Det er også sådan med en kulturinstitution her, at alle skal jo have deres penge undtagen musikerne. Og det er selvfølgelig en hård erkendelse, men sådan er det.

(Lennart Ginman)

Det, der kan gøre folk stresset og helt ukonstruktiv, er, hvis de ikke ved, hvilken vej de skal, og hvilken ledelse der er.

(Henrik Hartmann)

Jeg synes, en virksomhed er sådan en stor homogen masse af mennesker og processer, og hvis menneskerne er glade og processerne kører, så har man en god leder.

(Anne Rasmussen)

Vores princip var, at vi ville flytte penge fra administrationen til produktion og kunst.

(Allan Klie)

Råvaren er hjerteblod. Det er en anden handelsvare.

(Lennart Ginman)

Ledelse af oplevelsesvirksomheder

(Peter Langdal)

Det er kunst, hvis det kommunikerer.

(Henrik Hartmann)

Hver dag går man jo på kompromis mere eller mindre, fordi det jo er andre mennesker, man leder. En leder uden andre mennesker er jo lidt åndssvagt.

Som leder skal du sætte nogle rammer, man kan være kreativ inden for, og samtid også give mulighed for at sprænge dem i nogle tilfælde.

(Aslak Balle Hansen)

(Peter Langdal)

Jeg synes kulturpolitik burde handle om at skabe, og ledelse af kulturinstitutioner handler om at skabe rammerne for, at ting kan ske.

Altså for mig er det helt klart et kreativt boost, at jeg sidder i en ledelse. Nu har jeg jo mulighed for at føre alle de her ting ud i livet.

(Allan Klie)

Den akademiske baggrund kommer ind i forhold til, at jeg er sindssygt dygtig til at have fat i 7000 tråde på en gang.

(Anne Rasmussen)

Man kan få en rigtig god indikation, om en leder er doven ud fra en bundlinje.

(Aslak Balle Hansen)

Stine Løike & Morten Bo Jakobsen

Speciale i Performance-design ved Roskilde Universitet

Forårssemestret 2012

Vejleder: Olav Harsløf

Ledelse af oplevelsesvirksomheder

Speciale i Performance-design, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier (CBIT), Roskilde Universitet, forårssemestret 2012.

Forfattere
Stine Løike (Engelsk og Performance-design)
Morten Bo Jakobsen (Virksomhedsstudier og Performance-design)

Vejleder
Olav Harsløf

Forside
Citater fra lederne af Betty Nansen Teatret, Københavns Musikteater, Stengade og Jazzhouse

Omfang
Antal normsider: 89,5

Forfattererklæring

Som påkrævet af eksamensordningen anno 2010 anføres her opdelingen af den skriftlige fremstilling:

Abstract (Morten Bo Jakobsen)
Resumé (Stine Løike)
Indledning (Stine Løike)
Problemfelt (fælles)
Metode (fælles)
Videnskabsteori (Morten Bo Jakobsen)
Oplevelse (Stine Løike)
- Flow (Stine Løike)
- Oplevelsesøkonomi (Stine Løike)
- Performance (Morten Bo Jakobsen)
- Det autopoiesiske feedback loop (Stine Løike)

Traditionel ledelse (Morten Bo Jakobsen)
Fokusgruppen (fælles)
Produktet (fælles)
Arbejdskarakteristika (fælles)
"*Det dér med ledelse…*" (fælles)
Bundlinjen (fælles)
Kunstnerbaggrund en fordel? (fælles)
Det var Sørens! (fælles)
Konklusion (fælles)
Perspektivering (Stine Løike)

Billede og model akkreditering

Kampagnebillede side 9 scannet fra teaterprogram med tilladelse fra Folketeatret.
Modeller gennem opgaven har forfatterne selv forestået efter eksisterende modeller.
Fotos er taget af forfatterne selv.

Forord

Vi vil gerne rette en særlig tak til de seks oplevelsesledere: Peter Langdal, Henrik Hartmann, Anne Rasmussen, Allan Klie, Lennart Ginman og Aslak Balle Hansen for hvem dette speciale ikke havde været muligt at skrive uden. En stor tak til Søren E. Jakobsen for inspiration og for hans velvillighed til at deltage i debatten. Tak til Folketeatret for lån af kampagnemateriale. Pia Kloster skal også have en hjertelig tak med på vejen for altid at være behjælpsom, når vi har manglet det ene eller andet og generelt for hendes vindende sjæl. En tak til Olav Harsløf for vejledning gennem hele forløbet. Slutteligt en tak til familie og venner for deres støtte og opbakning.

UNIVERSITAS ROSKILDENSIS · IN TRANQUILLO MORS · IN FLUCTU VITA

Læsevejledning

For at hjælpe læseren, af dette speciale, følger her en læsevejledning.

Korte citater skrives i "*kursiv med citationstegn*"; understregninger i citater betyder "*tryk på ordet* "; lange citater står alene. Referencer til interviewpersoner skrives med (initialer: linjenummer i transskriberingen). Titler, begreber og termer skrives i *kursiv*; begrebsafklaringer eller ord, der refererer tilbage til tidligere citater, markeres med **fed**; understregninger i brødteksten betyder tryk på ordet eller en fremsat hypotese; til slang, ironi, billedtermer eller talesprog anvendes "citationstegn"; ord eller udtryk, frit refereret af udtalelser eller citater, skrives med '*apostrof og i kursiv*'.

Interviewpersoner vil efter afsnittet *Fokusgruppen* være nævnt ved efternavn. Forfatteren til artiklen, der er specialets inspiration, er skrevet med fulde navn igennem hele teksten, for at adskille denne fra fokusgruppens interviewpersoner. Læsevejledning, til de på discen transskriberede interviews, er at finde i bilag.

Abstract

Inspirationen til dette speciale er fundet i en artikel fra 2008 skrevet af konsulent og tidligere DR-direktør Søren E. Jakobsen, som inden for de kreative erhverv ser en tendens til at ansætte dygtige (kunst)håndværkere i lederstillinger. I artiklen påstår han implicit, at kunstnere er dårlige ledere, da de ikke har de administrative kvaliteter, der kræves. Denne hypotese finder forfatterne problematisk, da den udelukkende er subjektiv funderet, og derfor søges hypotesen udfordret. Specialets formål er både en falsificering af hypotesen og at undersøge, hvilke kompetencer og værktøjer en oplevelsesleder med fordel kan drage nytte af i Danmark anno 2012, og hvorvidt en kunstnerisk baggrund er en fordel eller ulempe.

Dette gøres gennem seks kvalitative interviews med administrative og kunstneriske ledere fra henholdsvis Betty Nansen Teatret, Københavns Musikteater, Jazzhouse og Stengade, hvor deres udsagn analyseres ud fra et oplevelsesøkonomisk perspektiv som udlagt af blandt andre Christian Jantzen og Michael Vetner samt ud fra Henry Mintzbergs ti traditionelle lederroller. Der redegøres for ledernes arbejdskarakteristika for at danne et billede af, hvad en oplevelsesleder reelt laver i sit daglige virke. Dette gøres med henblik på at kategorisere lederne inden for Mintzbergs ti roller og undersøge, hvorvidt disse roller er fyldestgørende i forhold til oplevelsesledelse. Denne metodiske fremgang er anvendt for at kunne sammenholde den administrative leders evner med den kunstneriske, for derigennem at finde frem til de kvaliteter en oplevelsesleder af i dag skal være i besiddelse af.

Ved at sammenholde analysens resultater med Mintzbergs ti roller, er forfatterne nået frem til, at de ti roller ikke er fyldestgørende, når det drejer sig om ledelse af en oplevelsesvirksomhed. Rollerne *empatisør* og *dialogpartner*, som udlagt af Lars Lindkvist og Olle Duhlin, mangler i Mintzbergs model, samt to ekstra roller forfatterne har valgt at kalde *motivator* og *forsørger*. Derudover kommer forfatterne med et bud på, hvilke færdigheder og kompetencer, en oplevelsesleder med fordel kan anvende, hvor et af de vigtigste elementer viser sig at være evnen til selverkendelse.

Resumé

The Master's thesis at hand is inspired by an article from 2008 by consultant and former director of DR, Søren E. Jakobsen, who sees a tendency within the creative industry to hire skilled craftsmen (in arts) in management positions. In his article Jakobsen implies that artists make poor executives because they lack the required administrative abilities. The authors find this hypothesis problematic due to its purely subjective foundation and therefore seek to challenge its validity. The objective of this Master's thesis is both to falsify the hypothesis and to identify the skills and instruments beneficial to an executive in the experience economy in Denmark 2012 and to look into whether an artistic background is an advantage or a disadvantage.

This is sought through six qualitative interviews with administrative and artistic executives from Betty Nansen Teatret, Københavns Musikteater, Jazzhouse and Stengade, respectively. Their statements are analysed from an experience economic perspective as presented by Christian Jantzen and Michael Vetner, among others, and from Henry Mintzberg's ten managerial roles.

The characteristics of managerial work are accounted for in order to form a picture of the everyday life of an executive in the experience economy. This is done in order to categorise the executives by Mintzberg's ten roles and to examine whether these are sufficient in relation to management in the experience economy. This methodical approach is utilised in order to compare the administrative executive's abilities with the artistic executive's. Through this, the abilities an executive in the experience economy ought to possess are established.

By comparing the results of the analysis with Mintzberg's ten roles, the authors have reached the conclusion that the ten roles are not sufficient when concerning management within the experience economy. The roles *empathiser* and *dialogue partner* as explained by Lars Lindkvist and Olle Duhlin are lacking in Mintzberg's model, as are two roles which the authors have named *motivator* and *provider*. Furthermore the authors suggest which skills an executive in the experience economy may advantageously employ, one of the most important being the capacity for self-awareness.

Indholdsfortegnelse

Indledning 9
Problemfelt 10
Problemformulering 12
Metode 12
Videnskabsteori 15
Oplevelse 17
Flow 19
Oplevelsesøkonomi 23
Performance 25
Restored behavior 27
"Is" performance, "as" performance 27
Det autopoiesiske feedback loop 28
Traditionel ledelse 35
Arbejdskarakteristika 35
Lederroller 36
Interpersonelle roller 36
Informationsrollerne 38
Beslutningsrollerne 38
Fokusgruppe 40
Produktet 43
"*Det er kunst, hvis det kommunikerer*" 46
Strategisk eksponering 48
Arbejdskarakteristika 51
Teatrene og den dobbelte ledelse 51
Spillestederne 58
Administrator vs. kunstner 61

"*Det dér med ledelse…*" 63
Interpersonelle roller 63
Informationsrollerne 65
Beslutningsrollerne 66
Yderligere kompetencer 69
Det problematiske hierarki 72
Bundlinjen 82
Kunstnerbaggrund en fordel? 84
Omstilling og kontrol 86
Lederen som branding 92
Kunstneren og de bløde værdier 93
Medgang og modgang 95
Det var Sørens! 98
Dræber ledelse kreativiteten? 98
Fordomme 99
Empatisør og Dialogpartner 101
Motivator 103
Forsørger 105
Den fejlbarlige leder 108
Efteruddannelse 109
Konklusion 112
Perspektivering 115
Litteratur 117
Bilag 121

Indledning

"*Ses vi?*" står der på plakaten bagpå bussen, mens Malene Schwartz' kendte ansigt smiler til dig, og du når lige at opfange navnet Folketeatret, før bussen drejer om hjørnet. Hvad kom til at betyde mest for, om du vil købe en billet på Folketeatret? Var det, det gamle teaters veletablerede navn – et teater du måske før har besøgt og overvejer at gense? Eller var det løftet fra en professionel kunstner inden for faget, der lovede dig kvalitet og genkendelsens glæde?

Ses vi?-kampagnen var at finde i det københavnske bybillede i årene, hvor Malene Schwartz sad som direktør for Folketeatret. På plakatsøjler, busser og i blade fandt man dette lille spørgsmål fra en kvinde, hele Danmark kender og elsker, ikke mindst for hendes rolle som Maude i *Matador*. Reklamesloganet stod som et løfte om, at direktøren var til stede på sit teater, og ønskede man at møde hende, kunne man erhverve sig en billet til en forestilling og dermed nyde en fælles oplevelse med stjernen. Det er de færreste, der venter, at teaterdirektøren er til stede hver aften under forestilling, og selvom hun skulle være der, er publikum klar over, at det ikke betyder, de får chancen for lange snakke om forestillingen. Der ligger dog stadig en værdi i det faktum, at en vellidt og anerkendt skuespillerinde sætter sit stempel på teatrets produkt og står inde for, at man her opnår oplevelser af kvalitet.

Folketeatrets brug af teaterchefens ansigt og renommé ligger ikke langt fra selve det at hyre en kendt kunstner som chef for en oplevelsesvirksomhed. Kunstnerens erfaring og popularitet ventes at smitte af på virksomheden, som ikke kun skal producere kunst, men også levere et resultat på bundlinjen. Der skal sælges billetter og søges støtte fra kommunale, regionale og nationale puljer samt fonde. Folk skal gøres interesserede i stedets virke og produkter, de skal vælge at lægge deres penge lige netop her, hvor også de kendte kommer for at opleve kunsten. Det var jo det, Malene Schwartz fortalte, da bussen kørte forbi, og hun håbefuldt kaldte efter dig: "*Ses vi?*".

Problemfelt

Dette speciale vil tage udgangspunkt i konsulent og tidligere direktør inden for flere danske oplevelsesvirksomheder Søren E. Jakobsens artikel *Ledelse af kreativ virksomhed*. I artiklen skriver Søren E. Jakobsen følgende:

> Der er en langvarig tradition for at kreative virksomheder udpeger dem, der er bedst til det kreative håndværk, til ledelsesposter. Som regel mister man derved en dygtig (kunst)håndværker – men får til gengæld en elendig chef.
> (Jakobsen 2008:56)

Dette udsagn tangerer til det stigmatiserende ved at påstå, at de fleste kunstnere er dårlige ledere. På baggrund af denne generalisering, hvis validitet er diskuterbar, vil dette speciale behandle udsagnet som et hypotetisk udsagn. Søren E. Jakobsen har dog ret i, at der er en tradition for at ansætte kunstnere i lederstillinger, hvilket ses tydeligt inden for den danske teaterverden, hvor der de senere år har været en tendens til at ansætte højt profilerede kunstnere i ledende stillinger: Morten Grundwald på Betty Nansen Teatret (1980-1992) og på Østre Gasværk Teater (1989-1998), Malene Schwartz på Aalborg Teater (1994-2001) og på Folketeatret (2001-2007), Peter Langdal på Betty Nansen Teatret (1992-), Per Pallesen på Nørrebros Teater (2001-2007), Waage Sandø på Folketeatret (2007-2010), Jonatan Spang på Nørrebro Teater (2007-2009) etc. Dette ses også delvist på musikscenen eksempelvis Finn Ziegler på blandt andet La Fontaine (1972-1986) og Finn Zieglers Hjørne (1989-1996), Jørgen Svare på Jazzhus Slukefter i Tivoli (1994-1997), Lennart Ginman på Jazzhouse (2009-), Nils Lan Doky på Jazzhus Montmartre (2010-) med flere.

Søren E. Jakobsen udtrykker i sin artikel skepsis over for at ansætte sådanne kunstnere i lederstillinger, da de sjældent har en uddannelse inden for traditionel ledelse. Han er dog åben over for muligheden for efteruddannelse eller omskoling, som for eksempel *Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse*, hvor han selv sidder i advisory board.

Det er forståeligt og tilmed prisværdigt, at Søren E. Jakobsen anbefaler den uddannelse, han selv er konsulent for. Samtidig er det dog også hans tilhørsforhold til uddannelsen, der gør udsagnet kritisabelt, da det mere kommer til at lyde som en reklame end en velovervejet konklusion.

Søren E. Jakobsens hypotese om, at kunstnere er dårlige ledere, er den væsentligste motivationsfaktor for dette speciale, da vi finder udsagnet problematisk. Det er udelukkende tilvejebragt ud fra hans egne erfaringer, og der forekommer ingen anden empiri eller sekundær synsvinkel på emnet i artiklen, hvorfor hypotesen søges udfordret.

En anden væsentlig motivationsfaktor er, at begge forfattere bag dette speciale har kunstnerisk erfaring fra den danske oplevelsesindustri. Morten Bo Jakobsen er udøvende musiker og har tidligere i karrieren haft pladekontrakt med bandet Tenderloud hos PonyRec og har i den forbindelse spillet på landets større musikscener i perioden 2002-2005. Stine Løike er uddannet musicalperformer ved Det Danske Musicalakademi i Fredericia i 2004 og har i den forbindelse haft sin gang på scener landet over.

Begge forfattere er af den overbevisning, at en baggrund som aktiv performer vil være en force i forhold til afklaringen af problemstillingen, men også i det fremtidige virke inden for feltet, da både de gode og de dårlige oplevelser er blevet set fra "den anden side". Uddannelsen som performance-designer skaber grobund for at kunne styre, kontrollere og holde overblik, hvor den kunstneriske baggrund giver et indblik i hvad og hvem, der skal håndteres. Søren E. Jakobsen synes dog ikke at tillægge den kunstneriske baggrund megen værdi, hvilket foranlediger en nærmere undersøgelse af, hvorvidt en sådan baggrund kan være en force i forhold til ledelse, som ikke umiddelbart findes i en administrativ baggrund.

Alt i alt vil specialet derfor som udgangspunkt fremstå som en udfordring af hypotesen om, at kunstnere er dårlige ledere, hvor forfatternes baggrund og fremtidsvisioner vil være medvirkende til at søge dette udsagn falsificeret og vil fremstå som motivationsfaktor for selve specialet. Behandlingen af hypotesen vil nemt komme til at fremstå subjektiv på baggrund af forfatternes forudindtagede holdninger, men gennem en metodebeskrivelse og ud fra en specifik videnskabsteoretisk tilgang, vil svaret på problemstillingen søges objektivt. Under udfordringen af hypotesen er forfatterne opmærksomme på Søren E. Jakobsens tilkendegivelser: "*Jeg medgiver at indledningen* [ovenstående citat – red.] *er kategorisk, men som bekendt fremmer overdrivelsen forståelsen* […] *Ingredienserne i god ledelse er de samme, uanset i hvilken sammenhæng ledelse udøves. Det er doseringen af de forskellige ingredienser, der gør forskellen.*" (Jakobsen 2008:56). I specialet vil der blive set nærmere på, hvilke ingredienser ledere af oplevelsesvirksomheder benytter.

Problemformulering

Hvilke kompetencer og værktøjer bør en leder af en oplevelsesvirksomhed besidde, og hvorvidt underbygges disse af en kunstnerisk baggrund?

Metode

For at kunne besvare dette gennem en udfordring af Søren E. Jakobsens hypotese, skal der ses nærmere på, hvad der kræves for at lede en oplevelsesvirksomhed i Danmark, og i hvilket omfang kunstneriske evner og baggrund kan være en fordel eller ulempe. Fokus vil i denne forbindelse ligge på en gruppe af danske oplevelsesvirksomheder, der lever af at sælge performancerelaterede produkter, nærmere betegnet spillesteder og teatre, der udgør forfatternes interessefelter og dermed også fokusgruppen.

Da problemstillingen omhandler oplevelsesvirksomheder, vil oplevelsesbegrebet søges afklaret gennem teorier fremsat af lektor og institutleder Christian Jantzen og adjunkt Mikael Vetner, hvor de i artiklen *Oplevelsens psykologiske struktur* (2007) redegør for begrebets mangfoldighed. Flow-begrebet, som fremført af professor Mihaly

Csikszentmihalyi, vil ligeledes blive behandlet, da det giver et indblik i, hvorledes oplevelser kan være katalysator for en optimaltilstand baseret på individets kompetencer i forhold til udfordringsgraden af oplevelsen, hvorved oplevelsens individualitet cementeres.

I forlængelse af oplevelsesvirksomheder følger begrebet *oplevelsesøkonomi* (experience economy) som første gang blev introduceret af forfatterne B. Joseph Pine II og James H. Gilmore i 1998. Pine og Gilmores teori omhandler blandt andet, hvorledes virksomhederne skal iscenesætte oplevelserne, men de er ofte blevet kritiseret i denne synsvinkel, hvorfor andre teoretikeres syn på begrebet også vil blive behandlet i dette speciale. Dette gøres blandt andet med henblik på at give et helhedsindtryk af en oplevelsesvirksomhed i Danmark anno 2012 og ikke kun en begrebsliggørelse af ordet: *oplevelse*.

Specialets interessefelt er som skrevet spillesteder og teatre, der som oftest lægger scene til de performative kunstarter. Professor i performance studies Richard Schechners afklaring af begrebet: *performance,* vil blive gennemgået og anvendt. Grundet fokus på de performative kunstarter, anvendes også professor Erika Fischer-Lichtes begreb *det autopoiesiske feedback loop*, der omhandler gensidig interaktion mellem publikum og kunstnere. Begrebet henvender sig specifikt til live performances og er derfor relevant for den del af oplevelsesøkonomien, som dette speciale fokuserer på.

Som afslutning på det teoretiske fundament, der skal anvendes til videre analyse, redegøres der for traditionel ledelse. Professor Henry Mintzberg foretog undersøgelser af ledernes arbejdskarakteristika i starten af 1970erne og har sammenlignet disse resultater med lignende undersøgelser foretaget op igennem 1990erne. Ud fra dette har han sammenfattet ti lederroller, der beskriver, hvad en traditionel leder reelt foretager sig i sit virke som leder. Forfatterne har afgrænset sig fra at anvende andre teoretikere på området, da specialet omhandler oplevelsesledelse og ikke traditionel ledelse. Mintzberg vil blive anvendt til at sammenholde de to begreber for derigennem at anskueliggøre forskellen på en traditionel leder og en oplevelsesleder.

Den præsenterede teori vil blive anvendt som et værktøj i forbindelse med analysen af seks kvalitative interviews foretaget med repræsentative ledere inden for den danske oplevelsesscene. I valget af interviewpersoner har fokus været på at finde ledere med

enten administrativ eller kunstnerisk baggrund for at kunne sammenholde disse til videre analyse. Det har dog vist sig, at der inden for teaterverdenen er en udbredt tendens til at benytte sig af todelt ledelsesform, henholdsvis administrativ og kunstnerisk, hvorfor fire af de seks interviews vil være med teaterledere. De to spillestedsledere vil dog henholdsvis være en administrativ og en kunstnerisk leder. For at gøre undersøgelsen repræsentativ i forhold til fokusgruppen er valget faldet på et større og et mindre spillested og teater dog kun i København. På teatersiden er interviewpersonerne: Henrik Hartmann og Peter Langdal fra Betty Nansen Teatret samt Allan Klie og Anne Rasmussen fra Københavns Musikteater, og fra spillestederne er det Lennart Ginman fra Jazzhouse og Aslak Balle Hansen fra Stengade. Medarbejdere vil ikke blive interviewet, og resultatet vil derfor udelukkende bunde i en tolkning af ledernes egne udsagn samt observationer foretaget af forfatterne. Disse observationer vil være baseret på subjektive vurderinger ud fra forfatternes kendskab til branchen.

I forbindelse med valget af teatre og spillesteder kunne det virke oplagt at vælge Det Kongelige Teater eller VEGA-Musikkens Hus, da de er de største inden for deres respektive brancher i Danmark. At valget ikke faldt på disse, skyldes henholdsvis, at Det Kongelige Teater er statsstøttet med mere end 500 millioner kroner om året (www.kristeligt-dagblad.dk), hvilket gør, at teatret ikke er repræsentativt i forhold til danske teatre. VEGA-Musikkens Hus er fravalgt, da det ikke har en kunstnerisk leder, hvorfor interviewet med Ginman gav et bedre empirisk grundlag for besvarelse af problemstillingen. Forfatterne er bevidste om, at have en forudindtaget holdning til spørgsmålet om kunstneren som god leder under de enkelte interviews, men hensigten er at udnytte dette syn og bruge det til at stille interviewpersonerne en række spørgsmål angående ledelse af oplevelsesvirksomheder, som vil tage udgangspunkt i både forfatternes egne holdninger og holdninger som udtrykt af Søren E. Jakobsen i den førnævnte artikel. På denne måde repræsenteres begge sider af sagen. Endvidere er der en forståelse for, at lederne efter al sandsynlighed vil mene, at de er gode ledere, hvorfor der i stedet ønskes afklaret, hvilke værktøjer og kompetencer lederne har gavn af i deres daglige virke, og hvorvidt de udspringer af en kunstnerisk eller administrativ baggrund.

Slutteligt vil Søren E. Jakobsen blive konfronteret med undersøgelsens resultater, hvor han får mulighed for at give sit besyv med i debatten.

Begrebsafklaring: Søren E. Jakobsens artikel omhandler kreative virksomheder, men da dette speciale tager udgangspunkt i virksomheder, der producerer performative kunst, og dermed direkte skaber en oplevelse for et publikum, har forfatterne fundet termerne: oplevelsesvirksomheder eller oplevelsesinstitutioner mere anvendelige. Dette skyldes også en begrebsforvirring omkring termen: *kreativ*. For hvornår er man kreativ, og hvornår er man kunstner? I dette speciale skelnes der mellem administrative og kunstneriske medarbejdere, hvor de administrative er dem, Søren E. Jakobsen kalder for *bogholdere*, men problemet opstår, når Søren E. Jakobsen omtaler *kreatører*. Forfatterne er af den holdning, at man godt kan være kreativ uden at være kunstner, men ikke omvendt. Kunstnerne i dette speciale vil derfor dække over performerne og andre medarbejdere med en kunstnerisk baggrund og dermed ikke nødvendigvis alle kreative medarbejdere.

Videnskabsteori

Specialets videnskabsteoretiske tilgang vil tage udgangspunkt i den østrisk-britiske filosof Karl Raimund Poppers (1902-1994) kritiske rationalisme, hvor grundargumentet er, at: "*Enhver teori, som siger noget om virkeligheden, risikerer, at virkeligheden "modsiger" den.*" (Lübcke 2003:100). Specialets formål er dog ikke at undersøge validiteten af de anvendte teorier i specialet, men i stedet at udfordre Søren E. Jakobsens hypotese om, at kunstnere er dårlige ledere. Genstandsfeltet vil derfor omhandle, hvorvidt vores empiriske data stemmer overens med Søren E. Jakobsens begreb om virkeligheden; altså er kunstnere dårligere ledere, eller kan vi falsificere hans udsagn?

"*Videnskaben drejer sig om at opstille maksimalt dristige og dermed interessante hypoteser* […]" (Lübcke 2003:110). Søren E. Jakobsens hypotese lever op til præmisset om at være dristig, hvorfor specialets omdrejningspunkt er fokuseret herpå. Ifølge den kritiske rationalisme kan en påstand dog ikke begrundes på baggrund af subjektive

fornemmelser eller observationer[1]: "V*idenskabens metode er den at udvikle hypoteser og afprøve dem ved eksperiment og observation. Ved denne testning eliminerer vi de falske hypoteser.*" (Lübcke 2003:103). Disse eksperimenter kan sammenlignes med dette speciales empiriske data, og gennem observationer af de udvalgte spillesteder og teatre, når disse er i drift, vil muligheden for en verificering eller falsificering af hypotesen således opstå (Lübcke 2003:101ff).

Den kritisk rationalistiske tilgang til det empiriske data er ikke at undersøge om hypotesen er holdbar, men udelukkende om den kan falsificeres. Hvis hverken de empiriske data eller observationerne er i stand til at falsificere hypotesen siges den at være *korroboreret* (Koch 2009:95) – den stemmer overens med virkeligheden, som den er nu, men siger intet om dens validitet i fremtiden (Lübcke 2003:105).

Selvom Søren E. Jakobsens hypotese skulle vise sig ikke at være korroboreret med virkeligheden, kan der ud fra en kritisk rationalistisk tankegang ikke argumenteres for, at en anden undersøgelse ikke ville vise de modsatte resultater, da: "[…] *videnskabelig erkendelse er fallibilistisk* […]" (Lübcke 2003:105). Fallibilismen er: "[…] *den tanke, at vor erkendelse altid kun er usikker og foreløbig.*" (Lübcke 2003:107).

Ifølge den skotske filosof David Hume (1711-1776) ville Søren E. Jakobsen have en induktiv tankegang (vanetænkning), da hans oplevelser og tidligere erfaringer inden for branchen har ført til hans hypotese: "*Hver gang vi ser et hændelsesforløb, der ligner nogle, vi tidligere har iagttaget, så forventer vi, at det udvikler sig på samme måde som disse tidligere forløb.*" (Lübcke 2003:109). Popper er dog ikke enig i denne antagelse, da det her kommer an på synsvinklen. Gennem ens erfaringer opstår der ofte en tendens til at anskue fænomener på en specifik måde og finde ligheder blandt disse, hvilket begrænser individets evne til at søge det relevante – individet ser kun ligheder mellem det, det kender. Ifølge teorien ændres synsvinklen først, når der opstår et problem, som når oplevelsesvirksomheder ansætter kunstnere i ledende stillinger.

I denne forbindelse har Søren E. Jakobsen, ifølge den kritiske rationalisme, fremsat en hjælpehypotese, da han åbner op for muligheden for efteruddannelse eller

[1] Sandsynligheden for validiteten af observationerne foreligger dog, men er et matematisk-statisk begreb kaldet induktion – man kan ikke komme til en slutning udelukkende på det observerbare. Sandsynligheden for hypotesens validitet kan dog alligevel komme til udtryk gennem dens troværdighed på baggrund af Søren E. Jakobsens mangeårige virke som direktør inden for oplevelsesvirksomheder. (Lübcke 2003:101ff)

omskoling. En sådan hjælpehypotese besværliggør en falsifikation af hypotesen, da der nu er flere faktorer, der gør sig gældende. Endvidere skriver han, at udtalelserne er kategoriske og at overdrivelse fremmer forståelsen, hvilket yderligere vanskeliggør en falsifikation.

Efter endt gennemgang af den videnskabsteoretiske metode vil oplevelsesbegrebet blive behandlet som første led i at danne billedet af den institution, oplevelseslederne styrer.

Oplevelse

For at kunne forklare begrebet *oplevelse* må det tages med i betragtning, at ordet – i den forstand vi bruger det som en del af oplevelsesøkonomien – er oversat fra det engelske *experience* (the experience economy), og at *oplevelse* derfor ikke er fuldt ud dækkende, da den engelske term bærer langt flere konnotationer.

Christian Jantzen og Mikael Vetner nævner i deres artikel *Oplevelsens psykologiske struktur* tre grundbetydninger for ordet **experience**:

> 1. En ophobning af viden og kompetencer, der stammer fra direkte deltagelse i hændelser og handlinger (f.eks. "a man of experience"),
> 2. Indholdet i en direkte deltagelse i eller iagttagelse af en hændelse (f.eks. "he had a religious experience") og
> 3. En hændelse, som den opfattes i hændelsesøjeblikket (f.eks. "a surprising experience").
>
> (Jantzen; Vetner 2007:32)

Disse betydninger deler begrebet i to grene, nemlig **erfaring** (1) og **oplevelse** (2 og 3). Dette viser sig at stemme vel overens med definitionen opgivet i *Oxford advanced learner's dictionary*, hvor experience forklares som: "[…] *the knowledge and skill that you have gained through doing sth for a period of time; the process of gaining this* […]" (Oxford advanced learner's dictionary 2005:534). Dog bør erfaringsdelen splittes op i endnu en underdeling, idet kompetencen kan være både i form af at have prøvet det før (øvelse) og være direkte rutineret.

Experience har derfor fem underdelinger her beskrevet med hjælp fra grupperingerne udformet af Jantzen og Vetner (2007:32):

Oplevelse

- Opfattelsen, det sanselige indtryk af en hændelse (a breath taking experience)
- Evaluering af opfattelsen gennem deltagelse i hændelsen (to have a joyous experience)

Erfaring

- Kendskab til/viden (have erfaring med: have experience with)
- Øvelse/træning (have erfaring: have experience)
- Rutine (være erfaren: have experience as)

Erfaring bliver her nærmest gradbøjet, da der ligger mindre erfaring i det at have **kendskab til** end at være **øvet** udi en disciplin, som igen synes mindre erfarent end det at være **rutineret**. Alle tre former findes dog implicit i det engelske *experience*, ligesom dette også dækker både **opfattelsen** af en hændelse samt **evalueringen** af denne. Alt dette skal derfor overføres som betydninger af det danske ord *oplevelse*, når det bruges i denne sammenhæng.

Da oplevelse indebærer så meget, kan det, som adjunkt Bodil Stilling Blichfeldt, lektor Anna Lund Jepsen og lektor Janne J. Liburd antyder, være svært at finde en præcis definition af begrebet:

> På trods af, at oplevelsen er blevet en essentiel brik i vores forståelse og begrebsliggørelse af individets adfærd, motiver, holdninger og forbrugsmønstre, findes der endnu ikke en entydig, dækkende og gyldig definition af, hvad en oplevelse i grunden er.
>
> (Blichfeldt et al. 2007:231)

Det er da heller ikke så tit, man spørger folk, om de har <u>haft</u> en oplevelse, men rettere om de har haft en <u>god</u> eller <u>dårlig</u> oplevelse. Oplevelser er alle vegne, og derfor bliver det et spørgsmål om, hvorvidt oplevelsen overhovedet kan indkapsles: "*Det ser ud til, at vi i mangel af en alment accepteret definition lader <u>oplevelsesbegrebet</u> dække alt og dermed i realiteten intet.*" (Blichfeldt et al. 2007:231).

Oplevelser skal ses i forhold til individet og den situation, vedkommende befinder sig i. Den udspringer af mange forskellige variabler såsom: humør, kompetencer,

erfaringer, situationer, omgivelser, koncentration etc. Der er tale om meget individuelle forudsætninger, og derfor bliver oplevelsen aldrig den samme for to personer. Hvorvidt den giver mening, har at gøre med den enkeltes opfattelse af sig selv: "*Oplevelsen er meningsfuld, når individualiteten bekræftes.*" (Jantzen; Vetner 2007:39). Det vil derfor være svært at give en opskrift på oplevelsen som ens for alle, og derved er det også umuligt at skabe en oplevelse for alle – i hvert fald, når vi taler om at ville give folk en god oplevelse.

Jantzen og Vetner udtrykker det som at: "*Den 'gode' eller 'store' oplevelse får vi, når grænserne for vores kropslige eller intellektuelle formåen er blevet udvidet.*" (Jantzen; Vetner 2007:40). Der spiller derfor indre faktorer ind, når den ekstraordinære oplevelse skal defineres. Disse faktorer har Mihaly Csikszentmihalyi gennem en årrække arbejdet frem imod at definere, og i det følgende gives et oprids af det, han kalder den optimale oplevelse eller *flow*.

Flow

Csikszentmihalyi kaldte oprindeligt dette begreb for den *autoteliske oplevelse*, altså en oplevelse der bærer målet i sig selv. Der er ikke tale om en form for ydre belønning, kun selve det at være i oplevelsen. Det er en ultimativ tilstand, hvor omverdenen lukkes ude, og kun øjeblikket tæller. Derfor kalder Csikszentmihalyi det for en optimaloplevelse, hvor: "*Concentration is so intense that there is no attention left over to think about anything irrelevant, or to worry about problems.*" (Csikszentmihalyi 1990:71). Når omverdenen synes at forsvinde, og kun den forhåndenværende aktivitet betyder noget, da opleves *flow*. Det er derfor ikke så underligt, at flow ofte optræder i forbindelse med, at man udfører sin yndlings aktivitet, såsom havearbejde, kortspil, dans etc.

(Csikszentmihalyi 1997:33), og ikke så mærkeligt at man opsøger de aktiviteter, der medfører flow.

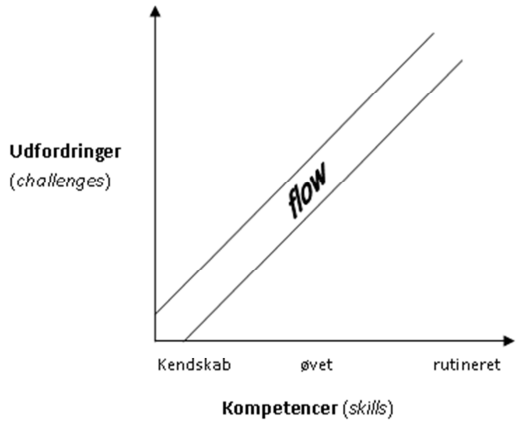
Flow skal dog ikke ses som et magisk tæppe, der sænkes over sindet, som en udefrakommende kraft. For at flow kan opleves, skal der være tale om fuld selvkontrol gennem en udøvelse af tillærte færdigheder. En skakspiller, der overvejer sit næste træk, har fuld kontrol over situationen, så længe han spiller mod en modstander, der kan give ham tilpas modstand, så han hverken keder sig eller føler sig frustreret. Han må gerne blive udfordret, såfremt udfordringen i hændelsen ses som netop dette og ikke som en frustration.

Der er derfor ikke tale om en tilstand af lykke, men en tilstand i fordybelse: "*When we are in flow, we are not happy, because to experience happiness we must focus on our inner states, and that would take away attention from the task at hand.*" (Csikszentmihalyi 1997:32). Når flowtilstanden brydes ved endt oplevelse, kan en tilstand af lykke dog indfinde sig (og vil det som oftest, hvis oplevelsen har gjort, at man har nået et mål): "*The happiness that follows flow is of our own making, and it leads to increasing complexity and growth in consciousness.*" (Csikszentmihalyi 1997:32).

Det autoteliske element er hermed opnået, når ikke engang en opfattelse af lykke kan være en del af flow – kun oplevelsen selv betyder noget. Dermed ikke sagt, at personen i flow ikke er bevidst om situationen og sine handlinger, men: "*A person in flow has no dualistic perspective: he is aware of his actions but not of the awareness itself.*" (Csikszentmihalyi 1975/2000:38), fordybelsen gør, at kun selve oplevelsen opfattes, ingen refleksiv tankestrøm eller bekymringer blander sig. Dette kan være svært at holde i længere tid, og flow afbrydes da også oftest i kortere eller længere momenter (Csikszentmihalyi 1975/2000:38).

Der er dog ingen klar opskrift på, hvordan man opnår flow. En aktivitet, der normalt bringer en aktør i tilstanden, har måske ikke den effekt en dag, hvor vedkommende har mange bekymringer eller lader sig distrahere af udefrakommende faktorer. Det er altafgørende, hvordan oplevelsen **opfattes** i øjeblikket: "[…] *whether one is in flow or not depends entirely on one's perception of what the challenges and skills are.*" (Csikszentmihalyi 1975/2000:50). Dette er den første betydning af oplevelsesbegrebet, som defineret i det ovenforstående. Næste trin er **evalueringen**, som indtræder, når flowtilstanden brydes, og aktøren kan vurdere sin egen indsats.

Erfaringsdelen af oplevelsesbegrebet (experience) spiller i forbindelse med flow ind, når den rette udfordring skal vælges. Der er en klar sammenhæng mellem udfordringen, og de kompetencer aktøren besidder. I nedenstående model er skitseret, hvordan flow forekommer, når de to betingelser er perfekt afstemte. Det er individuelt for alle, hvordan det perfekte forhold vægtes, men alle har potentiale for at opleve flow, når de føler sig tilpas udfordret i forhold til deres kompetencer.



Model 1 efter Csikszentmihalyi (1975/2000:49)

Selvom Csikszentmihalyi som oftest benytter ekstreme aktiviteter som eksempler på oplevelser, der kan fremkalde flow – såkaldte *flow activities* – er det langt fra en regel, at oplevelserne skal være særprægede eller ekstravagante. Selv dagligdagsskærmydsler kan afstedkomme en oplevelse af flow. Hvis aktøren er tilstrækkeligt optaget af gerningen og benytter tillærte kompetencer, vil tilstanden endda kunne hjælpe til at gøre dagligdagen til en god oplevelse (Csikszentmihalyi 1997:34). Opskriften på det lykkelige liv bliver derfor at prøve at opnå flowtilstanden i så mange af livets gerninger som muligt og derefter finde glæden ved oplevelsen, når den er overstået.

Selvom hverdagen kan fyldes med flowoplevelser, er det bemærkelsesværdigt, at det at "få en på opleveren" sjældent foregår inden for hjemmets fire vægge. Her søges ofte

mere ekstraordinære og mindeværdige oplevelser, hvilket blandt andet har resulteret i en økonomi for sig – oplevelsesøkonomien.

Oplevelsesøkonomi

At tage penge for oplevelser er ikke noget nyt. Der har til alle tider været musikanter og skuespillere, kokke og håndværkere, der har tjent deres levebrød ved at give folk oplevelser gennem alt fra underholdning til design. Måden at se en merværdi i en vare, fordi den har fået tilført et element af oplevelse, er dog af nyere dato, selvom der er nogen uenighed om, hvornår det skal dateres tilbage til. Pine og Gilmore påstår i deres hovedværk fra 1999, at det er en ganske ny og revolutionerende måde at tænke på, men bliver kritiseret heri af blandt andre Jantzen og Vetner, der mener at kunne se træk i oplevelsesøkonomien, der stammer helt tilbage fra romantikken (Jantzen; Vetner 2007:28).

Der synes dog at være bred enighed om, at en oplevelse skabes hos forbrugeren ikke hos producenten. Alligevel er der uenighed om, hvordan denne skal skabes. Pine og Gilmore argumenterer for, at det rigtige set-up vil medføre en reaktion hos forbrugeren og tilvejebringe oplevelsen (Pine; Gilmore 2009:46ff). Denne oplevelse skal være mindeværdig, for når oplevelsen er forbi, er det kun værdien af den, der lagres i hukommelsen. Hvis oplevelsen har været positiv, kan det være medvirkende til at skabe en økonomisk gevinst for virksomheden gennem *word-of-mouth* princippet (Pine; Gilmore 2009:29f). Jantzen, Rasmussen og Vetner skriver i deres artikel *Bag om Dillen* at: "*Oplevelser er ikke simple responser på producenters velvalgte stimuli, men udspringer derimod af individets egne lyster og evner.*" (Jantzen et al. 2006:177), på denne måde mener de, at en del af ansvaret er lagt på forbrugeren, der selv skal være med til at få oplevelsen sat i spil. Det er kundens aktive søgen efter at få en oplevelse, der gør, at den overhovedet kan finde sted. Hvis kunden besidder en *førlyst* – altså have lyst til aktiviteten før den opleves – kan dette bidrage til at opnå en positiv helhedsoplevelse (Jantzen; Østergaard 2007:98f.). Kunden præparerer sindet til at være modtageligt over for de ydre stimuli, og kun herved er der tale om en succesfuld og mindeværdig oplevelse. Også denne teori har dog sin svaghed, idet man sagtens kan have en uventet oplevelse (i særdeleshed de ubehagelige), også selvom man ikke har søgt denne aktivt. I et oplevelsesøkonomisk perspektiv, hvor der skal skabes muligheder for fortjeneste, er kundens velvillighed over

for varen dog essentiel og at oplevelsen efterfølgende har været af mindeværdig karakter. I denne henseende kan producenten ikke gøre andet end at designe rammerne for oplevelsen og håbe, at kunden føler sig fristet til at gå med i set-up'et.

Det er her værd at lade Pine og Gilmore bemærke, at: "*Der er ikke noget, der hedder en kunstig oplevelse. Enhver oplevelse, der skabes inden i individet, er virkelig, hvad enten de ydre stimuli er naturlige eller simulerede.*" (Pine; Gilmore 1999/2009:57), og herved sammenføres oplevelsen med den økonomiske faktor. Det er fuldt ud acceptabelt at producere oplevelser til et betalende publikum, da det stadig vil kunne påvirke dem følelsesmæssigt og endog have potentialet for at bringe dem i flow. Som Blichfeldt, Jepsen og Liburd udtrykker det: "[…] *en kommerciel oplevelse er ethvert køb og/eller forbrug, som påvirker os følelsesmæssigt (affektivt).*" (Blichfeldt et al. 2007:234).

Pine og Gilmore baserer oplevelsesøkonomien på forbrugernes trang til at opleve noget, men Jantzen og Vetner ser en mangel ved denne teori. De mener, at yderligere to aspekter spiller ind: forbrugerens trang til selvrealisering gennem en aktiv vurdering af produktets værdi, samt forbrugerens tendens til at udtrykke politiske og samfundsmæssige holdninger gennem sine køb. De mener derfor at: "*Det moderne forbrug er altså ikke blot præget af et oplevelsesorienteret værdiskema, men tillige af et idealistisk og et individualistisk skema.*" (Jantzen; Vetner 2007:29). Det gode oplevelsesdesign må derfor tiltale en forbruger, der er rede til at tage et standpunkt selv i en købssituation, og som gennem sit forbrug giver udtryk for sin identitet og lader denne forankres dybere.

Derved kræves der en del af forbrugeren, som ikke længere kan ses som passiv vinduesshopper, der går efter den billigste eller mest velkendte vare. Med produktets *merværdi* i form af symbolladning (til at pirre forbrugerens politiske sans), kvalitet (til den kritiske forbruger), design (til den modebevidste forbruger), værdi (til forbrugerens selvrealisering) etc. følger, at forbrugeren pålægges en *merindsats*. Indsatsten bliver dog belønnet, når individet beriges gennem oplevelsen. Jantzen, Rasmussen og Vetner bemærker at: "*Der vil derfor opstå en ny form for kundeloyalitet, hvilket desuden berettiger oplevelsesleverandøren til at forlange en merpris for ydelsen. I sidste ende fungerer iscenesættelsen jo som en terapi for den indestængte og forkrampede kunde.*" (Jantzen et al. 2006:180). Dette er måske en noget barsk beskrivelse af kunden, men det terapeutiske spiller ind, idet kunden berøres og ikke kun betjenes. Da det at indlede sig på en oplevelse er forbundet med et valg, er der også et vist ansvar hos kunden for, hvorvidt det bliver en succes: "*At skaffe*

sig oplevelser er et både komplekst og risikabelt ærinde, da faren for skuffelse hele tiden er til stede, og fordi ansvaret for en sådan skuffelse altid til dels falder tilbage på individet selv." (Jantzen et al. 2006:185). Den aktivt vælgende forbruger er dermed også en del af succeskriteriet.

Oplevelsesøkonomien genererer derfor et større forarbejde hos såvel producent som forbruger, og der lægges tid og kræfter i – fra begge sider – at oplevelsen opnår status som identitetsskabende. Succes på denne front øger chancerne for økonomisk gevinst.

Den del af oplevelsesøkonomien, som dette speciale fokuserer på, er virksomheder, der beskæftiger sig med de performative kunstarter. Det skal derfor nærmere undersøges, hvad dette begreb indebærer.

Performance

Ifølge Richard Schechner optræder performances inden for otte forskellige *situationer* enten enkeltstående eller i forbindelse med hinanden:

1 in everyday life – cooking, socializing, "just living"
2 in the arts
3 in sports and other popular entertainments
4 in business
5 in technology
6 in sex
7 in ritual – sacred and secular
8 in play. (Schechner 2006:31)

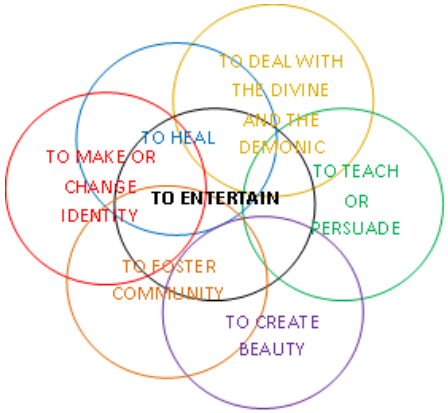
Schechner pointerer, at disse otte situationer, hvor performances opstår, ikke er fyldestgørende eller en universel opfattelse af begrebet.[2] Tolkningen varierer blandt andet inden for historiske perioder, religion, almen livsførelse etc. (Schechner 2006:31f). At Schechner alligevel opererer med disse kategoriseringer, skyldes en specifik kulturel tankegang, der vil være adopteret i dette speciale grundet dens forenelighed med den vestlige, sekulære opfattelse af begrebet: *performance*.

[2] Oprindeligt efter teori af Marvin Carlson.

Ud over de otte listede situationer, hvor performances opstår, vil disse også, ifølge Schechner, have en eller flere *funktioner*:

1 to entertain
2 to make something that is beautiful
3 to mark or change identity
4 to make or foster community
5 to heal
6 to teach, persuade, or convince
7 to deal with the sacred and/or the demonic. (Schechner 2006:46)

Som illustreret nedenfor i model 2 vil en performance som regel have mere end én funktion. Et musikstykke vil ofte opfattes som både underholdende, smukt, skabe fællesskaber etc., og teater vil være af underholdende karakter, samtidig med at det kan være lærerigt, identitetsskabende og lignende.



Model 2 efter Schechner (2006:46)

Det fremgår også af modellen, at underholdning indgår inden for alle sfærerne, da performance, ifølge Schechner, altid vil have til hensigt at underholde i en vis grad: "*So one cannot specify exactly what constitutes entertainment – except to say that almost all performances strive, to some degree or other, to entertain.*" (Schechner 2006:48)

Restored behavior

Schechner mener, at al adfærd kan ledes tilbage til tidligere oplevelser og erfaringer, hvad enten det drejer sig om at tage ind og opleve en af de performative kunstarter, eller det blot handler om de daglige indkøb. Denne form for hverdagsadfærd betegner Schechner som *restored behavior* eller *twice-behaved behavior,* hvilket han mener, er udgangspunktet for enhver performance. Denne restored behavior opstår gennem gentagelse af tidligere tillært adfærd – vi kan gå, fordi vi har lært det, vi kan tale, fordi vi har lært det, vi kan 'tage den rigtige maske på', fordi vi har lært, hvilken maske der passer. Der skelnes dog imellem disse former for hverdagsadfærd (*living life*) og performance. Hverdagsadfærden sker som regel naturligt, uden at individet tænker over sin adfærd, hvorimod: "*Performances are marked, framed, or heightened behavior separated out from just "living life" – restored restored behavior, if you will.*" (Schechner 2006:35).

Dette skal forstås således, at individets tidligere erfaringer fra hverdagslivet gør individet i stand til at udføre kalkulerede performances – en performance, der er velovervejet eller opstår per automatik tilpasset til en specifik situation – en *restored restored behavior*. Dette kunne eksempelvis være, når skuespilleren i et stykke gennem sin karakter skal hilse på en medspiller. Det er individets tidligere erfaringer, der gør, at skuespilleren ved, hvordan man giver hånd, men det er den indøvede performance, der gør, at han eller hun hilser på den samme person hver aften på den selv samme måde. Dermed bliver handlingen dobbelt restored. (Schechner 2006:34f). Schechner mener dog ikke, at man bør arbejde med begrebet restored restored behavior. Teoretisk vil enhver performance ved tilstrækkelig gentagelse blive til restored behavior, og ligeledes bliver enhver form for restored behavior en performance.

Alt i alt tager en performance altid udgangspunkt i en tidligere erfaring eller oplevelse: "*Performance in the restored behavior sense means never for the first time, always for the second to nth time: twice-behaved behavior.*" (Schechner 2006:36)

"Is" performance, "as" performance

Schechner tager udgangspunkt i "is" performance og "as" performance. Med det menes, at næsten alt kan anskues som en performance, men der er grænser for, hvad der er en performance.

Det, der er en performance, betragtes ofte for at være af underholdende karakter – som eksempelvis teater eller koncerter – men også når instruktøren instruerer sine skuespillere, eller når læreren underviser sine elever, anses dette som en performance. Hvorvidt denne form for "optræden" anskues som en performance, afhænger af de kulturelle, historiske og sociale kontekster – det, der for nogle kulturer er en performance, er det ikke nødvendigvis for andre.

Det, der kategoriseres som en performance, er hvorledes et givent objekt, et arbejde, et individ etc. forholder sig i forhold til noget andet – hvorledes det analyseres (Schechner 2006:29ff). Når bilen kører hurtigt præsterer (performer) motoren noget ekstra, da den yder mange hestekræfter; guitaristen yder noget (performer) på sin guitar, når han spiller en hurtig solo; subjektet interagerer med objektet etc."*Performances exist only as actions, interactions, and relationships.*" (Schechner 2006:30)

Særligt for de performative oplevelser, der kræver en tilstedeværelse af såvel publikum/kunde som aktør, vil oplevelsen blive præget af måden de to parter indvirker på hinanden. Det handler om levende mennesker, der hver især vil være påvirkelige over for det, de møder og ser.

Det autopoiesiske feedback loop

Pine og Gilmore gør opmærksom på, at folk ofte fejlagtigt kommer til "[…] *at sætte lighedstegn mellem oplevelser og underholdning.*" (Pine; Gilmore 1999/2009:49). Fejlen ligger netop i, at kunden skal indgå i oplevelsen, for at den bliver til, og derfor "[…] *at iscenesættelsen af oplevelser ikke handler om at underholde kunder, men om at engagere og inddrage dem.*" (Pine; Gilmore 1999/2009:49). Dette betyder naturligvis ikke, at det ikke kan være en oplevelse eksempelvis at gå i teatret. Siddende i mørket er publikummeren måske ikke en del af det, der udspiller sig på scenen; men med i oplevelsen er den samhørighed med de andre publikummer, individet mærker og påvirkes af, ligesom publikummeren selv påvirker dem med latter, gråd, gisp og andre udbrud. Selv i et teater er individet derfor med til at skabe oplevelsen for andre og for sig selv.

Denne gensidige påvirkning er, hvad Erika Fischer-Lichte kalder *det autopoiesiske feedback loop*. Autopoiesen (selvfrembringelsen) forstås her ved, at publikum går ind i oplevelsen med forventningen om at få den, og gennem denne udvikles. Det tidligere

omtalte ansvar, som ligger hos kunden, bliver også understreget af, at oplevelsen vil være farvet af individets sindstilstand, og heri ligger netop det autopoiesiske. (www.denstoredanske.dk[A])

Feedback loopet er gensidigheden mellem aktør og publikum. Fischer-Lichte forklarer det således:

> […] whatever the actors do elicits a response from the spectators, which impacts on the entire performance. In this sense, performances are generated and determined by a self-referential and ever-changing feedback loop. Hence, performance remains unpredictable and spontaneous to a certain degree.
> (Fischer-Lichte 2008:38)

I et traditionelt vestligt teater af i dag vil der dog være grænser for publikums udfoldelser i salen under en forestilling. Fischer-Lichte nævner, at det netop var for at komme ekstreme uroligheder til livs, at man i 1800-tallet begyndte at dæmpe lyset i salen, så der blev mere fokus på scenen (Fischer-Lichte 2008:39). Det er dog en fastgroet kutyme på de større operascener, at publikum kommer med jubeltilråbet "Bravo!", når en performance er særdeles fremragende[3]. Der forventes også at være nogen lyd fra et publikum på ofte mere end hundrede mennesker, der før eller siden skal rette sig i sædet eller ligefrem ud at tisse. Dette vil naturligt nok bemærkes på scenen, dog i større eller mindre grad, alt efter, hvor opslugte de er i deres performance.

Til tider kan performeren endog tilskynde publikums feedback, som når skuespilleren stiller spørgsmål direkte ud i salen, eller sangeren holder mikrofonen ud til publikum for at få dem til at synge med. I dette tilfælde er der tale om den såkaldte *reversal of roles*, altså *rolleombytning*. Når publikum bliver performere, og performeren publikum, er feedback loopet knivskarpt:

[3] Traditionelt råbes "Bravo!", hvis det er til en mand, "Brava!", hvis det er til en kvinde og "Bravi!", hvis det er til to eller flere, men det er mindre benyttet. Oftest bruges "Bravo!" til alle.

> The artists relinquish their powerful positions as the performance's sole creators; they agree to share – to varying degrees, of course – their authorship and authority with the audience.
>
> (Fischer-Lichte 2008:50)

Ved pop/rock koncerter forventes i forvejen et vist engagement, da hovedparten af publikum ofte står op og bevæger sig til musikken. Dette er ikke nødvendigvis tilfældet ved en teaterforestilling. Dog kan konventioner ændres, som når Vivenne McKees *Crazy Christmas Cabaret* spiller sit 30års jubilæums show julen 2012. Her forventes det, at der som alle andre år skal råbes "boo!" af skurken og "hooray!" af helten nede fra salen. Der vil være en fællessang og mindst én fra publikum vil blive hevet op på scenen for at være med. Sådan er reglerne.

En publikummer, der bliver gjort til skuespiller, er en klar rolleombytning, og feedback loopet forstærkes. I den korte tid det tager at spille scenen med publikummeren, er der dannet et nyt *fællesskab* (community). Der er en vis samhørighed mellem performer og publikummer, som nu er trådt ind i rollen som medperformer, og begges handlinger er med til at forme scenen og dermed den performance, resten af salen iagttager (også selvom publikummeren stritter imod). Ligeledes dannes et fællesskab, når lighterne hæves under koncerten for at underbygge balladen. Publikum og performere er her i samspil om at danne en stemning som udtrykt i den musik, de alle kender så godt.

Der er ikke tale om venskabsbånd, der knyttes, men et flygtigt moment, der bunder i en fælles oplevelse. Dette moment kendes også tydeligt fra for eksempel børneteater, hvor det ikke er usædvanligt, at der spørges ud i salen: "Kender I det?" Eller: "Kan I se, hvor han er?" I disse tilfælde er fællesskabet også kun flygtigt, da performerne før eller siden tager spillet op igen for at komme videre med historien.

Det ultimative fællesskab opnås, hvis der ligefrem er *berøring* (touch) involveret. Dette vil selvfølgelig være tilfældet, når en publikummer inviteres på scenen, men det er inden for teaterverdenen ikke normalen. I teatret er publikummeren der for at observere, og selvom vedkommende responderer med udråb eller lignende, er der stadig ikke tale om fysisk kontakt. Der kan dog være tilfælde, hvor ting bliver smidt fra scenen (såsom konfetti eller badebolde), eller som med store rockidoler, der smider brugte håndklæder eller T-shirts ud til deres fans. Denne fan kan måske føle en form for samhørighed med stjernen, men der er ikke tale om et feedback loop, da følelsen

ikke tilbageføres til idolet (bortset fra glædesråbet fra den heldige). Omvendt kan publikummer også finde på at smide ting op på scenen (flasker, trusser, kiks, bamser), og dette vil naturligvis få indvirkning på den igangværende performance. Denne form for kontakt er dog ikke så intens som den fysiske kontakt ved faktisk berøring.

Selvom det ikke er normen på et teater, at have berøring med publikum, er det dog heller ikke noget helt chokerende og nyskabende: "*Nowadays, when actors and spectators touch each other in performances, they are aware that the binary between public and private belongs to the past.*" (Fischer-Lichte 2008:65). Der skal derfor ofte andre effekter med til at gøre det til en særlig begivenhed. I 1990erne og frem til lukningen i 2006 benyttede Gladsaxe Teater ofte totalteaterstilen i deres forestillinger. Derved kunne publikum risikere, at performerne med jævne mellemrum kom løbende lige forbi dem, stod og talte bag dem eller brugte en ellers skjult ind-/udgang tæt ved tilskuerrækkerne. Dette resulterede ofte i overraskelsesudbrud og feedback loopet var derfor tydeligt. Da dette var en kendt teaterform for Gladsaxe Teater, var det ikke underligt, at der blev fundet på nye ideer. Som under James og Adam Prices musicaludgave af *De tre musketerer* (2001), hvor kardinalen under en samtale med sin håndlanger Rochefort sætter sig på et gelænder, der var sat op til at skille publikum fra scenegulvet direkte foran dem og i plan med første række. Midt i samtalen falder kardinalen pludselig ned i skødet på den intetanende publikummer, der netop sad ud for ham. Det tog kun få sekunder, så var han tilbage på gulvet og skældte publikummeren ud (under latter fra hele salen). Denne form for barrierebrud afstedkommer ikke alene berøring, men i høj grad også en rolleombytning, da publikummerens reaktion bestemt blev en del af aftenens performance.

Alt dette forudsættes dog af, at en performance foregår her og nu. Fischer-Lichte understreger vigtigheden af *liveness*: "*Reversing roles, creating communities, or motivating physical contact are possible only under the condition of liveness. They require the bodily co-presence of actors and spectators.*" (Fischer-Lichte 2008:68). Vi har dermed at gøre med en helt særlig form for oplevelse, når vi taler om performances. Intensiteten og det uforudsigelige i samspil, giver denne særlige oplevelsesform, hvor muligheden for uventede oplevelser er til stede.

Det feedback loop, der sættes i gang, når performeren under koncerten kaster sig ud i et *stage dive* og sætter sin lid til, at publikum vil gribe ham, er enormt. Her er der tale

om *rolleombytning*, da publikummerne nu er medskabere af en performance, de er med i et *fællesskab*, som drejer om det at holde performeren i luften og føre ham af sted uden at tabe ham, og om fysisk *berøring* med det element, man før kun har kunnet beskue på afstand. Alle niveauer af feedback loopet er repræsenteret i et stage dive.

Når en performance derfor skal forberedes, er det velvidende fra udbyderens side, at liveness giver en åbning for uforudsete hændelser: " *Generally, the autopoietic feedback loop is affected only by what actually appears in the performance regardless of what was discussed, decided, and planned.*" (Fischer-Lichte 2008:164). Den samlede oplevelse er derved produceret i nuet af såvel performere som publikummer, men som Fischer-Lichte rigtigt nok bemærker: " *Is not the contribution of the artists who prepare the production larger, given that they determine the course of the performance, while the audience at best reacts to it?*" (Fischer-Lichte 2008:163). Det vil ikke være retfærdigt at tillægge publikum en ligelig andel i oplevelsesproduktionen som performeren. Det ville være absurd. Det autopoiesiske feedback loop er kun en (vel)vilje hos publikummeren, som gør oplevelsen mulig og som medfører en ekstra dimension. Det er den procedure, der er med til at skabe en koncentration og intensitet i rummet.

Modsat flowtilstanden er det muligt at fastholde det autopoiesiske feedback loop i længere perioder, helt til en performance slutter, så længe, der ikke bliver ændret ved rollerne, kan intensiteten sagtens holdes. Selv et sceneskift kan holde tilskueren fanget i den performative verden, hvilket er noget sværere at forestille sig om flowtilstanden, der kræver fuld koncentration og fordybelse.

Det er her blevet gennemgået, hvordan der er hele fem forskellige betydninger af det engelske ord *experience*, som spiller ind ved en oversættelse. Ordet *oplevelse* skal derfor i denne opgave læses som indeholdende alle fem betydninger. Csikszentmihalyis betegnelse af en optimaloplevelse som en tilstand af *flow* er at finde i såvel dagligdagsoplevelser, som dem, man opsøger uden for hjemmet som forbruger.

I oplevelsesøkonomien er det forbrugerens eget valg at gå ind i en oplevelse, og dermed er et af succeskriterierne for dette netop, at det enkelte individ er villigt til at gøre en merindsats i sin søgen efter oplevelser. Producenten kan skabe rammerne for en sådan oplevelse, men der må altid være en bestemt målgruppe for øje, da det ikke

kan forventes, at alle vil være villige til at indlade sig på de samme oplevelser. Forbrugeren er her både aktivt søgende og medskabende til oplevelsen.

Når oplevelsen er i form af en performance, skal der skelnes mellem hverdagens inkorporerede performances og den performance, der foregår inden for specifikke valgte rammer, såsom teaterscenen, spillestedet etc. Netop denne sidste terminologi – det der er en performance – vil være dette speciales omdrejningspunkt, da det oftest er her de performative kunstarter udføres. Begrebet performance vil således forstås ud fra dens funktion som underholdning, hvor tidligere tiders erfaringer – restored behavior – gengives med henblik på at underholde et vestligt, sekulært publikum og altså ikke som en triviel hverdagshandling.

For performance institutioner bliver det autopoiesiske feedback loop en del af den samlede oplevelse. Den gensidige reaktion performer og publikummer imellem er med i den opfattelse af oplevelsen, som publikummeren i sidste ende selv frembringer (autopoiesen). Især tre aspekter kan rykke ved denne opfattelse: rolleombytning, fællesskab og berøring. Det autopoiesiske feedback loop fordrer derudover *liveness*, da der er tale om en her og nu oplevelse hos såvel publikummer som performer.

Det gælder altså om, som professor Jon Sundbo forklarer det, at: "*Kunderne skaber selv deres oplevelser og følelser inde i sig selv. Men de gør det ud fra de aktiviteter, som oplevelsesvirksomhederne skaber.*" (Sundbo 2008:25). Hvorvidt optimaltilstanden opnås, afgøres ud fra publikummerens villighed til at lade sig medføre. Dette gælder lige vel for oplevelser, de selv udfører, som dem de henføres til at gennemleve via det autopoiesiske feedback loop. Lektor Lars Fuglsang beskriver dette således: "*Alt i alt bliver den enkelte publikummer positioneret som værende "i flow" med forestillingen.*" (Fuglsang 2007:80), derved samles der op på, hvordan tilstanden, der er så individuel, alligevel kan foranlediges af et velproduceret set-up.

Efter at have set på de bagvedliggende faktorer i at skabe en oplevelse for et publikum, vil det følgende gennemgå virksomhedsledelse, så der i sidste ende dannes et billede af, såvel det der produceres i de performative kunstarter, som det der skal til for at lede denne produktion. Dette vil skabe afsæt for en videre analyse af ledelserne ved de fire udvalgte oplevelsesvirksomheder.

Traditionel ledelse

Pine og Gilmore skriver, at: "[…] *arbejde er teater og enhver virksomhed en scene.*" (Pine; Gilmore 1999/2009), hvor instruktøren har ansvaret for alt. I virksomhedsrelaterede termer kan en instruktør således sammenlignes med en leder eller en direktør.[4] Men hvad ligger der bag det at være en leder – altså hvad består jobbet af – og hvilke egenskaber og værdier kræves der? Dette søges undersøgt ud fra Mintzbergs to værker *Lederen og hans job* (1973/1976) og *Mintzberg om ledelse* (2009/2010).

Arbejdskarakteristika

Mintzbergs første undersøgelser om ledelse stammer tilbage fra starten af 1970erne, hvor han undersøgte lederens arbejdskarakteristika. Undersøgelsen byggede på observationer af fem ledere inden for forskellige erhverv i en periode på én uge per leder (Mintzberg 1973/1976:354f). Ved at sammenholde disse undersøgelser med anden litteratur og forskning inden for feltet, nåede Mintzberg frem til en række arbejdskarakteristika, der gjorde sig gældende for ledere. Op igennem 1990erne foretog han lignende undersøgelser, hvor han denne gang iagttog 29 ledere på forskellige niveauer og i forskellige erhverv og lande.[5] Sammenligningen af de to undersøgelser skabte ikke de store ændringer af ledelsesbegrebet, da parametrene planlægning, organisering, motivering, vejledning og kontrol gjorde sig gældende i begge undersøgelser. Resultaterne viste også flere fællestræk i ledernes arbejdskarakteristika. Aktiviteterne var som oftest kortvarige, varierede og fragmenterede og foregik i et højt tempo, hvor lederens evne til omstilling var essentiel. De havde en forkærlighed for handlingsorienterede aktiviteter – det vil sige de aktuelle, de specifikke og ikke rutineprægede aktiviteter – de krævede aktion! Lederne beherskede ikke systematisk planlægning, men reagerede på de stimuli indkommende informationer påvirkede. "*Overfladiskhed er en erhvervssygdom hos ledere.*" (Mintzberg 1973/1976:88), skriver Mintzberg, hvilket skyldes deres store arbejdsbyrde og kortvarige aktiviteter.

[4] Dette kommer også til udtryk i dobbeltbetydningen af det engelske ord *director,* der både kan betyde direktør og instruktør (Pine; Gilmore 1999/2009:199).
[5] Det var dog først i 2003, at Mintzberg startede på værket *Managing* (*Mintzberg om ledelse* – dansk oversættelse), der blev udgivet på amerikansk i 2009 og oversat til dansk i 2010.

Mintzbergs undersøgelser gik imod den gængse opfattelse af lederen, da undersøgelserne viste, at lederen ikke er præget af rationel, systematisk planlægning, men at planlægning ofte sker på baggrund af uforudsete hændelser. Endvidere har undersøgelserne vist, at lederen ikke har behov for formelle og kompilerede informationer, men tværtimod har en forkærlighed for det uformelle, vekslende og tempofyldte, hvilket også underminerer myten om et stort hierarkisk skel mellem lederen og dennes underordnede (Mintzberg 2009/2010:39ff).

Lederroller

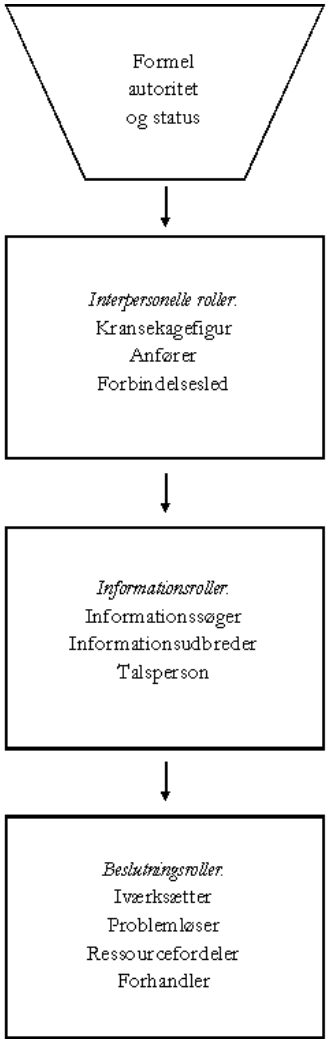
Som Pine og Gilmore (1999/2009) anvender Mintzberg også teaterrelaterede termer i sine undersøgelser. Mintzberg anvender her begrebet roller til at beskrive indholdet i lederens arbejde – helt konkret: Hvad foretager lederens sig, når vedkommende er på arbejde? (Mintzberg 1973/1976:91)

Ud fra ledernes arbejdskarakteristika udledte Mintzberg 10 forskellige lederroller, der alle indgik i lederens arbejde: "*Hvis man fjerner en af disse roller, har man ikke sammenfattet hele ledelsesfunktionen.*" (Mintzberg 2009/2010:72).

Interpersonelle roller

De tre første roller udsprang på baggrund af lederens formelle autoritet og status ud fra Mintzbergs definition på en leder: "[…] *den, der formelt står i spidsen for en organisatorisk enhed.*" (Mintzberg 1973/1976:93). Disse tre omhandler lederens positionering i forhold til sine medarbejdere, deraf følger det interpersonelle aspekt.

1. **Kransekagefigur.** Lederen fremstår som et symbol på grund af sin formelle autoritet. På baggrund af denne autoritet og symbolske værdi er kransekagefiguren nødt til at udføre en række aktiviteter, der ofte vil fremstå som en pligt og være af enten ceremoniel eller lovpligtig karakter. Kransekagefiguren behandler sjældent information eller træffer vigtige beslutninger.
2. **Anfører**. Lederen vejleder og motiverer sine ansatte og giver organisationen retning og mål. Anføreren anses som den mest betydningsfulde og magtfulde lederrolle. Under uformelle omstændigheder følger man anføreren på grund af dennes fysik eller karismatiske udstråling, men under formelle forhold er det i sin kraft af sin autoritet – lederen er blevet udvalgt af højere instanser. Anførerens primære mål er at integrere individuelle behov med organisationens målsætning. Strategi er et nøgleord for anføreren.
3. **Forbindelsesled.** Lederens primære rolle er at knytte bånd med det eksterne miljø og organisationen gennem et bredt netværk. Dette gøres gennem deltagelse i eksterne bestyrelsesmøder, møder med interessentgrupper og individer både privat og i arbejdsøjemed. Internt er fokusset horisontalt, hvor lederen socialiserer med andre ledere fra andre afdelinger for derigennem at skabe forbindelser. Denne lederrolle kræver derfor gode kommunikative egenskaber samt karisma (Mintzberg 1973/1976:93ff; Mintzberg 2009/2010:73).



Model 3 over Mintzbergs ti lederroller
(efter Mintzberg, Lindkvist og Duhlin)

Informationsrollerne

Lederen anses som et nervecenter i en organisation, hvorfra interne og eksterne informationer kommunikeres videre. Internt er det lederen, der har det fulde overblik over organisationen, forstået således, at mange af de ansatte fungerer som specialister inden for hver deres felt, hvor det er lederens ansvar at binde specialisterne sammen og skabe helheden. Grundet sin position som forbindelsesled har lederen også kontakt til ledere i andre virksomheder, hvorved flere nervecentre sluttes sammen, og giver lederen en unik indsigt i det eksterne miljø.

4. **Informationssøger.** Lederen søger uformel kommunikation, hvorved en bredere indsigt i organisationen opnås end gennem de traditionelle informationssystemer. Gennem den uformelle kommunikation kan lederen bedre identificere problemer internt i organisationen og træffe beslutninger på baggrund af dette.
5. **Informationsudbreder.** "[…] *sender udefrakommende information ind i sin organisation og information inden for organisationen fra én underordnet til en anden.*" (Mintzberg 1973/1976:115). Informationerne kan enten være af objektiv eller værdibaseret karakter. Objektive informationer kan beskrives som formidling af sekundære informationer, hvor de værdibaserede informationer er afhængige af præferencer – lederen skal videregive organisationens værdier rundt i organisationen, og disse er ofte præget af lederens egne præferencer.
6. **Talsperson.** På grund af lederens autoritet er lederen også organisationens ansigt udadtil. Talspersonrollen kan have funktion af PR-chef, være af politisk karakter, fungere som ekspert inden for branchen etc. eller som talerør for organisationen til en eventuel bestyrelse. (Mintzberg 1973/1976:106ff)(Lindkvist; Duhlin 2007:155)

Beslutningsrollerne

Her bliver lederens magt og autoritet bedst synliggjort og fremhæves som lederens vigtigste arbejde – at træffe beslutninger. Hvorledes beslutninger træffes, og på hvilket grundlag, afhænger af organisationens strategi, der forenklet defineres som: "[…] *den proces, hvorved vigtige beslutninger i organisationen træffes og sættes i forbindelse med hinanden.*" (Mintzberg 1973/1976:122).

7. **Iværksætter.** Lederen er initiativtager til forandring, hvor design og planlægning af disse indgår i rollen som iværksætter. Grundlaget for forandringerne er som oftest ikke af presserende art, men problematikker opfanget i organisationen gennem lederens rolle som informationssøger.
8. **Problemløser.** Hvor iværksætteren tager beslutninger på eget initiativ, er lederen som problemløser ofte tvunget ud i ufrivillige situationer, der er opstået af uforudsete hændelser, som har medført kaotiske tilstande.
9. **Ressourcefordeler.** "*Ressourcefordeling er hjertet i organisationens strategilægningssystem.*" (Mintzberg 1973/1976:134). Grundet sin autoritet er det lederen, der skal forvalte organisationens ressourcer – det vil sige alt lige fra penge, tid, materialer, personale etc.
10. **Forhandler.** Lederen fungerer som forhandler på alle niveauer – både med andre organisationer, men også med enkeltpersoner internt (Mintzberg 1973/1976:122ff).

Lederens magt til at påvirke organisationens strategi fremhæver Mintzberg som den væsentligste rolle. Denne magt skal ses som et resultat af lederens evne til på eget initiativ at indføre forandringer baseret på informationssøgning blandt medarbejdere, på at kunne håndtere kaotiske situationer og fungere som problemløser, at have kontrollen over organisationens ressourcer og som deltager ved alle vigtige forhandlinger (Mintzberg 1973/1976:143).

Efter endt gennemgang af de traditionelle ledelsesformer, skal der herefter ses nærmere på, hvad specialets interviewpersoner foretager sig i deres virke som ledere af oplevelsesvirksomheder inden for de performative kunstarter. Gennem de foretagne interviews har forfatterne opnået en indsigt i ledernes arbejde inden for fokusgruppen. Denne indsigt deles herunder med læseren gennem en selektiv udvælgelse af ledernes udtalelser. Udtalelserne spænder bredt, lige fra produktet de sælger til deres daglige virke. Dette giver et godt indblik i, hvad en oplevelsesleder inden for teater og spillesteder foretager sig i løbet af en arbejdsdag i Danmark anno 2012. Lederne ytrer også deres meninger om bestyrelser, fokusering på bundlinje resultater, performere,

kunst, medarbejdere, efteruddannelse og meget andet. Alt i alt har ledernes udtalelser bevirket, at forfatterne har kunnet samle empirisk materiale sammen til at kunne lave en eventuel falsificering af Søren E. Jakobsens hypotese samt opnået en forståelse for oplevelseslederens arbejde. Dette gør forfatterne i stand til at vurdere, hvilke kompetencer og værktøjer en oplevelsesleder med fordel kan gøre nytte af. For at skabe et overblik over fokusgruppen vil de fire oplevelsesvirksomheder først blive beskrevet.

Fokusgruppe

De fire oplevelsesinstitutioner er som nævnt alle beliggende i København. Der er tale om traditionelle teatre og spillesteder, som dog inden for rammerne alle forsøger sig med det eksperimenterende.

Betty Nansen Teatret er en selvejende institution, der modtager driftstilskud af staten. Teatrets historie går helt tilbage til 1800-tallet, og huset tager sit navn efter direktøren, der sad der størstedelen af årene mellem 1917 og 1943. Siden 1992 er teatret blevet ledet af direktørerne Henrik Hartmann og Peter Langdal. Hartmann har tidligere arbejdet som instruktørassistent, regissør og forestillingsleder blandt andet på Det Kongelige Teater. Langdal er uddannet instruktør fra Statens Teaterskole (1982) og fungerer stadig som instruktør på såvel Betty Nansen Teatret som andre scener både inden- og udenlands. Betty Nansen Teatret er under paraplyorganisationen Det Københavnske Teatersamarbejde (tidligere Københavns Teater), der også rummer teatrene: Folketeatret, Nørrebro Teater, Republique og Østre Gasværk Teater.

Københavns Musikteater har i dets nuværende form kun eksisteret siden 2009, hvor teatret kom under ny ledelse. Tidligere hed stedet Den Anden Opera og eksperimenterede i denne genre. Senere under navnet Plex (2006-2009) åbnedes op for andre musikgenrer, og som teatrets nuværende navn beretter, skal alle forestillinger i dag gøre brug af det musiske. Teatret ledes af teaterchef Anne Rasmussen, der står for det administrative og teaterchef Allan Klie, der leder den kunstneriske profil. Rasmussen er uddannet inden for Teatervidenskab fra Københavns Universitet (2008), mens Klie er uddannet skuespiller fra skuespillerskolen ved Odense Teater (1991). Teatret er en del af Byens Levende Scener, som er en sammenslutning af ti mindre

københavnske teatre. Københavns Musikteater modtager deres primære støtte fra Kunstrådets Musikdramatiske pulje.

Jazzhouse er et regionalt spillested, der køres som en erhvervsdrivende fond: Fonden Copenhagen Jazzhouse. Det blev i forbindelse med renoveringen 2011-2012 lagt sammen med Copenhagen Jazz Festival under én ledelse, dog stadig drevet som to separate fonde. Leder af Copenhagen Jazz Festival siden 2002, Signe Lopdrup, sidder derfor som direktør for Jazzhouse med Lennart Ginman som musikchef (siden 2009). Da Jazzhouse først genåbnede dørene 1. juni 2012 har Lopdrup endnu kun sparsom erfaring med ledelsen af huset, hvorfor det kun er Ginman, der er blevet interviewet. Ginman er professionel jazzmusiker og producer med adskillige udgivelser, koncerter og samarbejder som erfaringsgrundlag.

Stengade er et kommunalstøttet spillested, der drives som en forening under navnet: Stengade 18. Det gamle Stengade 30 lukkede i sommeren 2009, og i efteråret 2010 genåbnede Stengade under ny bestyrelse og ledelse. De eneste ansatte er venue manager Aslak Balle Hansen samt en assistent, da stedet er baseret på frivillig arbejdskraft. Balle Hansen er uddannet Performance-designer ved Roskilde Universitet (2010) og har tidligere erfaring som frivillig og som leder af frivillige.

Disse institutioner er en del af det, Søren E. Jakobsen kalder '*den inderste cirkel af oplevelsesøkonomien*' idet de: "[…] *frembringer produkter, der er beskyttet af ophavsret* […]" (Jakobsen 2008:56). Størrelsesmæssigt synes de dog ikke så store, som dem Søren E. Jakobsen skriver om i sin artikel, men de er ganske repræsentative for deres felt, der er dette speciales interessesfære. Der er også en vis rimelighed i at se nærmere på netop disse brancher, da tendensen til at ansætte kendte kunstnere i lederjobs er særligt udpræget her, specielt for teatre.

Betty Nansen Teatret og Jazzhouse er begge velrenommerede institutioner. Mange års opsætninger af forestillinger og koncerter har plantet dem solidt i kulturbilledet som større institutioner inden for deres felt. Til forskel herfor er Københavns Musikteater

og Stengade undergrundens talerør. Det er her kunstnere kommer, før de bliver store navne, eller fordi de vil have lov at fordybe sig i et særligt projekt. Det følgende vil se nærmere på fokusgruppens produkt.

Produktet

"*Hvad for noget teater vil man gerne have, hvad for noget kunst vil man gerne have. Det er til syvende og sidst det, det handler om. Hvad synes man er vigtigt for samfundet?* "(PL:1560-1562) Langdal udtrykker her, hvordan oplevelsesledernes lod er at vælge, hvilke oplevelser de vil skabe for deres publikum. Skal de følge strømmen og den store økonomiske gevinst, eller forsøge at skabe noget eksperimenterende og ekstraordinært? Da Klie og Rasmussen overtog Københavns Musikteater, var der ingen tvivl: "[…] *vores første indsatsområde var, at vi sagde, at vi ville skære ned på administrationen, altså vores princip var, at vi ville flytte penge fra administrationen til produktion og kunst.*"(AK:82-84).

Fælles for de fire oplevelsesvirksomheder er, at de alle gerne vil satse på det kunstneriske, hvilket kommer til udtryk i deres udtalelser, og at de alle i et vist omfang gerne vil beskæftige sig med eksperimenterende genrer. Det bevirker, at publikum har muligheden for at opleve noget ekstraordinært, de måske ikke ville kunne opleve ved mainstream teater eller musik. Rasmussen mener sågar, at hvis musikteatrene ikke eksperimenterede, så ville udviklingen inden for denne genre gå i stå (AR:660-661).

Forholdet mellem økonomi og eksperimenterende teater kommer på Betty Nansen Teatret til udtryk ved, at en stor del af omsætningen skal hentes på billetsalg (HH:480-482; www.kbht.dk), hvilket bevirker, at de blandt andet bliver nødt til at opføre publikumsmagneter med kendte skuespillere for økonomisk at have råd til at eksperimentere. "[…] *her på Betty, hvis vi har overskud her, så kan vi godt tåle at tabe en halv million eller en million på hver produktion ovre på den anden side* [anneksscenen Edison – red.]." (PL:1875-1877). Langdal giver et eksempel på dette, som da Betty Nansen Teatret opførte det eksperimenterende stykke *Personkreds 3* af Lars Norén (1998/1999), der gav et underskud på 2½ millioner kroner. Stykket vandt flere priser og blev anset for at være vejen frem for teater, selvom det ikke var en økonomisk succes (PL:1889-1893). Han pointerer, at de bliver nødt til at opføre stykker, der generer overskud, for at have

råd til at opføre disse eksperimenterende forestillinger, der giver publikum muligheden for en ekstraordinær oplevelse.

Jazzhouses forhold mellem økonomi og det at eksperimentere kan sammenlignes med Betty Nansen Teatrets situation. Dette skyldes, at Jazzhouse har status som regionalt spillested og derfor er underlagt visse restriktioner fra Kulturministeriets side. Det betyder, at de ikke udelukkende må spille jazz, men er nødsaget til også at spille andre genrer herunder mere mainstream musik. Dette er ikke nødvendigvis negativt, da mainstream musikken har et bredere publikum, hvorved muligheden for større økonomisk gevinst foreligger. Derpå åbnes op for efterfølgende at kunne spille mere nichepræget musik, der måske ikke trækker så mange publikummer, men som kan være medvirkende til at skabe en ekstraordinær oplevelse. Denne ekstraordinære oplevelse kan, ifølge Pine og Gilmore, være medvirkende til at skabe en økonomisk gevinst for oplevelsesvirksomheder, da en ekstraordinær oplevelse lettere lagres i hukommelsen og derved fremstår som mindeværdig. Hvis denne mindeværdige oplevelse har været af positiv karakter, vil det være medvirkende til at øge omsætningen gennem den gratis reklameværdi *word-of-mouth* effekten kan bidrage med. Omvendt vil det også kunne medføre en negativ effekt, hvis oplevelsen har været dårlig.

Forfatterne har været på Betty Nansen Teatret og set stykket *Mozart*, der var en coproduktion med Aarhus Teater. Det er forfatternes personlige oplevelse, at de eksperimenterende aspekter af forestillingen var vigtige for at opnå den ekstraordinære oplevelse. De dele af stykket, der er blevet lagret i hukommelsen og fremstår som mindeværdige, er eksperimenterende elementer, såsom vandstrålen, der stod ned fra loftet og voksede sig større og større gennem forestillingen; at skuespillerne undervejs i stykket iførte sig mærkelige masker bestående af mudder etc. Disse elementer huskes, hvorimod selve musikken, teksterne og melodierne – som forfatterne vil karakterisere som mainstream – stort set var glemt efter forestillingen. Forestillingen beviste også, at eksperimenterende teater godt kan være en økonomisk succes, da det var en genopførelse af stykket forfatterne overværede, og salen var fuld. Succesen kan skyldes, at musikken var lyttervenlig/mainstream og rollebesætningen til dels bestod af kendte skuespillere og musikere. Derudover var emnet velvagt til at lokke folk til. Som Langdal

udtrykker det: "*Vi tænkte Mozart, alle vil gerne have noget med Mozart. Det var meget kommercielt.*" (PL:2261-2262). Forestillingen var derfor nøje planlagt til at tiltrække en mængde folk og dermed sælge billetter, og i dette tilfælde må det siges, at beregningerne har været korrekte.

"Det er kunst, hvis det kommunikerer"

Langdal udtaler: "*Nogen siger: "Ja, hvis folk vil se det, så er det kunst." Nej, det er det ikke! Det er kunst, hvis det kommunikerer.*" (PL:1802-1803). Ud fra denne udtalelse er kunst noget, der bevæger folk, noget, der rører deres sanser og taler til individet. Hvorledes kunsten så opleves er individuelt, da oplevelser er afhængige af erfaringer, kompetencer, humør etc.

Ifølge Jantzen og Vetner, er selvrealisering en vigtig faktor for det moderne menneske. Denne selvrealisering opnås nemmere gennem eksperimenterende teater eller nichepræget musik end gennem mainstream, da produktet antager en merværdi gennem idealistiske værdier eller som symbol på individualitet og kan derved have en selvrealiserende effekt. Specifikt for Stengade er følelsen af at tilhøre en gruppe. Balle Hansen udtaler: "*Jeg vil sige, at hvis der er noget, der kendetegner mange af dem, der kommer hernede, så er det nærmest, at de har været tilknyttet* […] *et undergrundsmiljø.*" (ABH:757-759). Dette kan medføre et gruppetilhørsforhold, der kommer til udtryk gennem musikken, tøjstilen, udseendet etc. Oplevelsen kan derigennem virke identitetsskabende, hvorved en selvrealiserende effekt opnås – kunsten kommunikerer.

For at publikum opnår en merværdi, kræves der også en merindsats fra forbrugerens side – oplevelsen skal søges aktivt. Forbrugernes førlyst gør dem mere åbne over for de ydre stimuli, de udsættes for, hvorved den ekstraordinære oplevelse lettere indtræffer og lagres i erindringen. Langdal giver et tænkt eksempel om husmoren, der gennem ARTE[6] kunne købe billige teaterbilletter, og derfor hev sin elektrikermand med i teateret med det resultat, at han sov under halvdelen af forestilling (PL:1611-1621). I denne forbindelse har manden ikke haft en parathed til at yde en

[6] "*ARTE, Arbejderbevægelsens Teatercentral, organisation stiftet 1946 med det formål 'at vække Befolkningens interesse for Teater, anden dramatisk Kunst samt Musik'.* […] *2002 gik ARTE i betalingsstandsning, og Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab overlod med udgangen af sæson 2002/03 formidlingen af abonnementer og fremstillingen af sæsonbrochure til andre leverandører.*" (www.denstoredanske.dk[B])

merindsats eller været i besiddelse af en førlyst, hvilket har været medvirkende til, at den ekstraordinære og mindeværdige oplevelse ikke er indtruffet. I dette tilfælde har kunsten ikke formået at kommunikere i et sprog forståeligt for elektrikeren. Omvendt kunne han dog være blevet glædeligt overrasket over oplevelsen og alligevel have opnået en ekstraordinær oplevelse. Førlysten kan også resultere i en negativ oplevelse, da den kan være medvirkende til at skabe for høje forventninger til oplevelsen, og hvis disse forventninger ikke bliver indfriet, vil det have negativ effekt.

I artiklen *Pladeselskaber i Sverige – forretning i forandring?* [7]skriver lektor Kjell Arvidsson: "*At finde, udvikle og sprede musik er kunstnerisk arbejde, mens det er økonomisk virksomhed at markedsføre og sælge med interesse for gevinst.*" (Arvidsson 2007:189). '*At finde, udvikle og sprede musik'* giver et godt billede af Ginmans funktion som musikchef, og i den ære han sætter i at kommunikere kunst ud til samfundet. Forfatterne har været til koncert på Jazzhouse, hvor det var nyuddannede jazzmusikere fra Rytmisk Musikkonservatorium, der indtog scenen for en aften. På denne måde, er Ginman med til at finde nye talenter til den danske musikscene og skabe oplevelser både for publikum og musikerne. Han har stor stolthed i at udvikle nye modeller og koncertrammer, og se disse adopteret af andre spillesteder, for som han udtaler: "[…] *så har man jo skabt noget og givet det ud til samfundet* […] *Skabt noget, der virker.*" (LG:893-897).

At Ginman selv har en kunstnerisk baggrund kommer her til udtryk gennem hans begejstring for at kunne skabe oplevelser til samfundet, hvor den skolede administrator ville kalde det dårlig forretning at lade andre virksomheder kopiere ens ideer uden selv at skabe profit på det, da man skal '*markedsføre og sælge med interesse for gevinst'*, men Ginman tænker her i andre baner – det handler om kundeloyalitet. Hvis publikum ved, at de modeller og koncertrammer andre spillesteder til tider anvender, udspringer fra Jazzhouse, er det en garant for kvalitet, hvorfor Jazzhouse kan tillade sig at tage en merpris for deres produkt. "[…]*så det ikke kun bliver navne, man sælger på, men det bliver en fortrolighed og en fællesfølelse, der kommer.* […] *Og det giver tillid til, at vi vælger noget, som interesserer dem, ikke?* " (LG:437-443), det vil sige, at der udvises gensidig loyalitet.

[7] Artiklen omhandler pladeindustrien i Sverige, men da Arvidsson i indledningen skriver, at musikindustrien er en sammenfletning af kunst- og oplevelsesverdenen og økonomi- og virksomhedsverdenen og sammenligner den med hele oplevelsesindustrien (Arvidsson 2007:185), har forfatterne fundet artiklen gyldig i det anvendte perspektiv.

Publikum ved, at de ikke behøver at tjekke programmet inden de kommer, da stedet er garant for succesoplevelser. (LG:437-443)

Strategisk eksponering

For at publikum kan opnå en positiv helhedsoplevelse, skal fokus ikke udelukkende være på forestillingen eller koncerten, også kaldet kerneoplevelsen, men også på de fysiske rammer og medarbejdernes engagement – periferioplevelsen. At inddrage medarbejdernes engagement som en del af helhedsoplevelsen bevirker, at det bliver et led i virksomhedens strategi. I artiklen *Ledelse af mennesker i oplevelsesvirksomheder* kaldes dette *strategisk eksponering* (Hagedorn-Rasmussen; Sundbo 2007:114).

Med dette menes der, hvorledes oplevelsesvirksomheden fremstår på markedet, deres image, og hvordan medarbejderne agerer over for kunstnerne og publikum. Begge dele er medvirkende til at skabe en helhedsoplevelse for forbrugeren. Det handler her for lederen om at skabe en virksomhedskultur og et værdigrundlag, der stemmer overens med virksomhedens strategi og interne ressourcer og efterfølgende være opmærksom på, at personalet kan efterleve dette. Medarbejdernes adfærd over for kunstnerne kan være medvirkende til, at kunstnerne yder det mere på scenen, hvorved kerneydelsen optimeres. På denne måde bliver kunstnerne også en del af den strategiske eksponering. Frontpersonalets adfærd og udstråling er en del af periferiydelsen og den offentlige eksponering, da medarbejderne her er i direkte kontakt med publikum. Den offentlige eksponering kan være medvirkende til øget omsætning, da et godt image har en høj social status i samfundet, hvorved oplevelsesvirksomheden kan tillade sig at hæve entréprisen. Dette kan også have en selvrealiserende og identitetsskabende effekt for den moderne forbruger. Det vil sige, at den strategiske eksponering gælder alle involverede parter i oplevelsesvirksomheden. Denne fokus på medarbejdernes menneskelige kvaliteter kaldes *Human Resource Management* (HRM) (Hagedorn-Rasmussen; Sundbo 2007:114ff).

På Københavns Musikteater er ledelsen opmærksomme på, at personalet er en del af den offentlige eksponering, og medarbejderne har derfor fået udleveret en artikel angående publikumsoplevelse (AR:535-539). En af grundende til at Klie forlod landsdelsscenerne var, at "*Man leverer en anden ild her* […]" (AK:698). Denne ild, kan ifølge Rasmussen, blandt andet findes i den selvstændighed deres unge medarbejdere

udviser. Hun behøver ikke konstant at skulle sige: "*sådan gør I.*"(AR:338), da de ikke er bange for at gå i dialog med kunstnerne og tage beslutninger på egen hånd eller gå i dialog med hende (AR:332-338).

På Københavns Musikteater har de både gæstespil og egenproduktion, hvor gæstespillene efter endt forestilling ikke altid har levet op til forventningerne. Rasmussen håber derfor "[…]*at hvis publikum får sådan en halvdårlig oplevelse, så at de kommer igen til en anden forestilling og kan se det store udvalg, der er herinde.*"(AR:495-498). En sådan halvdårlig oplevelse havde forfatterne, da de var inde og se stykket *Den Eviga Leendet*. Personalet var serviceminded, men gav forkert information om forestilling. Forestillingen var annonceret til 90 minutter, men varede i stedet 120 minutter uden pause.[8] At sidde på plastikstole i 120 minutter kan føles som lang tid, og bidragede heller ikke positivt til helhedsoplevelsen. Havde oplevelsen til gengæld medført flow, var disse småting aldrig blevet opdaget, da flowtilstanden ville have bevirket, at omverdenen ville være gledet i baggrunden, og kun den igangværende aktivitet ville have haft betydning. Disse hændelser er i småtingsafdelingen, men det har alligevel haft indvirkning på helhedsoplevelsen.

Den strategiske eksponering var særligt fremtrædende på spillestederne, hvor der er stor fokus på virksomhedskulturen og værdigrundlaget både internt og eksternt. På Stengade skyldes dette, at medarbejderstaben består af frivillige. Balle Hansen kalder det for '*organisationskultur*', hvor hans rolle er, at engagere de frivillige, iværksætte initiativer og sørge for, at de frivillige ikke '*brænder ud*' (ABH:58-78). At der opstår en organisationskultur, skal findes i den passion medarbejderne har for stedet, og det gruppetilhørsforhold de har internt. Dette kommer også til udtryk i den offentlige eksponering og er Stengades varemærke. Værdierne har derfor også en effekt på helhedsoplevelsen for publikum og er medvirkende til at skabe både identitet og selvrealisering – publikum bliver en del af en specifik kultur og opnår et gruppetilhørsforhold.

[8] Gæstespillet var oprindeligt på norsk, og det er forfatternes bud, at 90 minutter er den tid stykket tog på norsk, men stykket opførtes på engelsk, som tydeligvis gav skuespillerne noget ekstra at tænke på. At fejlinformationerne i denne forbindelse kunne skyldes gæstespillerne selv og ikke stedet, er en af de ting, der uheldigvis kan opstå, når det ikke er en egenproduktion.

På Jazzhouse taler Ginman om vigtigheden af den rette '*vibe*'. Denne vibe skal være ligeligt doseret, således at både publikum og kunstnerne oplever den. Der er her tale om både den offentlige eksponering og den interne virksomhedskultur og stedets værdigrundlag. Da Jazzhouse for første gang forsøger sig med frivillige har de endnu ikke den store erfaring på dette område, og om hvorvidt de frivillige medarbejdere har den samme passion som eksempelvis på Stengade (LG:1019-1024).

"[…] *Så det er meget en måde at stille kunsten meget højere end rammerne.*"(LG:723). Således udtaler Ginman sig om koncerten forfatterne oplevede på Jazzhouse. I dette henseende, mener Ginman, at give kunstnerne muligheden for selv at skabe noget på scenen, hvor de fysiske rammer ikke er så vigtige, men hvor kunsten er i fokus. Forfatternes oplevelse af rammerne var heller ikke udelukkende af positiv karakter. De fysiske rammer var hensat til Jazzhouses lille scene, hvilket bevirkede, at der kun var få siddepladser, hvor forfatterne måtte stå op under koncerten. Endvidere var barpersonalet meget langsomt, hvilket skabte unødvendig ventetid. Som på Københavns Musikteater var de negative aspekter af helhedsoplevelsen på Jazzhouse i småtingsafdelingen og havde ikke den store indvirkning på selve kunsten eller viben på stedet. Selvom oplevelsen ikke udelukkende har været af positiv karakter, kan den godt erindres positivt. Det handler her igen om førlysten, hvor man på forhånd skal være indstillet på, at der i løbet af oplevelsen kan opstå irritationsmomenter, såsom lange køer, dårlig lyd etc. Hvis oplevelsen har været tilpas god, vil flowtilstanden kunne opnås, hvorved man ikke bemærker de negative sider ved oplevelsen. Ligeledes kan det skæve og det anderledes være medvirkende til at oplevelsen er mindeværdig og derfor lettere erindres.

Ved hjælp af HRM, og derigennem strategisk eksponering, har oplevelseslederne mulighed for at optimere periferiydelsen og derved skabe muligheden for en bedre helhedsoplevelse. Hvorvidt den ekstraordinære, mindeværdige oplevelse indtræffer eller ej, er op til individet selv. Lederne af oplevelsesvirksomhederne kan derfor ikke stille garanti for oplevelsen, men kun forsøge at skabe rammerne, der kan være medvirkende til, at publikum kan opnå en positiv helhedsoplevelse.

For at nå frem til, hvorvidt Søren E. Jakobsens hypotese er korroboreret, og hvilke kompetencer og værktøjer, der kræves af en opledelsesleder af i dag, vil det efterfølgende omhandle oplevelsesledernes daglige virke.

Arbejdskarakteristika

Dette afsnit vil omhandle, hvad de interviewede oplevelsesledere reelt laver, når de er på arbejde. Undersøgelsen bygger udelukkende på deres egne udtalelser om dem selv og deres eventuelle partner. Tre af de fire oplevelsesvirksomheder, der er dette speciales fokusgruppe, har dobbeltledelse, hvorfor der i afsnittet også vil være fokus herpå. På Jazzhouse har denne ledelsesstruktur dog kun fundet sted siden 1. juni 2012, så på Jazzhouse og Stengade vil fokus være på den enkelte leder.

Den dobbelte ledelsesstil er en af de ting, Søren E. Jakobsen advarer imod. Ifølge ham, er der visse farer forbundet ved at køre et sparringspartnersystem: "[…] *fordi der opstår magtkampe mellem de to eller uenighed om linien – eller fordi medarbejderne opdager, at de har fået* <u>*både*</u> *en mor og en far*." (Jakobsen 2008:58). Det er derfor interessant at se nærmere på, hvordan de tre institutioner, bærer sig ad. Afsnittet vil fremstå som både redegørende og analyserende og vil slutteligt diskutere dobbeltledelsesbegrebet samt opsummere oplevelsesledernes arbejdskarakteristika.

Teatrene og den dobbelte ledelse

De to teatre repræsenterer to sider af sagen om dobbeltledelse, men ikke som udlagt af Søren E. Jakobsen. Ved Københavns Musikteater ses en klar opdeling mellem det kunstneriske og det administrative. Klie er den kunstneriske leder ansat på deltid. Han omtaler sig selv som autodidakt leder, og at han altid har været interesseret i alle områder inden for teater – alt fra det tekniske til det administrative, hvorfor han nu er blevet kunstnerisk leder (AK:235-250).

Klie tager sig af alt det kunstneriske i huset, blandt andet ved at gennemgå de kunstneriske idéoplæg, indsendt af gæster, der gerne vil ind i huset med deres projekter. Han vurderer, om deres idéer passer til husets kunstneriske profil, og hvorvidt de skal have '*det blå stempel*'. I den forbindelse er det også Klie, der laver den langsigtede

grovskitse til kalenderplanlægningen, afholder kunstneriske møder, tager imod modelafleveringer, og langsomt indfører produktionslederen i projekterne (AK:165-223). Endvidere er det Klie, der varetager det eksterne netværk, hvad angår reklamefolk, publikumsudviklere, konsulenter etc. (AK:1052-1055).

Rasmussen er den administrative leder og tager sig af den daglige ledelse og den generelle drift af huset. Hvor Klie som regel er i huset formiddag, og nogle gange seneftermiddag og aften, er Rasmussen til stede i alle dagstimerne samt ved nogle forestillinger om aftenen. Det er også hende, der overtager samarbejdet med gæstespillerne, alt fra kontrakter til den praktiske planlægning, når de er blevet godkendt af Klie. (AK:186). Begge ledere er i dialog med deres medarbejdere, men det er Klie, der tager den direkte dialog både med medarbejderne og med kunstnerne, hvor der ofte må gås på kompromis (AK:572-573):

> I det øjeblik jeg får en instruktør på, så sker det første kompromis jo, ikke? Så får han en scenograf på, så sker det næste kompromis. Så kommer spillerne på og musikerne, så begynder de at spille det anderledes, fordi der lige sker noget i rummet. (AK:543-547)

I forbindelse med den kunstneriske proces har Klie derfor den direkte kontakt med medarbejderne, såvel dem der er engageret til husets egenproduktioner som de, der kommer med egne gæstespil. Der kan dog opstå konflikter med gæstespillerne i forbindelse med den praktiske planlægning. Da gæsterne ikke altid har nærlæst kontrakterne, må Rasmussen ofte gøre dem opmærksomme på, at der også er en administration bag, og at deres idéer ikke altid kan realiseres (AK:582-597). Rasmussen finder det vigtigt, at husets øvrige medarbejdere er selvstændige og tør tage beslutninger. De bør ikke se hende som den formanende chef, men føle, at de til enhver tid kan ringe til hende, hvis der er beslutninger, de føler, de ikke selv kan træffe (AR:332-343).

Det kan virke som en opdelt arbejdsgang, men Klie og Rasmussen føler begge, at de arbejder sammen om de enkelte poster, også når det gælder det lavpraktiske arbejde. Respektivt har de vetoret inden for deres konstituerede områder, men der er ikke tale om, at slå i bordet og sige nej, det er et spørgsmål om at argumentere for sin sag, så man til sidst ender med at være enige:

> Det kan godt være, vi taler os frem til et kompromis, men jeg føler ikke, at jeg ligesom bliver nødt til at bakke ud. Hvis jeg mener, sådan her skal det gøres, så har jeg også en argumentation for, hvorfor jeg mener, vi gør det sådan her, en saglig repræsentationsrække, og det samme har Allan. […] hvis vi indgår kompromiser, så er det på saglig grund […] Og så er det ikke irriterende.
> (AR:284-308)

På samme måde fortæller Klie, at han af og til må gå i forsvar for sine projektidéer, hvis Rasmussen ikke er enig (AK:346-349), men de mener begge, at der er tale om et samarbejde frem for et dobbeltløb. De føler at have fundet en god fordeling og en måde at udnytte hinandens forcer og respektere dem (AK: 382-383). Der er derfor ikke tale om to identiske personligheder, men derimod at de formår at udnytte deres forskellighed. Klie udtrykker det således: "*Anne er sindssygt god til at få en dagligdag til at fungere. Men hun får ikke de sindssyge ideer, som jeg gør. Samtidig kan jeg få de sindssyge ideer, men jeg vil måske ikke altid kunne få dem* [...] *ud i livet, vel.*" (AK:453-456). De to har derfor brug for hinanden i deres virke, og på denne måde synes de at have fundet en velfungerende arbejdsrytme. Klie mener selv, at de uenigheder, der måtte opstå mere bunder i smagsmæssige spørgsmål end i egentlig splid (AK:337-338).

Samarbejdet på Københavns Musikteater synes at være tættere, end det er på Betty Nansen Teatret, hvor de to direktører sidder som netop det: to direktører. Hartmann siger ligeud: "[…] *der er ikke en, der er kunstner, og en der er praktikker. Det ville jeg ganske simpelthen ikke have.*" (HH:59-61). Hartmann og Langdal blev ellers i sin tid (1992) ansat som henholdsvis kunstnerisk leder (Langdal) og administrativ leder (Hartmann). Langdal var allerede dengang en velanset instruktør, hvorimod Hartmann var ukendt for den brede befolkning. De to sidder som direktører for tyvende år i træk, og i dag er navnet Henrik Hartmann cementeret i branchen. I 1992 ansås det, ifølge Langdal, finere at være den kunstneriske leder end at være den administrative, hvor det i dag er omvendt (PL:1017-1020). Der er derfor sket en form for magtskifte udadtil, idet Hartmann er blevet profileret gennem sit virke, hvilket har gjort relationen imellem de to mindre skæv, dog har det i dag nogle gange den effekt, at folk tror, det kun er Hartmann, der er direktør på Betty Nansen Teatret (PL:1071-1076).

Der er fra Kulturministeriets side en regel om, at der altid skal være en officiel administrerende direktør ved selvejende oplevelsesvirksomheder.[9] Der skal være en kontrakt, der fæstner det økonomiske ansvar hos en person (AR:79-88; HH:71-73; PL:1059-1065). Ifølge Langdal, er dette dog på Betty Nansen Teatret kun en kontraktuel konstituering, da de begge varetager arbejdsopgaver af administrativ art. Han bemærker ydermere: "*Og jeg er direktør, men der står også i min kontrakt, at jeg også har ansvar for administration og for økonomi. Så det hænger ikke sammen.*" (PL:1085-1087). Derudover nævnes flere gange Leif Kingo, som ifølge teatrets hjemmeside står for økonomi og marketing. Langdal benævner samarbejdet som en slags trekant, hvor Kingo, Hartmann og han selv arbejder sammen om det daglige virke (PL:964-965). Den eneste forskel Langdal selv har mærket til ikke at være den officielt administrative leder, fortæller han med et smil, er, at han ikke længere inviteres med til kunstnerbal hos dronningen (PL:1107-1110). Der er det kun den administrerende direktør, der er med på gæstelisten.

Trods administratorens hierarkiske position, er det dog ikke den, der er mest eftertragtet i det daglige arbejde. Der er et naturligt fokus på den kunstneriske linje, og her vil Hartmann ikke tilsidesættes:

> Interviewer: Men du må godt blande dig i det kunstneriske?
> Hartmann: Blande?! Det er mig, der tager de kunstneriske beslutninger her på stedet.
> Interviewer: Nå, okay!
> Hartmann: I langt den højeste grad. Jeg er ikke administratoren. (HH:76-80)

Selvom der umiddelbart ligger mere magt i administratorrollen, er det den kunstneriske ledelse, der vægtes højest i institutionen. Husets drift går gennem planlægning af repertoire samt casting af medvirkende på og bag scenen, og heri ser de to direktører hinanden som sparringspartnere (HH:246-248). Der er dog en hvis uenighed omkring husets andre opgaver, og hvem der gør hvad. Det står klart, at Langdal kører sine egne projekter i de forestillinger, han iscenesætter på teatret, og at Hartmann har egne projekter som producent og iværksætter, men den præcise fordeling er der ikke vished om. Det er ikke muligt for dette speciale at udrede, hvem af de to chefer, der gør hvad, da det er en mands ord mod en andens. Der vil derfor ikke blive forsket videre i, hvem

[9] Jf. Kulturministeriets brochure *God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner*:24 (www.kum.dk).

der har ret, men udelukkende ses nærmere på, hvordan de to direktører forholder sig til den opgave, de selv mener at opfylde.

Den dobbelte ledelsesstil er ikke en forskreven regel for disse oplevelsesvirksomheder, men et valg truffet ud fra en formodning om, at det måtte være den mest hensigtsmæssige løsning. Til spørgsmålet om, hvorvidt de ville kunne drive hver deres teater, lyder svaret fra cheferne på Københavns Musikteater, at det slet ikke er noget, de kunne tænke sig. Den dobbelte ledelsesstil blev tilvalgt som et ønske, og den fungerer i form af den synergi, der er mellem Klie og Rasmussen. Derudover giver det en tryghed i nedtursperioder, at have nogen at dele det med. (AK:432-435; AR:115-124)

På Betty Nansen Teatret lyder det lidt anderledes. Langdal siger ligeud: "*Henrik og jeg kunne godt drive et teater hver for sig, i virkeligheden. Fordi vi har haft prøvet så mange år. Det kunne vi sagtens. Det gør vi også lidt.*" (PL:973-975), og senere udtaler han: "*Vi er jo et tohovedet uhyre på godt og ondt. Jeg har jo så den glæde, at Henrik han er enormt stærk og kan. Ja, når jeg har orlov, så er jeg helt tryk for, at han skal nok køre det der alene.*" (PL:1121-1124). Der tegner sig et billede af to enkeltstartsryttere, der er enige om udgangspunktet og planlægger ruten sammen, men kører hver deres løb, med hver deres projekter, i sidste ende dog med samme mål.

Langdal udtrykker dette som en slags nødvendighed efter så mange år med fælles ledelse: "*Fordi når man lever sammen i et ægteskab, så mange år som vi har levet, så har man også brug for at have sine egne verdener. Det har vi så. Vi har været gennem vores syvårskrise og vores alt muligt andet. Og lige i øjeblikket har vi det skide sjovt igen. Det går op og ned hele tiden.*" (PL:550-555), men der er også klare forskelle i deres forcer, og den indsigt de har i stedet. Hartmann forklarer, at de sagtens kan sidde sammen om handleplaner og strategi med mere, men når det kommer til eksempelvis billetsalg og mangler i huset, er det hans opgave at få styr på det – altså de mere praktiske opgaver (HH:223-233). Her nævner Langdal, at en ting, der altid falder på hans bord, er arbejdet med dramaturgerne omkring de stykker, der skal opsættes. Dette falder uden for Hartmanns felt.

De to taler dog sjældent om samarbejde eller opgavefordeling – der er forcer og svagheder. Synergieffekten kommer ikke til udtryk, som den gør på Københavns Musikteater. Det er dog bemærkelsesværdigt, at Langdal og Hartmann har formået at drive Betty Nansen Teatret igennem tyve år. Dette er bestemt ikke normen for

teaterchefer, som også ses ud fra årstallene opgivet efter de nævnte teaterchefer i indledningen. De fleste ansættes på en fireårig kontrakt og skal derefter genforhandle deres position. Dette har Hartmann og Langdal altså gjort fire gange, siden deres første kontrakt, hver gang med positivt resultat. Det vidner om, at de to formår at skabe de ønskede resultater.

Om der på Betty Nansen Teatret ligefrem er tale om magtkampe, som Søren E. Jakobsen omtaler, er svært at sige, men der synes at være en vis uoverensstemmelse i den måde, de to direktører ser på deres samarbejde. Den tilsyneladende tosporede retning sætter spørgsmålstegn ved, hvorvidt dobbeltledelse egentlig er den anvendte praksis. Ved dobbeltledelse er to ledere sammen om at drive en institution, hvorimod tilgangen med at drive forskellige projekter under samme tag mere bliver en form for todelt institution – ikke kun ledelse.

Til forskel herfor er udlægningen af dobbeltledelsen på Københavns Musikteater markant anderledes. Selvom teatret har fået både en mor og en far, virker det som om, løsningen i dette tilfælde får den lille familie til at fungere. Det er klart, at teatrets størrelse er en væsentlig faktor at tage i betragtning. Den faste stab er meget lille, men antallet af produktionsmedvirkende er til gengæld meget højt. Om der er en force i, at chefernes forhold er et mand/kvinde forhold, har Rasmussen et syn på: "*Jeg tror bare, man som mand/kvinde har en naturlig måde at arbejde bedre sammen på. Jeg tror, der kan opstå flere konflikter, hvis man er to af samme køn.*" (AR:222-225). Det kan derfor ikke udledes, at det direkte skulle være en ulempe at have to chefer. Søren E. Jakobsen beretter da også, at det til tider lykkes, men mener, at det er sjældent (Jakobsen 2008:58).

Jazzhouse har også dobbeltledelse i forholdet mand/kvinde, hvor Signe Lopdrup er direktør og Lennart Ginman er musikchef. Ud over de to har stedet også en daglig leder, Bjarke Svendsen, men trekløveret har kun i kort tid arbejdet sammen under et aktivt hus, så erfaringerne er sparsomme. Alligevel mener Ginman, at dette er den rigtige løsning for huset: "*Jeg føler, at det er den rigtige model den her, jeg tror, den er rigtig god, og den er under udvikling også stadigvæk.*" (LG:295-296). Trods udtrykte holdninger i branchen, mener han ikke, det er et problem, at han og Lopdrup er i familie med hinanden. Ifølge Ginman, er det kun en fordel, idet de så er nødt til at opføre sig ordentligt (LG:307-310). Tiden må så vise, om det som Rasmussen antyder, er en fordel for dem, at de er mand og kvinde.

Spillestederne

Ginman blev headhuntet til jobbet i januar 2009, hvor han gennem en årrække havde været arrangør af Vallekilde Summer Sessions[10] med succes. Siden hans ansættelse har Jazzhouse skiftet bestyrelse og ledelsesstruktur tre gange. Om dette udtaler Ginman: "[…] *jeg rangerer jo, kan man sige i bestyrelsesøjemed på linje med* […] *en regnskabsdame. Dem som er ansat af Jazzhouse, så det kan godt være et skisma. Men der giver jeg dem jo bare lang line.*" (LG:1136-1139). Med dette mener Ginman, at hver bestyrelse har ændret på ledelsesstrukturen og den generelle drift af stedet, hvor han forsøger at indordne sig og give plads til de nye ideer. Han har sit eget kontor, hvor han kan koncentrere sig om det væsentligste i sin funktion som musikchef: musikken og varetagelse af den kunstneriske profil (LG:156, 1104-1144).

Ginman er fuldtidsansat, hvilket bevirker, at han ikke længere producerer musik og kun sjældent fungerer som aktiv musiker (LG:904-907). Dette kunne anskues som, at Søren E. Jakobsen har ret i, at man mister en god (kunst)håndværker, når man ansætter en kunstner som chef. Sådan forholder det sig dog hverken på Københavns Musikteater eller på Betty Nansen Teatret. På Københavns Musikteater er Klie kun deltidsansat, og derfor arbejder han også som skuespiller ved siden af sit lederjob. På Betty Nansen Teatret fungerer Langdal stadigvæk som kunstner, da han er kontraktligt forpligtiget til at instruere (PL:750-752). Ginman påpeger da også "[…] *livet er langt... kan man sige. Så man gør forskellige ting i forskellige faser af sit liv, ikke?* " (LG:912-914).

I sit daglige virke står Ginman for at planlægge produktionen og rammerne for denne. Han medvirker i alt lige fra booking af hotelværelser, opsætning af backline (herunder leje af instrumenter med mere), transport etc. I forbindelse med dette mener han, at der skal være en høj grad af formalitet. Alt skal være beskrevet ned til mindste detalje, så ingen af medarbejderne er i tvivl om, hvorledes opgaverne skal udføres, med

[10] "*Summer Session er et unikt efteruddannelsesstævne for danske professionelle jazzmusikere. Stævnet finder sted hvert år i august på Vallekilde Højskole med internationale top jazznavne som undervisere.*" (www.jazzdanmark.dk)

henblik på at undgå uforudsete hændelser (LG:552-559). Dette stemmer ikke overens med Søren E. Jakobsens syn på kreative medarbejdere: "*I kreativ virksomhed skal man være forberedt på at beskeder og information modtages med stor velvilje, men i virkeligheden forlader hjernen i samme hast som den bliver modtaget* […] *suser igennem øverste etage, nærmest friktionsløst.*" (Jakobsen 2008:63f). Ydermere er det Ginman, der står for kontrakter og booking af bands, samt fungerer som konfliktløser – både blandt medarbejdere og kunstnere. Dette hænger sammen med, at han som regel er til stede om aftenen, hvor konflikterne som oftest opstår (LG:165-166; 255-257). Når konflikterne skal løses, mener Ginman, at det er vigtigt at: "[…] *bruge sin sunde fornuft og snakke ordentligt med folk.*"(LG:258-259). Den gode tone kan internt i virksomheden bidrage til en positiv virksomhedskultur, der kan være medvirkende til en bedre strategisk eksponering gennem de værdier personale og kunstnere udstråler og kan derfor også fremme den offentlige eksponering.

Balle Hansen er ansat som venue manager, hvor arbejdet hovedsageligt foregår i dagtimerne på hverdage – enkelte møder om aftenen kan dog forekomme. Hans primære funktion består i at administrere budgettet vedtaget af bestyrelsen (ABH:196-199; 653-658). I hans dagligdag er der mange ad hoc opgaver på et lavpraktisk niveau og en til to dage om ugen går udelukkende med administrativt arbejde (ABH:38-47). Ifølge Balle Hansen er en af hans vigtigste funktioner som leder at skabe organisationskulturen. Det er hans job at sørge for, at de frivillige har lyst til at være der, og bliver ved med at have lyst til at være der (ABH:58-78). Det vil sige, at der på Stengade er fokus på HRM, der kan være medvirkende til at skabe en bedre helhedsoplevelse for publikum gennem et engageret og positivt personale. Også teknikere og folkene bag scenen kan være med til at skabe en positiv helhedsoplevelse. Deres engagement kan komme til udtryk gennem kunstneren på scenen, der måske er villig til at performe (yde) det ekstra på scenen.

En måde hvorpå Balle Hansen viser sit eget engagement over for de frivillige, er ved at tage to crew-vagter om måneden. Dette gør han for at have en finger på pulsen, og vise at han som leder, ikke er for fin til at deltage i det frivillige arbejde. At have en finger på pulsen er i dette henseende vigtigt, da en stor del af arbejdsbyrden er uddelegeret til de frivillige. Der udvises stor tillid til medarbejderstaben, da de står for alt lige fra barkoordination (vagtplaner, fastlæggelse af priser, sortiment etc.) til booking af bands (ABH:151-164). Dette kan ses som et led i den strategiske eksponering, hvor

ansvar er en stor motivationsfaktor for medarbejderne og kan være medvirkende til at skabe en fællesfølelse for stedet. For at kunne koordinere de mange frivillige afholdes der stormøde en gang om måneden, hvor alle bliver hørt og nye ideer udveksles. Balle Hansen skal her bidrage med sin viden og afgøre, om de frivilliges ideer er økonomisk forsvarlige (ABH:210-216). Stormødet bidrager til virksomhedskulturen, da den samhørighed der opstår, bidrager til fællesfølelsen, fungerer som motivation og bliver på denne måde en del af stedets strategiske eksponering.

Administrator vs. kunstner

Administrative og kunstneriske ledere, varetager mange af de samme arbejdsfunktioner. De udfører ofte lavpraktiske opgaver – alt lige fra at stå i bar til at slæbe stole og rydde op. Forfatternes opfattelse af Betty Nansen Teatres ledelse er dog lidt en anden. Dette kan skyldes, at de er en større organisation end de andre undersøgte oplevelsesvirksomheder, og de derfor har medarbejdere til at varetage de fleste praktiske opgaver. Alle lederne er ofte i dialog med deres medarbejdere, men der er en tendens til, at de kunstneriske ledere oftere tager de direkte konflikter, der opstår her og nu, både med medarbejdere og kunstnere, hvor de administrative ledere tager sig af de mere overordnede beslutninger. Denne tendens viser sig også på Stengade, da Balle Hansen lader de frivillige løse konflikterne selv, medmindre hans autoritet og dømmekraft er påbudt (ABH:675-682). De kunstneriske ledere varetager også administrative opgaver i højere grad en de administrative ledere udfører kunstneriske opgaver. Ginman forhandler eksempelvis kontrakter med musikerne, Klie og Langdal opretholder kontakten til de eksterne interessenter etc., og på både Betty Nansen Teatret og på Københavns Musikteater er de kunstneriske ledere med til at lægge strategier og handleplaner. Betty Nansen Teatret er dog her igen svær at sammenligne med, da det dobbelte ledelsesbegreb (administrativ/kunstnerisk) kan diskuteres, det er måske mere nærliggende at kalde deres fordeling for kunstnerisk/kreativ. At de administrative ikke i samme grad udfører kunstneriske opgaver kommer blandt andet til udtryk ved, at Rasmussen lader Klie om at tale med instruktørerne (AR:512-527), Balle Hansen lader til dels de frivillige stå for booking og stedets profil, og Hartmann lader Langdal om at tale med dramaturgerne.

At kulturvirksomheder, der beskæftiger sig med de performative kunstarter samtidig med, at de skal passe ind i et erhvervssystem, der benytter andre strategier og i højere grad tænker i mere økonomiske baner, vælger at have forskellige forcer samlet om at lede, er måske ikke så mærkeligt. Kan de forene det kunstneriske med det administrative, har de hele paletten samlet i én direktion, som samtidig ikke vil være diktatorisk, da den fra grunden udspringer af et samarbejde. Det er en balancegang, der hovedsagligt hviler på ledernes personligheder og indbyrdes forhold – forhold, der ikke kan sættes på formel eller måles og vejes. Måske netop derfor advarer Søren E. Jakobsen imod dobbeltledelse, da der er for mange ukendte faktorer, ved sammensætningen af et team, som skal stå i spidsen for det hele.

Gennemgangen og analysen af ledernes arbejdskarakteristika har således vist, at der er forskellige måder at drive en oplevelsesvirksomhed på. Hvad enten det drejer sig om dobbeltledelse eller ej, eller om en administrativ eller kunstnerisk leder, er der nogle fælles tendenser. De har alle en stor arbejdsbyrde, hvor de varetager mange forskellige opgaver i løbet af deres dagligdag. Grundet afvekslingen i arbejdsopgaver samt hyppig udskiftning af medarbejdere/kunstnere kræves evnen til hurtig omstilling. At definere oplevelseslederne som enten kunstneriske eller administrative finder forfatterne uforeneligt, da deres respektive arbejdsopgaver fletter sig ind i hinanden, dog i forskellig grad fra leder til leder.

Det er væsentligt at bemærke, at denne undersøgelse ikke har vist, at lederne skulle udvise en forkærlighed for de handlingsorienterede, ikke rutineprægede aktiviteter, som i Mintzbergs undersøgelse. Kunstnere er tværtimod vandt til gentagelser for at opnå resultater. Hvorvidt de administrative ledere har en forkærlighed for de handlingsorienterede aktiviteter, viser undersøgelsen intet om. På trods af stor arbejdsbyrde og kortvarige aktiviteter udviser oplevelseslederne ikke den overfladiskhed som Mintzberg nævner, men involverer sig i deres medarbejderes velbefindende.

"Det dér med ledelse…"

Med udgangspunkt i ledernes arbejdskarakteristika, vil dette afsnit undersøge, hvorvidt lederne inden for fokusgruppen er sammenlignelige med Mintzbergs ti traditionelle lederroller. Her gives et indblik i, hvordan lederne: "[…] *selv anskuer det dér med ledelse.*" (PL:310). Ifølge Mintzberg indgår alle ti roller i lederens arbejde, men doseringen af disse roller, er forskellig fra leder til leder. Afsnittet vil kun indeholde enkelte eksempler på hver lederrolle, hvorfor ikke alle udtalelser, der kan kategoriseres inden for hver af de ti roller, vil blive analyseret, men være udvalgt selektivt. Slutteligt vil der komme et afsnit, der omhandler de udtalelser, som ikke kunne kategoriseres i forhold til Mintzberg.

Interpersonelle roller

De interpersonelle roller omhandler lederens positionering i forhold til sine medarbejdere grundet dennes formelle autoritet og status.

Funktionen som *kransekagefigur* har Hartmann, når han inviteres til bal hos dronningen på grund af sin status som den officielle administrerende direktør af Betty Nansen Teatret. Ydermere kan der være tale om en kransekagefigur, hvis en kendt kunstner i lederrollen bruges i brandingsøjemed, som Malene Schwartz i *Ses vi?*-kampagnen (dette vil blive undersøgt nærmere i afsnittet *Kunstnerbaggrund en fordel?*).

Alle seks ledere har elementer af *anførerrollen* dog i forskellig grad. Rasmussen, Balle Hansen og Hartmann har det blandt andet i form af deres formelle titler som henholdsvis administrerende direktør og venue manager, hvor de er sidste hierarkiske led inden deres respektive bestyrelser. Især Hartmann skiller sig ud som anfører, da denne rolle er den mest betydningsfulde og magtfulde. Da interviewer antyder, at Hartmann er med i processen omkring det kunstneriske, lyder svaret klart: "*Jeg er processen!*" (HH:255). Mintzberg skriver, at anførerens vigtigste rolle er at integrere individuelle behov med organisationens målsætning. Hartmann udtaler: "[…] *så er jeg meget glad for, at jeg også har skabt det, der hedder C:NTACT, som er en meget stor del af mit åndelige virke.*" (HH:109-111). På denne måde er det lykkedes for Hartmann at integrere

en del af sig selv i teatret. Betty Nansen Teatret satser ikke udelukkende på den sikre målgruppe, men vil også gerne lave teater, for dem der normalt ikke kommer i teatret, hvilket for Hartmann er lykkedes med C:NTACT[11] (HH:700-755). Det vil sige, at han har integreret egne behov med organisationens målsætning.

Strategi er et nøgleord for anføreren. På teatrene foregår strategiplanlægningen internt blandt lederne, på Stengade foregår det kollektivt mellem Balle Hansen, medarbejdere og bestyrelsen, og på Jazzhouse lægger Ginman den kunstneriske profil og dermed en del af stedets strategi. Det vil sige, at alle de interviewede ledere i et vist omfang deltager i strategiplanlægningen. Ginman, Langdal og Klie har også elementer af anførerrollen gennem deres karismatiske udstråling, der kommer til udtryk gennem deres passion for både deres arbejde og kunsten. Dette kan fungere som motivation for medarbejderne og under uformelle omstændigheder vil de følge ham som anføreren. Deres kunstneriske baggrunde gør, at de er i stand til at yde professionel vejledning til både kunstnere og andre medarbejdere, hvilket er et karaktertræk hos anføreren. Under formelle omstændigheder vil de dog ikke blive anset som anførere.

En leder skal kunne fungere som *forbindelsesled* mellem det eksterne miljø og organisationen, men også internt i virksomheden. Denne funktion kommer tydeligst til udtryk gennem Klie, Ginman, Balle Hansen og Langdal. Dermed ikke sagt, at Rasmussen og Hartmann ikke momentvis også udviser elementer af rollen som forbindelsesled, men rollen er mere synlig hos de andre ledere i de gennemførte interviews. Hartmann udtaler om Langdal: "*Og han er pisse god til at snakke med folk og sådan gyde olie på vandene, så det er jo fint nok!*" (HH:205-206). Denne evne er vigtig, da rollen som forbindelsesled er baseret på gode kommunikative evner samt karisma. Som skrevet ovenfor er Langdal, Klie og Ginman karismatiske og baseret ud fra deres arbejdskarakteristika har de alle tre kommunikative evner. Dette betyder ikke, at Balle Hansen ikke er karismatisk, eller ikke er god til at kommunikere, men da han er ansat på Stengade som eneste leder, er det selvsagt, at han fungerer som forbindelsesled mellem de frivillige og bestyrelsen. Den interne kommunikation imellem de forskellige grupper af frivillige samt kontakten til de eksterne interessenter varetages af både frivillige og Balle Hansen, idet en stor del af arbejdsbyrderne og ansvaret er delegeret ud til de

[11] "*C:NTACT er en selvstændig fond, der har til huse på Betty Nansen Teatret. Siden 2004 har C:NTACT lavet kunstneriske projekter for unge med forskellige kulturelle og sociale baggrunde.*" (www.contact.dk)

frivillige, hvor Balle Hansen hovedsageligt fungerer som koordinator og konsulent (ABH:137-185).

Informationsrollerne

Over halvdelen af lederens arbejde består i at kommunikere både internt og eksternt (Jakobsen 2008:60), hvorfor det er afgørende, hvorledes information behandles."*Al moderne virksomhedsledelse handler om, at der skal være et flow af information, ikke bare den ene vej, også den anden vej.*" (PL:676-678), der skal være en tovejskommunikation.

På Københavns Musikteater fungerer både Klie og Rasmussen som *informationssøger*, når de er i daglig dialog med både medarbejdere og gæstespillere, hvorigennem informationer deles. Klie står for den direkte dialog, hvorved han opnår en indsigt, der kan bevirke, at problemer kan løses, før de opstår. Klie er ofte også til stede på teatret om aftenen, hvorigennem han kan monitorere både personale og gæstespillere og derigennem få en fornemmelse af den interne situation (AK:492-494). Ligeledes forholder det sig på Jazzhouse, hvor Ginman oftest også er til stede om aftenen, hvor han således kan træde til, hvis der er problemer eller konflikter, der skal løses (LG:160-162). På Betty Nansen Teatret afholdes der medarbjederudviklingssamtaler (MUS), hvorigennem ledelsen kan opfange de problematikker, der måtte være internt i virksomheden (HH:636-639). På Stengade deltager Balle Hansen i det frivillige arbejde to gange om måneden for at have '*en finger på pulsen*'. Herigennem får han en fornemmelse af, hvordan tingene fungerer internt i virksomheden. Gennem afholdelse af møder med de forskellige frivillige grupper opsøger han således også information (ABH:657-664). Hvorvidt Langdal og Hartmann opsøger informationer om virksomhedens interne situation, viser undersøgelsen ikke noget om.

Lederen som *informationsudbreder* ses inden for alle fire oplevelsesvirksomheder. På Stengade viderebringer Balle Hansen informationer til de forskellige frivillige grupper, da han står for den overordnede koordinering af samarbejdet mellem disse. For at kunne koordinere mange forskellige specialister til at opnå et output kræves et stort informationsflow og en til at håndtere dette. Langdal mener, at der er brug for en vis grad af formalitet, for at dette kan lade sig gøre "[…] *man bliver nødt til at sætte en masse taktstreger*" (PL:289:290). Endvidere udtaler han: "[…] *når jeg kommer ud andre steder, så*

falder de jo på røven over, hvor struktureret man bliver nødt til at være, fordi alt det her handler om menneskeliv […]"(PL:268-271). Både Klie og Rasmussen er i dialog med såvel medarbejdere som gæstespillere, hvorfor de begge fungerer i rollen som informationsudbreder. Et eksempel på dette er, når Klie efter at have holdt møder med gæstespillerne skal sætte produktionslederen ind i, hvordan stykket skal sættes op. Informationsudbrederrollen handler dog ikke kun om at viderebringe information, men også virksomhedens værdier ofte udledt af lederens præferencer, hvilket særligt kommer til udtryk på spillestederne gennem fokus på strategisk eksponering. Lederen er virksomhedens ansigt udadtil i kraft af dennes autoritet. Her ikke som kransekagefigur, men som *talsperson*. Mintzberg skriver, at talspersonrollen ofte sættes i forbindelse med en PR-chef. Dette gør sig især gældende ved de mindre oplevelsesvirksomheder, hvor staben af medarbejdere er lille, og chefen derfor må varetage mange forskellige opgaver. På Betty Nansen Teatret og Jazzhouse har de derimod folk ansat til at tage sig af specifikt dette område. Dog vil den kendte kunstner i lederrollen tit være at finde i interviews omkring stedet, da det er god omtale, og dermed kommer de til at tage del i PR-arbejdet, ved at påtage sig rollen som talsperson. Lederen kan også fremstå som talsperson på organisationens vegne over for en bestyrelse eller lignende, hvilket gør sig gældende for alle seks interviewede ledere. Slutteligt kan talspersonrollen være af politisk karakter, hvilket afsnittet *Det problematiske hierarki* er et eksempel på.

Beslutningsrollerne

Lederens vigtigste rolle er at træffe beslutninger, hvilket her bliver synliggjort. Lederens magt og autoritet bliver fremhævet, hvor de overordnede beslutninger træffes ud fra den valgte strategi.

Den første beslutningsrolle er *iværksætteren*. Blandt andre Balle Hansen taler om vigtigheden af denne rolle for at kunne bevare de frivilliges gunst. Han iværksætter derfor projekter på deres initiativ, der skaber en fællesfølelse og en samhørighed om arbejdet. Ginman vil gerne skabe nye modeller og koncertrammer, andre virksomheder kan adoptere, for derigennem at have skabt noget til samfundet. Et initiativ han på kort tid har iværksat, under den nye bestyrelse, er at give scenen fri til musikere som

beskrevet i forbindelse med forfatternes koncertobservationer. På Københavns Musikteater er iværksætterånden tydelig. Da Klie og Rasmussen overtog posten som ledere, startede de med at flytte hele administrationen, rent fysisk og budgetmæssigt, for at skabe mere plads til kunsten. Klie udtaler: "*Så vi ville minimere administrationen så meget som overhovedet muligt, for at flytte så mange penge ind til kunstnerlønninger og ind i salen.*" (AK:85-87). Denne udtalelse viser Klie og Rasmussens passion for kunsten og deres iværksætterånd. De har tillige udført de nævnte gerninger og udfører i denne forbindelse en del af det lavpraktiske arbejde selv, for derigennem at kunne skaffe flere penge til kunsten. Langdal og Hartmann er begge iværksættere og har flere innovative tiltag bag sig. Blandt andet kan nævnes anneksscenen Edison, som er blevet tilføjet i den periode, de to har ledet stedet, og Hartmanns initiativ: C:NTACT.

Afsnittet *Arbejdskarakteristika* viste, at lederne i mange situationer skal gå ind i rollen som *problemløser*. Dette gælder for alle de interviewede ledere, men på Betty Nansen Teatret var det i starten hovedsageligt Hartmann, der tog de direkte konfrontationer, da Langdal var mere konfliktsky (PL:1127-1129). Med tiden har dette dog ændret sig blandt andet på grund af Langdals kommunikative evner og menneskekendskab og i kraft af hans rolle som forbindelsesled. En anden grund kunne være, at Hartmann '*hader*' at gå på kompromis, men ser det som en pligt, når man arbejder med andre mennesker (HH:182-186). Alle fire oplevelsesledere kan i problemløserrollen beskrives som proaktive. Det vil sige, at de forsøger at skabe en virksomhedskultur og en fællesfølelse for det arbejde, der udføres, for derigennem at komme konflikterne i forkøbet. Konflikterne løses som regel også indbyrdes uden at drage lederne ind i det. Balle Hansen beskriver det således: "*De er rigtig, rigtig gode til at finde ud af, hvordan de løser problemerne uden at ringe til mig.* […] *Så normalt hvis der opstår et eller andet, så prøver de at løse det på aftenen selv.*" (ABH:670-682). Endvidere mener Klie, at det er vigtigt at have evnen til at kunne se, hvornår man ikke skal blande sig, hvilket

tidligere har været et problem for ham selv, da han gerne ville være med i alt, hvad der foregik på teatret (AK:1084-1090).

Rollen som *ressourcefordeler* ses hovedsageligt hos de ledere, der tidligere blev beskrevet som de formelle anførere dog med enkelte afvigelser. På Københavns Musikteater er Rasmussen og Klie fælles om beslutninger, men det er Rasmussen, der har det økonomiske ansvar. På Betty Nansen Teatret råder Hartmann, ifølge ham selv, som den formelle anfører og dermed også som ressourcefordeler, men under Langdals egenproduktioner, fungerer han selv som ressourcefordeler. På Stengade foregår beslutninger om tid, personale, profil etc. på et kollektivt plan, men i kraft af Balle Hansens titel som venue manager og formel anfører skal ressourcefordelingen godkendes af ham. Ginman er musikchef og fungerer som ressourcefordeler på det kunstneriske plan. Det vil sige, at han står for honorar, backline, forplejning af kunstnere etc. Hvorvidt han fungerer som ressourcefordeler på andre områder vides ikke.

Som leder skal der træffes beslutninger, der ofte fremkommer gennem forhandling. Alle seks ledere ses i mere eller mindre grad i rollen som *forhandler*. Det kan være alt fra løn, sponsorer, samarbejdspartnere etc. til hvem, der skal tage oprydningen. Der forhandles på alle niveauer både internt og eksternt.

I de foretagne interviews er lederne kommet med udtalelser, der ikke kunne kategoriseres inden for Mintzbergs ti roller, da de enten har været af personlig karakter, omhandlet deres ledelsesstil frem for, hvilke roller de har påtaget sig eller udfører, generelle kommentar til det at være leder af en oplevelsesvirksomhed, eller at deres arbejde til tider slet ikke kan forbindes med en traditionel leders.

I det efterfølgende vil disse udtalelser blive fremlagt og analyseret, da forfatterne er af den holdning, at de ikke er uden betydning.

Yderligere kompetencer

En evne, der er påkrævet som oplevelsesleder, er omstillingsvillighed, da dagligdagen byder på udfordringer af varierende karakter, Rasmussen udtaler: "*Jeg sidder ikke bare på mit kontor. Og jeg har behov for at kunne mange forskellige ting i løbet af sådan en dag. Alt fra at*

være chef, til at rende og rydde op og alle mulige ting. Så min dag har mange udslag."(AR:28-34). Denne evne til omstilling besad lederne også i Mintzbergs undersøgelser, men forskellen ligger i, at der ikke var nogen indikationer på, at den traditionelle leder deltog i lavpraktisk arbejde (Mintzberg 1973/1976:87ff). Omstillingsvilligheden ligger også i arbejdstiderne, da de performative kunstarter som regel udføres om aftenen, hvorfor en parathed til skiftende arbejdstider er påkrævet. I et hus med stor udskiftning af medarbejdere/kunstnere er evnen til omstilling et vigtigt ingrediens for begge type ledere, men kompetencen er specielt fremtrædende hos de kunstneriske ledere grundet deres baggrund, hvor omstilling er en del af det kunstneriske virke. Ginman udtaler: "[…] *i omstillingsparatheden, ja, der er vi ret veltrænede* […]" (LG:655-656).

"*Jeg synes både, man kunne være stærk leder og vise svaghed.*" (PL:3060-3061). Således udtaler Langdal sig, da erfaringer har lært ham, at den stærke leder skal besidde selverkendelse og kunne indrømme sine svage sider. Hartmann taler om, at der skal være plads til læring: "[…] *hvis du samtidigt også ved, at du skal tjene over halvdelen, af det du bruger, selv, så er der en vis spore til at finde ud af: "Hov! Hvordan gør du det?"* " (HH:547-550). Selverkendelse er da også et af succeskriterierne for oplevelseslederen, ifølge Søren E. Jakobsen: "*Kan man som leder holde den tanke ud, at man ikke kan alt selv og er nødt til at overlade kamppladsen og dermed æren for en succes til andre – så er man efter min opfattelse nået langt.*"(Jakobsen 2008:62).

Alle fire oplevelsesvirksomheder nævner vigtigheden af en fællesfølelse og at oparbejde en virksomhedskultur ud fra specifikke værdier. I denne forbindelse mener Ginman, at det er vigtigt at bevare en god tone på trods af konflikter (LG:258-259), og Rasmussen nævner, at hun ikke bryder sig om at løfte pegefingre og være den formanende chef, men i stedet løse konflikter gennem sit menneskekendskab og gennem dialog (AR:403-405; 870-891). I Langdals optik, er det også vigtigt at udfordre sine medarbejdere og lade dem tænke selv i stedet for at komme med anvisninger: "*Hvis man stiller spørgsmål, så har folk deres kreativitet med.*" (PL:3207). Det vil sige, at oplevelseslederne har fokus på medarbejderne, medmenneskelige kvaliteter og motivering, der alle er aspekter, der indgår i HRM.

Som nævnt er passionen vigtig i arbejdet som oplevelsesleder. Derfor er Langdal glad for sin stilling, da det passer til hans temperament (PL:1400-1402): "*Så jeg synes, jeg selv har fundet i teateret et sted, hvor jeg kan bruge både den der og den der* [der peges på hjerne og

hjertet – red.]." (PL:1343-1345). Langdal føler derved, at de udfordringer han stilles over for som leder stemmer overens med de kompetencer han besidder, hvorved flow kan opnås. Ginman nævner også vigtigheden af at elske, det man laver, da det omvendte kan smitte af på andre og skabe en dårlig stemning (LG:570-573). At have både hjernen og hjertet med i det man laver, gør også arbejdet mere personligt: "[…] *i starten troede jeg måske mere det med musikchef, var sådan et gennemsnit af noget, og det er man ikke. Det er faktisk en meget personlig ting.*"(LG:575-577). Ginman mener, at musik og forretning skal holdes adskilt (LG:338-339). Det vil i traditionel forstand svare til at holde produkt og forretning adskilt, hvilket en traditionel leder nok ikke ville bifalde.

Det, Ginman hentyder til, er, at: "[…] *råvaren er hjerteblod. Det er en anden handelsvare* […]" (LG:333-334) og kan derfor ikke gøres op i penge. Kunstnerne skal ikke stilles økonomisk ansvarlige, fordi der kun kom få mennesker til koncerten. Deres performance kan have været fantastisk, og publikum kan have haft en ekstraordinær mindeværdig koncert, der alligevel har været en økonomisk fiasko. Omvendt kan koncerten have været en publikumsmagnet og en økonomisk succes, hvor kunstnerne dog har ydet en dårlig performance. Det autopoiesiske feedback loop kan her spille en rolle. Dette skal forstås således, at selvom der har været få publikummer til en koncert, kan disse have været så engagerede og dedikerede, at det har smittet af på musikerne, hvorved de har ydet noget ekstra, der så igen har medført en yderligere positiv reaktion fra publikum og så videre. En negativ effekt af det autopoiesiske feedback loop kan eksempelvis være forårsaget af dårlige fysiske rammer såsom lange køer, dårligt vejr, dårlige parkeringsforhold etc., hvorved publikum kan være negativt indstillet fra start. Dette kan så smitte af på kunstnerne, som derved yder en dårlig performance, der gør hele oplevelsen for publikum endnu værre. Kunstnerne kan derfor være svære at stille økonomisk ansvarlige, da deres performance (her undtagelsesvis som en performance) ikke altid stemmer overens med økonomien.

Som det fremgår af dette afsnit, kan alle Mintzbergs ti traditionelle lederroller findes inden for de fire oplevelsesvirksomheder. I tråd med Mintzbergs undersøgelse har denne analyse vist, at doseringen af rollerne er forskellig fra leder til leder. Dette skyldes blandt andet den dobbelte ledelsesstil, hvor rollerne til tider er delt ud, men også lederens personlige kompetencer og baggrund har indvirkning på rollerne. Der ligger

derudover en forskel i doseringen af rollerne i form af ledernes formelle autoritet og status. Det vil sige, at ud fra Mintzberg er der mange lighedspunkter mellem den traditionelle leder og oplevelseslederen, men som afsnittet også har klargjort, kan flere af udtalelserne ikke kategoriseres i forhold til Mintzberg, hvorfor forfatterne ikke finder de ti lederroller fyldestgørende.

Det problematiske hierarki

At lede en oplevelsesinstitution er ikke som at være ejer af eget firma. Der vil altid være en bestyrelse over lederen, der kan vælge at afskedige og erstatte ham. Denne bestyrelse har endnu en overordnet i form af Kulturministeriet, som de refererer til. For Betty Nansen Teatret er der endda et yderligere lag, idet de er en del af paraplyorganisationen Det Københavnske Teatersamarbejde (et lag mellem bestyrelsen og ministeriet), som er et sekretariat med egen bestyrelse. Denne opdeling medfører, at lederne af oplevelsesinstitutioner bliver del af et større bureaukrati med forskrifter på ting, der skal måles, vejes, nedskrives og evalueres på, for at de fra højere instans kan holde øje med, at forretningen drives som foreskrevet.

Dette hierarkiske system ser Peter Langdal et væsentligt problem ved, da den megen interesse for tal og tabeller, ifølge ham, går ud over institutionernes kunstneriske frihed og råderet. Dette afsnit er derfor tilegnet problematikken, som udlagt af Peter Langdal.

Oplevelsesinstitutionen som forretning er en måde at anskue helheden på, så det passer ind i erhvervslivets tankegang. En institution laver et produkt, som udbydes og sælges, og målet er at skabe profit, eller i det mindste få det til at løbe rundt med produktionsomkostningerne. I oplevelsesinstitutioners budgetter indgår dog en væsentlig indtægt via støtteordninger samt fonde og sponsorer. Hartmann taler om, at det er "[…] *en kunstnerisk virkelighed, som også skal være en forretning og drives som en forretning.*" (HH:504-505), men når noget bliver en forretning, kommer der automatisk fokus på bundlinjen, og for bedre at sikre at tallene ikke ender op røde, indføres kontrol

i de forskellige lag af organisationen, som går hele vejen op til Kulturministeriet. Jo flere instanser, der medvirker i denne kontrol, jo flere involverede parter kommer ind over, og det eneste disse mennesker uden for selve huset ikke har fokus på, er de kunstneriske udfoldelser, som ellers er selve institutionens hovedformål – eller er det?

Langdal udtrykker sin skepsis ved, at der skal udfyldes så mange skemaer og indsamles så mange informationer: "[…] *nu handler det kun om forretning, og alt handler kun om tal. Og Henrik og jeg bruger så meget af vores egne ressourcer og husets ressourcer, kontorpersonalets ressourcer* […] *på at måle og veje, og blive ved at sende tilbage* […] *for at holde et eller andet i gang, som ingen ved, hvorfor er startet.*" (PL:405-411). Det, der her holdes i gang, er eksempelvis hele apparatet af bestyrelser, sekretariat og ministerium, som Betty Nansen Teatret arbejder under. Alle de mennesker, der er ansat til at holde øje med, at ledelsen udfører deres arbejde ordentligt, er medvirkende til, at ledelsen netop ikke kan koncentrere sig om deres egentlige job: "[…] *vi bliver nødt til at have meget mere fokus på alle mulige andre ting, som er hentet fra erhvervslivet.*" (PL:470-471). Langdal bruger her et Ludvig Holberg-udtryk: Lakajvæsenet. Systemet er blevet tilgroet med lakajer, der servicerer og tjener, men til hvilket formål? "*Der kommer flere og flere embedsmellemled og lakajvæsenet er bare vokset og vokset og vokset, og det offentlige apparat og sådan noget - vokset.* […] *De fyrer flere og flere af dem, der er nede på gulvet, som laver det, ikke?*" (PL:1433-1437). Alt dette gøres i et forsøg på at samle data i kasser og tabeller, så det kan sammenlignes med andre institutioner i erhvervslivet, selvom oplevelsesvirksomhederne har helt andre kår og formål. Langdal udtrykker da også, at: "*Det er en menneskekunstart, vi arbejder med, ikke? Det er noget, der kan være svært at sætte på formel.*" (PL:2586-2587).

Der er dog et behov fra ministeriets side, om at få klar besked om, hvad deres støttekroner går til. Kulturministeriet har udgivet en publikation, hvori beskrives, hvad '*God ledelse af selvejende kulturinstitutioner*' er. Heri står blandt andet: "*Samfundet forventer, at institutioner, der modtager tilskud fra offentlige tilskudsydere, lever op til kravene om god ledelse.*"[12], men i og med man indfører den megen kontrol, bruger man også institutionernes ressourcer. Det kræver arbejdstimer at melde til en bestyrelse, der kan melde til en anden bestyrelse, der kan videregive til et ministerium. Denne kæde er en del af det hierarki, der er indført, så kulturen kan passe ind i den model, der fungerer for erhvervslivet. Om dette siger Langdal:

[12] Jf. Kulturministeriets brochure *God ledelse af selvejende kulturinstitutioner*:4 (www.kum.dk)

> […] det gennemsyrer følelsen af, at teknokraterne er vigtigere, end dem der ligesom kommer med det. Og de lever jo af, at vi skal bryde grænserne hele tiden. […] Fordi kunst handler om at bryde grænser. Så vi skal jo være i opposition til systemet. […] det har organisationer svært ved at æde.
> (PL:2822-2849)

Når Langdal i sit virke som instruktør prøver at rykke grænser for kunsten, anses det som en pligt. Det samme er gældende, når der skal lægges strategi og planlægges for teatrets fremtidige virke, men udenom alt dette forventes det, at kunsten proppes i kasser og sættes på formel. I denne forbindelse taler Langdal om en '*ensretning af kulturen'* (PL:1832), fordi alle bliver bedt om at passe ind i et bestemt system, som kulturen slet ikke er gearet til. Alle forsøger at opfylde krav stillet af folk fra andre instanser, men dem der er bedst rustet til at besvare spørgsmålene, er i Langdals perspektiv, de samme, der stiller dem:

> […] hvis det er en djøf'er, der sidder og laver de spørgsmål […] så bliver det nødt til at være en djøf'er, der skal være leder. Og derfor siger man, "jamen, dem der er bedst til at lede huse, det er dem, der kan det system i forvejen". Ja, fordi systemet er sådan, men det kunne jo være, at det var fordi... altså er det hønen eller ægget? Hvor starter det, hvad kommer først?
> (PL:937-943)

Den tankegang at erstatte en ledelse af erhvervsfolk med jurister og økonomer er bedre kendt under betegnelsen *djøfisering*. I et forsøg på at effektivisere, har man fundet mennesker, der er vant til at kigge på tal og bedt dem lave et system, der kan overvåge og styre, men på den bekostning, at flere og flere kræfter bliver brugt på netop det.

Det kan derfor være svært at finde sin plads i systemet, når der hele tiden skal refereres tilbage til en højere instans: "*Altså hvem er det, der har ansvaret i forhold til, hvem der har magten? Det synes jeg er en kæmpe rodebutik.*" (PL:689-691), dette gør uvægerligt det at klage eller stille spørgsmål temmelig vanskeligt. Med et hierarkisk system følger en kommunikationsrække, som for Langdal til tider har været svær at gennemskue. Han fortæller, hvordan han ofte har bedt om at tale med sin chef, men har mødt en lukket dør hver eneste gang, fordi alle nægter at være den, der sidder med ansvaret (PL:2588-2629). At få at vide, at man hverken kan eller må tale med personerne øverst i hierarkiet er naturligvis frustrerende, og det gør ikke ens velvilje mod systemet større. Langdal siger ligeud: "*Lovgivningen på området er helt ging gang.* […] *jeg har spurgt virkelig mange gange, jeg har spurgt de sidste otte år, det har eksisteret* […] *hvem er det, jeg skal gå til, hvis jeg har et pro-,*

hvem er min foresatte? " (PL:621-625). Trods den megen kontrol er der altså efterladt et gabende hul hos de folk, der rent faktisk skal tage sig af det daglige arbejde med kunsten, ved at de låses fast i en masse regler, men uden nogen til at hjælpe, når der er tvivlsspørgsmål. Dette ville Søren E. Jakobsen opponere stærkt imod. I sin artikel skriver han: "*Den gode ledelse sørger for, at alle medarbejdere ved, hvor de hører til i organisationen (hvem er deres chef) og at alle chefer ved, hvem der er deres medarbejdere. Det hjælper på en mængde daglige problemer – bl.a. på informationsflowet. Men også på medarbejdernes almene tryghedsfornemmelse.*" (Jakobsen 2008:58). I dette tilfælde er ledelsen ministeriet og bestyrelserne, der ikke formår at skabe tryghed hos institutionslederne, da der ligefrem er en kommunikationsblokade, som sår tvivl og utryghed ned gennem systemet.

Kontrollen med bestyrelserne er blevet endnu større, idet Kulturministeriet nu selv udpeger medlemmerne, derfor kaldes de nu '*professionelle bestyrelser* '. Der er en regel for, at der i disse bestyrelser skal sidde folk med både kunstnerisk og erhvervsmæssig erfaring, så lederne derved bliver bedst muligt hjulpet. Det har dog, ifølge Langdal, været turbulent, da der er mere end en bestyrelse, lederne skal referere til, og disse er ikke altid enige om magtfordelingen: "*Altså alle de bestyrelser var jo imod hinanden og har magtkrige og magtkompetencer og alt muligt.*" (PL:631-632). Det må siges at være en frustrerende situation for en leder at se på, når systemet besværliggør det at drive stedet, som man ønsker.

Dette problem blev særligt tydeligt under krisen i efteråret 2006, hvor det daværende Københavns Teater valgte at fyre ledelsen på fire af deres underlagte teatre, deriblandt Langdal og Hartmann. Nye ledere blev hyret. Til Betty Nansen Teatret var det det svenske makkerpar dramatiker Lars Norén og daværende souschef ved Riksteatern i Stockholm Ulrika Josephsson. Efter tre uger med protester og klager fra mange danske fronter, samt utallige skriverier i medierne, endte parret med at takke nej til tilbuddet. De havde under hele forløbet forholdt sig passivt i håbet om at få besked om, hvad der skulle ske, men de besluttede sig endeligt for at stoppe hele misæren, da de modtog et brev fra bestyrelsen på Betty Nansen Teatret, der bad dem trække sig fra posten. Dette så de som en grov fornærmelse og ønskede ikke længere at lave teater i Danmark, hvor kommunikationen tilsyneladende ikke fungerede. (www.politiken.dk; www.b.dk; www.dr.dk[A+B])

Om processen fortæller Josephsson til Politiken: "*Jeg ved ikke, hvem der ikke ville tale med hvem, men på det her niveau skal det altså kunne lade sig gøre. Der burde man kunne løse problemerne, men i stedet er de bare accelereret og blevet større.*" (www.politiken.dk). Det kan derfor have vidtrækkende konsekvenser, når bestyrelser og ledelser ikke taler med hinanden. Josephsson og Norén så dengang til fra sidelinjen i den tro, at der var en bestyrelse, der ville tage sig af problemet og ikke mindst stå for at kommunikere budskabet rundt til de involverede parter. Desværre var sagen den, at teatrene havde været ganske uvidende om det skifte, der lå i vente, som pludselig blev annonceret, og som ville få så store konsekvenser. Josephsson udtrykker det: "*Vi regnede med, at man havde åbnet op for, at der kunne komme nye chefer på teatrene, og at bestyrelsen for Københavns Teater havde sendt nogle signaler ud, der indikerede, at de ville satse på nogle nye navne. Det var jeg sikker på, at man havde gjort.*" (www.politiken.dk). Langdal er dermed ikke den eneste, der har løbet panden mod en mur, når det kommer til at kommunikere med bestyrelserne i systemet.

Denne form for kommunikationsglip fra toppen er en alvorlig fejl, hvis man spørger Søren E. Jakobsen. En bestyrelse sidder som lederens leder, og skal derfor sørge for at påtage sig rollen som informationsudbreder, så der ikke hersker tvivl om tilstande og procedurer. God kommunikation medvirker, ifølge Søren E. Jakobsen, til '*fællesskabets fremdrift*', som er særligt vigtigt for kreative virksomheder, hvor udviklingen bevæger sig hastigt (Jakobsen 2008:60). Bestyrelsen har ansvar for, at institutionen drives ordentligt og bør derfor monitorere ledelsen, hvilket indebærer at høre på klager og opfange nødråb. En hel blok af Mintzbergs lederroller er helliget informationsroller, men derudover er samtlige andre roller også prisgivet deres evne til at kommunikere, da ledelse har med menneskelig kontakt at gøre. Søren E. Jakobsen har derfor ret i, at over halvdelen af lederens job er kommunikation, hvilket gør bestyrelsens fejl desto større (Jakobsen 2008:60).

En anden problematik ved dette er, at lederen gerne skulle være i stand til at formidle bestyrelsens budskaber videre til de ansatte i virksomheden. Lederen er det ansigt, de ansatte møder i hverdagen, og repræsenterer derfor overført alle de regler og retningslinjer, som er udstedt ovenfra: "[…] *som leder bliver du en symbolsk stedfortræder for topledelsen i organisationen, og du må stå ansigt til ansigt med de frustrationer, der reelt er rettet mod andre.*" (Agger 2008:69). Det vil altid være svært at håndtere en sådan situation, men den

kompliceres yderligere, hvis lederen ikke selv har mulighed for at spørge en bestyrelse til råds, eller ikke har tillid til, at det der skal gøres, er det rigtige. Det er en vanskelig situation at sættes i, når man skal argumentere for praksisser, man i bund og grund selv er imod, men dette er en del af lederens lod.

Langdal henstiller til, at strategier skal tilpasses mediet, man arbejder med: "[…] *hvis det kun bliver lange strategier og sådan noget, som ikke også i nuet kan være enormt impulsive... altså når man laver teater, så er man meget god til at være i nuet, tror jeg. Det er jo øjeblikkets kunst.*" (PL:2001-2005). Nuet er svært at forene med et system, der vil kontrollere og overvåge. Der er fra bestyrelserne en hungren efter økonomiske succeser, hvorimod lederne gerne selv ser, at der er større fokus på kunsten og det nye.

Kjell Arvidsson kommenterer også dette i forbindelse med musikindustrien: "*I den kunstneriske organisation forsøger man at skabe nye succeser, mens virksomheden forsøger at gentage gamle. Hvis kunsten bliver en vare, går både den kunstneriske værdi og anvendelsesværdien tabt.*" (Arvidsson 2007:188). Langdal svarer istemmende, da han bliver spurgt, om han tror den megen fokus på økonomi i sidste ende vil resultere i, at folk ikke længere tør eksperimentere (PL:1810). Dette er jo kimen til videreudvikling i branchen, men hænger ikke særlig godt sammen med det hierarkiske system.

Langdal er ikke den eneste, der ser problemer i at presse en erhvervslivstankegang ned over institutionerne, også Ginman giver udtryk for, at han hellere ville arbejde på en anden måde:

> […] jeg kom fra musikverdenen, hvor man hele tiden sagde: "Vi skal skabe en fælles klang." […] det er nu for mig at se en meget mere effektiv måde at lave tingene på. […] Men faren ved […] at gøre det på min måde, det er, at det bliver vanvittigt meget afhængigt af enkelte personer og deres kvalifikationer. Hvorimod man med det traditionelle erhvervslivs måde at gøre det på meget mere kan dæmme op for problemer i tide, hvis det er den forkerte, for så har du en bestyrelse, der kan overtage, og du har ting og sager. (LG:123-151)

Der synes derfor at være fordele og ulemper ved den hierarkiske model. Som Ginman udtrykker det, er bestyrelserne der for at kunne komme lederne til hjælp, hvis de skulle have brug for det. Dette forudsætter selvfølgelig, at det er til at få den hjælp, og at man ikke, som Langdal, må gå forgæves. Kontrol og regler går, ifølge Langdal, ud over forholdet mellem bestyrelser og ledelse: "[…] *vi lever i et system nu, som ikke bygger på gensidig tillid i hierarkiet.* […] *Gensidig tillid, det er det, det handler om.* […] *Jeg synes, det handler meget om tjek-af-lister og kryds-af-lister.*" (PL:698-711). Den tillid, der her efterlyses er en tro på, at lederne ved, hvad de gør, og at de kan deres håndværk og kender branchen. Det indgår endda i Kulturministeriets forlæg om god ledelse: "*Bestyrelsens arbejde hviler på et tillidsfuldt samarbejde med direktionen udmøntet gennem en fornuftig og hensigtsmæssig arbejdsdeling, hvor den daglige ledelse forestås af direktionen.*"[13], det synes dog mindre tillidsfuldt, når der indføres så meget kontrol.

Ønsket om at lave stor og ny kunst lever sideløbende med den viden, at hvis ikke man i sidste ende kan tjene penge på produktet, så får man ikke lov til at producere et nyt: "*Formålet er, at vi skal levere kunst, og så skal vi gerne overleve, for ellers er vi her ikke til næste år, og der vil vi også gerne lave kunst.*" (PL:1864-1866), der er derfor god grund til planlægning, hvilket har været en af de positive ting, der er fulgt med erhvervslivstankegangen: "*Jeg tror, i mødet mellem det man har tænkt sig og så det, der faktisk sker i nuet, det er der, jeg tror, at god ledelse eksisterer.* […] *man bliver nødt til at have en overordnet strategi. Det tror jeg, at kulturinstitutioner har været dårlige til.*" (PL:2058-2062).

Der er derfor rig mulighed for at tage elementer med fra erhvervslivet, så længe de kan passe ind i oplevelsesinstitutionernes daglige arbejde. Problemet er, når de to ikke stemmer overens. Arvidsson skriver om musikverdenen: "*Noget andet, som former arbejdsmåden, er at ledelsen snarere er markedsindrettet end musikindrettet.*" (Arvidsson 2007:195), dette '*snarere*' er jo hele essensen. Det virker fornuftigt at have overvejelser med omkring strategi, markedsføring, HRM og lignende i driften af oplevelsesvirksomheder, men der skal være luft til at udvikle, eksperimentere med og fremme kunsten. Det hænder at eksperimentet fejler og virksomheden dermed får en nedtur, men, ifølge Langdal, er det netop sådan noget, man lærer af (PL:1715).

Derfor ville det heller ikke være en løsning at sætte lederne på resultatkontrakter. Langdal fortæller, at denne model har Hartmann og han nægtet (PL:743-748),

[13] Jf. Kulturministeriet brochure *God ledelse af selvejende kulturinstitutioner*:2 (www.kum.dk)

resultatkontrakter kan medføre øget fokus på den økonomiske side af kunsten, hvilket i sig selv er et paradoks, hvis kunsten skal være fri til at eksperimentere.

Som et lille lyspunkt imellem alle frustrationerne, mener Langdal dog at se en lysere fremtid for ledelsesarbejdet af oplevelsesinstitutioner med indtoget af en ny gruppe mennesker, nemlig dem med den kunstnerisk udøvende baggrund, der samtidig har uddannet sig inden for det akademiske. Han mener at se en tendens til at unge mennesker af i dag, tit har noget med sig i tasken ud over de tørre tal og bøgerne. Da han selv blev uddannet var det meget opdelt mellem kunstnere og de '*bentørre*', som han kalder dem (PL:2758). Fremover kan branchen nyde godt af, at der kommer folk på posterne, der har begge dele med sig og derfor er bedre rustet, både til at lede og til at skabe. Dette er i fuld overensstemmelse med Søren E. Jakobsens krav til en leder, der skal være veluddannet, men med godt kendskab til sin branche (Jakobsen 2008:57). Får Langdal ret i sin forudsigelse, kan det meget vel tænkes, at Søren E. Jakobsens vision om en god leder af en oplevelsesvirksomhed vil blive mere reglen end undtagelsen. Om vedkommende vil kunne gebærde sig i systemet, vil naturligvis afhænge af, om de kommunikative baner mellem de forskellige lag i hierarkiet er åbne.

Dette afsnit har set nærmere på en problematik, som fremlagt af Langdal. Han er ked af, at det at lede en oplevelsesvirksomhed handler om tal og forretning, og at der – for at optimere dette – er indført en masse retningslinjer og kontrol, der kræver tid og ressourcer og derfor begrænser den kunstneriske frihed. Langdal føler, at bureaukratiet er blevet vigtigere end selve kunsten, og ser ingen mening i, at det er en akademiker, der sidder og laver kontrolreglerne, da det så vil være en af samme kaliber, der vil være bedst til at besvare disse regler, og på denne måde har systemet selv sørget for, at akademikere passer bedst til at lede oplevelsesinstitutioner. Langdal udtrykker sin frustration over, at informationsflowet i hierarkiet ikke fungerer, da han har svært ved at finde ud af, hvor han skal henvende sig med sine problemer. Dårlig kommunikation er, ifølge Søren E. Jakobsen, en stor fejl, da dette er over halvdelen af en leders job. Også Ginman viser skepsis over, at oplevelsesvirksomheder skal adoptere erhvervslivets system. Han mener hellere, man skal finde en fælles klang, som man gør med musik, men kan godt se fordelen i at have et sikkerhedsnet i form af en bestyrelse.

Trods Langdals frustrationer, mener han dog, at der kan være bedre tider forude, hvis de nye på arbejdsmarkedet kommer ud med både uddannelse og kunstnerisk erfaring.

Bundlinjen

Med den megen fokus fra ministeriers og bestyrelsers side på, om oplevelsesvirksomhederne ledes forsvarligt og skaber overskud eller i det mindste får virksomheden til at løbe rundt, blev de seks interviewpersoner bedt om at forholde sig til tesen: En god leder kan vurderes ud fra bundlinjen. Dette gav anledning til en del overvejelser, men Balle Hansen svarer således:

> Som god leder er du ansvarlig for at sørge for, at forretningen bliver drevet ordentligt. […] derfor kan du selvfølgelig vurderes ud fra bundlinjen. […] hvis forretningen ikke kan løbe rundt og går konkurs, så har du ikke opbygget en fornuftig forretning eller en fornuftig virksomhed af den ene eller den anden årsag. Der er selvfølgelig undtagelser, der kan komme nogle udefrakommende faktorer, som man ikke har kontrol over. Så man kan godt være en god leder, selvom man har en negativ bundlinje. Men det er sjældent. (ABH:526-544)

Denne vurdering ligger i lige linje med den tankegang, der udtrykkes formelt. I Kulturministeriets skrivelse *God ledelse af selvejende kulturinstitutioner* findes en gennemgang af, hvordan en kulturinstitution bør være bygget op, hvordan man holder kontrol med bestyrelsen og ledelsen, dokumentation af regnskab og arbejdsopgaver og meget mere (www.kum.dk). Fælles for disse optegnelser er, at de handler om procedurer for virksomhedsførelse og ikke om udvikling af kunst eller håndtering af medarbejdere. Der er fokus på, at forretningen kører og at aftaler overholdes, mere end på hvordan man skaber en god arbejdsplads inden for et utraditionelt fag.

På den forretningsmæssige side må man derfor, som Balle Hansen, se på bundlinjen som en indikator for lederens evner: "[…] *det er et krav som leder, at du har styr på din bundlinje.* […] *Til gengæld kan man snildt være en dårlig leder og stadig lave et overskud. Så man kan ikke vurdere om en leder er god, men* […] *man kan få en rigtig god indikation, om en leder er doven ud fra en bundlinje.*" (ABH:546-555). Her kommer han ind på det skæve i, at kalde Kulturministeriets publikation for en opskrift på *god* ledelse. For hvad ligger der i ordet *god*? Den måde, hvorpå Kulturministeriet udtrykker det, er nærmere en opskrift på

korrekt ledelse, der ser på det at lave en rentabel forretning. Det er dog ikke en uvæsentlig faktor, for som Hartmann udtrykker det: "*Så kan du ikke have en virksomhed kørende som ansætter, og skal ansætte, så mange mennesker om året, uden at der er så meget orden i økonomien, at du i hvert fald tør ansætte dem.*" (HH:679-682). At have styr på bundlinjen tilfører stedet en sikkerhed. En sikkerhed for, at folk har job også næste år, og at der er råderum til at lave de projekter, som er det endelige mål. Søren E. Jakobsen skriver også om at skabe tryghed for medarbejderne ved, at der er styr på tingene og ordentlige forhold (Jakobsen 2008:58f).

Også Rasmussen er inde på medarbejderforholdene: "[…] *jeg synes, en virksomhed er sådan en stor homogen masse af mennesker og processer, og hvis menneskerne er glade og processerne kører, så har man en god leder. Og så kan det godt være man har et minus en gang imellem.*" (AR:1080-1085). Her er det bemærkelsesværdigt, at det er den akademisk uddannede administrative leder, der har størst fokus på det menneskelige aspekt ved en virksomhed og arbejdsgangen.

Langdal er derimod inde på, at når fokus ligger på, at forretningen kører, bliver kunsten sat i anden række. Han mener, at: "[…] *det skal være en kunstnerisk stærk organisation, som har et godt øje til en forretningsmodel* […]" (PL:2673-2674) i nævnte rækkefølge. Han bemærker yderligere: "*Jeg synes kulturpolitik burde handle om at skabe, og ledelse af kulturinstitutioner handler om at skabe rammerne for, at ting kan ske.*" (PL:1815-1817). Man bør holde sig det klart, hvad det fra begyndelsen drejer sig om.

Der er dog, ifølge Klie, en fordom i branchen om, at god kunst skaber røde tal på bundlinjen, og at nogle argumenterer hårdt for, at man skal lave kunst for kunstens skyld (AK:991-993). Dette, mener han, er noget vrøvl: "*Jeg mener, man skal indtænke et publikum, og hvis man indtænker et publikum og får formidlet, at man har noget godt, så får man ikke røde tal.*" (AK:996-998). Det gælder om at kommunikere ud til det publikum, man forsøger at nå med forestillingen, så man kan få solgt billetterne. I Klies øjne er det ikke for skuespillernes skyld, man sætter stykket op, men for at give folk en oplevelse. Har man en god forestilling, man mener, har noget at byde på, kan det kun ærgre, hvis man ikke formår at fylde salen: "*En dårlig formidler får røde tal på bundlinjen, og det er jo det, der piner mig allermest, det er jo, når jeg har nogle projekter, som jeg ikke kan sælge.*" (AK:1034-1036). Det er dog vigtigt ikke at give publikum skylden. Ginman lægger vægt på, at man vedkender sig sit ansvar i processen:

> […] hvis du laver en koncert, hvor der ikke kommer nogen, så må du heller ikke sidde som musikchef og sige: "Arh, men det' fordi folket ikke forstår det!" Fordi så bliver det røvsyg kunst. Hvis der ikke kommer nogen, så mangler du den kunstneriske sparring. Så det hænger som regel lidt sammen. Men du må heller ikke gå i den anden grøft, og kigge for meget på tallene. (LG:810-818)

Fælles for de fire oplevelsesinstitutioner er det eksperimenterende og nicheprægede, der ikke altid tiltaler det brede publikum. Derfor kan det nogle gange være svært ikke at skæve til bundlinjen, men Ginman maner til ro, idet han bemærker: "[…] *hvis du vurderer det ud fra bundlinjen, så vil du gå i panik, og så vil det ende med, du laver Big Fat Snake her.* […] *Selvfølgelig kan du ikke lave kæmpe underskud, men du må aldrig lade dig dirigere af tallene på den måde.*" (LG:801-808). Den egentlige succesrate for en oplevelsesvirksomhed er svær at sætte fingeren på. Hvis man har lavet en god koncert, hvor publikum havde en god oplevelse, det autopoiesiske feedback loop gav en ekstra dimension, og kunstnere såvel som tilskuere havde glimtvise flowoplevelser, har man så ikke lov til at kalde det en succes, selvom det ikke gav økonomisk overskud?

Alle adspurgte ledere holdt på, at man skal have fokus på at drive stedet efter bedste evne og økonomisk, men i en oplevelsesvirksomhed er der andre faktorer, der spiller ind, såsom den gode oplevelse, udvinding og udvikling af kunsten og ligesom alle andre arbejdspladser, en stab af medarbejdere, der både skal føle sig trygge og tilfredse med deres arbejdsplads. Kulturministeriets syn på god ledelse som systematiseret og kontrolleret er ingen målestok, men en indførelse i erhvervslivets metoder, som kun til dels er egnede for oplevelsesinstitutionerne.

Kunstnerbaggrund en fordel?

Som udlagt i problemfeltet er der fra forfatternes side en forventning om, at en baggrund som aktive performere vil være en fordel i det videre administrative virke i oplevelsesindustrien. Dette er ikke umiddelbart, hvad der kan udledes af Søren E. Jakobsens artikel. Han skriver blandt andet: "*Lederen i den kreative virksomhed skal ikke alene være en traditionel trænet leder, hun skal kunne kombinere administrative/ledelsesmæssige færdigheder med erfaring og relativt dyb viden om den forretning* […] *hun skal lede.*" (Jakobsen 2008:57). Denne definition af en oplevelsesleder lægger vægt på, at lederen må have

adskillige lag af kompetencer: uddannelse, erfaring og virksomhedskendskab. Det synes dog, at kunstneren, der jo skal lede inden for sit fag, har både kendskab og erfaring med branchen. Hvorvidt dette kan opveje den manglende boglige uddannelse, som Søren E. Jakobsen holder så vigtig, er spørgsmålet. I det følgende vil der derfor blive set nærmere på, hvorvidt de tre ledere, der kommer fra et kunstnerisk virke, har haft en fordel i denne baggrund, og om det har rustet dem med særlige kompetencer eller værktøjer til hjælp som leder af en oplevelsesvirksomhed.

Den stigende tendens, der har været i teaterverdenen for at hyre kendte kunstnere i lederstillinger, mener Langdal har vendt: "[…] *det er ret kedeligt at se på, at alle mine kolleger i de år, jeg har været der, at* […] *der er færre og færre, der er udøvende kunstnere blandt dem, det synes jeg, er rigtig tragisk.*" (PL:80-83). Selvom Langdal er ked af skiftet, er han dog ikke af den mening, at en akademiker ikke kan være en god leder af en kulturinstitution: "[…] *jeg vil heller ikke være sådan en, der siger, en djøf'er ikke kan lede et teater eller en kulturinstitution.*" (PL:155-157), og senere kommenterer han: "[…] *man kan sagtens være en god leder uden at være kunstner. Men* […] *det er symptomatisk,* […] *at det er dem, der løber skrigende væk. Og det er jo synd. Jeg har også været ved det selv.*" (PL:2798-2801). Der er derfor ikke tale om, at Langdal for enhver pris ser en kunstner som leder af en kulturinstitution, det bør være den, der er bedst egnet til jobbet: (PL:1238-1244). At det er en negativ tendens med denne kunstnerflugt, begrunder Langdal da også med, at eksempelvis instruktører allerede har det at lede store grupper med sig, da det er netop det, de er vant til (PL:165).

Langdal mener, at der fra omverdenen er tendens til at se kunstneren i lederstilling som useriøs. Således har han ofte følt, at han er blevet anskuet som '*ham der leger lidt*' (PL:364), fordi han anvender andre motivationsmetoder end de uddannede ledere som eksempelvis at stille spørgsmål i stedet for at komme med anvisninger. Dette har været svært til tider at skulle stå model til, og Langdal mener, at tolkningen er helt forkert. Han mener også, at en af de ting, der ruster ham til lederopgaven er, at han ved, hvad der sker på et teater i udviklingsfasen, fordi han har siddet der så tit. Den baggrund han har som praktiker, giver ham store fordele, når der skal diskuteres drift, både i forhold til samarbejdet med personalet og i budgetlægningen. (PL:2631-2633)

På samme måde benytter Ginman sin musikerekspertise i sit arbejde på Jazzhouse. Som musikchef er det ham, der booker alle bands, der kommer ind og spiller. I den

forbindelse har den garvede musiker altid sat sig ind i musikken på forhånd, inden der skrives kontrakt (LG:590-591). Hvorvidt bandet accepteres eller ej, forlader sig på en faglighed fra Ginmans side, der er et resultat af mange år som succesfuld jazzmusiker. Ginman sidder nu på den anden side af forhandlingsbordet, men det mener han, giver ham en force, idet han kan tale til kunstnerne i øjenhøjde og forklare dem, hvordan tingene hænger sammen og dermed finde en tilfredsstillende løsning. Der er en faktor ved industrien, som Ginman ikke bryder sig om, men ved er en nødvendighed: "[…] *alle skal jo have deres penge undtagen musikerne.* […] *Og det er selvfølgelig en hård erkendelse, men sådan er det. Og der er det godt med sådan en som mig, fordi jeg kender alle og kan forklare folk det, og lave nogle rimelige krav.*" (LG:201-209). Igen lyder det, at en baggrund som kunstner har givet lederen et indblik i den verden, han skal kontrollere.

Omstilling og kontrol

En anden fordel ved at være kunstner har Klie allerede været inde på i afsnittet *Arbejdskarakteristika*: Det at være vant til at gå på kompromis. I arbejdet som skuespiller er han klar over, at det er et samarbejde at producere kunsten, det samme gælder nu ledelsen af Københavns Musikteater. Som en fordel ved at have den kunstneriske baggrund nævner Klie: "*At jeg er vant til at arbejde i en proces og agere i en proces.* […] *Og jeg skal agere på en ny måde, alt efter hvilke processer jeg er inde i.*" (AK:842-848). Heri ligger også et element af omstillingsvillighed, som kunstnerlivet er forbundet med . Denne faktor nævner både Klie og Ginman som væsentlige for at drive en oplevelsesvirksomhed, og som noget de har med sig fra henholdsvis skuespiller- og musikerlivet. Ginman vil dog ikke udelukke, at dette også kunne være træk hos akademikere, og Klie giver udtryk for, at Rasmussen gennem det seneste år har gjort fremskridt inden for dette felt. (AK:854-858; LG:90-93, 655-656)

På samme måde som Langdal nævner, at djøf'ere kan være gode ledere, mener Klie og Ginman, at de kan have samme force inden for omstillingsvillighed som kunstneren. Det er dog bemærkelsesværdigt, at kunstneren som udgangspunkt vil være trænet i denne disciplin, da det er en del af det daglige virke, mens akademikeren ikke nødvendigvis har det med sig fra begyndelsen.

For Ginman ligger der også en overvejelse i, at han som jazzmusiker er vant til at improvisere. Dette er endnu en form for omstilling og en tilstedeværelse i nuet, som

han er veltrænet i: "[…] *jeg tror i og med, man er vokset op med improvisationsmusik, så er ens frygtkvote også mindre nogle gange* […] *Så måske har man et sundere forhold til kontrol og ikke-kontrol i nogle tilfælde.*" (LG:660-666). I den modsatte grøft finder man Rasmussen, som i sit interview indrømmer at være en anelse '*kontrol freak*' (AR:352). Hun bemærker dog: "[…] *jeg føler ikke, det er en chef ting* […] *Det er mere sådan en jeg-har-behov-for-at-have-fat-i-alle-tråde-på-en-gang-ting.*" (AR:361-364). Begge benytter de derfor talenter fra deres fortid. Ginman i form af sin evne til at give slip og Rasmussen i sin evne til at holde fast. Rasmussen bemærker om sin akademiske baggrund:

> Den akademiske baggrund kommer ind i forhold til, at jeg er sindssygt dygtig til at have fat i 7000 tråde på en gang. Så jeg har en rigtig god fornemmelse af, hvad der sker i alle ender af det her hus, og har fat i alle tråde på en gang.
> (AR:174-179)

Denne form for overblik er naturligvis en force i et hus med så megen aktivitet, men så lille en stab. Søren E. Jakobsen bemærker dog, at der stilles: "[…] *store krav til ledelsen om at holde snuden væk i udviklingsprocessen. Om at give slip samtidig med at man holder fast.*" (Jakobsen 2008:62). Så længe Rasmussens kontrol forbliver på sidelinjen og ikke går over i at skabe et regelsamfund for de ansatte, men derimod virker som støtte og tryghed, er det en fordel for stedet. På samme måde er Ginmans velvilje til at give folk plads med til at få personalet til at blomstre inden for nogle givne rammer[14], så længe han mestrer at gribe ind, hvis det viser sig, de ansatte ikke magter opgaven.

Dette ses også eksemplificeret i den måde ledelsen på Betty Nansen Teatret og Københavns Musikteater beretter om deres forhold til instruktørerne, der arbejder på

[14] Som nævnt i afsnittet *Det dér med ledelse*, at Ginman går ind for en vis grad af formalitet, så man undgår uforudsete hændelser.

stedet. Når Rasmussen siger, hun ikke henvender sig direkte til instruktøren, men lader sine kommentarer gå gennem Klie, er det en måde at give slip og vise tillid på. Når Langdal derimod fortæller, at han og Hartmann sad med til prøver de sidste fjorten dage inden premiere, da Katrine Wiedemann instruerede *Bliktrommen* hos dem, og gav hende noter hver dag (PL:2506-2522), så er der både tale om en faglighed, Langdal ligger inde med fra sit eget virke som instruktør og samtidig en ledelse, der ser, at der er problemer med deres produktion, og dermed træder frem og holder fast. I dette tilfælde blev det også vel modtaget af instruktør og skuespillere, der takkede ved premierefesten (PL:2526-2530).

Det er dog, ifølge Søren E. Jakobsen, ikke en higen efter taksigelser eller andre tilkendegivelser, der bør drive værket for en leder. Disse kan der være lange udsigter til. Han forklarer, hvordan det er en fordel for en chef at kunne træde tilbage og lade andre tage æren for succeser, men være klar på at skulle tage fiaskoerne, ifald de dukker op. (Jakobsen 2008:62). Søren E. Jakobsen lægger på denne måde op til, at lederen hellere skal være et stort menneske mentalt, end i fremtoning. Der er måske koldt på toppen, men det er alligevel de varme menneskelige værdier, lederen bør finde frem. Han bør vise storsind.

Ginman taler ikke om at være stor, men derimod at være lille i forhold til det, man har med at gøre. Dette er ikke en direkte modsætning til det Søren E. Jakobsen skriverom, tværtimod. Ginman ser på musikeren over for den musik, han producerer, og sammenligner dette med at være leder af en kulturvirksomhed: "*Det, at man er lille i forhold til det, det giver en god styrke sådan et sted. Fordi, du bliver ikke rystet* […] *Det er der, man bliver overhalet af en ting, der er større end en selv. Det synes jeg, giver en god tillid, at man er så lille.*" (LG:698-705). At vide, at man ikke er almægtig, eller den altafgørende faktor i husets drift gør, at man kan blive glædeligt overrasket ved at opdage, at stedet virkelig kan køre og producere noget fantastisk, som selv lederen kan blive målløs ved og føle sig lille over for.

På samme måde er Langdal inde på det at lave fejl. I hans øjne er det ikke en falliterklæring at skulle indrømme en fejl, tværtimod mener han, at det både er nødvendigt for en leder såvel som et hus at lave fejlene og at kunne indrømme dem:

> […] at man tør vise sine fejl. Sige: "Sikke noget lort, jeg har lavet." […] det ved man godt, når vi laver kunst, det er man ikke så dårlig til. Det er der mange

> med andre uddannelser, som nogen gange er dårligere til, synes jeg. At indrømme de har lavet fejl. Det kan man i hvert fald lære. Fordi man laver ikke andet end fejl. Det er det, vi lever af, det er der, det nye bliver til. Det er kun, når det går galt, det går godt. (PL:3272-3282)

Fejlene bringer ikke kun kunsten videre, men også driften af huset, da det tvinger ledelsen til at stoppe op og overveje, hvad der gik galt, og hvad der kan gøres bedre for at undgå, at det sker igen. Dermed ikke sagt, at fejl helt kan undgås, men man kan blive bedre i sit virke. Langdal bemærker også omkring det at lede andre mennesker: "[…] *det er jo en lang menneskeuddannelse at være leder, tror jeg.* […] *man kan jo ikke bare gå på et kursus tre måneder, og så har man fået en magister i det.*" (PL:1176-1179). Langdal sætter her streg under, at det er vigtigt med erfaring inden for såvel faget som selve det at lede. At man ikke kan uddanne sig til at blive leder, er Søren E. Jakobsen ikke helt enig i. I sin artikel lægger han netop vægt på, at det er muligt at opnå ledelsesmæssige kompetencer gennem uddannelse. Søren E. Jakobsen ser det som en måde at få overstået '*de brændte fingre*', at man er ordentligt klædt på til jobbet gennem uddannelse (Jakobsen 2008:64f). Her lægger Langdal langt mere betydning i den praktiske erfaring fra tidligere jobs, der ruster lederen til at styre huset såvel som dets medarbejdere (PL:2542-2545).

Lederne fortæller dog også om væsentlige forcer hos deres akademiske partnere. Ginman finder stor støtte i Lopdrups evner til at tale med bestyrelser og skaffe stedet '*good will*' fra sponsorer og andre organisationer. Hun er god til at vække tillid hos disse mennesker, hvilket Jazzhouse nyder godt af (LG:280-290). Ligeledes er Rasmussen og Klie hinandens partnere, når der skal tages konflikter eller sendes ansøgninger skriftligt. Klie beretter, at han altid overdrager en konflikt til Rasmussen, når den når ud på et plan, hvor den skal tages skriftligt, og hvis det modsat sker, at en skriftlig kommunikation bliver nødt til at tages op personligt, lader Rasmussen stafetten gå til Klie. De to er derfor hinandens sparringspartnere, og stedet drager nytte af de vidt forskellige baggrunde, de to kommer fra. (AK:290-294,323-326)

Der er derfor fordele fra begge baggrunde, men kunstneren kan have den yderligere fordel med sig, at være et kendt ansigt. Det er måske ikke så vigtigt, når det gælder

husets interne personale, men udadtil og i forbindelse med promovering kan det få stor betydning.

Lederen som branding

Den kendte kunstner medbringer et ekstra aktiv til virksomheden. Om de vælger at bruge dette, er dog ikke givet. Malene Schwartz valgte at bruge sit ansigt i reklamekampagnen for at hjælpe Folketeatret. Hun var et kendt ansigt og blev derfor genkendt af såvel branchefolk som menigmand på gaden. Også Langdal fortæller, at han er blevet brugt i brandingsøjemed. Han tilføjer desuden: "[…] *en der er en kendt kunstner, vil altid have nemmere ved det. Altså, det var meget nemt at tage telefonen op og ringe og sige: "Ghita, gider du ikke komme herned?"* " (PL:2446-2450). Den respekt, der ligger i en succesfuld karriere, kan tiltrække såvel publikummer som andre kunstnere. Hvis man gerne vil have de store navne ind i sin virksomhed, kan et veletableret navn i ledelsen virke som trækplaster, som når Langdal beder Ghita Nørby medvirke i en forestilling. Det rigtige navn på plakaten sælger billetter, og som Langdal bemærker, er det også en force for en leder af en oplevelsesvirksomhed, at man '*tiltrækker fluer*' (PL:835). I denne funktion har Langdal rollen som kransekagefiguren. Den autoritet, han her besidder, er af ren formel karakter. Der er ikke forbundet nogen beslutningstagen til rollen, det er kun et ansigt udadtil, der skal skabe reklame og velvilje til stedet.

Selvom Ginman er et kendt ansigt, bruger han ikke sig selv til promovering af Jazzhouse. For ham er der en dobbelttilværelse i at være både musikchef og freelancemusiker, og da han til tider tager ud og spiller jobs, vil han ikke blande tingene sammen. Han refererer gerne til frasen: '*music is music, business is business*' (LG:338-339), og her tilhører personen Lennart Ginman musikken. Det er dog tidligere nævnt, at det er en fordel ved forhandlerbordet at være et kendt ansigt i branchen, og på nettet findes talrige avisartikler om Ginman og hans virke på Jazzhouse, så stedet har nydt godt af hans omdømme også uden den aktive promovering. Det er også en helt anden sag, når det kommer til kontakter. Ginmans personlige kontakter har han brugt rigtig meget i forbindelse med Jazzhouse, så også i den forbindelse har stedet nydt godt af kendisfaktoren.

Det samme gælder for Klie på Københavns Musikteater. Han er ganske vist ikke et kendt ansigt for den almindelige dansker, men hans CV taler for ham. Derfor fortæller

han også, at der i tidens løb har været gode point at hente, ved at folk kan slå ham op på nettet og herigennem se den ekspertise, der ligger bag. Det har medvirket som garanti for folk, der ville ind på teatret, eller som teatret har forsøgt at få ind, at den kunstneriske leder på stedet besidder en erfaring, der ikke er alle skuespillere forundt. Dette har været en måde at bruge den kunstneriske baggrund som en del af stedets trækplaster. (AK:890-903)

Sundbo og Bærenholdt skriver, at: "*Stjernen har en aura, som både er vigtig for branding og oplevelse, men som også kan være besværlig at organisere og lede.*" (Sundbo; Bærenholdt 2007:23). Hvad branding angår, har de tre oplevelsesvirksomheder, der har en kunstner som leder, alle kunnet drage nytte af personens kontakter og erfaring. Det er dog kun på Betty Nansen Teatret, at Langdal er blevet brugt direkte i brandingøjemed, men alle har de været med til at tiltrække andre stjerner. Disse stjerner vil blive en del af et system, som er ledet af folk, de også kunstnerisk er på lige fod med. Hvis de derfor er omgivet af en særlig '*aura*', vil de på stedet møde andre med samme aura, og statussen som hævet over resten, vil måske ikke synes så udpræget. På denne måde er stjerner måske bedst stillet til at lede andre stjerner.

Kunstneren og de bløde værdier

"*Et par enkelte kendetegn mener jeg dog, at det er ganske klogt at kigge efter. F.eks. karisma. Og f.eks. humor.*" (Jakobsen 2008:64)

Det er kendetegnende ved mange personligheder inden for kulturens verden, at de har karisma. For skuespilleren er det nærmest en del af virket, og for performative kunstarter er den personlige fremtoning en vigtig brik. Også humor er en flittig gæst i performative opsætninger, og det synes derfor at der er rig mulighed for, at finde en kunstner, der opfylder disse krav.

De tre kunstneriske ledere beretter også om en nem tilgang til de mere bløde og menneskelige værdier, der handler om samarbejde, lydhørhed og motivation. Det er tidligere nævnt, hvordan kunstnerne er vant til at arbejde sammen om og i processer, og Langdal taler om en '*grundmiljøskade*' for folk i de kunstneriske fag, at man er trænet i at lytte til hinanden for at få det til at fungere, og på samme måde taler Ginman om at skabe '*en fælles klang*' (LG:125). De to er derfor enige i, at der er tale om et tæt

samarbejde med et fælles mål. Langdal mener, at kunstnere ofte har en indarbejdet lydhørhed, over for hvad andre siger, og er klar over, at alle føler ejerskab for det projekt, man er samlet om, og at man derfor skal lade alle komme til orde (PL:222-229).

Langdal fortæller, hvordan den del af ledergerningen er tæt forbundet med hans kunstneriske virke:

> […] i forhold til det med at lede andre mennesker og få det bedste frem i folk og motivere dem, eller sørge for at de føler, de blomstrer og vokser op og sådan noget, det har været hele mit liv, også inden jeg blev teaterchef […]
> (PL:184-187)

Netop motivationsfaktoren er vigtig i forhold til at lede en stab af medarbejdere, om det er kunstnere eller administrativt personale. Langdal kalder også dette at '*kilde folk*' og henviser til, at dette er instruktørens mest basale opgave inden for nogle meget snævre rammer (PL:238-240). Det er derfor en ting, Langdal kan overføre direkte til sit job som leder.

Også Klie udtrykker en undren over, at det er de administrative medarbejdere, der vælges til at lede: "[…] *det er jo underligt, hvorfor det er dem, som skal tage sig af medarbejderne for eksempel. For det er ikke givet, at det er det, de er gode til.*" (AK:300-302), i modsætning hertil er han selv som skuespiller uddannet til: "[…] *at læse, hvad folk gerne vil sige.*" (AK:306-307), han ser derfor sin baggrund som en klar fordel også i sit nye embede, da han er fuldt rustet til at arbejde med folk på godt og ondt. "*Jeg er vant til løbende at revidere og få kritik, på det jeg laver.*" (AK:284). Denne kommentar fra Klie er repræsentativ for alle kunstnerne, der synes at være åbne over for det at få kommentarer fra andre. Det vidner om, at de kompetencer kunstneren har fået opbygget i sit kunstneriske virke, er gode redskaber for det at lede.

Dermed ikke sagt, at akademikeren ikke også skulle kunne tilegne sig disse kompetencer, men Langdal foreslår, at der er nemmere tilgang til dette, inden for de kunstneriske fag: "[…] *der er der nogle karakteregenskaber, som jeg tror, man per tradition mere hylder hos folk, der arbejder frit med kunst. Som er nemmere at få adgang til, hvis man har fået lov til at prøve det, inden man er leder. Tror jeg.*" (PL:2881-2884). Herved virker den kunstneriske baggrund som en katalysator for flere af de kompetencer og hjælpemidler, som lederen har brug for at have, og det bliver et springbræt mere end et sidespor, at have været aktiv inden for den performative kunstart, man dernæst skal lede.

Medgang og modgang

Ikke alt ved erhvervslivet passer ind i kunstnerens liv. For eksempel har Ginman aldrig kunnet forlige sig med gængse arbejdsskemaer: "[…] *altså kontortankegangen som man traditionelt bliver præsenteret for, den kunne jeg godt se, den måtte man opgive. Så jeg har meget arbejdet, på samme måde som jeg arbejder som musiker. Det vil sige, jeg arbejder døgnet rundt, men i tynde lag.*" (LG:95-99). På denne måde har Ginman valgt at beholde arbejdsmetoden fra sit musikervirke, når han skal arbejde som leder. Dette passer til institutionen, han leder, men i dette tilfælde også til manden.

Modsat dette passer Klies dag måske ikke så godt for teatret. Han fortæller, at han arbejder bedst om morgenen og om aftenen, men midt på dagen skal han helst ud og lave noget andet (AK:607-629). Dette kan være frustrerende i en dobbeltledelse, hvor modparten sidder på kontoret fra ni til fem, men idet alt er blevet elektronisk, kan Klie arbejde fra sin computer hjemme om aftenen og sende mails til Rasmussen, der derefter kan arbejde videre på det næste morgen. For det administrative medfører denne arbejdsgang nogle justeringer, til gengæld er aftenerne på teatret en nem opgave for Klie. På det kunstneriske plan, kommer det derfor alligevel til at passe til huset.

Ikke kun arbejdstider har det med at svinge i en oplevelsesvirksomhed, også humøret tager sig et dyk en gang imellem, da dårlige anmeldelser har stor betydning for en performancesælgende virksomhed. Hele huset kan derfor være mærket af sådan en periode, og der må lederen træde til og få humøret op igen. Dette mener Langdal også at være godt trænet i, da han som instruktør er vant til at være direkte i skudlinjen for anmelderne. Det er tit ham, der må '*få tæskene*', når en produktion har haft premiere: "*Det er jo mig, der altid bliver rost eller riset, ikke?* […] *Så man er vant til at tage knubsene også og rejse sig igen. Selvom de skriver ad helvede til i avisen om en i en periode* […] *Altså, det går op og ned.*" (PL:1168-1174), både det gode og det dårlige fra instruktørgerningen tager Langdal dermed med sig, når han leder Betty Nansen Teatret. Han siger direkte om sine

erfaringer fra branchen: "[…] *det er der, jeg henter det hele fra.*" (PL:1153), dermed synes den kunstneriske baggrund at være en fordel frem for en ulempe for Langdal.

Dette vil naturligvis ikke sige, at kun erfaringer fra et kunstnerisk virke kan bruges i ledelsesøjemed. Balle Hansen fortæller, at hans egen fortid som frivillig i forskellige sammenhænge er ham en stor hjælp, når han nu står over for at skulle lede et hold af frivillige på Stengade. Han har selv både arbejdet som frivillig og som leder af frivillige i diverse projektbaserede jobs og har derfra erfaringer med såvel gode som dårlige ledere. Han indrømmer også selv at have været både god og dårlig leder, og alle de erfaringer han her har fået, tager han med sig i sit arbejde på Stengade. (ABH:486-503)

Når det kommer til opfattelsen af handlekraft inden for de kunstneriske virksomheder, er Klie i direkte opposition til Søren E. Jakobsen, der bemærker, at: "*I kreative virksomheder er der mange eksempler på, at man kan gå omkring den varme grød længe. Alle ved, at der er problemer med at nå i mål, men ingen tør trække i snoren* […]" (Jakobsen 2008:63). Klie opfatter en af sine egne forcer, som det at være god til at tage konflikter op: "[…] *jeg tror bare, jeg er bedre til at tage den direkte konflikt, så får jeg det måske hurtigere ud af systemet. Anne kan mere have en tendens til at lade det blive i systemet meget længe.*" (AK:553-555). Der er derfor ikke tale om, at '*gå omkring den varme grød*' på Københavns Musikteater. Klie får tingene ud af systemet og mener mere, at det er hans administrative partner, der har det med at lade konflikterne vente.

Der er i det ovenstående gennemgået, hvordan lederne med kunstneriske baggrunde har set mange forcer i denne. For eksempel er en instruktør vant til at lede andre, kunstneren med sceneerfaring kan tale til gæstende kunstnere i øjenhøjde og få de gode handler i hus, og en skuespiller er vant til at arbejde i en proces, hvor man løbende modtager kritik og indgår kompromiser. Alle kunstnerne mente, at deres baggrund havde gjort dem omstillingsvillige, hvilket er nødvendigt i et hus med nye ansigter på regelmæssig basis. Kun Langdal beretter om at have brugt sit navn og ansigt i branding. Alle tre har de dog haft brugt deres kontakter i branchen, og Langdal hentyder til, at det er nemmere for en kendt kunstner at tiltrække de rigtige navne.

De bløde værdier synes alle tre at have nem adgang til såsom at lytte, skabe kontakt, motivere, modtage kritik og turde være sig selv. Kontorgangen og de tilhørende arbejdstider falder dog ikke i alles smag, men husene følger alligevel ikke de

normale arbejdstider, så det viser sig, at kunstnerens rytme passer fint til stedet. De er også alle vant til den bølgegang, som følger en performanceproducerende virksomhed, og når Søren E. Jakobsen mener, at der i kreative virksomheder tit udvises frygt for konflikter, stiller kunstnerne sig i opposition, da de er vant til at gå i dialog og dermed få tingene hurtigt ud af systemet. Alle ser de dog også fordele hos deres akademiske partnere, der er gode til at holde overblik og kommunikere med bestyrelser med mere.

Der ses derfor mange fordele hos kunstnerne, der synes at passe godt ind i ledelsen af oplevelsesvirksomhederne. Langdal mener i hvert fald, at man stadig bør lade kunstnerne få lov til at prøve kræfter med lederposterne: "*Jeg synes, det er tragisk, at der er så mange, kunstneriske stærke personligheder, som ikke får lov at lede kulturen. De kan jo bare smide os ud, mand!*" (PL:945-947)

Det var Sørens!

På grund af specialets fokus på Søren E. Jakobsens artikel, fandt forfatterne det vigtigt, at konfrontere ham med analysens resultater. Har han stadig de samme synspunkter fire år efter artiklens udgivelse, og har han eventuelle bibemærkninger, der kunne hjælpe til besvarelsen af problemformuleringen? 14. august mødtes forfatterne med ham til en uformel samtale, hvor målet ikke var at angribe hans synspunkter, men at give ham mulighed for at deltage i debatten. Hans udtalelser under denne samtale sammenholdes med de seks lederes samt hans tidligere artikel, og afsnittet fremstår derfor som en videre analyse for derigennem at nå frem til en mere nuanceret konklusion.

Dræber ledelse kreativiteten?

Analysen af ledernes arbejdskarakteristika, og hvilke roller de udfylder eller påtager sig, viste at deres arbejdsdag er varieret og fragmenteret, hvor de skal varetage mange forskellige opgaver. Kan denne mangfoldighed af arbejdsopgaver være medvirkende til at dræbe ledernes kreativitet, hvis de konstant bliver distraheret og skal bruge al deres energi på at lede? Og kan for meget ledelse dræbe medarbejdernes kreativitet? Forfatterne fandt det relevant at stille de seks interviewede ledere over for følgende hypotese: Ledelse dræber kreativiteten. Lederne svarede enstemmigt nej, og sågar at det

var noget '*sludder*' (HH:620). Søren E. Jakobsen istemte denne holdning, og tilføjede: "*Dårlig ledelse dræber kreativiteten.*" (SEJ:838).

Over for hypotesen udtaler Balle Hansen specifikt: "*Nej!* […] *Ikke nødvendigvis, men det kan.*" (ABH:405-407). Han mener, at de kreative medarbejdere skal have faste rammer at arbejde inden for, men at disse rammer ikke må blive for stramme, da der så ikke er plads til den kreative proces (ABH:414-431). Søren E. Jakobsen skriver, at de kunstneriske medarbejdere skal holdes i stramme tøjler i opstartsfasen af projekter, hvorefter tøjlerne skal løsnes over tid, så de projektansvarlige kan påtage sig ansvaret (Jakobsen 2008:62). I tråd med dette påtager Balle Hansen sig iværksætterrollen i forbindelse med innovative tiltag, hvorefter han overdrager ansvaret til medarbejderne og dermed løsner op for rammerne og lader den kreative proces flyde.

Langdal finder ikke et modsætningsforhold mellem kreativitet og ledelse, og han mener derfor heller ikke, at hans job som leder skulle gå ud over hans kreativitet (PL:2915-2916). Klie mener sågar, at ledelse giver ham '*et kreativt boost*', da det giver ham muligheden for at føre sine idéer ud i livet (AK:926-928), og at mangfoldighed giver '*kreativ ballast*' (AK:946-947). Han pointerer dog, at hvis han stod alene med ansvaret kunne det muligvis have indflydelse på kreativiteten (AR:916-917). Ifølge den kritiske rationalisme er hypotesen: Ledelse dræber kreativiteten således falsificeret.

Søren E. Jakobsen finder ikke sig selv '*særlig kreativ*', hvorfor han ikke har nogen personlig erfaring i, hvorvidt ledelse dræber lederens kreativitet. Han henviser i stedet til kreative personer han kender, der er blevet ledere. Hos dem kan han se, at de har mistet noget af deres gnist og den sindsro, der kræves for at kunne opnå flow og fordybe sig. Han konkluderer derfor på spørgsmålet om, hvorvidt man bliver mindre kreativ som leder af at være leder: "*Ja, det kan godt tage kreativiteten fra en kreativ person.*" (SEJ:870-871). Hvor de andre ledere falsificerede hypotesen, validerer Søren E. Jakobsen sin egen hypotese med denne udtalelse i forhold til lederen selv, hvilket viser, at de ikke har det samme syn på ledelse og kreativitet.

Fordomme

Jakobsen skriver: "*Jeg vil påstå at der i særlig grad i kreative virksomheder er mærkbar forskel på de to hovedgrupper af ansatte – kreatørerne og bogholderne.*" (Jakobsen 2008:59). Han skriver endvidere om kreatørerne: "*De afskyr autoriteter. Bryder sig ikke om ledelse. Det skulle da lige*

være når ledelsesindsatsen svigter. Sker det er de kreative de første til at forlange ledelse […]" (Jakobsen 2008:59). Forfatterne konfronterede de interviewede ledere med disse påstande, men tendensen viste sig en anden. Ginman er i direkte opposition til Søren E. Jakobsen, da han mener, at "[…] *det er mere folk, der er i et traditionelt erhvervslivs hierarki, der klager over ledelse.*" (LG:790-792). Hartmann mener ikke, at der er forskel på de to grupper, da alle mennesker bliver stressede og ukonstruktive ved manglende ledelse (HH:626-629), Balle Hansen har aldrig skelnet imellem de to grupper (ABH:438-440), og Rasmussen mener ikke, at kunstnerne klager mere over manglende ledelse en de administrative, da de er vant til at arbejde i processer, hvor de indordner sig i et hierarkisk system (AR:1042-1066). Kun Klie tilkendegiver, at kunstnerne har en tendens til at klage oftere end administratorerne, men at dette skyldes, at kunstnerne udtrykker sig med det samme, hvor de administrative ikke er ligeså direkte (AK:964-969).

Overordnet set mente de interviewede oplevelsesledere ikke, at der skulle være en '*mærkbar forskel*' på de administrative og kunstneriske medarbejdere, eller i hvordan disse skulle ledes. Dette resultat blev Søren E. Jakobsen konfronteret med, og hans forundring var stor. Han reflekterede over, om det var ham, der tog fejl, men gennem samtalen nåede han frem til, at svaret måtte findes i virksomhedernes størrelse. Søren E. Jakobsens erfaring er fra virksomheder en del større end fokusgruppen, og hvor der på Danmarks Radio var omkring 75 procent fastansatte medarbejdere, mens han var leder der, har fokusgruppen været baseret på et stort antal freelancere eller frivillige. Ifølge Søren E. Jakobsen, kunne forskellen ligge i, at på Danmarks Radio, Det Kongelige Teater eller andre store oplevelsesvirksomheder, er det kun de bedste af de bedste, der bliver ansat, hvorfor tendensen til primadonnanykker er stor (SEJ:426-460; 524-531). At kunstnerne ikke har primadonnanykker inden for fokusgruppen, kan skyldes, at de arbejder med passion og en bevidsthed om, at hvis de ikke performer som forventet, eller indordner sig i hierarkiet, bliver de ikke hyret igen.

Igennem analysen er forfatterne nået frem til, at Mintzbergs ti roller ikke er fyldestgørende i forhold til en oplevelsesleder. I det efterfølgende gives bud på hvilke ekstra roller, der kunne bidrage til en mere komplet model for lederen af en oplevelsesvirksomhed.

Empatisør og Dialogpartner

I artiklen: *Ledelsesroller i oplevelsesøkonomien* ser professor Lars Lindkvist og ph.d. studerende Olle Duhlin nærmere på Mintzbergs ti lederroller inden for traditionel ledelse og rejser spørgsmålet, om der inden for kulturvirksomheder skulle være brug for endnu to roller, som de har valgt at kalde: *empatisør* og *dialogpartner*.

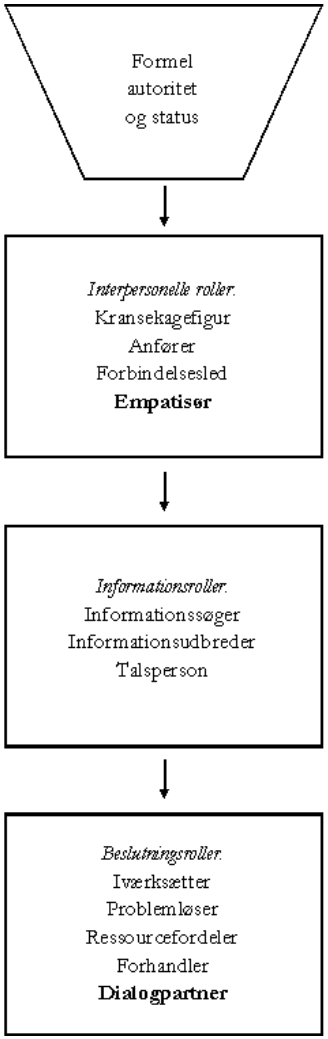
Empatisøren skal ses som en del af de *interpersonelle roller*. Som navnet antyder påtages denne rolle, når lederen udviser empati over for sine medarbejdere og inddrager deres ønsker og interesser i sine handlinger. Lindkvist og Duhlin lægger her vægt på, at dette er en særlig nødvendighed over for kunstnere, der lever af at skabe og dermed udstille sider af sig selv. Dette genererer en vis følsomhed over for produktet, som lederen bør være i stand til at favne (Lindkvist; Duhlin 2008:154). Både Søren E. Jakobsen og Ginman er inde på, at produktet er kunstnernes hjerteblod (SEJ:731; LG:263,333), hvilket skal behandles med respekt, og Klie nævner, at der for gæstespillerne på Københavns Musikteater ofte kan være tale om et projekt, der har været to år undervejs, og som kunstnerne har lagt al deres passion i (AK:579-680). Derfor skal man være opmærksom på at vise dem respekt og give dem plads også emotionelt.

Rasmussen kalder det også at '*nurse*' dem (AR:458), hvilket hentyder til, at der på en anden måde skal tages vare på dem. Ifølge Hartmann, er det kun naturligt, at man har en anden tilgang til sine '*daglejere*', som han kalder freelancerne, end til sine fastansatte (HH:268). Dette mener han dog mest i form af, at man skal være i stand til at motivere dem, så de brænder for husets projekt. Man bliver nødt til at: "[…] *vide noget om deres vilkår* […]" (HH:276) for bedre at mestre den empatiske tilgang.

Rasmussen er dog den eneste der føler, at kunstnere skulle være mere følsomme, end andre medarbejdere (AR:419). Resten svarer hertil blankt nej, og Langdal bemærker ligefrem om det administrative personale: "[…] *der er jo lige så mange følelser, viser det sig.*" (PL:1249). Hele ideen om, at der bør tages mere hensyn til et kunstnerisk personale grundet deres følelsesmæssige tilstand, er ifølge de interviewede ledere en skrøne. Der skal til enhver tid tages hensyn til medarbejdere på et empatisk plan, men det gælder alle medarbejdere. Ginman udtrykker det: "*Man skal forstå de forskellige hylder, folk arbejder ud fra.*" (LG:372), det kan derfor godt være, at kunstnerne lever af at eksponere sig selv,

men i bund og grund mener de fleste ledere ikke at mærke noget følelsesmæssigt udslag på grund af dette.

Dialogpartneren udspringer af en manglende inddragelse af medarbejderne i *beslutningsrollerne* fra Mintzbergs side. Lindkvist og Duhlin argumenterer for vigtigheden i at have en dialog med personalegrupper på et teater for at have mulighed for at inddrage deres synspunkter i beslutningsfasen, gerne gennem store forsamlinger (Lindkvist; Duhlin 2008:154). Dette ses bedst eksemplificeret ved Stengades stormøder (ABH:210-221). Ydermere har de frivillige mulighed for indflydelse inden for deres respektive felt, da koordineringen foregår i grupper uden lederen.



Klie taler også om, hvordan han i en proces må gå i dialog med henholdsvis instruktører, scenografer og skuespillere (AK:540-549). Han henviser til, at dette betyder kompromiser i dagligdagen, hvilket viser hans evner som dialogpartner, idet han lader medarbejderne have indsigelser og medbestemmelse. Også Søren E. Jakobsen mener, at man bør vise især kunstnerne den respekt at inddrage dem i beslutningsprocessen, da de lægger en stor del af dem selv i selve produktet: "[…] *derfor kan man ikke bare beslutte henover hovedet på dem, fordi det er deres liv, man sidder og beslutter, så derfor skal man være i dialog med dem.*" (SEJ:737-739).

Teorien om de to yderligere lederroller kan derfor sagtens understøttes ud fra fokusgruppen. Der er klare eksempler på både brug af empatisøren og dialogpartneren, men at de skulle være særskilt tilegnet oplevelsesinstitutioner er mindre tydeligt. Trods

enkelte lederes udsagn om den følsomme kunstner, synes der at være større enighed om, at alle medarbejdere bør og bliver behandlet lige og med samme tilgang. Om der er tale om en skuespiller eller en regnskabsdame, er der grundlag for at vise empati og sætte sig ind i, hvad medarbejderen arbejder ud fra. Samtidig er det ikke kun de kunstnerisk baserede virksomheder, der kan have gavn af, at lederne går i dialog med medarbejderne omkring beslutninger, der vedrører dem. Som Langdal udtrykker det: "[…] *mennesker er jo lykkeligst, hvis de selv synes, at de har ejerskab for det, de foretager sig* […]" (PL:2967-2969), og dette ejerskab kan netop skabes, hvis de medtages i en dialog omkring driften. Søren E. Jakobsen medgiver også, at dialogpartneren er enhver leders pligt at påtage sig, men siger: "[…] *det er vigtigt, man har dialog, inden man træffer sine afgørelser. Men lige så vigtigt er det, at man finder grænsen for, hvornår dialogen må holde op. For at firmaet skal overleve, simpelthen.*" (SEJ:601-604). De to lederroller sættes derfor ind i Mintzbergs model, men på lige fod med de andre roller ikke som unikke for oplevelsesvirksomheder.

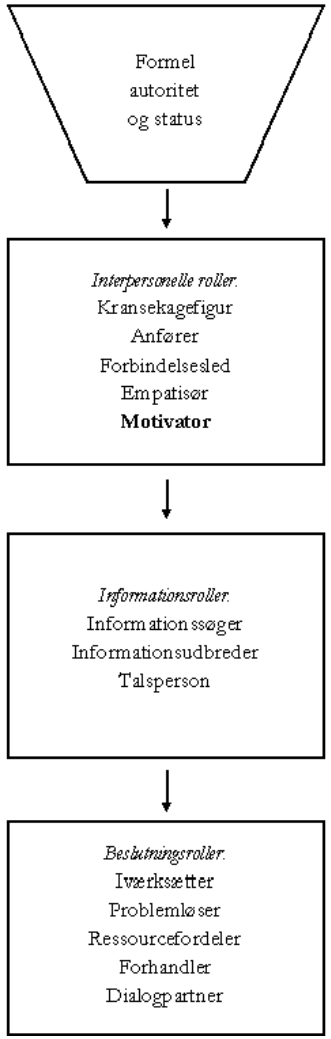
Motivator

Til trods for, at der nu er fire roller i gruppen af interpersonelle lederroller, synes der stadig at mangle en, der tager en mere aktiv tilgang til personalet. En leder er naturligvis en vigtig brik i en virksomhed, men uden et personale er der ikke noget at lede. Lindkvist og Duhlins udarbejdelse af empatisøren er det nærmeste, man kommer en interagerende chef på det menneskelige plan. Der er tale om at have fornemmelse for sine medarbejderes følelser og situation, men den er ikke nødvendigvis medvirkende til at engagere og guide medarbejderen til at yde sit bedste, som må være i virksomhedens favør.

Derfor tilføjes endnu en lederrolle, vi vælger at kalde: **motivator**. Som navnet antyder, er den en direkte forbindelse mellem chef og medarbejder. Det er i virksomhedens interesse, at medarbejdere er glade og engagerede, derfor påligger det lederen at få dette frem i dem. Langdal kalder dette '*at kilde folk*' (PL:238). Han mener, det er en vigtig og naturlig ting, når man arbejder med mennesker også at have fokus på de bløde værdier, så man på den måde kan: "[…] *få det bedste frem i folk og motivere dem, eller sørge for at de føler, de blomstrer og vokser op* […]" (PL:185-186). Det er vigtigt, at alle føler sig som en del af holdet og brænder for det fælles produkt. Derfor må lederen træde ind og aktivt gøre en indsats på området: "[…] *det største arbejde er jo at sørge for, at alle de medvirkende, nu taler jeg også om dem på kontoret, at alle på en måde føler ejerskab for det, vi laver.*" (PL:1305-1307). På denne måde får man skabt en organisationskultur, som Balle Hansen taler om (ABH:61).

For ham er der en særlig opgave i at motivere de frivillige, da disse kommer på stedet af lyst. Hvis han ikke som leder formår at skabe et sted, der er rart at være, et sted de kan få indflydelse og et sted de kan have et tilhørsforhold til, så forsvinder de, og stedet vil ikke kunne drives:

> […] det ligger der selvfølgelig en kæmpe opgave i, både i at snakke med alle de folk, der kommer hernede, og høre hvordan det går, sidde med til møder, deltage i diskussioner, iværksætte initiativer, der kan være fede for dem og klæde nogle af de frivillige […] på til at løfte den opgave, de nu engang skal løfte, og det er nok hovedparten af mit arbejde. (ABH:70-78)



Model 5 udvidelse af model 4

Det er dog også en del af motivatorens rolle, at bibeholde medarbejdernes engagement uden at de påtager sig for stor en byrde.

Lederen behøver ikke være i direkte kontakt med medarbejderen hver dag. Alene tilstedeværelsen af en leder "på gulvet", kan være motiverende for de ansatte. Her nævner Klie, hvordan en leder kan opholde sig i periferien og dermed mindske afstanden mellem leder og medarbejder, især under spidsbelastede perioder, hvor små erkendtligheder kan være med til at booste moralen og give et tiltrængt skub (AK:503-518). Også det at være til stede i huset om aftenen, når der er forestilling, kan være med til at give moralsk opbakning og virke som motivation for det gode produkt.

Løftede pegefingre er dog sjældent kimen til motivation (AR:403-404), denne kan i stedet gives gennem ros og anerkendelse, dog advarer Søren E. Jakobsen mod at rose, når der ikke er grund til det. Dette kan være direkte demoraliserende, idet man risikerer at falde i medarbejdernes agtelse (SEJ:638-644). Søren E. Jakobsen er ellers helt enig i, at motivationsfaktoren bør være et væsentligt træk hos en hvilken som helst leder, og billiger indsættelsen af motivatoren i Mintzbergs model som en fast rolle for traditionelle ledere.

Forsørger

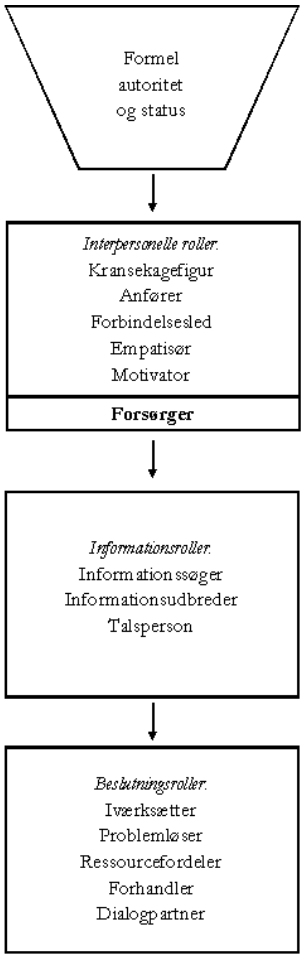
Vigtigst af alt, ifølge Søren E. Jakobsen, er en rolle, han vælger at kalde skaffedyret (SEJ881). Denne lederrolle er i ordets reneste forstand, den leder, der formår at skaffe midler og ressourcer til virksomheden. Specielt inden for oplevelsesinstitutioner, hvor midlerne er stramme og kampen om bevillinger bliver stadig mere intens, vil lederen med evner til at skaffe økonomisk støtte og samarbejdsaftaler være i høj kurs. Et økonomisk råderum skaber tryghed blandt medarbejderne, der ikke behøver frygte en fyreseddel. Der vil være bedre mulighed for at eksperimentere med produktet, og de store drømmeprojekter får mulighed for at blive til virkelighed. Denne rolle placeres blandt de interpersonelle roller og kaldes: **forsørger**.

Også på det personlige plan kan lederen nyde godt af at have evnen til at skabe råderum, da dette kan give overskud i hverdagen:

> Det er en vigtig del af rollen. Og det er ikke kun i det offentlige, hvor man kæmper om bevillingerne, det er også, når man er i privat virksomhed, at den, som kan skabe succes, har også sine medarbejdere med sig, og har derfor lydhørhed og kan udøve den der empati, og den der dialogrolle meget lettere […]
> (SEJ:908-913)

Forsørgeren hænger naturligt sammen med problemstillingen omkring bundlinjen, som lederne har udtrykt, er en væsentlig faktor i en virksomhed, der i bund og grund er en forretning, men som har mange andre parametre, der er lige så vigtige i driften, hvorfor bundlinjen ikke må være af altoverskyggende karakter. Det vil dog altid være en fordel at kunne skabe økonomisk overskud, da det sætter staben i den lykkelige situation at kunne udfolde sig mere frit: "[…] *du bliver også en helt, hvis du kan styre virksomheden, så den giver overskud, så der bliver opsamlet en egenkapital* […]" (SEJ:891-892).

Fordelen ved forsørgeren er derfor tydelig, og, ifølge Søren E. Jakobsen, kan manglen på denne rolle resultere i et decideret dårligt omdømme og/eller en afskedigelse: "[…] *mange chefer bliver dømt bort som dårlige chefer, fordi de ikke kunne skaffe de der ressourcer.*" (SEJ:902-904). Personer med gode evner som forsørger vil derfor have en fordel inden for oplevelsesvirksomheder.



Model 6 udvidelse af model 5

Herved kunne man fristes til at hævde, at Søren E. Jakobsen kommer til at udnævne kunstnere til at være gode ledere, når det gælder denne rolle, idet han også siger: "[…] *de der står for den kreative eller indholdsmæssige del af tingene er heldigvis kompromisløse, når det drejer sig om at rage til sig.*" (SEJ:463-464), hans holdning til kunstnere

som krævende og griske, gør dem i denne forbindelse til glimrende forsørgere, der skaffer ressourcer til virksomheden.

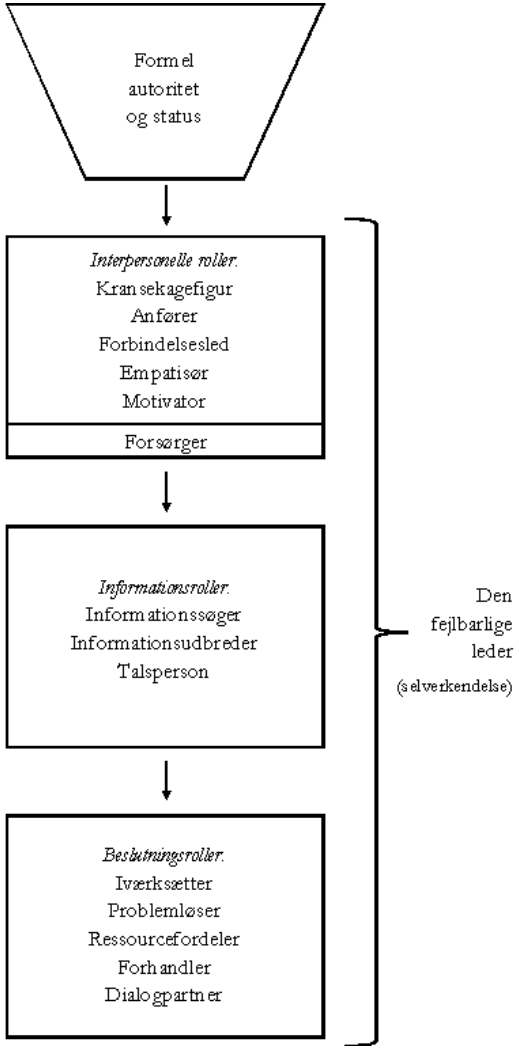
En anden fordel som forsørger er kendiseffekten, hvor kransekagefiguren skaffer de gode bands samt navne på instruktør- og rollelisten. Hvis man som Langdal kan bruge sit navn til at '*tiltrække fluer*' (PL:835) og få de største skuespillere ind på Betty Nansen Teatret (PL:2446-2450), så er det også en form for forsørger, da dette højst sandsynligt øger billetindtægten og derved husets ressourcer. Her mener Klie at have en anden fordel, ved at hans løn ikke er højere, end den han kan tilbyde: "*Så ligeløn var en af de ting, som gjorde, at jeg lige pludselig kunne få nogle rigtig fede spillere herind. Fordi jeg kunne sige, jamen, jeg får det samme.*" (AK:485-487). Han kan via sin position som kunstner oprette et tillidsforhold med freelancerne og på denne måde være forbindelsesled til en ressource, der avler flere ressourcer.

Dette ses også hos Ginman, der bruger sin position i musikverdenen til at forhandle med musikerne, der kommer i huset. Han siger om oplevelsesinstitutionen, at: "[…] *hele hjertet er jo, at du kan gå ud og forhandle med nogle kunstnere, og få en god pris for dem, og det er jo et tillidsforhold.*" (LG:209-211). At skaffe de gode navne kræver en tillidsvækkende forhandler, hvilket kommer til at hænge tæt sammen med forsørgeren, når det gælder performanceproducerende institutioner.

Selvom Søren E. Jakobsen mener, at alle virksomheder har brug for en forsørger, der kan indsamle og opkræve ressourcer, er der en særlig nødvendighed inden for de performative erhverv til at have en stærk forsørger på lederposten. Med kamp om bevillinger og øget fokus på bundlinjen er det naturligt, at den gode leder evner at skaffe virksomheden de fornødne ressourcer, så der er råderum til at eksperimentere med kunsten, som er virksomhedens egentlige grundlag. Forsørgeren bliver derfor placeret i en egen ramme, der har speciel tilknytning til oplevelsesvirksomhederne, som undersøgt her i specialet.

Den fejlbarlige leder

I behandlingen af de 6 interviews og samtalen med Søren E. Jakobsen er et bestemt karaktertræk ved en leder gentagende gange blevet nævnt som betydningsfuldt, nemlig den accept af sin egen menneskelige fejlbarlighed lederen bliver nødt til at eje. I sin artikel er Søren E. Jakobsen inde på, hvordan kunstneren skal vise storsind over for medarbejderne og være villig til at afgive æren til dem samtidig med selv at tage fiaskoen på sig. Også evnen til at træde tilbage fra et projekt, lederen har igangsat, men som andre grupper står for at føre i mål, er en væsentlig evne. Lederen skal kunne give slip og stole på, at medarbejderne har de fornødne kompetencer til at fuldføre opgaven. (Jakobsen 2008:62)



Model 7 udvidelse af model 6

Det er også en form for selverkendelse, når ledelsen på Københavns Musikteater inddrager sparringspartnere såsom konsulenter, publikumsudviklere, reklamefolk etc. Det vidner om, at ledelsen er indforstået med at være prisgivet hjælp fra udenforstående ressourcer, da de ikke selv har alle kompetencer. Langdal mener, at lederen bør se sig i et spejl og spørge sig selv, hvad han/hun kan eller ikke kan

(PL:1282-1284), og siger derved, at en leder må have selverkendelse nok, til at indrømme sin egen utilstrækkelighed. På samme måde bør lederen også indse sine fejl og åbent kunne erklære dette over for sine medarbejdere, så der kan søges nye veje (PL:3269-3274).

I en branche med regelmæssig succesbedømmelse (premierer, koncerter etc.) forekommer naturlige op- og nedture, både følelsesmæssigt og økonomisk. Lederen skal kunne acceptere denne bølgegang og erkende, at disse perioder kommer og går (de gode såvel som de dårlige). Ingen leder er ufejlbarlig, og derfor mener Søren E. Jakobsen, at både humor og ironisk selvdistance er en absolut nødvendighed (Jakobsen 2008:64; SEJ:700-701). Uanset hvilken rolle lederen påtager sig, må disse to karaktertræk medfølge. Dette vidner om, at lederens gode humør og helbred er prisgivet evnen til at se sit virke som et udslag af menneskelige handlinger.

Det er forfatternes opfattelse, at evnen til selverkendelse hos ledelsen på Københavns Musikteater har dannet grobund for en succesfuld dobbeltledelse. Når de to chefer indrømmer deres fejl og hinandens forcer, styrker det samarbejdet og muligheden for at drive huset i fællesskab.

Hvad man ikke kan, det kan man lære! Dette er budskabet fra Langdal (PL:1283-1284). Når lederen har erkendt sine mangler, må han/hun også tage det på sig at få tillært sig disse kompetencer. Dette giver god grund til at opsøge efteruddannelsen som et supplement til erhvervserfaringen. Hvordan fokusgruppen forholder sig til dette, vil blive undersøgt i det efterfølgende afsnit.

Efteruddannelse

Undersøgelsen har vist, at der er en tendens til af føre dobbeltledelse for at kunne håndtere kompleksiteten i en oplevelsesvirksomhed, hvilket Søren E. Jakobsen ikke bifalder, da han mener, at der vil opstå kompetencestridigheder. Derfor må lederne efteruddanne sig, så de kan opnå kompetencer til at drive virksomheden alene (SEJ:301-305), "*En god hovedregel er, at chefen skal kunne håndtere begge sider af den kreative virksomheds opgaver. Ellers skal han ikke være chef – eller også skal han på efteruddannelse!*" (Jakobsen 2008:58). Problemet er, at Rasmussen, Klie og Ginman enten ikke har tid eller råd til efteruddannelse, selvom de gerne ville. Både Klie og Ginman ville gerne på

nogle deciderede lederkurser, men Ginman mener, at mange af de udbudte kurser ikke virker formålstjenstlige, hvilket Langdal bekræfter, da både han og Hartmann har været på et '*hav*' af lederkurser, blandt andet på CBS, hvor værdien af kurserne har været vekslende (AK:807-827; LG: 608-637; PL:196-204). På Stengade er situationen en anden, da Balle Hansen udtaler, at hvis han følte, at han havde brug for efteruddannelse, ville der også være mulighed for det (ABH:394-396). Søren E. Jakobsen anbefaler her uddannelsen *Master i Oplevelsesledelse* på Roskilde Universitet.

At lederne ikke skulle have råd til efteruddannelse, mener Søren E. Jakobsen ikke, kan være sandt, da der er masser af fonde, der støtter dette: "*Man kan jo godt, hvis man vil.*" (SEJ:279,). Med dette mener han, at lederens rolle som forsørger, burde gøre det muligt at finde ressourcerne til efteruddannelse, blandt andet fordi det eksterne miljø finder kunstnermiljøet yderst interessant "*Det er ikke bare noget, jeg tror, det er noget, jeg ved.*", slår Søren E. Jakobsen fast (SEJ:343). På Københavns Musikteater benytter de sig eksempelvis af eksterne sparringspartnere for at opnå ny viden, hvilket, ifølge Søren E. Jakobsen, kunne være vejen frem (AR:961-963; SEJ:332-349).

Hvis ledere af mindre oplevelsesvirksomheder vil efteruddanne sig, skal pengene findes gennem fonde eller et velvilligt eksternt miljø. At den dobbelte ledelse skulle skabe problemer, viser undersøgelsen ikke tegn på. Langdal og Hartmann har været et team i tyve år, hvorfor forfatterne antager, at den dobbelte ledelse fungerer for dem. Dette er også tilfældet på Københavns Musikteater, hvor Stine Løike har været i praktik, og derfor har indsigt i, hvorledes deres samarbejde fungerer i praksis. På baggrund af undersøgelsens resultater, der viser, at den dobbelte ledelsesstil virker i praksis, finder forfatterne ikke efteruddannelse som en nødvendighed, men som et redskab til at øge virksomhedens ledelsesmæssige kompetencer. Denne påstand er dog fallibilistisk, da andre undersøgelser kan give et afvigende resultat.

Konklusion

Det er gennem specialet forsøgt at finde svar på spørgsmålet: **Hvilke kompetencer og værktøjer bør en leder af en oplevelsesvirksomhed besidde, og hvorvidt underbygges disse af en kunstnerisk baggrund?**

Udgangspunktet for problemstillingen var, at Søren E. Jakobsens hypotese om, at kunstnere var dårlige ledere kunne falsificeres. Denne forudindtagede holdning har analysens resultater valideret, da undersøgelsen har vist eksempler på, at kunstnernes baggrund har udstyret dem med mange af de kompetencer og værktøjer, som er nyttige redskaber for en leder inden for såvel traditionel ledelse som ledelse af oplevelsesvirksomheder.

Kunstnernes erfaringsgrundlag dækker over kompetencer som omstillingsvillighed, idet de som musikere, skuespillere eller instruktører har været vant til at arbejde i processer i skiftende miljøer ofte projektorienteret, hvilket har medført evnen til at bevare overblikket i ofte kaotiske situationer. Disse evner er også de administrative ledere dog i besiddelse af, ifølge Rasmussen, da deres akademiske[15] baggrund ruster dem til at kunne håndtere vekslende arbejdsopgaver i et bredt omfang. Dette er helt i tråd med Mintzbergs resultater, ligesom Søren E. Jakobsens pointe med, at kommunikation er en vigtig del i ledergerningen, er det. Inden for de performative kunstarter er kommunikationen en væsentlig del af virket både som linket til publikum i form af det autopoiesiske feedback loop og i samarbejdet med de mange instanser, der er medvirkende i tilblivelsen af en performance. Det daglige samarbejde mellem skuespillere, instruktører, kostumierer, musikere, lydmænd med flere styrker evnen til kommunikation, og træner kunstneren i at gå på kompromis. Denne kompetence er især vigtig på de steder, der vælger at føre dobbelt ledelse, hvor der ofte må gås på kompromis mellem de to ledere, hvorfor folk med træning i samarbejde, som eksempelvis kunstnere, synes oplagte til også at lede i samarbejde med andre.

Der er i et kunstnerisk samarbejde ofte fokus på de bløde værdier. Evnen til empati, til at lytte og skabe kontakt er værdsat hos folk, der lever af at skabe. Der er tale om passion i arbejdsprocessen, som også sikrer, at kunstneren selv kan få en god

[15] Her med forbehold for, at ikke alle administrative ledere har en akademisk baggrund.

oplevelse eksempelvis gennem en oplevelse af flow i skabelsen, som generer følelsen af at have haft en god arbejdsdag. Der er dog også en overskyggende faktor i den selverkendelse kunstneren uvægerligt må erhverve sig ved konstant at blive målt og vejet i sit arbejde. Denne sidste er, ifølge Søren E. Jakobsen, en af de vigtigste faktorer for lederen, der ikke er ufejlbarlig.

Kunstnerne er desuden i besiddelse af en faglighed og et branchekendskab de administrative ledere ikke nødvendigvis kan bryste sig af. Deres *hands on* erfaring giver dem et indblik i den produktion, de nu skal lede. Søren E. Jakobsen udtaler, at faglig viden er vigtig for oplevelseslederen, hvor han med dette mener både branchekendskab og faglige kompetencer inden for ledelse.

De nævnte kompetencer, som kunstneren har med fra sit tidligere virke er dog ingen garanti for, at kunstneren vil være en god leder. Undersøgelsen har udelukkende givet indblik i, at visse værktøjer er i kunstnerens magt, og derfor foreligger muligheden for god ledelse. Det kan dog falsificeres, at kunstneren partout skulle være en dårlig leder, da der synes at være mange ledelsesmæssige forcer forbundet med den kunstneriske baggrund. Der kan dog være problemer for kunstneren med at finde sig til rette i lederposten, hvis systemet fra grunden har skabt arbejdsbeskrivelsen ud fra et rent administrativt synspunkt. Hierarkiet bliver problematisk, hvis det målretter lederposten til folk af samme støbning, som de der sætter kravene. På denne måde er systemet selv medskaber af den faldende tendens for ansættelse af kunstnere i lederroller, som påpeget af Langdal. Dermed ikke sagt, at kun kunstnere bør lede kunstnere. Det altafgørende er, at lederen er en person, der rummer såvel de bløde værdier som de administrative.

En ting, der eksempelvis ikke ligger implicit i det kunstneriske virke er den væsentlige faktor at kunne drive en forretning. At vide hvordan en performance udføres gør ikke nødvendigvis, at man er klar over, hvad der skal til for at skabe rammerne, der er med til at gøre produktet til en økonomisk succes. Den strategiske eksponering og overvejelserne omkring human resource management er en del af de ledelsesmæssige værktøjer, som må adapteres for at kunne stå i spidsen for både kunstneriske og administrative medarbejdere.

Det er en vigtig faktor for kunstens udvikling, at virksomhederne har overskud til at eksperimentere, men dette opnås kun, hvis lederen er i stand til at skabe det råderum i budgettet, som giver mulighed for at tage chancer.

De bløde værdier skal derfor sammenholdes med de mere strukturerede og målsættende værdier. Det er også set, hvordan Mintzbergs ti roller har været en del af oplevelsesledernes virke, men hvor doseringen af rollerne har været vekslende. I de ti roller er der dog en tendens til at glemme de bløde værdier såsom motivation og empati. Rollerne retter sig mest mod lederens foreskrevne gerninger, men ikke i form af den medarbejderhåndtering, undersøgelsens resultater har vist nødvendig. Der er derfor i specialet set en mangel ved de *interpersonelle roller*, og medarbejderhåndteringen er blevet klarlagt ved tilføjelsen af rollerne *empatisør* og *motivator*. Også inden for *beslutningsrollerne* er håndteringen tydeliggjort ved tilføjelsen af *dialogpartneren*.

Den økonomiske vigtighed ved ledergerningen inden for de kunstneriske erhverv gør rollen som *forsørger* en nødvendighed, og lederen må derfor besidde et væld af kompetencer og værktøjer af vidt forskellig karakter. Det er meget at forlange, at et menneske skal rumme alt dette, men mangler kan forårsage stress, utryghed blandt medarbejdere og frustrationer fra begge sider. For at lederen skal opnå den bedst mulige arbejdsdag, må kompetencer tilpasses jobbet. Dette vil ligefrem give mulighed for oplevelsen af flow i det administrative arbejde, hvis lederen føler sig tilpas udfordret.

Strækker kompetencerne ikke, kan en dobbelt ledelsesstil adopteres, hvilket dette speciale ikke har kunnet bevise som en dårlig idé, som udlagt af Søren E. Jakobsen. Det er dog en arbejdsgang, der afhænger meget af personligheder, men chancerne for succes kan eventuelt øges ved, at ledelsen har et mand/kvinde forhold. Alene eller i dobbelt ledelse, må lederen have selverkendelse til at indse egne mangler inden for kompetencer og værktøjer, idet der er en løsning på problemet i form af efteruddannelse. Hermed bliver selverkendelsen den vigtigste faktor for en leder, idet den kan være katalysator for at gøre lederen bedre til sit job gennem opsøgning af nye kompetencer og værktøjer.

Perspektivering

Et af de seneste indslag i djøfiseringsdebatten gælder de konservatives uddannelsesordfører Mai Henriksens forslag i marts 2012 om at tillade kommuner at ansætte skoleledere uden læreruddannelse. Hendes argumentation gik blandt andet på, at: "*Det er ren fagforeningstyranni at fastholde kravet om en baggrund som folkeskolelærer for at lede en vidensinstitution som en folkeskole, med måske 1.000 elever og langt over 100 ansatte.*" (www.information.dk). Dette har skabt en heftig debat, hvor modsvaret kommer fra blandt andre Børne- og Ungdomsborgmester i Københavns Kommune Anne Vang, der på Den Offentlige Sektor.dk skriver:

> Den gode lærer bliver ikke nødvendigvis den gode leder. Men den gode leder SKAL være en god lærer. For skal vi have en stærk skole, skal vi have en stærk leder, der er i stand til at stille krav til den undervisning, der foregår ude i klasselokalerne og i stand til at sætte sig ind og observere lærerne, mens de underviser og efterfølgende tage en faglig dialog med dem om deres metoder.
> (www.denoffentligesektor.dk)

Heri er hun derfor enig med Søren E. Jakobsen, der ser det som en nødvendighed, at en leder besidder en faglighed, som gør at han/hun ikke '*sættes til vægs*' (Jakobsen 2008:57). Søren E. Jakobsens holdning til kunsthåndværkeren som leder, kan dog sidestilles med Henriksens syn på den gode lærer, her citeret af Anne Vang: "[…] *Samtidig er det heller ikke hensigtsmæssigt, at de bedste lærere flyttes væk fra den opgave, som de er bedst til - at undervise - for at blive skoleledere* […]" (www.denoffentligesektor.dk). Problematikken er derfor den samme. Mister man en god lærer, når man skaber en skoleleder, eller får man en leder med værktøjer og kompetencer til at forstå og lede sine medarbejdere?

På sin blog *På Torvet - Skarp, subjektiv samfundsdiagnostik* skriver Martin Langdal Topf: "*Når Mai Henriksen proklamerer, at faglig baggrund ikke er en kvalitetsgaranti, tager hun således fejl. Det er en* ***del*** *af en kvalitetsgaranti, som naturligvis skal suppleres med kvalifikationer i øvrigt.*" (www.paatorvet.blogspot.dk), han tilslutter sig hermed holdningen om, at den (kunst)faglige forståelse bør slå følge med en viden indenfor det ledelsesmæssige felt. Undersøgelsen indenfor performative oplevelsesinstitutioner viste, at kunstnerne gennem deres fag selv følte at være indført i mange af de værdier og kompetencer, der

skulle til for at være leder. Ligeledes bemærker Topf, at: "*Lærerne har jo faktisk lederkompetencer! De er danmarksmestre i klasseledelse hver eneste dag* […]" og senere: "[…] *evnen til at lede, formidle og teamsamarbejde er de absolut mest eftertragtede kompetencer, når uddannede skolelærere får job i det private erhvervsliv.*" (www.paatorvet.blogspot.dk). Det virker som et godt fundament at bygge en leder på, hvor efteruddannelser kommer til at spille den afgørende rolle for succes.

Dette er der ifølge Topf allerede fokus på: "[…] *snart sagt alle opslag på skolelederstillinger søger en uddannet folkeskolelærer med en supplerende lederuddannelse - eller som minimum med hensigt at påbegynde en sådan. For naturligvis kræver det ledelseskompetencer at være skoleleder.*" (www.paatorvet.blogspot.dk), igen ligner debatten og problematikken den om kunstneren som leder, og der tales også i skolelederdebatten om den næste generation af ledere, som ifølge Vang skal *køres i stilling*: "*Det gør vi blandt andet ved at tilbyde et nyt skræddersyet, meritgivende lederudviklingsforløb for skoleledertalenter.*" (www.denoffentligesektor.dk). Der er derfor fokus på at give skolelærere bedre muligheder for efteruddannelse, så de kan indtage lederposten med en faglig ballast inden for såvel skolelærerfaget som ledelsesmæssige værktøjer.

Samme forudsætninger kunne være brugbare for ledere af oplevelsesvirksomheder, hvis Kulturministeriet skabte et '*lederudviklingsforløb*' til kommende ledere. Problematikken heri kan være den hyppige udskiftning af ledere på eksempelvis teatre og spillesteder. Det kan for et ministerium synes uholdbart at bruge ressourcer på at forberede folk til en ny stilling, de kun holder i få år (til forskel for skoleledere, der ofte sidder en længere årrække), men det kunne ruste stederne bedre til den daglige drift og mindske nødvendigheden af efteruddannelse, der synes at koste virksomhederne en uønsket mængde tid og penge. Ledelse af oplevelsesvirksomheder bunder som skolelederfaget i et fagkendskab i forening med ledelsesmæssige kompetencer. Den gode leder bliver den, der mestrer en sådan forening.

Litteratur

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The pshychology of engagement with everyday life.* New York: Basic Books

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the phychology of optimal experience.* New York: Harper Collins Publishers

Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond Boredom and Anxiety.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Fischer-Lichte, E. (2008.) *The Transformative Power of Performance: A new aesthetics.* Oversat af Saskya Iris Jain. Oxon: Routledge. Originaludgave på tysk 2004

Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans job.* Oversat af Henrik Stevnsborg. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Originaludgave på amerikansk 1973.

Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse.* 1. udg. Oversat af Annette Rosenborg. København: L&R Business. Originaludgave på amerikansk 2009.

Pine II, B. J., J. H. Gilmore (2009). *Oplevelsesøkonomien – arbejde er teater og enhver virksomhed en scene.* Oversat af Joachim Wrang. Århus: Klim. Originaludgave på amerikansk 1999.

Schechner, R. (2006). *Performance Studies: An introduction.* 2. udg. New York: Routledge

Artikler

Agger, A. (2008). Forandringsledelse flytter adfærd gennem oplevelser. I *Oplevelsesledelse i praksis,* redigeret af Peter Horn og Jens Friis Jensen, 55-65. Roskilde Universitet: MOL Forlaget

Arvidsson, K. (2007). Pladeselskaber i Sverige: forretning i forandring? I *Oplevelsesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*, redigeret af Jørgen Ole Bærenholdt og Jon Sundbo, 185-207. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Blichfeldt, B. S.; A. L. Jepsen; J. J. Liburd (2007) Turisters oplevelser: mellem mobil selvskabelse og campinglivets 'frihed fra oplevelser'. I *Oplevelsesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*, redigeret af Jørgen Ole Bærenholdt og Jon Sundbo, 231-247. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Fuglsang, L. (2007). Flow-miljøer i oplevelser: publikums position i nye innovationsdynamikker. I *Oplevelsesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*, redigeret af Jørgen Ole Bærenholdt og Jon Sundbo, 67-88. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Hagedorn-Rasmussen, P., J. Sundbo (2007). Ledelse af mennesker i oplevelsesvirksomheder. I *Oplevelsesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*, redigeret af Jørgen Ole Bærenholdt og Jon Sundbo, 111-134. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Jakobsen, S. E. (2008). Ledelse af kreativ virksomhed. I *Oplevelsesledelse i praksis,* redigeret af Peter Horn og Jens Friis Jensen, 55-65. Roskilde Universitet: MOL Forlaget

Jantzen, C., M. Vetner (2007). Oplevelsens psykologiske struktur. I *Oplevelsesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*, redigeret af Jørgen Ole Bærenholdt og Jon Sundbo, 27-49. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Jantzen, C., P. Østergaard (2007). NYD DET! NYD DET! NYD DET! Den moderne hedonisme og dens mentalitetshistoriske forudsætninger. I *Oplevelsesøkonomi. Vinkler på forbrug,* redigeret af C. Jantzen og T. A. Rasmussen, 83-115, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Koch, C. A. (2009). Kritisk rationalisme. I *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og pradigmer.* 2. udg. Redigeret af Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen, 79-110. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag

Lindkvist, L., O. Duhlin (2007). Ledelsesroller i oplevelsesøkonomien: at være eller ikke at være teaterchef, det er spørgsmålet. I *Oplevelsesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*, redigeret af Jørgen Ole Bærenholdt og Jon Sundbo, 135-157. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Sundbo, J. (2008). Fra informationssamfund til oplevelsessamfund. I *Oplevelsesledelse i praksis,* redigeret af Peter Horn og Jens Friis Jensen, 19-28. Roskilde Universitet: MOL Forlaget

Sundbo, J., J. O. Bærenholdt (2007). Den mangfoldige oplevelsesøkonomi. I *Oplevelsesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*, redigeret af Jørgen Ole Bærenholdt og Jon Sundbo, 9-25. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur

Opslagsværker

Engelsk og Amerikansk Filosofi: Videnskab og Sprog (2003). Redigeret af Poul Lübcke, 2. udg. København: Politikens Forlag A/S

Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English (2005). Redigeret af Sally Wehmeier, 7. udg. Oxford: Oxford University Press

Web-adresser

A:http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/autopoiese, 25/4 2012 kl. 20:00

B: http://www.denstoredanske.dk/Gyldendals_Teaterleksikon/Administration/ARTE, 30/7 kl. 13:55

http://www.kristeligt-dagblad.dk/artikel/446383:Kultur--Kulturministeren--Ikke-flere-penge-til-Det-Kongelige-Teater, 17/8 2012 kl. 16:55

http://www.kum.dk/Temaer/God-ledelse/, 8/8 2012 kl. 16.45

http://www.jazzdanmark.dk/da/danske-projekter/summer-session, 31/7 2012 kl. 14:10

http://www.politiken.dk/kultur/ECE192086/svensk-teaterchef-var-fyret-inden-hun-blev-ansat/, 27/7 2012 kl. 21.50

http://www.b.dk/kultur/svensk-lederduo-takker-nej-til-betty-nansen, 27/7 2012 kl. 21.50

A: http://www.dr.dk/Nyheder/Kultur/2006/10/02/190647.htm, 27/7 2012 kl. 21.50

B: http://www.dr.dk/Nyheder/Kultur/2006/10/23/192158.htm?rss=true, 27/7 2012 kl. 21.50

http://www.contact.dk/generelt/om-cntact.aspx, 17/8 2012 kl. 20:45

http://www.information.dk/296468, 17/8 2012 kl. 19.45

http://www.denoffentligesektor.dk/blog/skolelederen-skal-vaere-laerer, 17/8 2012 kl. 19.45

http://www.paatorvet.blogspot.dk/2012/03/faglig-baggrund-er-netop-en.html, 17/8 2012 kl. 19.45

http://www.kbht.dk/~/media/kbht/files/Resultataftale%20Betty%20Nansen%20Kbht%2020072011ashx.ashx, 24/8 2012 kl. 11.15

Bilag

Oversigt over vedlagt CD-rom

På vedlagte disc findes 7 Word-dokumenter med transskriptioner af de 6 interviews af oplevelseslederne samt samtalen med Søren E. Jakobsen. Interviews og samtale er optaget på diktafon og herefter transskriberet ved hjælp af CHILDES' (Child Language Data Exchange System) transskriptionsprogram CLAN (Computerized Language ANalysis). Herefter er teksten ført direkte over i et Word-dokument, hvorfor opsætningen ser ud som i CLAN.

Dette medfører en række TIERS, som er en forkortelse for de tilstedeværende ved interviewet. En oversigt findes øverst i hvert dokument. Alle Tiers er mærket med *. Eksempelvis betyder *AK at dette er en udtalelse af Allan Klie. INT1 og INT 2 er i alle dokumenter den samme (henholdsvis Stine Løike og Morten Bo Jakobsen).

Audiofilerne er ikke vedlagt af diskretionshensyn til interviewpersonerne. Visse sektioner af interviewene er ikke transskriberet, da det omhandler ting af fortrolig karakter. Disse sektioner er mærket med TIER: *CUT efterfulgt af en tidsmåling i sekunder. Eksempelvis betyder *CUT: (24.2), at der er skåret 24,2 sekunder.

Linjer markeret med: %com: er en kommentar fra transskribenten, ikke en del af interviewet. Eksempelvis en kommentar om, at nogen griner, eller der vises gestikulation af meningsgivende karakter.

Der er linjenumre gennem hele dokumentet, hvilket er referencen gennem rapporten. Eksempelvis betyder: (AK:214-216), at kommentaren er at finde i dokument AK.docx linjenumrene 214-216.

Linjer markeret med: xxxxxxx betyder, at det ikke var muligt at høre, hvad der blev sagt.

Der er ikke tale om en fonetisk transskription. Det er ikke noteret, hver gang en person siger øh eller hm, og der er kun angivet pauser (eksempelvis: *PPP: (2.3)), hvis dette var specielt bemærkelsesværdigt. Transskriptionen fokuserer på det meningsgivende frem for lyde og udtale.

<u>Filerne ligger som følger:</u>

ABH : Interview med Aslak Balle Hansen, venue manager på Stengade den 5. juni 2012

AK : Interview med Allan Klie, kunstnerisk leder på Københavns Musikteater den 29. maj 2012

AR : Interview med Anne Rasmussen, administrerende direktør på Københavns Musikteater den 11. juni 2012

HH : Interview med Henrik Hartmann, administrerende direktør på Betty Nansen Teatret den 6. juni 2012

LG : Interview med Lennart Ginman, musikchef på Jazzhouse den 22. juni 2012

PL : Interview med Peter Langdal, direktør på Betty Nansen Teatret den 14. juni 2012

SEJ : Samtale med Søren E. Jakobsen, konsulent og tidligere direktør for diverse oplevelsesinstitutioner den 14. august 2012

Det kan godt være, vi taler os frem til et kompromis, men jeg føler ikke, at jeg bliver nødt til at bakke ud.

(Anne Rasmussen)

Det største arbejde er jo at sørge for, at alle de medvirkende, nu taler jeg også om dem på kontoret, at alle på en måde føler ejerskab for det, vi laver.

(Peter Langdal)

I det øjeblik jeg får en instruktør på, så sker det første kompromis jo, ikke? Så får han en scenograf på, så sker det næste kompromis.

(Allan Klie)

(Lennart Ginman)

Hvis man kommer fra et virke, hvor du er vant til at være kunstner, så arbejder man jo med passionen som drivkraft.

Det er et krav som leder, at du har styr på din bundlinje. Til gengæld kan man snildt være en dårlig leder og stadig lave et overskud.

(Aslak Balle Hansen)

Det der med at planlægge, altså jeg skal jo være glad bare jeg ved, hvordan jeg kommer i tøjet i morgen tidligt.

(Henrik Hartmann)

Man skal skabe en kultur, hvor det er muligt at udvikle og ændre på de her rammer.

(Aslak Balle Hansen)

Det, som jeg har med fra mit kunstneriske liv, er nok, at jeg er vant til kontakt. Jeg er vant til løbende at revidere og få kritik, på det jeg laver.

(Allan Klie)

Det er en menneskekunstart, vi arbejder med, ikke? Det er noget, der kan være svært at sætte på formel.

(Peter Langdal)

Jeg tror bare, man som mand/kvinde har en naturlig måde at arbejde bedre sammen på. Jeg tror, der kan opstå flere konflikter, hvis man er to af samme køn.

(Anne Rasmussen)

(Anne Rasmussen)

Jeg mener, man skal indtænke et publikum, og hvis man indtænker et publikum, og får formidlet, at man har noget godt, så får man ikke røde tal.

(Allan Klie)

Jeg har behov for at kunne mange forskellige ting i løbet af sådan en dag. Alt fra at være chef, til at rende og rydde op og alle mulige ting. Så min dag har mange udslag.

Vi taler om en kunstnerisk virkelighed, som også skal være en forretning og drives som en forretning. Og det er det, der er interessant.

(Henrik Hartmann)

Jeg tror i og med, man er vokset op med improvisationsmusik, så er ens frygtkvote også mindre nogle gange. Måske har man et sundere forhold til kontrol og ikke-kontrol i nogle tilfælde.

(Lennart Ginman)

Jeg synes, det er tragisk, at der er så mange, kunstneriske stærke personligheder, som ikke får lov at lede kulturen. De kan jo bare smide os ud, mand!

(Peter Langdal)

I starten, der troede jeg, at man sad på hver sin side. Men i virkeligheden så er det et rundt bord. Man skal jo lave lortet sammen.

(Lennart Ginman)

UNIVERSITAS ROSKILDENSIS · IN TRANQUILLO MORS · IN FLUCTU VITA ·