 59, pp. 60-66.

Skaarup,Bettina, 2005a: Hvordan ledelse blev humaniseret, i: *Ledelse-i-dag* 60, pp. 82-88.

Skaarup, Bettina, 2005b: Ledelse gennem værdier – om hvordan ledelse blev en pligt, i: *Ledelse-i-dag* 61, pp. 72-79.

Strandgaard, Jesper, u.å.: Teori om virksomheders institutioner, i: *Kompendium til tværfag*, p. 389-409.

Sørensen, Eva, 2003: Netværksstyring, i: Sehested, Karen(ed.)*: Roller der rykker. Politikere og administratorer mellem hierarki og netværk*. Jurist- og Økononomforbundets Forlag, København.

Torfing, Jacob, 2003: Network politics, political capital and democracy, i: *International Journal of Public Administration*, 26/6, pp. 609-643.

Tulgan, Bruce, 2001: Winning the Talent Wars, i: *Employment Relations Today*, pp. 37-51.

Weber, Max, 1922: Bureaucracy, i: Shafritz, Jay M., J. Steven Ott og Young Suk Jang (eds.): *Classics of Organizations Theory*, Wadsworth Edition 2005, pp. 73-78.

Weihe, Guri, 2007 IP: Paper, *Institutional Barriers for Collaborative Advantage*.

Weiskopf, Richard og Bernadette Loacker, 2006: ”A snake’s coils are even more intricate than a mole’s burrow”. Individualization and Subjectification in Post-Disciplinary Regimes of Work, i: *management revue* 17/4, p. 1-24.

Whittington, Richard, 2002: *Hva er strategi? Og spiller en noen rolle?* Abstrakt Forlag, Oslo.

Kronik

Ledelse mellem private og offentlige idealer

Til masterafhandlingen:
Ledelsesrationaler i oplevelsesøkonomiske virksomheder

Niels Henriksen og Mikkel Venborg Pedersen
Vejleder: Professor Carsten Greve
Master of Public Administration, 9. januar 2008
Copenhagen Business School

Kronikken forestilles skrevet f.eks. til *Ledelse-i-dag*, et elektronisk ledelsestidsskrift udgivet af Ledernes Hovedorganisation

Kronik: *Ledelse mellem private og offentlige idealer*

af ledelsesrådgiver Niels Henriksen og museumsinspektør Mikkel Venborg Pedersen

Ledelse – både ”god og dårlig” – diskuteres flittigt i disse år i den offentlige sektor. Kommuner og regioner har med Kommunalreformen 2006 været igennem den største omlægning i nyere tid og der har både været brug for god ledelse og måske er der blevet luget ud i dårlige ledelse på de offentlige kontorer. Næste skridt er udmøntning af Kvalitetsreformen, hvor ambitionerne er at skabe bedre rammer og mulighed for ledelse af medarbejderne, der betjener borgerne i de offentlige institutioner. I den private sektor viser de seneste undersøgelser[1], at jobskifte i mange tilfælde skyldes utilfredshed med den nærmeste chef, og at medarbejdere med den aktuelt lave ledighed har fået en kortere tålmodighed med dårlige ledere, inden de skifter arbejdsplads. Så både den offentlige og private sektor vil gerne have bedre ledelse og dygtigere chefer.

Offentlige Private Partnerskaber (OPP) eller Offentlige Private Samarbejder (OPS) er også højt på den politiske dagsorden[2], både hos regeringen og i flere kommuner og regioner. De ideologiske diskussioner om udlicitering og privatisering fra 1990´erne er i de senere år afløst af en større tiltro til, at den offentlige og den private sektor kan skabe bedre serviceydelser, bedre bygninger og måske bedre oplevelser ved at gå sammen frem for at lægge krav og regler på bordet, der kan skyldes myter og fordomme samt manglende indsigt i, hvilke incitamenter, der driver hinandens organisationer. Ønsket om ”værdi for pengene” nærer både politikere, borgere og aktionærer, men alligevel er det i Danmark forbavsende få OPP/OPS, der bliver til noget. Det kan der være mange årsager

[1] Berlingske Tidende 27. december 2007, rundspørge gennemført af Foreningen af Danske InternetMedier og Megafon på 1231 medarbejdere i den private sektor. Ledernes Hovedorganisation, undersøgelsen ”Karriere eller coaching – buzz eller behov”, juli 2007”.

[2] Greve, Carsten og Niels Ejersbo: *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Børsens Forlag, København, 2005.

til, da Danmark på godt og ondt er et meget reguleret samfund og marked. En tænketank med offentlige og private ledere, nedsat af Kommunernes Revision, gav i 2006 seks anbefalinger, som kan fjerne de største barrierer. En af dem lyder: ”Kommuner og private skal finde hinanden”, hvilket omhandler en gensidig accept og forståelse af hinandens forudsætninger og succeskriterier for at gå ind i et OPP/OPS. Det er en opgave, top-ledelserne i offentlig-private samarbejder har ansvaret for. Ledelsesrum og –praksis for offentlig-private samarbejder har vi undersøgt nærmere på kultur- og fritidsområdet, hvor offentlig-private samarbejder har eksisteret i mange år uden den store opmærksomhed på ledelsesopgaverne. Og det handler denne kronik om.

På kultur- og fritidsområdet har der i Danmark traditionelt været stærke og nødvendige relationer og samarbejder mellem offentlige institutioner og private virksomheder, det være sig på museer, på teatre, i biografer eller på sports- eller naturområdet. Det er samtidigt et område, som mange regioner og kommuner i dag mere eller mindre succesfuldt og dyrt bruger som lokomotiv i markedsføring af områdets erhvervs- og bosætningsmuligheder. Et af disse steder er Odense, som har udgjort caseområde for undersøgelsen af ledelse i offentlige og private oplevelses-økonomisk prægede organisationer, som vi i perioden august-december 2007 har gennemført som afslutning på masteruddannelsen Master in Public Administration på Copenhagen Business School.

Oplevelsesøkonomi blev valgt som sektorbegreb, der også omfatter den del af kultur- og fritidsområdet, som har et kommercielt potentiale. Oplevelsesøkonomi er et nyt begreb, som mange meningsdannere og forskere inden for kultur- og erhvervslivet har taget til sig fra det amerikanske ”experience economy”, introduceret af de to Harvard-økonomer Joseph Pine og James Gilmore i 1999[3]. I publikationer fra Kulturministeriet og Erhvervs-

[3] Pine, Joseph B. (II) og James H. Gilmore: *The Experience Economy & Every Business is a Stage*. Harvard Business School Press, Boston Mass, 1999.

og økonomiministeriet i perioden 2003-07 bliver oplevelsesøkonomi til tider ophøjet til en fremtidig nøgleindustri, som nationalt skal sikre – enten direkte i de oplevelses-producerende virksomheder eller til at markedsføre et geografisk område for at lokke nye virksomheder og medarbejdere til – at Danmark også har noget at leve af fremover.

Aktuelt er der i regeringens såkaldte Globaliseringspulje under indsatsområdet "innovation og iværksætteri" afsat 400 mio. kr. i 2008, bl.a. til " en styrkelse af de erhvervsmæssige potentialer i kultur- og oplevelsesøkonomien". Et center for kultur- og oplevelsesøkonomi og fire oplevelseszoner er også på vej, efter at et bredt flertal i Folketinget i 2007 besluttede at afsætte 90 mio. kr. til et center, der bl.a. skal styrke samspillet mellem erhvervslivet og kulturlivet, profilere kultur- og oplevelses-økonomien og indsamle viden til offentligheden, kulturlivet og virksomhederne samt til fire oplevelseszoner, der skal skabe vækst inden for mode, computerspil, design, arkitektur og madkultur. Hvad er det så med den her oplevelsesøkonomi? Enkelt sagt handler det om, hvorvidt man kan skabe økonomiske vækst ved at udvikle og sælge oplevelser, enten i fysiske varer eller som selvstændige arrangementer og events. En række odenseanske virksomheder søger i disse år gennem nye samarbejdsrelationer mellem offentlige og private virksomheder selv at udløse eller skabe rammerne for oplevelsesøkonomiske potentialer i region Syddanmark.

Undersøgelsen af ledelse i fire organisationer inden for det fynske bud på det oplevelses-økonomiske felt viste, at hvor ledelsesforestillinger fra henholdsvis den private og den offentlige sektor mødes, udfordres myter og fordomme, men at ledelsens evne til at balancere og forstå incitamenter på tværs af de to sektorer også skaber bemærkelses-værdige resultater og kan vise en tredje ledelsesvej, som andre kommende offentlig-

private partnerskaber, der har større økonomiske og innovative potentialer end oplevelsesøkonomien, måske kan drage nytte af.

De fire organisationer var Odense Bys Museer, Odense Sport & Event a/s, Odense Zoo samt et fremtidigt musik- og teaterhus, som kommunen har i udbud som et OPP projekt til opførelse i 2008-11. De er alle kendetegnet ved at være leverandører af ”oplevelser” til borgere/publikum inden for kultur- og fritidssektoren. Alle fire organisationer befinder sig i spændingsfeltet mellem offentlige og private driftsformer – det statsanerkendte Odense Bys Museer, som mest må agere i et offentligt ledelsesrum, tegner det ene yderpunkt, og aktieselskabet Odense Sport & Event, som primært ledes ud fra privatøkonomiske vilkår, tegner det andet – men alle fire ledelser skal kunne evne at lede med indsigt i og accept af både god offentlig forvaltningsskik og god privat virksomhedsledelse.

Vi undersøgte specifikt, hvilke idealer, barrierer og muligheder, der er i et sådan ledelses-felt. Kravene til ledelse er i høj grad bestemt af de institutionelle rammer, det vil sige love, regler, fag og traditioner. Alle ledere må tage afsæt i, hvilke pres, der er fra omverden i form af offentlige og private samarbejdsparter, kunderne i markedet eller offentligheden i almindelighed. Men lederne i denne type virksomheder møder også mangesidige forventninger fra medarbejdere til, hvad ”god ledelse” er – oftest forskellige forventninger betinget af, om medarbejderen beskæftiger sig med daglig drift, kreativ udvikling af oplevelsesprodukter eller den langsigtede vision. Virksomheder inden for det oplevelses-økonomiske felt er normalt kendetegnet ved stor udadvendthed og medieopmærksomhed – hvad enten det er en udstilling på museet eller en superligakamp på stadion – og derfor er ledelserne også meget bevidste om, hvad og hvordan de kommunikerer internt og eksternt i virksomheden, da det sjældent kan adskilles. De oplevelsesøkonomiske virksomheder er tit kendetegnet ved en høj medarbejderbåret service – i sig selv en udfordring i en tid med lav ledighed og når en stor andel af driftsbudgettet er lig

lønudgiften – fordi der skal mange aktører til at opføre et skuespil og mange dyrepassere til en zoologisk have hele året. Så her bliver god omtale af en koncert eller en ny abegrotte også en del af virksomhedens image, når der skal rekrutteres medarbejdere. Endelig er det forskelligt, hvilken vægt virksomhedernes topledere tillægger oplevelsesøkonomien: fra et rendyrket forretningsfelt til en måde at tale økonomisk om, hvad ”man altid har gjort”, der kan lede til en let irrelevant dagsorden for virksomhedens egentlige formål.

Alt dette giver samlet den enkelte leder et stort rum til at udfolde en rolle som *visionsleder*, der skal skabe sammenhæng mellem det langsigtede mål og den daglige praksis mellem leder og medarbejdere. Megen inspiration til ledelsesudvikling i Danmark er hentet i amerikansk forskning og empiri, som opererer med begreberne ”leadership” og ”management”. I de undersøgte virksomheder vil vi oversætte det til ”lederskab” og ”styring”, hvor det netop er evnen til at balancere mellem overordnet lederskab og daglig styring, der er afgørende. Det er ikke tilstrækkeligt at være en karismatisk bannerfører, der kan tegne en ledestjerne, mens andre udfører praksis, og det er ikke tilstrækkeligt være en strategisk manager, der kan levere solide årsregnskaber. De tre eksisterende virksomheder, museet, zoo og sport & eventfirmaet er på den ene side traditionelt, hierarkisk opbyggede organisationer med en managementstyring af daglige funktioner og opgaveløsning med årsplaner, vagtplaner, regneark og ”balanced scorecards”. På den anden side har de en meget flad og værdibaseret organisation med klare kommunikér-bare visioner til mange interessenter og selvledende medarbejdere, støttet af en visionær leder. De forbinder lederskab med styring.

Vi kunne observere, at begge organisationsformer og ledelsesprincipper eksisterer parallelt. Ledelsespraksis bliver en balance mellem innovation, begejstring,

standardisering og nøgtern refleksion[4]. Ledelsen skal evne at veksle mellem fire idealbilleder på lederen, den klassiske rationelle, den systemiske, den processuelle og den evolutionære leder[5] for at kunne lede medarbejdere, der skal skabe og tilpasse organisationen en "oplevelsesøkonomisk forestilling". Det er ikke enten-eller men et både-og, altså balancegang på et bogstaveligt "hot spot" som oplevelsesøkonomien. I den eksisterende ledelseslitteratur har andre beskrevet det som visionslederen i private virksomheder eller som den polyfone leder i public governance-teoretikeres bud på fremtidens krav til offentlige ledere[6].

Der kan ses en række sammenstød og muligheder i de konkrete samarbejder og relationer mellem det offentlige og private på kultur- og fritidsområdet. Disse sammenstød og muligheder kalder på ledelser, der kan agere på flere arenaer, hvilket også betyder, at ledelse i hierarkisk forstand ofte er personificeret i en direktørtitel, men at det i praksis kun kan lade sig gøre ved, at et ledelsesteam fordeler roller og arenaer efter kompetencer, fordi det ikke er fysisk muligt for én person hele tiden både at arbejde for den store vision og få daglig praksis til at fungere. Så en nødvendig kompetence i denne type virksomheder er også at kunne "visionslede gennem ledere". Vi kan konkludere på baggrund egne erfaringer inden for kultur- og fritidssektoren og erfaringerne fra de fire forskellige fynske organisationer, at det, som kan betegnes som skridt i retning af en tredje ledelsesvej, der kan skabe flere succesfulde offentlig-private samarbejder, bedst kan beskrives som *visionsbåret i sit udtryk* og som *polyfon i sin praksis*. Inden for kunsten og kulturens verden trives denne ledelsesform allerede, hvor ledelse kalder både på begejstring for primadonnaen og respekt for opvaskeren. Reelt set kan den store museumsudstilling, familie-søndagen i zoo eller den velbesøgte rockkoncert kun

---

[4] Lund, Jacob M. m.fl.: *Følelsesfabrikken. Oplevelsesøkonomi på dansk. Børsens Forlag*, København 2005.
[5] Whittington, Richard: *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?*. Abstrakt Forlag, Oslo 2002.
[6] Collins, J. C. og Porras, J.: Organizational Vision and Visionary Organizations, i: *California Management Review*, Fall 1991. Kolind, Lars: *Kolindkuren fra bureaukrati til vækst*. Jyllands-Postens Forlag, København 2006. Pedersen, Dorthe (red.): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur. Frederiksberg 2005.

realiseres i nuet ved, at ledelser både evner at hente offentlig og privat opbakning og økonomi og samtidig kan realisere nye potentialer hos en mangfoldighed af medarbejdere. Kultur- og fritidsområdet, beskrevet gennem de fire organisationer, har visioner med sig som et legitimt grundlag for ”oplevelsen” som produkt, og lederen bliver i kulturens sprog en dirigent, der skal leder flere partiturer og mange solister.

Hvis vi skal høste fordele, både innovativt og økonomisk, af offentlig–private samarbejder i fremtiden, må den offentlige sektor slække på idealbilledet af den administrative bureaukrat, der kun forvalter og formidler politikernes visioner – eller mangel på samme – og de private virksomhedsbestyrelser skrue ned for idealbilledet af den karismatiske direktør, der alene sikrer aktionærer det bedste udbytte og den bedste omtale. Det er i det konkrete møde mellem beslutningstagere – det vil sige ansatte ledere, valgte politikere og udpegede bestyrelser – at de offentlige og private ledelsesroller og -praksis udvikles. Her kan kultur- og fritidsområdet, som netop i Danmark eksisterer og udvikles i kraft af både private og offentlige investeringer, skabe de fælles visioner for en by, en region eller landets udvikling. Det kræver, at der forsat sættes fokus på, hvordan ledelse af visioner og daglig praksis udvikles og udføres. Det er nødvendigt, at visionslederen, som i disse år hyldes i den private virksomhedskultur støttet af en mediebåret persondyrkelse af eneren, møder den polyfone offentlige leder, som er blevet billedet på borgeres og politikeres forventninger til den gode offentlige leder. Det skal være i mødet om at udvikle fælles visioner til et fælles samfund, hvor netop kulturen i dens mange lokale og internationale nuancer kan være kittet, der skaber sammenhæng mellem det nære lederskab for den enkelte medarbejder og det store lederskab af virksomheder, der konkurrerer over flere regioner og kontinenter.