

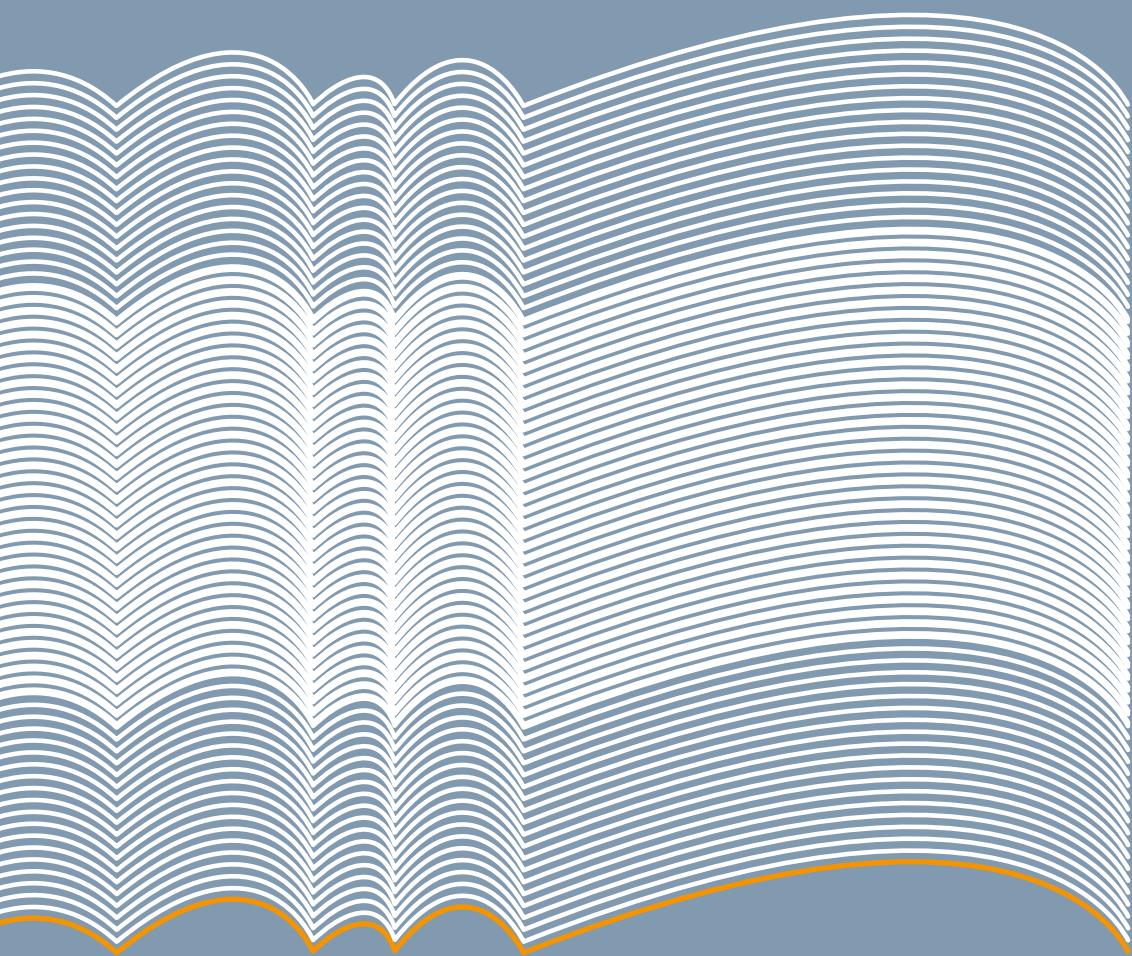
MULIGHEDERNE

af

en



En antologi om **OPLEVELSØKONOMI**



Redigeret af Lene Rømer og Michael Lambæk Nielsen

CRT

MULIGHEDERNE af en Ø

En antologi om oplevelsesøkonomi

Af Lene Rømer og Michael Lambæk Nielsen (red.)

© CRT 2012

CRT

Center for Regional- og Turismeforskning

Stenbrudsvej 55

3730 Nexø

Telefon +45 5644 1144

e-mail: crt@crt.dk

www.crt.dk

Omslag og layout: Jane Hamilton

Bogen er sat med Trebuchet og trykt hos Scandinavian Book A/S

1. udgave, 1. oplag, 2012

ISBN 978-87-916-7727-4

Printed in Denmark 2012

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Bogen er udgivet med støtte fra Den Europæiske Socialfond

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

INDHOLD

- side **4** Jens Friis Jensen
FORORD
- side **7** Lene Rømer Tage Petersen Michael Lambæk Nielsen
**MOLLY - EN METODE TIL UNIVERSITETSDREVET
UDVIKLING AF EN Ø**
- side **17** Lene Rømer Lene Koefoed
FRIVILLIGE ER EN UREGERLIG STØRRELSE
- side **37** Lone Schræddergaard Hansen Mai Ørsted Paw Brylet
INNOVATION PÅ KULTURINSTITUTIONER
- side **51** Kathrine Petersen
FRA SKRANTENDE TIL KARISMATISK BRAND
- side **63** Susanne Carlsen Jesper Lindstrøm Larsen
VENTETID - EN FAGLIG UDFORDRING
- side **77** Lene Koefoed Lene Rømer
JEG HAR FÅET EN NY FAMILIE - MOTIVER TIL FRIVILLIGHED
- side **95** Steffen Unger Mogens Alstrup Kim Kock-Hansen
**VIDEN ER DET PURESTE GULD - BORNHOLM SOM
FREMTIDIG KARRIERE OG ARBEJDSSTED**
- side **109** Karen-Margrethe Hansen Bager
LEDELSE MED OPLEVELSER
- side **125** Jens Rathmann Hansen
**VÆR MIN GÆST - FEM BUD PÅ GÆST/VÆRT-ROLLESÆTTET
I MØDET MELLEM BORGER OG SAGSBEHANDLER**
- side **147** Sissel Thuesen Jensen Helle Mogensen
E-HANDEL OG OPLEVELSE
- side **157** Lene Rømer Lene Koefoed
FREMTIDENS FRIVILLIGHED KRÆVER PROFESSIONALISME

FORORD

Oplevelser er andet end underholdning og individuel nydelsesfiksering. Oplevelser kan noget: Det er et andet blik på tingene, der ser helheder og sammenhænge med mennesket i centrum. Oplevelser er ikke kun individuelle - de er i høj grad sociale. Oplevelser kan skabe mening, være udviklende og ændre adfærd.

Midt i en krisetid er der - hvad enten vi taler om yderområder eller Danmark som helhed - et nyt sted og mål med oplevelsesledelse: at forandre og udvikle samfundet til det bedre, på en motiverende og engagerende måde.

Fortællingerne fra de femten mastere i oplevelsesledelse i denne bog demonstrerer til fulde det potentiale, der ligger i at identificere nye udviklingsmuligheder og gentænke gamle i en oplevelsesøkonomisk optik.

De femten mastere startede i 2009 som det første hold på Bornholm Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse. Gennem et samarbejde med Roskilde Universitet lykkedes det Center for Regional- og Turismeforskning (CRT) i Nexø at give bornholmere adgang til at tage en masteruddannelse lokalt og opbygge et lokalt forankret vidensnetværk.

Ikke alene repræsenterer de nu et stærkt lokalt netværk, de indgår samtidig som en integreret del af det landsdækkende alumnenetværk for mastere i oplevelsesledelse, der snart runder medlem nr. 100.

I denne antologi giver de bornholmske mastere os i koncentreret form indblik i deres masterafhandlinger. Dermed tager de et væsentligt skridt i forhold til at sprede, dele og nyttiggøre deres nye kompetencer og viden.

Tilsammen viser deres bidrag spændvidden i anvendelsen af oplevelsesledelse og giver et bredt, men sammenhængende bidrag til, hvordan det offentlige, private og civilsamfundet hver for sig og sammen kan udvikle samfundet på en måde, der inddrager og giver mening for den enkelte og fællesskabet.

Flere af dem har et klart fokus på øen, på udvikling af Bornholm, men de peger alle i deres analyse og løsningsforslag ud over øens specielle udfordringer og har dermed et såvel nationalt som globalt perspektiv, hvad enten det gælder anvendelsen af oplevelsesledelse i offentlige institutioner, ledelse af frivillige, innovation, tiltrækning af arbejdskraft eller e-handel.

De enkelte fortællingers styrke bæres i høj grad af den akademiske analyse og kritiske tilgang til emnerne sammen med begejstringen for oplevelsesøkonomien. Vi kommer derfor i bogen længere end de sædvanlige overfladiske beskrivelser med ti obligatoriske anbefalinger til hvordan man skal gøre.


God læselyst og glem ikke, at hvis din interesse og nysgerrighed bliver vakt, kan du kontakte forfatterne for at få adgang til deres masterafhandlinger og måske invitere dem til at fortælle mere om et emne, de brænder for.



Jens Friis Jensen er ansat som studielektor på Roskilde Universitet og leder Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse. Han er med i forskningsgruppen Service- og oplevelsesinnovation og Experience Lab på Institut for Kommunikation, virksomhed og informationsteknologier.

MOLLY

– EN METODE
TIL VIDENSDRETVET
UDVIKLING AF EN Ø



Vi mennesker søger mening. Der er en stadig større efterspørgsel efter autenticitet og oplevelser i fritids- og arbejdslivet. Det er en del af Bornholms - og resten af Danmarks - vækstgrundlag fremover at kunne tilfredsstille drømmen om oplevelser og oprindelighed. Dette er historien om, hvordan en masteruddannelse i oplevelsesledelse på en ø i Østersøen er blevet en attraktiv eksportartikel.

Bornholm er kendt af alle. En del af fortællingen om Bornholm er forestillingen om det enkle liv; om et sted, hvor drømmen om oplevelser og oprindelighed kan leves ud. Det er en del af Bornholms - og resten af Danmarks - vækstgrundlag fremover at kunne tilfredsstille den drøm. Det, vi normalt kalder for oplevelsesøkonomi. MOLLY er en metode til at realisere det.

MOLLY - kort for projekt 'Master i Oplevelsesledelse til Yderområder' er et modtræk til den stadig større centralisering af forskning og viden i de største byer, der finder sted i disse år. Fusioner synes at være tidens løsen inden for den akademiske verden. MOLLY handler om at samle, kvalificere og opbygge den viden, der er i regioner og yderområder, som ligger langt fra de etablerede uddannelsescentre. Ikke gennem gammelkendte metoder som medfinansieret deltagelse i forskningsprojekter, der munder ud i projektrapporter, kun de færreste vil ulejlige sig med at læse. Men derimod regionalt forankret i mennesker i erhverv; ledere og entreprenører med kort vej til at føre ting ud i livet. Det er en stor del af MOLLYs succes, at uddannelsens resultater er opnået med fysisk tilstedeværelse i samme rum af et lokalt hold, på tværs af brancher og sektorer inden for en region. På den måde er uddannelsen afgørende i forhold til at identificere stedbundne ressourcer og samtidig give væsentlige aktører det bedst mulige udgangspunkt for at kunne agere i det oplevelsesøkonomiske samfund, vi allerede er ankommet til.

FRA FISKERI- OG LANDBRUGSSAMFUND TIL OPLEVELSESØKONOMISK CENTER

Globaliseringen og den øgede internationale konkurrence sætter sit aftryk på markedsøkonomien på øer som Bornholm og andre yderområder. Udfordringen i forhold til tiltrækning, fastholdelse og uddannelse af højtuddannede er stor i Danmarks yderområder, hvor jobmarkedet og karrieremulighederne er begrænsede. Der findes ofte ikke større private virksomheder eller organisationer med tradition for at ansætte højtuddannet arbejdskraft, som kan være drivende i udviklingen. På Bornholm har det betydet et øget pres på øens traditionelle erhverv. Det har resulteret i et tab af arbejdspladser inden for fiskeri og landbrug samt industriel produktion. Denne udvikling har betydet et markant behov for opkvalificering af specielt den ufaglærte del af arbejdsstyrken.

Med en arbejdsløshed over landsgennemsnittet og et faldende befolkningstal kan Bornholms fremtid i dette dystre perspektiv anses som et fortsat tab af arbejdspladser og virksomheder.

Det er imidlertid ikke hele historien. Rammebetingelser under forandring skaber samtidig muligheder, fx ses en stadig større efterspørgsel efter autenticitet og oplevelser i fritids- og arbejdslivet. Det giver nye markedsmuligheder inden for service- og oplevelsesproduktionen, herunder udvikling af events samt initiativer og aktiviteter, der kan tiltrække tilflyttere.

Udnyttelsen af øens potentialer i oplevelsesøkonomien afhænger af, at lokale, nationale eller internationale aktører i oplevelsesøkonomien ser disse muligheder og er villig til at investere i dem. Det gælder for Bornholm og mere generelt for de danske yderområder, at innovation og udvikling skal finde sted i et partnerskab mellem mindre virksomheder, og at et offentlig-privat samarbejde ofte er en forudsætning for at sætte den nødvendige styrke bag udviklingsinitiativer.

Derfor er en styrkelse af kompetenceniveauet, især blandt lokale offentlige og private ledere, Bornholms og andre yderområders mulighed for at udnytte de potentialer og muligheder, som oplevelsesøkonomien skaber.

Derfor er en styrkelse af kompetenceniveauet, især blandt lokale offentlige og private ledere, Bornholms og andre yderområders mulighed for at udnytte de potentialer og muligheder, som oplevelsesøkonomien skaber.

UDDANNELSES- OG VIDENSMILJØER PÅ BORNHOLM

I Danmark er der ikke tradition for at anvende lokalisering af universiteter i yderområder som element i en regional udviklingsstrategi. Der er derfor intet universitet på Bornholm, der kan sættes bag udviklingen af de kompetencer, der er forudsætningen for at kunne udmønte Bornholms vækstpotentialer.

Derimod etablerede den danske stat i 1994, som led i en national indsats, et forskningscenter: Center for Regional- og Turismedforskning (CRT). Centret har siden etableringen udviklet en række kompetencer inden for regional udvikling, turisme og oplevelse, men har reelt sin spidskompetence i sammensmeltningen af disse fagområder og i anvendelsen af denne viden i konkrete regionale strategier. Derfor har der både hos Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, i CRT og ikke mindst i det omgivende bornholmske samfund været en forventning om, at CRTs vidensproduktion skulle anvendes og indgå i uddannelser på videregående niveau.

Imidlertid har Bornholms geografiske placering og begrænsede befolkningsstørrelse i sig selv været væsentlige barrierer for mulighederne for at etablere videregående uddannelser på øen. Uddannelsesudbuddet på Bornholm og i yderområder generelt er rettet mod det lokale arbejdsmarked. På Bornholm er det rettet mod det offentlige velfærdsarbejdsmarked: lærere, sygeplejersker, pædagoger og socialrådgivere. Med andre ord fagområder, der har tilstrækkelig stor volumen til, at de færdiguddannede kan finde arbejde på det lokale arbejdsmarked. Derudover er der gjort en række erfaringer med korte akademiuddannelser, bacheloruddannelser samt dele af lange universitetsuddannelser som mixed learning-forløb, skiftende mellem e-læringsbaseret og fysisk konfrontationsundervisning. Disse 'udlagte uddannelser' udbydes af større uddannelsessteder og forskningsmiljøer i det øvrige Danmark. Den institutionelle forankring, faglige profil og økonomiske

fundament er placeret uden for øen, og uddannelserne har typisk været flygtige.

Den strategiske uddannelsesmæssige tænkning, satsning og prioritering kan på den baggrund karakteriseres ved at have bevæget sig inden for to indsatsområder med deraf følgende muligheder og begrænsninger:

1. Etablering af uddannelser der dækker de aktuelle behov i forhold til et lokalt arbejdsmarked.
2. Skabelse af et videregående uddannelses- og vidensmiljø gennem udvikling af unikke eller særegne uddannelser, der tager afsæt i øens særlige vilkår.

ET UNIVERSITET PÅ BORNHOLM

I 2005 og 2006 forsøgte Bornholms Regionskommune at afdække Bornholms rolle i fremtidens kultur- og oplevelsesøkonomi og pege på mulige udviklingsstrategier. I forbindelse med undersøgelsen blev det klart, at bornholmske ledere og udviklere, både inden for det private og det offentlige erhvervsliv, manglede tilstrækkelige uddannelsesmæssige forudsætninger til at kunne agere i det oplevelsesøkonomiske samfund.

Med støtte fra Den Europæiske Socialfond blev der i 2007 på den baggrund udviklet et 1-årigt pilotprojekt kaldet "Innovationsledelse i Yderområder". Projektets overordnede mål var at gennemføre en uddannelse på masterniveau i samarbejde med Roskilde Universitet og Syddansk Universitet, der i fællesskab leverede moduler og indhold til uddannelsen. CRT var lead partner i projektet og varetog derudover den konkrete studiekoordinering samt bidrog til undervisningens indhold med faglig viden og regionale casestudier.

Målgruppen for uddannelsesprojektet omfattede ledere i såvel private, offentlige som NGO-organisationer. Det var et vilkår for at kunne skabe volumen ud fra massen af potentielt kvalificerede personer på Bornholm. Derudover blev holdet bevidst sammensat på tværs for at skabe netværk og synergi mellem traditionelt adskilte sektorer. Dermed blev der skabt et nyt forum for udvikling af projekter, bestående af ledere og udviklere med direkte handlingskompetence, hvilket var vigtigt ud fra en målsætning om, at projektideer skulle kunne realiseres i praksis og skabe synlige resultater. Fagligt lå vægten i uddannelsen på at give de studerende modeller og metoder til at analysere og forstå innovative processer, både i forhold til udvikling af produkter og organisationer.

Uddannelses tilbuddet ramte et umættet behov i forhold til akademisk efteruddannelse på Bornholm: Den blev søgt af mere end 40 personer, hvoraf 25 blev optaget. Igennem et år mødtes holdet ugentligt på CRT for at modtage undervisning. Det resulterede i en række projektsamarbejder,

som skabte nye kreative ideer og netværksrelationer, der rakte langt ud over selve uddannelsesforløbet.

Med dette projekt fik CRT nye muligheder for at få sine forskningsressourcer aktiveret i udviklingen af lokalsamfundet. Centret kunne trække på sin viden om erhvervsudvikling i yderområder, turisme, fødevarer og oplevelser samt sit netværk på universitetsniveau. Med dette afsæt var forudsætningerne til stede for at afprøve muligheden for at udvikle en model for Bornholm som både modtager og leverandør af uddannelser på universitetsniveau.

Y-FAKTOR

I 2009 indgik Center for Regional- og Turismeforskning (CRT) et samarbejde med Roskilde Universitet om at udbyde en hel to-årig masteruddannelse i oplevelsesledelse på Bornholm. Aftalen indebærer, at uddannelses tilbuddet er institutionelt og lovgivningsmæssigt forankret på Roskilde Universitetscenter, fysisk forankret på Bornholm og tager hensyn til de specielle vilkår, som et dansk yderområde har. Ikke noget med grundlæggende at basere sig på fjernundervisning eller fjernstyring af uddannelsen. Livet er lokalt.

I forsommeren 2011 dimitterede det første hold mastere, i alt 15, ligeligt fordelt mellem kønnene og med et aldersgennemsnit i midten af fyrrerne. De nyudsprungne oplevelsesmastere repræsenterer ledelseslaget i kulturinstitutioner, samt både offentlige og private virksomheder, man ikke normalt forbinder med oplevelsesøkonomi. En fælles kendt virkelighed i et konkret dansk yderområde - i dette tilfælde Bornholm - har været referencerammen gennem de to år. Den fælles referenceramme og det netværk, der er blevet skabt mellem de studerende, er afgørende i forhold til at forløse de potentialer, som oplevelsesøkonomien har i området. Det er Y'et i MOLLY, der gør forskellen. Y-faktoren i det hele er, at uddannelsen foregår lokalt, og at den indhentede viden forbliver - og bliver brugt - i lokalområdet.

Det er i sig selv en god historie. Og ser man nærmere på de masterafhandlinger, der er blevet udarbejdet frem mod sommeren, udgør de tilsammen et handlingsrettet med- og modspil til en traditionel regional udviklingsplan. En alternativ plan, der ikke er blevet til som del af en politisk beslutningsproces og udvandede visioner, men gennem hvad vi kan kalde 'borgerdreven innovation'. Her ligger en konkret drejebog til, hvordan Bornholm skal angribe mulighederne inden for oplevelsesøkonomien. Blandt de specialeemner, der er skrevet om, kan nævnes: "Oplevelsesbaseret virksomhedsudvikling", "Udvikling af branding- og kommunikationsstrategier", "Ledelse og motivation af frivillige" samt "Netværksteori, social entreprenørskab og tiltrækning af ressourcepersoner".

MOLLY ON THE RUN

Fagligt og pædagogisk har uddannelsesforløbet været en blanding af teoretisk undervisning i innovationsteori og metode, markedsføring, erhvervsstrategi og place branding, foruden samfundsvidenskab og ledelsesteori. Derudover er der taget udgangspunkt i konkrete udviklings- og innovationsprocesser på de studerendes arbejdspladser eller i den omliggende bornholmske kontekst. Uddannelsen har fokus på at skabe resultater på tre niveauer:

- Det skal have betydning for den enkelte
- Det skal have betydning for den enkeltes virksomhed
- Det skal have betydning for Bornholm

Det er lykkedes at realisere. Først og fremmest fordi de studerende besidder den fornødne handlingskompetence i de repræsenterede virksomheder og dermed har kunnet bidrage til at skabe synlige resultater på Bornholm.

På virksomhedsniveau har projektet betydet, at den generelle uddannelsesindsats på Bornholm er blevet styrket i kraft af en specifik lederudvikling, der tilbyder private og offentligt ansatte ledere og mellemledere kompetencer på universitetsniveau inden for centrale og relevante fagområder.

Uddannelsesprojektet har derudover sat fokus på behovet for sikring af kvalificeret arbejdskraft, herunder etablering af nye opkvalificeringsuddannelser. Endelig er der blevet skabt rammer for øget innovation, videndeling og vidensopbygning i det bornholmske erhvervsliv, både hos ledelsen og blandt medarbejderne.

For CRT som forskningsinstitution giver projektet mulighed for fremover at kunne udmønte centrets viden i forhold til implementering og facilitering af de bornholmske uddannelsesbehov i samspil med universiteternes tilbud. I et nationalt perspektiv betyder det, at CRTs faglighed og stærke netværk inden for yderområder, oplevelsesøkonomi og turisme kan komme andre yderområder i Danmark og Norden til gode.

Endelig har både det faglige udbytte og de synlige resultater, samt det netværk der er blevet etableret, været tilstrækkeligt markant til, at andre danske og nordiske yderområder har fået øje på MOLLY-projektet og de aktiviteter, der er iværksat på Bornholm. holm.

MOLLY-KARAVANEN

Næste skidt i forhold til målsætningen har derfor været at klarlægge forudsætningerne for og metoderne til at kunne videreføre MOLLY nationalt og internationalt. Vel og mærke samtidig med, at man var i stand til at beholde forankringen på Bornholm og fastholde de gode erfaringer, der var opnået med fysisk tilstedeværende undervisning af et lokalt hold.

Undervisningen måtte med andre ord komme ud til yderområderne på samme måde som undervisningen var kommet til Bornholm. Det har resulteret i udviklingen af 'MOLLY-Karavanen'. I denne model flytter uddannelses tilbuddet rundt til andre yderområder, hvor der etableres nye fulde masterhold, som undervises der, hvor de bor og arbejder. Roskilde Universitet leverer og kvalitetssikrer undervisningen, mens CRT forankrer uddannelsen lokalt i regionen og trækker erfaringer og kompetencer med sig fra Bornholm. Undervisningen foregår i en kombination af klasseundervisning, e-læringsbaseret undervisning, virksomhedsbesøg og forelæsninger på universitetet.

Erfaringerne fra masteruddannelserne ved universiteterne i de største byer viser, at holdene generelt er sammensat af studerende fra et stort geografisk område, og fra virksomheder og institutioner, hvis udfordringer og forudsætninger er meget adskilte. På den baggrund er MOLLY-projektet unikt, idet masteruddannelsen i oplevelsesledelse er den eneste, der udbydes lokalt i et udvalgt yderområde, og hvor de studerendes projekter får direkte effekt i et fælles lokalområde.

YDEROMRÅDER, FOREN JER!

MOLLY-karavanen har en række forudsætninger, fordele og ulemper. Den kræver først og fremmest en stærk institutionel forankring både på Bornholm og i det yderområde, der skal modtage og facilitere uddannelseskarakavanen. Samtidig er karavanen afhængig af universitetet, som har den formelle akkreditering af uddannelsen, men måske ikke har yderområder som centralt forretningsområde. Derudover skal man være opmærksom på, at der trods en række sammenlignelige karaktertræk i yderområder ofte findes en lokal agenda, der skal tilgodeses. I MOLLY-karavanens potentielle aktivitetsområder kan der findes konkurrerende universiteter i nærmiljøet, som skal tilgodeses eller inddrages. Imidlertid er MOLLY-karavanens styrke den erfaringsmæssige forankring på Bornholm, som gør karavanemodellen vanskelig at kopiere for andre. Når en institution i et yderområde er identificeret, den lokale velvilje til stede og der er etableret gensidige, tillidsbaserede og personbårne relationer, kan MOLLY-karavanen aktiveres.

Det betyder, at yderområder der vælger at investere i MOLLY-karavanen kan forvente, at de uddannede mastere vil kunne tilføre lokalområdet ny forskningsbaseret viden, samt skabe nye netværk på tværs af sektorer og virksomheder. Disse netværk kan anvendes til at udvikle nye produkter eller produktionsmetoder. Derudover vil en deltagelse i MOLLY-karavanen betyde, at lokalområdet via de nye mastere danner netværk med andre karavane-destinationer og med Bornholm, samt får del i den 'yderområde-erfaring', der med tiden bliver skabt på uddannelsen. Endelig får yderområdet adgang til de personlige forbindelser, der er etableret til en række forskere og undervisere ved universiteterne, samt lokale, regionale og nationale ressourcepersoner

med erfaring og viden om innovationsledelse og oplevelsesøkonomi. I takt med at efterspørgslen breder sig, kan MOLLY være med til at skabe sammenhængskraft yderområderne imellem. Det er områder, der har nogle fælles forudsætninger og udfordringer at handle i forhold til. Det kunne være en tiltrængt udfordring til centraliseringen.



Lene Rømer har siden 2007 arbejdet som konsulent på Center for Regional- og Turismeforskning på Bornholm. Hun arbejder med udvikling af forskningsbaseret undervisning og er blandt andet projektansvarlig for MOLLY. Lene har 10 års ledelseserfaring med at skabe og udvikle uddannelsesinstitutioner hvor kreativitet, innovation og internationale netværk er en naturlighed. Formgiver og Master i Oplevelsesledelse fra Roskilde Universitet.



Tage Petersen er ansat som forsker ved Center for Regional- og Turismeforskning og er faglig koordinator på MOLLY på Bornholm og i Thisted. Han har i mange år arbejdet med vidensdrevet erhvervsudvikling i yderområder.



Michael Lambæk Nielsen er kommunikationsrådgiver og grundlægger af Poltergeist Kommunikation. Han har mere end 15 års erfaring som radiojournalist, forlagsredaktør, projektleder og pressemedarbejder. Michael var presseansvarlig på Folkemødet 2011. Det gør han i dag brug af i Poltergeist Kommunikation, som er specialiseret i at rådgive virksomheder og organisationer med det mål at optimere deres deltagelse i Folkemødet, der finder sted hver sommer på Bornholm. Cand.mag. i kommunikation og sprog, journalist.

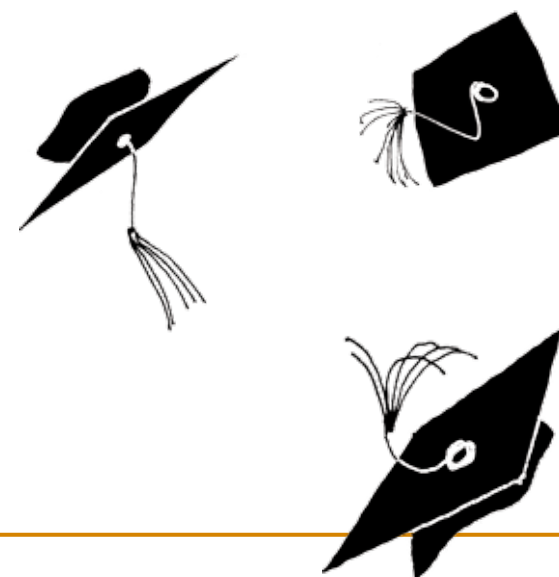
FAKTA

Master i Oplevelsesledelse er en 2-årig universitetsuddannelse. MOL udbydes i Roskilde og lokalt i danske yderområder. Juridisk er uddannelsen forankret på Roskilde Universitet. I 2009-2011 har den fysisk været forankret på Center for Regional- og Turismeforskning på Bornholm.

Uddannelsesprojektets målsætning er at gøre Bornholm til vidensproducent til og vidensmodtager fra danske og internationale universiteter.


Uddannelsen er fagligt målrettet oplevelsesvirksomheder i bred forstand. Oplevelser er en dynamisk faktor i samfundsøkonomien, og uddannelsen arbejder med værdiskabelsen i alle oplevelsesproducerende virksomheder - både dem, der har oplevelser som primært produkt og dem der tilbyder oplevelsen som et supplement til deres service - industri eller detailprodukter.

Uddannelsesprojektet er blandt andet støttet med midler af Den Europæiske Socialfond, Bornholms Vækstforum, Roskilde Universitet, Dansk Center for Viden om Oplevelsesøkonomi, Center for Regional- og Turismeforskning samt de enkelte studerende.



FRIVILLIGE ER EN UREGERLIG STØRRELSE

DER KRÆVER MENING, BELØNNING OG LEDELSE



I anledning af Frivillighedsåret 2011 har regeringen opstillet det mål, at danskernes frivillige engagement inden for den nærmeste årrække skal vokse fra den nuværende tredjedel af befolkningen til halvdelen. Det hviler på en forestilling om, at flere er bedre. Men frivillige kan være både en uregerlig størrelse og en dyr forretning, hvis ikke ledelsen af de frivillige kræfter er gennemtænkt og kompetent.

En ny undersøgelse af ledelsesudfordringerne i tre bornholmske kulturinstitutioner peger på seks konkrete anbefalinger, der kan sikre bedre aktivitet, større engagement og en styrket økonomi.

*“Det er som at være mor, man føler altid,
man kunne have gjort det bedre”*

[Mai Ørsted, centerleder på Grønbechs Gård, Bornholms center for kunsthåndværk]

FRIVILLIGHED - ET FÆNOMEN UNDER FORANDRING

Der tales grundlæggende om frivillighed ud fra to vinkler. Den ene bruger begrebet om en organisationsform eller aktivitet, der hverken er offentlig eller kommerciel, og som først og fremmest forbindes med foreninger, selvejende institutioner og almennyttige fonde. Derimellem findes desuden en slags 'gråzone', der ikke tælles med i de officielle opgørelser over antallet af frivillige. Den anden vinkel er at bruge begrebet i forbindelse med varetagelsen af en aktivitet. I forbindelse med frivillighedsåret definerer EU det således: "Alle former for frivillige formelle eller uformelle aktiviteter, som en person påtager sig af egen fri vilje, valg og motivation og uden tanke for økonomisk vinding" (ec.europa.dk).

I disse år har frivilligheden stor politisk og almen bevågenhed. Det skyldes ikke mindst, at der spores forandringer i frivillighedsbilledet. På den ene side kan man tale om et 'uskyldsscenario', der betragter frivillighed som kategorisk godt, som en egenart, der bygger på oprindelige civile dyder såsom samarbejdsevne og medmenneskelighed, og hvor frivilligheden 'dør' af bureaukrati og regelstyring. På den anden side ser vi en større og større professionaliseringsgrad blandt foreninger og organisationer. En bevidsthed om at frivilligheden kan 'noget andet', løfter et samfundsansvar og har en virkning der kan valideres og dokumenteres.

En anden grund til den megen bevågenhed skyldes en samfundsmæssig problemstilling omkring de offentligt forankrede opgaver, krav og regelsæt, der er knyttet til den frivillige sektor, og sektorens selvforståelse. I en tid, hvor velfærdsstaten under højkonjunkturen har varetaget en række funktioner, som vi traditionelt har set som et samfundsgode, alle havde ret til, åbnes der nu for en debat om frivillighed og det samfundsmæssige behov for en redefinering af begrebet på baggrund af finanskrisen. Hvad har vi som individer krav på, og hvad har man som forening pligt til?

I den forbindelse er det interessant at se, at analyser af foreningslivet i Danmark viser, at der er betydelig afstand mellem foreningsvirkeligheden og den offentlige forståelse af foreningslivet. For det første er det kun en lille del af foreningerne, der er idébaserede og samfundsorienterede, for det andet har foreningerne kun i meget begrænset grad et lokalt, integreret sigte, og

for det tredje er det kun en begrænset del af foreningslivet, der spiller en rolle inden for den traditionelle velfærds politik. Det stiller spørgsmål ved, om de politiske forventninger er for store eller direkte forkerte. Bør forestillingerne om, at foreningerne er samfundsendagerede, kritiske vagthunde, i virkeligheden erstattes af en bevidsthed om, at foreningerne er selvforvaltende fællesskaber omkring en afgrænset interesse eller aktivitet? Og hvordan kan den mangfoldighed der ses i gråzonen, og som falder helt uden for det almene statistiske grundlag, inddrages og dermed give anledning til at diskutere mere differentierede støtteformer, der bedre vil kunne tilpasses foreningsforskelligheden?

Udfordringen for den frivillige sektor i fremtiden er således en blanding af samfundets forventninger kombineret med selvforståelsen. Groft sagt forventes det, at den frivillige sektor skal løse en række samfundsmæssige opgaver støttet af statslige bevillinger, samtidig med at den personificerer den personlige frihed, som det er beskrevet i 'frivillighedsdefinitionen'. Dertil betinger de lovgrundlag der udløser støttemidler, at de sociale fællesskaber styrkes, at der skabes grobund for selvhjælp, og at sektoren er kilde til integration og demokratisk skoling. Eller sagt på en anden måde: Frivilligheden er underlagt krav om professionalisering og bureaukratisering, som fordrer ekspertise, og denne professionaliseringsdiskussion foregår, kan vi konstatere, ud fra væsentlig forskellige forståelseshorisonter.

Erfaringer fra undersøgelsen af ledelsesudfordringer i bornholmske kulturinstitutioner har vist, at de mange udfordringer og krav, der stilles både til frivillige organisationer, de frivillige personer og dem, der skal lede i den kontekst, med fordel kunne resultere i en generel samfundsmæssig diskussion og stillingtagen. Spørgsmålene er hvilke personlige og kompetencemæssige egenskaber, der kræves af fremtidens ledere og frivillige; hvordan de rette personer tiltrækkes og hvilke ledelsesmæssige metoder, der kan sikre en fastholdelse af det frivillige engagement.

HVORFOR FRIVILLIG

Selv om vi engagerer os som aldrig før, er der store forskelle på hvad vi vælger. Bornholms Regionskommunes kultur- og idrætskonsulent Ole Sig fortæller, at mange små lokale foreninger sukker efter nye kræfter og leder med lys og lygte efter engagerede ildsjæle, der vil bære stafetten videre. Samtidig melder mange kirkeligt forankrede foreninger om stor tilstrømning og det samme gælder events, hvis anvendelse af frivillige er karakteriseret ved et afgrænset tidsrum. Et eksempel er Roskilde Festival, der i 2010 organiserede 75.000 frivillige og desuden afviste yderligere 6.000 personer, der havde ønske om at være med.

Forklaringen på, at mennesker påtager sig frivilligt arbejde, kan beskrives som en kombination af ydre anliggender såsom forandringer i hverdagslivet eller

opfordringer fra bekendte og indre motiver, der bunder i følelser, traditioner, tro og overbevisning. Den personlige selvforståelse og den personlige livsstrategi fletter sig ind i hinanden og danner det livsmønster, den selvtilfredsstillelse og den meningsskabelse, som et frivilligt engagement bygger på.

Den motivation, som den frivillige efterfølgende drives af, kan beskrives som et motiv-miks, der dækker lige fra altruisme til læring, egen nytte, indflydelse og sociale relationer som begrundelse for engagementet. Motivmikset kan rangeres hierarkisk og betragtes som et samlet udtryk for den enkeltes identitet og livsstrategi.

Kort sagt kan man sige, at meningsskabelse er det som ledere af frivillige er oppe imod, og det betyder samtidig at belønningen er mening i stedet for mammon. Belønning er nemlig et helt centralt begreb i håndteringen af frivillige. Undersøgelsen *Frivillighed i Norden*, som blev iværksat i 2006 konkluderer ligefrem, at en organisation skal ses som et mødested mellem frivilliges motiver og forventninger på den ene side, og organisationens evne til at belønne på den anden side. Hvad dette udbytte er, varierer fra person til person, afhængig af livssituation og social kontekst, og kan være alt fra fysiske goder til læring og indflydelse. Men lige meget hvad skal det give mening.

DEN NYE TYPE FRIVILLIGE

Organisationernes evne til at belønne og skabe mening er mere aktuell i dag end nogensinde. Hele frivillighedsbilledet er under forandring. På den ene side er nutidens frivillige vant til at opfatte sig selv som forbrugere, og de ved, at der er kamp om deres opmærksomhed. De møder derfor organisationen med en forbrugersmentalitet og forventer, at de frivillige organisationer, på linje med eksempelvis uddannelsessektoren og erhvervslivet, har gode tilbud til dem, kan yde en god service og skabe gode oplevelser. Der ses en klar tendens til en noget-for-noget-holdning til den frivillige indsats, og de frivillige forventer at få mulighed for en individuel kvalificering og kompetenceudvikling, som de kan bruge i andre sammenhænge i deres liv. Ud fra den tankegang opfattes et frivilligt engagement som en måde at udvikle selvstændighed og identitet på.

På den anden side går de samfundsmæssige tendenser i retning af, at løst koblede systemer erstatter de traditionelle organisationer og virksomheders struktur. Det ses blandt andet i forbindelse med kulturinstitutionerne, hvor eksempelvis musikevents, teatervirksomhed og museumsudstillinger i større eller mindre grad organiseres gennem netværk, der arbejder i en afgrænset periode og med et konkret projekt. Det betyder reelt flere frivillige i kortere tid, og dermed endnu større behov for tydelig ledelse, klar mening og konkret belønning.

VÆRDIEN AF FRIVILLIGHED

Samtidig med at den samfundsmæssige velfærdsdebat bølger og engagementet blandt de frivillige ændres, kommer der nu også fokus på frivilligheden i kroner og øre. Den politiske tænketank Cevea¹, har opgjort størrelsesforskellen på værdien af den økonomiske og beskæftigelsesmæssige betydning af frivilligt arbejde i henholdsvis Sverige og Danmark. Cevea konkluderer i rapporten *Borgerens inddragelse - Afdækning af det frivilliges potentiale* fra oktober 2009, at det danske samfunds nuværende værdi af frivilligt arbejde er 35 mia. kr., hvorimod værdien af frivilligt arbejde i Sverige ligger på 91 mia. kr. Rapporten konkluderer derfor, at Danmark årligt taber, hvad der svarer til 56 mia. kr. eller med andre ord kunne forøge arbejdsstyrken med 130.000 fuldtidsjobs, hvis den danske befolkning deltog i lige så meget frivilligt, ulønnet arbejde, som den svenske.

Vi stiller os dog kritisk over for denne udregningsform, både fordi dansk forskning viser at "det frivillige og ulønnede arbejde har en værdi i sig selv" (Ibsen 2006:34), og fordi undersøgelser blandt bornholmske kulturinstitutioner viser, at nogle arbejdsfunktioner netop kun bliver udført, fordi der ikke er tale om traditionel aflønning, men derimod bygger på tilfredsstillelse af den enkeltes motivation. Samtidig rummer arbejdsfunktionen frivillighedens grundpræmis, der giver den frivillige en særlig mulighed for ikke bare at vælge, hvor og hvornår man vil engagere sig, men også *hvordan* man vil engagere sig.

Vi mener, at Cevea mangler at indregne både den grundlæggende motivation for frivillighed og et tilstrækkeligt nuanceret billede af værdiskabelse, når værdien af fremtidens frivillige arbejde estimeres. I stedet bør forståelsen af begreberne værdi og kapital udvides. Sociologerne Bourdieu, Coleman og Putnam definerer kapitalbegreberne således: en økonomisk kapital i form af økonomiske ressourcer; en kulturel kapital i form af viden, uddannelse, dannelse og æstetik; en symbolsk kapital, der rummer den magt, der ligger i anerkendelse, ære og prestige; og endelig en social kapital, som består af de nuværende og mulige ressourcer, som organisationen råder over ved at deltage i stabile, varige, formelle eller uformelle netværk baseret på normer, tillid og gensidighed. Med andre ord betragtes sociale relationer som en kapitalform eller en flytbar ressource, dvs. at man kan bruge en social relation i en anden sammenhæng end der, hvor den blev skabt. Sociale relationer kan konverteres til andre goder såsom sundhed, trivsel og glæde. Dette kan skabe værdi i form af videndeling, innovation, effektivitet, mindre personaleomsætning og dermed konverteres til økonomisk kapital.

¹ Cevea er centrum-venstres politiske tænketank, hvis formål er at styrke fællesskaberne i Danmark. Kilde: www.cevea.dk

"Det er et stort arbejde. Det svære er at skaffe så mange folk. Vi har svært ved at holde styr på det, for vi er efterhånden så mange"

[Bjørn Madsen, initiativtager til musikeventen Wonderfestiwall]

FRIVILLIGE OG LEDELSESUDFORDRINGER

Overordnet set må opgaven for kulturinstitutionerne være at arrangere udstillinger, koncerter og events, men virkeligheden ser anderledes nuanceret ud. For kulturaktørerne kommer til at løse andre opgaver, uden nødvendigvis at ville det eller være opmærksomme på det. Opgaver, der relaterer sig til den enkeltes motivation og skal understøtte denne. Tue Christian Sanderhage, chefkonsulent ved professionshøjskolen Metropol udtrykker det således: *"Man skal hele tiden møde den enkeltes projekt i det store projekt"*. På den måde kræver det, at man indtænker både midler og mål i sin ledelsespraksis. Eller sagt på en anden måde: Hvordan gør man, når dem, man skal lede, er drevet af *"... egen fri vilje, valg og motivation og uden tanke for økonomisk vinding²"*.

På dette spørgsmål svarer Lars Kolind: *"Ledere af frivillige organisationer har kun én mulighed: at gøre det interessant, sjovt, spændende og udviklende at være med. De frivillige skal arbejde fordi de kan lide det."* (Kolind 2011). Og konsekvenserne for en leder, der ikke formår dette, kan være temmelig alvorlige, hvilket Tue Christian Sanderhage udtrykker således: *"Ledelse af frivillige er baseret på flygtighed, de frivillige er på gennemrejse og har hele tiden mulighed for at finde et andet sted at være frivillige, eller noget andet at bruge livet til..."*.

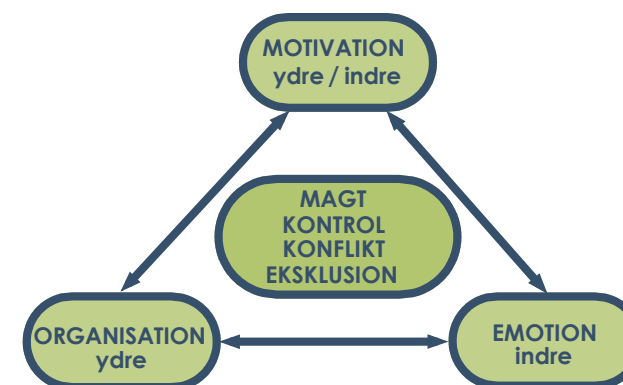
Det er virkeligheden for ledere af frivillige, og der findes ingen særlige teorier der specifikt knytter sig til ledelse af frivillige. Ledere af frivillige må agere i en dagligdag med økonomisk knaphed, stor afhængighed af frivillige ressourcer og i tæt samspil med offentlige bevillingsmyndigheder. Det er en virkelighed præget af kompleksitet. Det betyder, at lederen konstant befinder sig i en forhandlingssituation i forhold til samspillet mellem lønnede og frivillige, i forhold til de mange dagsordner og de frivilliges krav om medindflydelse, tydelig og fyldestgørende kommunikation og kortest mulig vej fra idé til handling. Samtidig må lederen forholde sig til, at de frivilliges tidsmæssige

² Frivillighedsdefinitionen: *"Alle former for frivillige formelle eller uformelle aktiviteter, som en person påtager sig af egen fri vilje, valg og motivation og uden tanke for økonomisk vinding"*(ec.europa.dk).

engagement ofte er afgrænset eller sporadisk og fokuseret på enkeltsager frem for en foreningsloyalitet, ikke mindst når der er tale om 'den nye type' frivillige.

Lederen skal derudover forholde sig til de frivilliges meget forskellige mængde humane og sociale kapital i form af deres faglige og sociale ressourcer og kompetencer. Samtidig stilles der forventning om, at lederen kan udfylde alle eller store dele af både den driftsmæssige, den faglige, den personalemæssige og den strategiske ledelsesrolle.

Ledelseskompleksiteten illustreres i figur 1, der viser hvordan ledelse af frivillige sker i samspillet mellem ydre organisatoriske rammer, de frivilliges motivation og endelig de indre emotioner i form af tillid, anerkendelse og belønning, der er til stede hos den enkelte og mellem lederen og de frivillige. Dertil kommer en række af det man kunne kalde ulige relationer, hvor lederen skal forholde sig til magt, kontrol, konflikt og eksklusion.



Figur 1: Tilgange til ledelse af frivillige Kilde: egen tilvirkning

For at kunne imødekomme både de organisatoriske krav, de frivilliges motivation og det emotionelle samspil, kræver det åbne beslutningskonstruktioner og en selvledende organisationsstruktur, der sikrer de frivillige indflydelse og handlingskompetence og muligheden for at skabe hurtige resultater. Det fordrer samtidigt, at lederen har tillid til, at de frivillige har de fornødne kompetencer og viljen til at indgå i sociale relationer, der overskrider faglige skel, udviser fleksibilitet og kreativitet, og kort sagt yder det, der kræves.

Belønningen er meningsgæbelse, og det kan lederen arbejde med ved at skabe tydelighed omkring organisationens værdigrundlæg, og samtidig lade den individuelle og kollektive læring samt det netværksskabende være bærende elementer i praksisfællesskabet. Elementerne vil både i et kortsigtet og langsigtet perspektiv styrke den humane og sociale kapital og resultere i en medmenneskelig og samfundsmæssig forståelse. Dette kræver tid. Tid er en vigtig forudsætning for at lede godt og skabe en høj social kapital, og

den er samtidig en konstant mangelvare. Det betyder, at megen ledelse af frivillige reelt sker på afstand, med fare for at de frivillige ikke får opfyldt deres personlige motivationsfaktorer og vælger noget andet at bruge tiden til...

Et succesfuldt samspil mellem de organisatoriske, motivationsmæssige og emotionelle udfordringer fordrer imidlertid, at man som leder er opmærksom på den asymmetri, der findes i forholdet mellem leder og frivillig; en ubalance, der inkluderer elementer som kontrol, magt, konflikt og eksklusion.

Imidlertid er det en magtubalance, der går begge veje, forstået på den måde, at lederen til enhver tid har beslutningskompetence til at fortolke ud fra de givne politiske, økonomiske eller organisatoriske hensyn og regler. Og den frivillige har magt til at fortolke, vælge, præge og fravælge arbejdsopgaver, netop i kraft af muligheden for til enhver tid at ophøre med engagementet.

En af måderne at fastholde den frivilliges engagement er gennem en synlig - og følelsen af en retfærdig - sammenhæng mellem de ledelsesmæssige krav, den personlige indsats og den belønning, der opnås enten i form af materielle goder eller motivationstilfredsstillelse.

“Der er ingen tvivl om, at når de frivillige får mere ansvar, så arbejder de mere, de er mere effektive og det smitter af på de andre”

[Daniel Mühlendorph Jensen, initiativtager til musikeventen Wonderfestiwall]

LEDELSE AF FRIVILLIGE I BORNHOLMSKE KULTURINSTITUTIONER

På Bornholm ser frivillighedsbilledet ud som i resten af Danmark. Her er mere end 1.000 frivillige foreninger registrerede og mange byers eksistensgrundlag som et aktivt miljø, der kan tiltrække potentielle tilflyttere, er funderet på frivillige initiativer og ildsjæle. Derudover findes der en lang række events, der alle anvender en stor mængde frivillige, især i sommerhalvåret som en del af det høje aktivitetsniveau, der findes på Bornholm i forbindelse med turistsæsonen. Bevidstheden omkring frivilliges personlige motivationsfaktorer og de ledelsesmæssige værktøjer, der kan styrke engagementet, mener vi er afgørende for en ø som Bornholm i forhold til at tiltrække turister, rekruttere tilflyttere og fastholde fastboende.

Samtidig er frivilligheden en faktor x, der, hvis ikke den har de rette forudsætninger for at trives, kan trække gulvtæppet væk under erhvervsudviklingsstrategier, byudviklingsinitiativer, brandingkampagner, tilflytterrekruttering og en lang række andre både politiske og offentligt forankrede tiltag.

Derfor har viden om de udfordringer, der knytter sig til ledelse af frivillige, betydning både på et personligt, et samfundsmæssigt og et økonomisk plan.

Grundlaget for undersøgelsens komparative casestudie er musikeventen Wonderfestiwall, spillestedet Musikhuzet Bornholm og udstillingsstedet Grønbechs Gård. Begrundelsen for at vælge netop disse er, at de er helt afhængige af de frivilliges engagement for at kunne eksistere. Samtidig repræsenterer de forskelligheder inden for kulturinstitutioner og i forhold til den frivillige stab, idet deres målgrupper er væsentligt forskellige. Derudover har de tre cases forskellige tidsmæssige perspektiver; fra et kontinuerligt engagement hele året, over et sæsonbetonet engagement til et engagement, der er afgrænset til nogle få dage.

Til trods for forskelligheden har de alle tre stor betydning for Bornholm. Det gælder både som en samlet lokal, national og international markedsføring af Bornholms kunstneriske og håndværksmæssige tradition og tiltrækningskraft. Det gælder også som løftestang for udviklingen og forankringen af den lokale musik, som samlingspunkt for øens unge, både de nuværende og de fraflyttede, og som leverandør af positive oplevelser til øens fastboende og turister. Derudover skaber koncerterne musikalske ambassadører for Bornholm, gennem gode faciliteter og et højt serviceniveau for artister. Dertil kommer, at arrangørerne af Wonderfestiwall er drevet af en særlig energi - en entreprenørånd, der sammen med de unikke rammer har gjort, at festivalen har været i stand til at spotte senere prisvindende bands og tiltrukket både nye og etablerede orkestre på meget favorable vilkår.

ERFARINGER FRA BORNHOLMSKE KULTURINSTITUTIONER

Lige som de fleste kulturinstitutioner i Danmark er også de bornholmske institutioner underlagt økonomisk knaphed og derfor dybt afhængige af frivilliges engagement. Man kunne derfor tro, at de ydre omstændigheder resulterer i en række lighedspunkter, og dermed en koordineret og systematisk videndeling, men dette er ikke umiddelbart tilfældet, da organisationsstrukturen og den økonomiske tilgang de tre institutioner imellem er meget forskellig. Imidlertid er der mange af de metoder som præger ledelsen af frivillige i Musikhuzet Bornholm, der kunne komme ikke bare de øvrige institutioner, men en lang række danske kulturinstitutioner til gavn. Mette Brunemark, der er frivilligkoordinator i Musikhuzet Bornholm har gennem de seneste fem år, ulønnet, anvendt hvad der svarer til en fuldtidsstilling på ledelse af de mange frivillige, som er forudsætningen for at kunne gennemføre mere end 100 koncerter årligt. Undersøgelsen har vist, hvordan en ledelsesmæssig konsoliditet, en professionalisme, et stærkt personligt engagement og en stor ressourceanvendelse er forudsætninger for at skabe stabilitet i forhold til ledelse af frivillige.

Et stærkt engagement er i det hele taget kendetegnende for de tre institutioners ledere, og det er interessant at konstatere, at for alle tre ledere af frivillige, uanset om de er lønnede eller ej, er det ikke lederrollen, der driver dem - hvis overhovedet. Tværtimod er der tale om det samme motivmiks blandt undersøgelsens frivillige og ledere, idet lederne også ligeledes er drevet af altruisme, læring, identitet, indflydelse, karrieremuligheder eller sociale forventninger og gevinster.

Opfyldelsen af den frivilliges motivation er noget som Mette Brunemark arbejder grundigt og systematisk med. Gennem indledende visitationssamtaler og en opfølgende 'FUS' - Frivillig Udviklingssamtale - skabes der både en gensidig forventningsafstemning og værdifuld kompetenceafklaring. Det giver Musikhuzet Bornholm mulighed for at stille krav til de frivillige gennem meningsskabelse. Det skaber en højere social kapital og sikrer en langt bedre udnyttelse af den humane kapital, som de frivillige tilfører organisationen, således at gennemstrømningen af frivillige minimeres; der spares ressourcer til håndtering af nye frivillige og fejlprocenten mindskes under afvikling af husets mange arrangementer. Alt sammen elementer der resulterer i en højere økonomisk kapital som følge af de frivilliges indsats.

Et andet element som Wonderfestiwall og Musikhuzet Bornholm benytter sig af i forhold til at imødekomme de frivilliges motivation er en selvledende teamstruktur. Strukturen virker på samme tid tillidsskabende, ansvarsgivende og tidsbesparende på en sådan måde, at lederen både kan frigive ressourcer til udvikling og opnå værdifuld sparring, samtidig med at hun kan opretholde den naturlige ledelsesmæssige autoritet, idet denne hænger sammen med tilgængelighed og synlighed. Genvinsten er et langt større engagement og en organisationsloyalitet blandt de frivillige. Det skyldes, at selvledelse i højere grad skaber mulighed for at få opfyldt de personlige indre og ydre motivationer.

I forhold til arbejdet med de motivationsfaktorer, der traditionelt beskrives som egennyttmaksimerende, er det tydeligt, at Wonderfestiwall ved at imødekomme de individuelle motiver også udviser social ansvarlighed og skaber en samfundsmæssig socialisering. På samme måde bidrager Grønbechs Gård og Musikhuzet Bornholm til at styrke de frivilliges fundamentale følelser, såsom anerkendelse af gruppens forskellighed, lydhørhed og imødekommenhed over for tanker og ideer samt tilrettelæggelse af samarbejde med ligesindede. Samtidig viser undersøgelsen, at de sociale forventninger, de sociale samspil og de personlige relationer styrkes.

Som illustreret i figur 1 må ledere agere i et krydsfelt af magt, kontrol, konflikt og eksklusion. På Grønbechs Gård har lederen Mai Ørsted valgt at bruge sin naturlige magt og autoritet til at signalere medansvar og på at udvise opmærksomhed over for værdien af de enkelte opgaver. Derudover er alle tre organisationer opmærksomme på at arbejde med en retfærdig

fordeling af goder i forhold til mængden af anvendt tid, for på den måde at fjerne et konfliktpotentiale. Desuden viser undersøgelsen, at selvjustits blandt gruppen af frivillige, er en anvendt metode til at frasortere frivillige, der ikke udfylder den forventede rolle. Det er kun Musikhuzet Bornholm, der har en tydeligt formuleret eksklusionspolitik. Mette Brunemark vurderer, at tilliden til at den frivillige opfylder sine forpligtelser er så fundamental, at en udeblivelse uden afbud er lig med beskeden om, at man bør finde et andet sted at være frivillig.

BELØNNING AF DE FRIVILLIGE

Som nævnt er 'noget for noget' centralt i forhold til frivillige, og derfor er der også i de bornholmske kulturinstitutioner stor fokus på hvilken belønningsform, som skal modsvare de frivilliges arbejdsindsats.

Frivillige på Wonderfestiwall modtager hver en festivalbillet som betaling for seks timers engagement. Dette suppleres med t-shirts, spise- og drikkebilletter samt en stort anlagt 'medhjælperfest'. Daniel Mühlendorph Jensen der er en af initiativtagerne til eventen, er helt bevidst om virkeligheden for foreninger og arrangører i dag: *"Idrætsklubber kommer til at mangle frivillige. Vi har oplevet deres sølle arrangementer. Det skal aldrig ske hos os. Foreningerne har ikke forstået, at det koster noget at få noget"*. Daniel fortsætter: *"Det er svært i dag at få nogen til at komme helt frivilligt. Alle kommer selvfølgelig for at hjælpe, men også fordi der er en medhjælperfest og en t-shirt"*. Undersøgelsen af ledelsesudfordringerne hos Wonderfestiwall viser, at frivillige netop peger på disse goder som et vigtigt motiv for at engagere sig.

På Grønbechs Gård får de frivillige ud over besøg på de udstillende kunstners værksteder og en række sociale arrangementer og gratis adgang året rundt, en række fysiske belønninger gennem lodtrækning om donerede kunstgenstande. Hver frivillig får et antal lodder afhængig af, hvor meget tid vedkommende har brugt som frivillig, og centerleder Mai Ørsted fortæller, at der sidste gang var indleveret mere end 100 gaver, og fordelingen varede op mod 4 timer og vel bedst kan sammenlignes med uddeling af julegaver.

I Musikhuzet Bornholm arbejder frivilligkoordinator Mette Brunemark i stedet bevidst med indflydelse, udfordringer og ejerskab som belønningsform. Ligesom hun systematisk indtænker læring og kompetenceudvikling i form af dørmandskurser, førstehjælpskurser og hjertestarterkurser. Da alkohol ikke er tilladt under arrangementerne, uddeles der to sodavandskuponer pr. person under arrangementet. Endelig er der heller ikke automatisk adgang til samtlige koncerter fordi man er frivillig, fordi det ifølge Mette Brunemark er med til at underminere entreindtægterne på mange andre spillesteder; der arbejdes i stedet med en fordelingsnøgle, der sikrer koncertadgang i forhold til ens samlede engagement.

De tre kulturinstitutioner har dermed fokus på et element, som ikke ofte berøres i forbindelse med frivillighed: Det er den omkostning, som er forbundet med frivillige. For os at se er det et helt centralt og overset element, som ikke er beskrevet hverken i politiske anbefalinger eller i forbindelse med den nationale civilsamfundsstrategi, som regeringen udgav i 2010. Vi kan naturligvis ikke udlede, om dette sker for bevidst at forherlige værdien af frivillighed, eller om omkostningerne blot er et element, som de enkelte institutioner og organisationer 'selv må slås med'. Uanset motivet kan det betyde, at ledelsen af de frivillige underprioriteres eller forsøges varetaget ad hoc. Begge dele kan have katastrofale følger for de enkelte institutioner i forhold til faldende engagement, dårlige ambassadører og i sidste ende en lukningstrussel med deraf samfundsmæssig betydning.

“Hvis der er uro i krogene, tager jeg fat i dem og prøver at vise, hvad de er en del af. Så giver det alligevel mening”

[Mette Brunemark, frivilligkoordinator Musikhuset Bornholm]

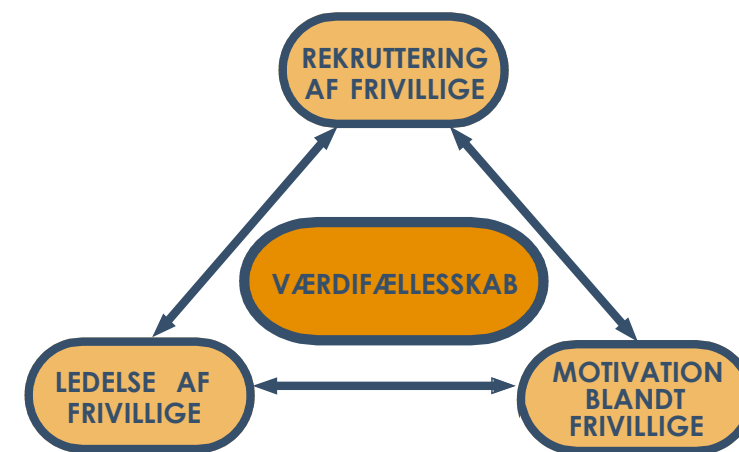
DE GODE FRIVILLIGE KOMMER IKKE AF SIG SELV

Til trods for at de tre bornholmske kulturinstitutioner ikke oplever akut mangel på frivillige, så sukker mange institutioner, også på Bornholm, efter nye kræfter og lokker med goder og belønninger. Der udgives derfor bøger og pjecer med tips og tricks til hvervekampagner, men det er ikke nok med t-shirts, gratis entreer og gode fester, hvis man ikke har blik for selve det fundamentale udgangspunkt, der knytter rekrutteringen sammen med de motiver der driver den enkelte.

Man kan kort sagt sige: Man kan ikke rekruttere, hvis det ikke giver mening for den enkelte. Man kan ikke skabe mening, hvis man ikke kan imødekomme de motiver, der får den enkelte til at engagere sig, og man kan ikke imødekomme motiverne, hvis man ikke ledelsesmæssigt prioriterer ressourcerne til at afdække dem.

Denne sammenhæng er illustreret i figur 2. I midten har vi placeret begrebet 'værdifællesskab'.

I undersøgelsen af de tre kulturinstitutioner viste der sig et 'utydeligt' værdigrundlag. Det kan jo ikke undre at kulturinstitutioner ikke har det samme tydelige værdigrundlag som eksempelvis Red Barnet eller Kræftens Bekæmpelse, men ikke desto mindre er værdifællesskabet vigtigt at sætte i centrum af den sammenhæng som rekrutteringen foregår i.



Figur 2: Rekrutteringssammenhæng Kilde: egen tilvirkning

Ved at anvende den tid og de ressourcer, der skal til for at inddrage eller indtænke alle organisationens interesser og relationer, kan der skabes et klart og stærkt værdigrundlag. Dette værdigrundlag kan både indeholde organisationens etiske værdier i forhold til tillid, normer og retfærdighed, og de ydre værdier der er knyttet til selve organisationen, det produkt den leverer eller de motiver som frivillige eller gæster får opfyldt gennem deres engagement eller besøg.

I Musikhuset Bornholm er man godt på vej. Her fokuseres der både på websitet og ved visitationssamtaler på at målet er "at lave en fed koncert". Målet omsættes så at sige til et værdifællesskab, der herefter omsættes til et sprogligt fællesskab. Fællesskabet anvendes herefter som ledelsesværktøj til at skabe synlige fælles mål som fx et rekrutteringsslogan og til at styrke motivationen blandt de frivillige. Desuden ligger det lige for, at værdifællesskabet benyttes i markedsføringen.

Generelt kan vi se, at jo bedre en institution er til at tydeliggøre og italesætte sine værdier, jo bedre er fundamentet for at udvikle et symbolsprog, der kan skabe værdimæssige metaforer, der efterfølgende kan knyttes til institutionens brand.

På den måde kan ledelsen skabe en stærk sammenhængskraft indad i organisationen. Dermed sikres en stabilitet i forhold fastholdelse og meningsskabelse blandt gruppen af frivillige. Samtidig er et tydeligt værdigrundlag af stor betydning for om man "kan se sig selv" som fremtidens frivillige i institutionen. Rekrutteringen bliver skarpere, de personlige motiver lettere aktiveret, ledelsen tydeligere og institutionen tydeligere i samfundet, hvis værdigrundlaget er skarpt.

IKKE FLERE MEN BEDRE FRIVILLIGE

Undersøgelsen af de bornholmske kulturinstitutioner viser, at der - i den tid hvor institutionen har åbent - går hvad der svarer til en fuldtidsstilling til ledelse af frivillige.

Det handler som sagt ikke kun om koordinering af vagter, men om en synlig tilgængelig ledelse, der prioriterer ledelsen af de frivillige højt gennem meningskabelse, tillidsbaseret teamstruktur med ansvar for selvledelse, skabelse af et værdifællesskab, individuel og systematisk visitation og kompetenceafklaring. Ledelsen skal samtidig skabe et samspil eller i det mindste en stor forståelse mellem de frivillige og de lønnede i institutionen, så der ikke skabes en vi-og-dem-kultur.

Endelig skal ledelsen arbejde bevidst med både magtforhold, konflikter og kontrol som væsentlige dele af samspillet mellem alle i institutionen; det være sig lønnet eller ulønnet, kontinuerligt eller ad-hoc engageret, ung eller gammel. Kun på den måde kan institutionerne agere med både den interne og eksterne professionalisme som bevillingsmyndigheder, bestyrelser og betalende gæster både kræver og forventer.

Budskabet fra de bornholmske kulturinstitutioner er derfor ikke flere, men bedre frivillige. Det kræver en ledelse, som tør gå frem på scenen, give klare instruktioner og sætte både økonomisk og menneskelig investering bag rekruttering af frivillige. Der skal sættes en ramme, hvis man skal kunne forvente at få noget værdifuldt igen.

SEKS ANBEFALINGER TIL LEDELSE AF FRIVILLIGE

Afslutningsvis vil vi give seks helt konkrete anbefalinger til ledelse af frivillige. Anbefalingerne tager afsæt i de udfordringer, som en række frivillige og ledere i tre bornholmske kulturinstitutioner peger på. Det er samtidig vores overbevisning, at anbefalingerne vil være meningsfulde for en bredere kreds af ledere, der hver dag er underlagt økonomisk knaphed og må lede i tæt samspil med offentlige bevillingsmyndigheder.

DET KOSTER NOGET AT FÅ NOGET

Den væsentligste anbefaling vi vil pege på i forbindelse med de udfordringer, der knytter sig til ledelse af frivillige, er en ledelsesmæssig og institutionel bevidsthed om, at frivillighed koster penge.

Hovedbudskabet er som Daniel Mühlendorph Jensen påpeger: *"Det koster noget at få noget"*.

Med dette udgangspunkt anbefaler vi, at frivillige organisationer udarbejder et frivillighedsbudget. Det vil sige opstiller et balanceret regnskab, der både indregner værdien af de frivilliges indsats og de udgifter der knytter

sig til ledelsens ressourcemæssige forbrug i form af tid eller lønkroner. Derudover indregnes de faktiske udgifter som er knyttet til de frivillige i form af belønning, samt de direkte mistede indtægter fx i gratis entreer eller kalkulerede mistede indtægter i forhold til at frivillige i en organisation ellers ofte er potentielt betalende gæster.

Det regnestykke er for os at se en forudsætning for at skabe synlighed omkring værdien af frivilliges indsats, men også forståelse for den nødvendige ressourceallokering i forbindelse med ledelse af frivillige. Denne bevidsthed skal sikres blandt politiske bevillingsmyndigheder, blandt sponsorer, i forhold til samarbejdspartnere og netværk samt internt i organisationen.

Vi vil derfor anbefale at man som leder af frivillige har øje for at frivillige kan være en dyr forretning.

EN DEL AF NOGET STØRRE

En måde at styrke den frivilliges engagement og dermed sikre den investering, som følger med den frivillige, er at anvende den metode som Mette Brunemark anvender i forhold til nye frivillige i Musikhuzet Bornholm. Vi anbefaler, at man som leder af frivillige prioriterer den tid, der skal til, for på tomandshånd at gå rundt i bygningen, rundt om bygningen og ud i byen, for på den måde at skabe en synlig og tydelig bevidsthed om organisationens placering i den lokale og regionale sammenhæng. På den måde bliver man som frivillig opmærksom på, at man er en del af noget større, der virker meningskabende. Med denne meningskabelse følger en organisationsloyalitet, der resulterer i, at man som leder kan stille helt andre krav til den frivillige og dermed ikke nødvendigvis er underlagt den afhængighed, som mange institutioner føler i forhold til behovet for den frivilliges engagement og angsten for, at det ophører igen. På den måde bliver prioritering af tid og mening i forhold til den frivillige en god investering.

KOMPETENCEAFKLARING SIKRER MENING

En tredje anbefaling er at anvende den tid og de ressourcer, der skal til for at foretage en systematisk kompetenceafklaring i forhold til de frivilliges ressourcer. Både af helt lavpraktiske grunde, hvor en viden om de uddannelsesmæssige færdigheder og de erfaringsmæssige ressourcer, som de frivillige besidder, ikke mindst som følge af et langt arbejdsliv, kan skabe en direkte økonomisk besparelse i forhold til opgaver, der ellers skulle løses eksternt. Det gælder både for traditionelle kulturinstitutioner, men også i forhold til en event, hvor et overblik over de frivilliges ressourcer vil resultere i hurtige løsninger af de problemer og udfordringer, der konstant opstår, når festivalen kører, og tid og rum ophæves. På længere sigt vil kompetenceafklaringen resultere i meningskabelse, en høj grad af social kapital, mulighed for at stille krav,

et langsigtet engagement, potentielt større søgning med deraf følgende selektionsmuligheder og i det hele taget en direkte økonomisk gevinst. Dermed bliver en ordentlig kompetenceafklaring blandt frivillige til en god forretning.

ET VÆRDIFÆLLESSKAB SKABER FÆLLES FORSTÅELSE

Vi vil anbefale at kulturinstitutioner, for hvem der ikke ligger et fundamentalt værdigrundlag, anvender den tid og de ressourcer der skal til for at inddrage eller indtænke alle organisationens interesser og relationer, i forhold til at skabe et glasklart værdigrundlag. Værdifællesskabet kan omsættes til et sprogligt fællesskab, der både kan ledes, rekrutteres, motiveres og markedsføres ud fra. Kort sagt kan værdier omsættes til et symbolsprog, der kan skabe værdimæssige metaforer, der kan knyttes til et brand. Dermed kan ledelsen skabe en stærk organisatorisk sammenhængskraft, stabilitet, fastholdelse og meningsskabelse og dermed en stor social kapital, der styrker den økonomiske kapital. Et værdifællesskab kan være både en fælles forståelsesramme, et stærkt image og en god forretning.

UDDELEGERE ANSVAR

Med udgangspunkt i den knaphed på tid som mange ledere af frivillige er underlagt, vil vi anbefale, at man skaber en organisationsstruktur, der er funderet på uddelegering af ansvar og handlingskompetence. Det betyder ganske vist, at man som leder må risikere et kontroltab, men dette opvejes til fulde gennem styrkelse af organisationsloyalitet, meningsskabelse og social sammenhængskraft. Derudover får man som leder en værdifuld sparring, samt skaber synlighed og tilgængelighed i forhold til de enkelte teams, uden at miste hverken magt eller autoritet. På den måde bliver tab af kontrol i forhold til ledelse af frivillige en god investering.

VÆRDIEN AF DET SOCIALE

Endelig vil vi anbefale, at man som leder af frivillige er bevidst om værdien af det sociale samvær i forhold til et frivilligt engagement, både for den frivillige og for lederen selv. Forudsætningen for at fungere som menneske er, at man møder anerkendelse fra andre. Derfor er hele fundamentet både for at engagere sig som frivillig og for at lede frivillige, at man møder tillid og anerkendelse gennem det sociale fællesskab, som organisationen tilbyder. På den måde styrkes den sociale kapital og derigennem det engagement, der skal sikre den økonomiske kapital. På den måde bliver værdien af det sociale fællesskab mellem frivillige og leder uvurderlig.



Lene Rømer har siden 2007 arbejdet som konsulent på Center for Regional- og Turismeforskning på Bornholm. Hun arbejder med udvikling af forskningsbaseret undervisning og er blandt andet projektansvarlig for MOLLY. Lene har 10 års ledelseserfaring med at skabe og udvikle uddannelsesinstitutioner hvor kreativitet, innovation og internationale netværk er en naturlighed. Formgiver og Master i Oplevelsesledelse fra Roskilde Universitet.




Lene Koefoed arbejder til daglig som kulturhuskoordinator i Bornholms Regionskommune. Hun har mere end 20 års erfaring som koordinator, projektleder og konsulent inden for kulturområdet heriblandt Bornshorts Filmfestival, Balticum Film- og TV Festival, Copenhagen Film & TV festival, Bornholms Kulturuge og Skattejagt Bornholm. Medlem af Teaterrådet under Bornholms Regionskommune samt bestyrelsesmedlem hos foreningen Event Bornholm. Bachelor i Film- og Medievidenskab og Master i Oplevelsesledelse på Roskilde Universitet.

LITTERATUR

- Boje, Thomas P. & Bjarne Ibsen: *Frivillighed og nonprofit i Danmark - omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse*, Socialforskningsinstituttet, 2006
- Boje, Thomas P., Torben Fridberg & Bjarne Ibsen: *Den Frivillige Sektor i Danmark. Omfang og betydning*, Socialforskningsinstituttet, København, 2006
- Cevea: *Borgernes inddragelse-afdækning af de frivilliges potentiale*, Cevea, 2009
- Haberman, Ulla: *En postmoderne helgen?*, Museum Tusulanums Forlag, 2007
- Habermann, Ulla i Henriksen, Lars Skov og Bjarne Ibsen: *Frivillighedens udfordringer*, Odense Universitetsforlag, 2001
- Hasle, Peter, Eva Thoft, Kristian Gylling Olesen: *Ledelse med social kapital*, L&R Business 2010
- Ibsen, Bjarne: *Foreningslivet i Danmark*, Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet, 2006
- Ibsen, Bjarne: *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger*, Systime, 1992
- Ibsen, Bjarne, Ulla Habermann: *Definition af den frivillige sektor i Danmark*, Center for frivilligt socialt arbejde, 2005
- Larsen, Bøje: *Mening i galskaben*, Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2002
- Majgaard i Frostholm, Henrik (red.): *De kompetente frivillige*, Center for frivilligt socialt arbejde, 2005
- Olsen, Poul Bitsch, Lars Fuglsang, Jacob Dahl Rendtorff: *Virksomhedsledelse, positioner, teorier og strategier*, Forlaget Samfundslitteratur, 2010
- Putnam, Robert D.: *Making Democracy Work*, Princeton University Press, 1993
- Skårhøj, Rie Frilund og Dorte Kappelgaard: *Ledelse af frivillige*, Ankerhus forlag, 2011
- Svendsen, Gert Tinggaard, Gunnar Lind Haase Svendsen: *Social kapital-En introduktion*, Hans Reitzels Forlag, 2006
- Svendsen, Gunnar L.H.: *Hvad er Social Kapital?* Institut for Forskning og Udvikling i Landdistrikter, 2007

INNOVATION PÅ KULTURINSTITUTIONER



Innovation er tidens løsen, når det gælder at skabe vækst. Det gælder også inden for kultursfæren. Alle ønsker at få ideer, der gør, at man kan få mere ud af mindre. Hvordan kan det lade sig gøre? Et øget fokus på innovative processer og på en organisation, der understøtter et innovativt arbejdsklima, er afgørende forudsætninger. Vi ser nærmere på tre bornholmske kulturinstitutioners innovative evner.

Alle gør det, men ingen taler om det. Det kunne være overskriften, når man taler innovation på kulturinstitutioner, for al erfaring og undersøgelse viser, at der på de fleste kulturinstitutioner udvikles, innoveres og opfindes i stor stil; det ligger simpelthen som en naturlig del af arbejdet. Men kun få har en teoretisk tilgang til processen eller følger en på forhånd planlagt strategi. Til gengæld er det tydeligt, at innovation på kulturinstitutioner er personbåret, og hvordan en innovationsproces forløber, afhænger i høj grad af den enkelte medarbejders erfaringer, netværk og engagement. Det manglende fokus på proces og strategi i forbindelse med innovation på institutionerne er et problem, fordi man via en fast ramme for innovationsprocessen opnår en bedre udnyttelse af ressourcerne og dermed sikrer et bedre resultat, samt mindsker institutionens sårbarhed i forhold til at miste den medarbejder, der arbejder med udvikling af nye projekter.

DE BORNHOLMSKE KULTURINSTITUTIONER

Bornholm besøges årligt af ca. 500.000 turister¹ og de bornholmske kulturinstitutioner (BKI'er) bliver relativt hyppigt angivet som årsag til, at de overhovedet kommer til Bornholm. Turisterne udgør en stor del af kundegrundlaget, men derudover appellerer BKI'erne naturligvis også til lokalbefolkningen, familierne, de lokale skoler og ikke mindst lejrskoleelever fra hele landet. Vigtigheden af at have fokus på lejrskolerne understreges af, at BornholmerFærgen oplyser, at hvert år besøger over halvdelen af en ungdomsårgang Bornholm i forbindelse med en lejrskole eller en skolerejse. Der er således et stort kundepotentiale i denne gruppe.

BKI'erne henvender sig til flere og meget forskellige målgrupper og skal derfor være i stand til at differentiere deres produkter og målrette dem specifikt mod individuelle brugergrupper. Det sikrer institutionerne ved f.eks. at have et produktkatalog, der henvender sig direkte til lejrskolesegmentet eller ved at arrangere særlige familiearrangementer. Men for at fastholde et konkurrencedygtigt produkt, må institutionerne være meget målrettede og strategiske i deres udvikling af nye oplevelsestilbud, dels for at kunne deltage i konkurrencen om fondsmidlerne og dels for at tilfredsstille de krav til kvalitet og dokumentation som interessenterne har.

BKI'erne står derfor som så mange andre i en situation, hvor de skal have så mange gæster som muligt inden for dørene, bl.a. for at legitimere sig selv og det tilskud, de i forskellig grad modtager fra det offentlige². BKI'erne er typisk pluralistisk finansieret, dvs. at deres indtægter kommer fra forskellige kilder som f.eks. offentlige kasser, legater og fonde, entréindtægter og

¹ CRT, Turismebarmometeret 2010

² Dorte Skot-Hansen (2008), *Museerne i den danske oplevelsesøkonomi - når oplysning bliver til en oplevelse*. 1. udgave, *Imagine og Samfundslitteratur*

indtægter fra salg fra kiosk, café og souvenirs på institutionerne og i visse tilfælde arv og gaver. Det betyder at flere interessenter har fokus på, om pengene anvendes til det de er givet til, og om investeringen har det forventede samfundsmæssige resultat. Det er institutionernes egen opgave at dokumentere dette, primært i form af stigende besøgstal.

Entréindtægterne fra gæsterne, samt det offentlige tilskud BKI'erne modtager, rækker typisk kun til at finansiere den daglige drift af institutionen, så for at kunne investere i nye tilbud, må de søge andre samarbejdspartnere. Det kan være private eller offentlige fonde, eller andre offentlige instanser, der har særlige puljer, der er rettet mod bestemte grupper af ansøgere, som f. eks. kulturinstitutioner, oplevelsescentre og attraktioner. Det er netop i denne sammenhæng, at det er af betydning, om institutionen arbejder strategisk med innovationsprocessen. En strategisk og målrettet udviklingsstrategi kan betyde en forbedret chance for at tiltrække disse midler, da der typisk er mange om buddet, og det derfor kun er de skarpeste og mest målrettede ansøgninger, der kommer igennem nåleøjet.



I det følgende vil der blive sat fokus på, hvordan tre udvalgte kulturinstitutioner arbejder med innovation af oplevelsesbaserede produkter. Hvor kommer idéerne fra, hvem bærer dem videre i organisationen og hvilke værktøjer kan anvendes til at understøtte udviklingsprocessen.

De tre institutioner er:

- Bornholms Middelaldercenter (BMC)
- Bornholms Museum (BM)
- NaturBornholm (NB)



”**Bornholms Middelaldercenter:** Middelaldercenteret er et videnspædagogisk oplevelsescenter, der arbejder med temaet: Kultur og natur i tiden 1300-1450. Oplevelsescenteret er på 15 ha beliggende 500 meter fra Østerlars Rundkirke i den smukke bornholmske natur med skov, å-løb og klippeløkker.”³

BMC er udsprunget af en græsrodskultur, og der er stadig en høj grad af frivillighed både hos centerets faste stab og hos de sæsonansatte. Ydermere lægger medlemmerne af Venneforeningen et stort stykke frivilligt arbejde på centeret. Motivationen er høj, og medarbejderkulturen er langt fra en 8-16-kultur. En ansat beskriver arbejdet som ”en livsstil om sommeren og en hobby om vinteren”.

”**Bornholms Museum** er et statsanerkendt kulturhistorisk museum for Bornholm og Christiansø. Som statsanerkendt museum er museet forpligtiget til at indsamle, konservere, forske, udstille og formidle. Museet varetager disse fem forpligtigelser indenfor såvel arkæologi som nyere tids kulturhistorie. Museet blev stiftet i 1893.”⁴

Museet har sin hovedafdeling, der rummer den historiske samling, i Rønne i en bygning, hvor der tidligere har været hospital. Ud over hovedmuseet er der tre øvrige afdelinger, hver med sit speciale.

³ www.bornholmsmiddelaldercenter.dk

⁴ www.bornholmsmiddelaldercenter.dk

Afdelingen **Hjorths Fabrik** er ligeledes beliggende i Rønne by og består af en gammel keramikfabrik, hvor der på de arbejdende værksteder stadig produceres keramik som i gamle dage. Der er også en mindre samling af bornholmsk keramik og en formidling af historien omkring fabrikken, der har ligget samme sted og været aktiv siden 1859.

Afdelingen **Erichsens Gård** er et gammelt byhus i Rønne med møblerede stuer og en have, der fremstiller et typisk, borgerligt miljø fra sidste halvdel af 1800-tallet.

Afdelingen **Melstedgård** er beliggende i Melsted, lige uden for Gudhjem. Gården er en 4-længet gård med stråtag, og de omkringliggende marker anvendes aktivt i formidlingen af arbejdet på gården. Gården kan føres tilbage til 1600-tallet, og tidsperioden der præsenteres i dag er fra ca. 1860'erne og fremefter. Der er altid aktører/formidlere på gården, der arbejder med forskellige gøremål, og der er grise, heste, køer, høns, kaniner, katte og får på gården. I køkken- og prydhaven omkring gården forsøger man ligeledes at præsentere et typisk tidsbillede.



”**NaturBornholm** er kort sagt både: et oplevelsescenter, et videnspædagogisk aktivitetscenter og en internationalt vigtig geologisk lokalitet.”⁵

NB blev åbnet i år 2000 under indvielse af Prins Henrik, der også er institutionens protektor. Den første idé til NB kom i 1992 fra Naturhistorisk Forening for Bornholm, der tog kontakt til Aakirkeby Kommune om etablering af ”et avanceret museum, der kunne fortælle mere end blot den bornholmske geologiske historie.” Ad denne vej og med dette mål kom der gang i byggeriet, støttet af en lang række bidragydere.

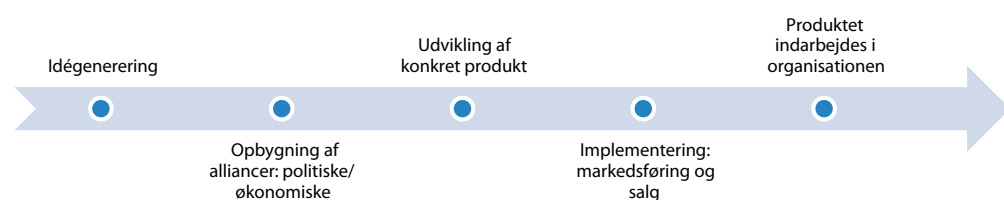
⁵ www.naturbornholm.dk

De tre institutioner repræsenterer nogle af de største på øen, med et årligt besøgstal på ca. 60.000 gæster hver (oplyst af institutionerne). De arbejder alle aktivt med en løbende innovation af deres oplevelsesprodukter. Til trods for en vis forskellighed i deres formål og eksistensgrundlag behandler vi i denne artikel alle tre kulturinstitutioner som oplevelsescentre, da oplevelser for alle tre er et af midlerne til at tiltrække og fastholde gæsterne.

Den overliggende årsag til innovation på BKI'erne er (som altid) økonomi. En begrænsning i tilskuddet fra det offentlige sammen med et øget krav fra gæsterne om til stadighed at få præsenteret nye og spændende produkter gør, at institutionerne bliver nødt til at fokusere på udvikling for at sikre et økonomisk grundlag. Den underliggende årsag til innovation er ren og skær lyst til at udvikle nye produkter. Eller med andre ord - de kan simpelthen ikke lade være.

INNOVATION I DIALOG MED KUNDEN

I en innovativ organisation kan man illustrere virksomhedens faser via innovationsprocesser som i nedenstående figur. Innovationsprocessen kan opdeles i fem områder, der hver især knytter sig til en aktivitet.



Figur 1 Faser i innovationsprocessen⁶

For kulturinstitutioner vil modellen indeholde flere faser, da oplevelser her skabes i en fælles kontekst af brugerne, organisationen og oplevelsesrummet. Kunden er derfor central både i udviklingen, produktionen og markedsføringen af oplevelsesprodukter. En oplevelsesinnovationsproces vil derfor heller ikke have et linært forløb, men vil være præget af tilbageløb og gentagne processer i en kontinuerlig dialog mellem kunde og institution. Det er ikke et spørgsmål om, at kunden altid har ret og skal have indflydelse på alt, men om at selve dialogen og kundens medskabelse af oplevelsen bliver en del af slutproduktet og dermed tilfører oplevelsen en øget værdi⁷. For at anvende

⁶ Catharina Juul Kristensen & Søren Voxsted (2005). *Innovation, medarbejder og bruger*. Hans Reitzels Forlag

⁷ Eva Stensig (2010), *Adfærdændringer i hverdagslivet og de muligheder dette skaber for dansk turisme*. Lighthouse SPH A/S

Pine & Gilmores⁸ teatermetafor kan man sige, at kunden skal spille sin rolle og tage aktivt del i forestillingen.

I udviklingsfasen kan kundeinvolveringen bestå i, at man fortager evalueringer og brugerundersøgelser, som de tre BKI'er løbende gennemfører. Også spontane input fra publikum kan bidrage til innovationsprocessen. BM har haft stor glæde af denne metode, da de i forbindelse med et arrangement opfordrede publikum til at komme med idéer til andre arrangementer, og responsen var overvældende.

Som et andet eksempel kan nævnes eventen 'Ildnatten'⁹, der er udviklet af BMC. Her er udviklingen af oplevelsen blevet til på baggrund af inspiration fra tidligere events med middelalderfakkeloptog opført rundt omkring i Danmark, samt lysten til at inddrage Hammershus Slotsruin i scenografien. Ideen blev kastet på markedet efter én dags planlægning, og selve markedsføringskonceptet var endnu ikke færdig udviklet. 'Ildnatten' i 2010 blev således et pilotprojekt for de 'Ildnætter' der fulgte i 2011. Man modtog efter de første to ildnætter feedback fra kunderne og skar oplevelsen til. Ved at være dristig og sende en hurtig idé på markedet inddrages kunden på denne måde i videreudviklingen.

Markedsføringsfasen har i de senere år ændret sig fra traditionelt at have virksomheden som afsender og brugerne som modtager af et markedsføringsbudskab, til fortsat af have virksomheden som afsender, men forbrugerne er ikke længere passive modtagere; de er blevet en del af markedsføringskanalen, da de i vid udstrækning videredistribuerer budskabet, ikke kun via 'mund-til-mund' metoden, men også via sociale netværk,¹⁰ hvor mange deler både gode og dårlige oplevelser, de har haft. Man kan sige, at institutionerne giver slip på kontrollen over deres markedsføring, når den først er sendt af sted ud til brugerne.

For de tre BKI'er er vennekredsen/-foreningen ligeledes en vigtig del af markedsføringen. Da disse er superbrugere af institutionerne og derfor har et øget kendskab og engagement, er de en vigtig del af institutionernes markedsføringsapparat, da de med store følelser og megen varme i stemmen kan fortælle om deres oplevelser.

For at få mest muligt ud af en innovationsproces kræver det, at der på forhånd er lagt en plan, og at rammen for udvikling måske oven i købet er indskrevet

⁸ B. Joseph Pine II & James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy - Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

⁹ Ildnatten er en event som BMC står bag i samarbejde med Naturstyrelsen og som første gang løb af stablen i 2010. Arrangementet foregår på Hammershus slotsruin og er et intenst oplevelsestilbud med musik, middelalder-teateroptrin og øglernes ildshow.

¹⁰ Sine Nørholm Just og Thomas Burø (2010), *Kultur- og kommunikationsteorien introduktion*. 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag

som en del af virksomhedens vision. Institutionen kan anvende sit oprindelige værdigrundlag 'reasons to be' som springbræt til at afdække hvilken type produkt og hvilken målgruppe organisationen mangler i sin portefølje og ud fra dette målrette sit innovationskatalog.

Hvis udvikling og innovation skal være en anerkendt del af virksomhedens arbejdsområde og en integreret del af de daglige arbejdsopgaver, skal målet og rammen derfor skrives ind i virksomhedens vision, så alle medarbejdere og ledelsen kender den. Først da bliver det muligt at arbejde målrettet og vurdere og udvælge hvilke projekter, der skal arbejdes videre med og hvilke, der falder uden for rammen. Man undgår på den måde at spille ressourcer på udviklingsaktiviteter, der falder ved siden af målet.

INNOVATIONSDRIVERE - HVAD MOTIVERER TIL INNOVATION?

"Innovation er fornyelse af organisationens ydelser, arbejdsformer eller adgang til ressourcer og karakteriseres ved:

1. En nyhedsværdi for slutbrugerne og/eller den innoverende organisation
2. En oplevet og påskønnet værdiskabelse for den innoverende organisation og dens brugere
3. En reel succes i markedet¹¹"

Man kan spørge sig selv om hvad der så skal til, for at der er tale om reel innovation med skabelse af helt nye produkter. For er de fleste innovationer ikke blot kopier eller ændringer og forbedringer af eksisterende produkter? Jo, det kan man hævde. Men for den enkelte institution og dens kunder vil der med et nyt produkt være tale om en nyhedsværdi der er værdiskabende, og succesen kan først måles efter en vis periode (typisk én sæson). Hvis det ikke er en succes, ændres eller nedlægges oplevelsesproduktet.

Oplevelser og nyhedsværdi tænkes hos de tre BKI'er i en sammenhæng. Da institutionerne oplyser, at de har mange tilbagevendende gæster, skal produkterne have nyhedsværdi både for nye gæster, og for de gæster der har været der før. Alle kunder skal føle, at de får tilført en ny dimension efter hvert besøg.

Der kan være mange faktorer, der motiverer eller driver institutionerne til innovation, men især to drivere gør sig gældende, når man taler om kulturinstitutioner¹²:

¹¹ Dansk standard (2010), Vejledning i brugerdrevet innovation.

¹² Kirsten Engholm Jensen, Jens Peter Jensen, Annemette Digman og Henrik W. Bendix (2010), Principper for offentlig innovation - fra best practice til next practice. L & R Business, 1. udgave, 3. oplag 2011

- Brugerdreven innovation
- Medarbejderdreven innovation

Den medarbejderdrevne innovation kommer typisk nedefra i organisationen og det er derfor vigtigt, at der er frie kommunikationsveje op til ledelsen, eller de overordnede medarbejdere, der sidder inde med den endelige beslutningskompetence. Hvis ikke medarbejderne føler, at de kan komme videre med deres idéer eller hvis der mangler lydhørhed, vil de på et tidspunkt stoppe med at komme med nye idéer. Derved går virksomheden glip af vigtige udviklingsmuligheder og mister samtidig en mulighed for værditilvækst.

En anden vigtig faktor for at fremme den medarbejderdrevne innovation er uddannelse. Det kan være nødvendigt at uddanne medarbejderne (og ledelsen), så de kender til faserne og udviklingsforløbet i en innovationsproces. Rigtig mange idéer bliver til over madpakken i frokostpausen, men de kommer ikke videre, da ingen af de tilstedeværende har kendskab eller kompetence til at føre idéen videre. En fælles forståelse for processen vil lette samarbejdet og øge muligheden for at flere idéer gennemføres og ser dagens lys.

Det er de menige medarbejdere, der dels har den faglige ekspertise, dels har den tætte kontakt med kunderne og ser hvordan gæsterne reagerer på de enkelte produkter. Medarbejdernes idéudvikling tager udgangspunkt i de erfaringer de får i forbindelse med de daglige arbejdsrutiner, hvor de kan se, hvad der fungerer og hvad der ikke gør.

Den medarbejderdrevne innovation kommer ikke kun institutionen til gode: "Det er uden for enhver tvivl, at det ansvar og de mere kreative tilgange til arbejdet, som innovationen motiverer til, giver langt større arbejdsglæde"¹³. Så det er altså ikke kun et spørgsmål om, at institutionen kan få glæde af medarbejdernes kreativitet, det gælder også den anden vej rundt.

Brugerdreven innovation

Fordelen ved at inddrage brugerne i innovationsprocessen er, at man undgår at udvikle nye tilbud som ingen eller kun få er villige til at betale for. På alle tre BKI'er er formidlerne i konstant kontakt med deres brugergrupper. Derfor har formidleren også et rigtig godt billede af, hvordan gæsterne tager imod de produkter, som institutionerne præsenterer dem for. Det betyder, at institutionerne hurtigt kan tilrette deres produkter, hvis et flertal af kunderne ikke er tilfredse. Traditionelle evalueringer er en anden metode

¹³ Kirsten Engholm Jensen, Jens Peter Jensen, Annemette Digman og Henrik W. Bendix (2010), Principper for offentlig innovation - fra best practice til next practice. L & R Business, 1. udgave, 3. oplag 2011

til at søge brugerdreven innovation, men denne metode retter sig som oftest især mod eksisterende produkter og har således begrænset anvendelighed i innovationsøjemed.

En særlig vinkel på brugerdreven innovation ses hos de tre BKI'er blandt de frivillige i institutionernes støtteforening eller vennekreds, hvor medlemmerne har en særlig interesse, viden og engagement. På alle tre BKI'er har støtteforeningen/vennekredsen plads i bestyrelsen, og på BM er bestyrelsen for støtteforeningen sågar identisk med bestyrelsen for museet. De frivillige tangerer til tider rollen som medarbejdere, da de på både BM (afdelingen Melstedgård) og BMC indgår som statistiker/formidlere i udstillingerne og gæsterne ikke umiddelbart kan se, om de er ansatte eller frivillige. De har således en dobbeltrolle som både brugere og en slags medarbejdere, hvilket gør at de har en ekstra dimension og interesse i deres tilknytning til institutionen. Dette kan med fordel bruges f.eks. i forbindelse med afprøvning af nye produkter, hvor de kan fungere som testpanel, og med deres større viden om produktet og større engagement end almindelige gæster vil kunne komme med en værdifuld kritik af nye tiltag.

HVAD KAN INSTITUTIONERNE GØRE FREMADRETTET?

Innovation i netværk er en vækstmulighed for de bornholmske kulturinstitutioner. Lederne på både BMC og BM ønsker at udvikle deres formidlingsform. BMC stræber mod at blive mere forskningsbaseret, og BM stræber efter at præsentere en mere oplevelsesbaseret formidling. Området er derfor et oplagt felt for samarbejde, hvor alle institutioner kan have glæde af at være med, da institutionerne reelt ønsker at anvende den samme formidlingsform, dog med hver sin indgangsvinkel.

En mulighed for at realisere dette samarbejde kunne være at lade formidlerne fra alle institutionerne mødes i en mere formel ramme, hvor de kan videndele og lære af hinandens forskellige tilgange til opgaven, samt blive undervist af eksterne oplægsholdere i historiefortælling og oplevelsesbaseret formidling. Formidlerne har i forvejen et godt samarbejde på tværs af institutionerne, men det ville være en fordel at sætte dette samarbejde ind i en ramme, som evt. kan bane vejen for en fælles formidlerpulje. Mange af formidlerne har i forvejen været ansat på flere af institutionerne og har således et godt kendskab til flere af fagområderne.

Der er god mulighed for at realisere dette ønske, dog er det nødvendigt f.eks. omkring middelalderfortællingen at udvikle formidlingen i fællesskab og nøje afgrænse og definere BMC's og BM's individuelle roller i formidlingen af dansk middelalder. BKI'ernes evne til videndeling og arbejdsfordeling vil blive afgørende for formidlingsproduktets kvalitet.

BMC skriver således på deres hjemmeside om middelalderformidling:

"Naturen og historien indgår i mere end 60 % af oplevelsestilbuddene på Bornholm. Bornholms Middelaldercenter har det specifikke mål at stå for øens samlede middelalderformidling, og derfor ønskes et udvidet samarbejde mellem Naturstyrelsen, NaturBornholm og Bornholms Museum".

Alle institutioner udtrykker ønske om mere samarbejde, men i praksis kan det være svært, da oplevelseskoncepter typisk bliver færdigudviklet inden for institutionernes egne fire vægge. Herefter kontaktes de nødvendige samarbejdspartnere, for at de kan spille de roller den initierende institution har udstukket. Denne tilgang er forståelig. Den person eller institution, der har fostret idéen, vil så vidt muligt gerne se den gennemført, som den var udtænkt. Men det kan naturligt nok være svært for eksterne samarbejdspartnere at komme ind udefra og besætte en rolle, som de ikke selv har defineret og måske ikke helt kan se relevansen af og derfor ikke har ejerskab til.

Samarbejdet forudsætter derfor, at man som idéudvikler er villig til allerede på et tidligt tidspunkt i udviklingsprocessen at lægge sin idé ud i et forum og lade sig inspirere af andre, for derefter måske oven i købet at lade idéen blive båret videre af andre. At det efterfølgende kan blive uklart hvem der har været ophavsmand til oplevelseskonceptet, må man acceptere til gengæld for at kunne tilføre udviklingsprocessen flere kompetencer og facetter. Hvis institutionerne formår det, vil et aktivt samarbejde kunne give dem mulighed for at etablere mange gode fælles innovative projekter.

Fremtidige samarbejder BKI'erne imellem skal ikke fasttømmes i en rigid organisation, men aktualiseres ved at oprette projektorganisationer når det er relevant. Formidlingen af historien ved Hammerhavns stenbrud, hvor BM og NB samarbejder, er et godt eksempel på denne type af organisation. Organisationen er løst koblet, og teamet er strategisk sammensat på baggrund af faglige kompetencer og ikke kun gode kollegiale relationer.

FÆLLES SKOLETJENESTE

BMC skriver på deres hjemmeside om en fælles skoletjeneste:

"Etablering af en fælles skoletjeneste (Naturstyrelsen, NaturBornholm og Bornholms Middelaldercenter) vil sætte sig som mål at blive førende inden for den nationale dialog- og oplevelsesbaserede formidling. Her vil skolerne blive tilbudt en værktøjskasse til brug i skolens undervisning. Med i pakken hører et tilbud om løbende kontakt med en historie- og naturformidler i direkte dialog via computer eller storskærm. På denne måde kan eleverne nemt og hurtigt få besvaret deres spørgsmål om den bornholmske middelalder og natur".

En fælles skoletjeneste er en oplagt mulighed, både fordi man vil kunne koordinere trykning og udarbejdelse af materialet der udleveres til skoleklasserne

og derved spare penge, men også fordi man kan have en fælles skoleformidler, der kender til alle institutioner og kan guide skolerne igennem tilbuddene bedst muligt. En fælles skoletjeneste vil være langt mere synlig, og det vil givet appellere til skolelærerne, at de kun skal henvende sig ét sted for at planlægge en lejrskole, frem for at de skal finde frem til og koordinere aftaler med de forskellige institutioner hver især.

DEN FREMTIDIGE ORGANISATION AF INNOVATIVE BKI'ER

Om selve ledelsesmodellen for oplevelsesproducerende virksomheder kan man sige at strategien i organisationen bør 'gå på to ben'. Dvs. at der skal være én strategi for driften af institutionen og én ad hoc strategi for udvikling af institutionen. Driften og produktionen er kernen i organisationen, og 'udviklingsbenet' skal integrere ledelsesværktøjer som dialog på kryds og tværs, teamwork, tillid og uddelegering af opgaver til nøglemedarbejdere.

Lederen af institutionen skal qua sit lederskab skabe broer inden for strategien og være energien bag den. Lederen skal involvere sine medarbejdere i strategiens tilblivelse og kommunikere institutionens mål. Han/hun skal ydermere matche arbejdsopgaverne mellem individerne og lade medarbejderen involvere sig og frit løse opgaven inden for den givne ramme. Lederen skal agere som entreprenør forstået på den måde, at hun/han skal kunne se muligheder i markedet - også selv om disse divergerer fra organisationens oprindelige strategi. Det er derfor vigtigt, at lederen er 'til stede' i organisationen og ikke har sit fokus på andre områder.

ANBEFALINGER FOR FREMTIDIGE OPLEVELSESKONCEPTER

Da oplevelser foregår på et mentalt niveau er de flygtige. Hvad der bliver tilbage af oplevelsen, er følelsen af og erindringen om den¹⁴. En måde at fastholde denne erindring er blandt andet ved at tilbyde kunden færdiglavede artefakter, eller muligheden for selv at producere dem. Dette er et område som f.eks. BMC arbejder med under det årlige middelaldermarked, og en mulighed BM kunne tage til sig som en del af konceptet f.eks. for aktivitetsrummet på keramikværkstedet på Hjorths Fabrik eller på Melstedgård. På NB arrangeres der løbende aktiviteter, primært for børn, hvor der produceres div. genstande med ting fra naturen, som man så kan tage med sig hjem bagefter.

Et andet formidlingskoncept de tre BKI'er kan arbejde med, er brodannelse mellem institutionerne. Man kunne i sin formidling indtænke en naturlig overgang fra en institution til den næste. NB's fortælling om øens grundfjeld og anvendelsen af dette til keramikproduktion danner f.eks. en naturlig overgang til BM's formidling på Hjorths Fabrik. Dette forlænger oplevelsen og erindringen om besøget både på BM og NB og giver gæsten en større helhedsforståelse af øens geografi, natur og kultur.



Mai Ørsted er centerleder på Grønbechs Gård - Bornholms center for Kunsthåndværk. Mai har sin baggrund i industrielt design og har arbejdet som industriel designer i Storbritannien. Hun fik sin BFA & MFA fra University of Wolverhampton. Mai Ørsted er også uddannet glaspuster fra skoler i USA, England og Sverige. Hun designer fortsat for sit eget firma: Mai Ørsted Glass Ltd.




Paw Brylet er marketingchef på Destination Bornholm, hvor han har ansvaret for markedsføring af Bornholm i ind- og udland. Paw deltog i forløberen for MOLLY-uddannelsen: Innovationsledelse i Yderområder. Ud over master i oplevelsesledelse er han også merkonom i markedsføring og i international marketing.



Lone Schræddergaard Hansen er projekt-kordinator på Bornholms Middelaldercenter - et videnskabeligt oplevelsescenter, hvor hun bl.a. arbejder med konceptudvikling og koordinering af de frivillige. Har tidligere været sekretariatschef på Kunstakademiets Designskole, Bornholm. Hun har især interesse for innovation og oplevelsesledelse på kulturinstitutioner. Hun er uddannet merkonom i regnskab og har en Master i Oplevelsesledelse fra Roskilde Universitet.

¹⁴ Jan Halberg Madsen (2010), Oplevelsesøkonomi. Systime A/S

FRA SKRANTENDE TIL KARISMATISK BRAND



Inden for oplevelsesøkonomien er positive følelser og perceptioner blandt kunder og andre interessenter en forudsætning for oplevelsen af en unik værdi - et karismatisk brand. Et tvivlsomt omdømme, en faldende efterspørgsel og et dermed svigtende indtjeningsgrundlag, kan søges vendt gennem øget fokus på kundeoplevelsen. En hermeneutisk tilgang giver nogle af svarene på, hvad der skal til for at transformere virksomheden til et karismatisk brand.

*“He that will not apply new remedies must expect new evils
- for time is the greatest innovator”.*

Sir Francis Bacon

I oplevelsesøkonomien er forbrugeren i fokus, og det er forbrugeren og andre interessenters oplevelse af servicen, der afgør, om virksomheden kan adskille sig fra konkurrenterne og skabe en unik værdi for interessenterne.

Branding er en måde at skabe denne unikke og holdbare konkurrencefordel på, men det er et faktum, at ”A brand is not what YOU say it is. It’s what THEY say it is” (Marty Neumeier: *The Brand Gap: How to bridge the distance between business strategy and design*, New Riders 2008, s. 2-3). ”When you think about it, branding is simply a convenient package for a business idea.” (Ibid, s. 95).

Den enkelte skaber sin egen version af brandet; virksomhedens rolle bliver at forsøge at påvirke processen gennem kommunikation omkring det unikke ved den udbudte service og så håbe, at forskellen mellem kundernes og virksomhedens opfattelse af brandet udviskes. Med stigende konkurrence og kundernes øgede krav til oplevelse og selvscenesættelse er det relevant at analysere på, hvilke parametre der skal arbejdes med for at skabe kundeloyalitet og et karismatisk brand: ”A charismatic brand can be defined as any product, service, or company for which people believe there’s no substitute” (Marty Neumeier: *The Brand Gap: How to bridge the distance between business strategy and design*, New Riders 2008, s. 19). Traditionelle parametre som pris, kvalitet og funktion skal suppleres med oplevelser, design og kreativitet.

For servicevirksomheder, hvis kundeunderlag primært eller udelukkende hentes fra lokalsamfundet, er det, ikke mindst i et yderområde, vigtigt at analysere lokalsamfundets holdning til organisationen: Hvad er man på godt og ondt kendt for og hvorfor, set i et historisk lys. Hvis et dårligt image medfører, at alt for få potentielle kunder efterspørger - eller åbent vedkender sig at efterspørge - serviceydelsen, er det tid til en aktiv indsats for at brande virksomheden.

Med oplevelsesøkonomiens fokus på selvscenesættelse er det langt fra nok, at kunderne får dækket det, virksomheden ser som deres ’objektive’ behov for produktet; der skal stiles mod transformation til et karismatisk brand, som kunderne hellere end gerne associeres med!

Virksomheden må til stadighed afsøge nye muligheder for at opfylde kundernes behov, med fokus på deres forventninger til oplevelsen, samt målrette intern og ekstern kommunikation mod skabelse af en ’vi-følelse’.

KUNDERNES KRAV TIL OPLEVELSEN

Enhver organisation, uagtet at den måske har opereret (succesfuldt) på sit marked i mange år, kan en dag måtte erkende, at den har behov for at rette op på et skrantende eller negativt brand, til fordel for et nyt, som appellerer bedre til det potentielle kundesegment. Kunder skal tiltrækkes og fastholdes, ligesom samarbejdspartnere skal overbevises om virksomhedens kompetencer og seriøsitet. En ambition om at skabe et karismatisk brand fordrer udvikling af en servicepakke, der lever op til kundesegmentets forventninger til oplevelsen, og en virksomhed, hvis omverden tror på dens evne og vilje til at levere den lovede serviceydelse.

Kunderne stiller i dag store krav til oplevelsen; at medarbejderne kender deres fag og ’godt kan lide kunderne’ er langt fra nok; perceptioner, kommunikation og tilhørsforhold er i spil. Endvidere kan virksomhedens fysiske form og placering, tillige med ’stemningen’ udsende signaler, der af kunderne vurderes som enten ønskværdige eller uacceptable. Den brandunderstøttende innovation skal yderligere foregå i tæt samspil med andre interessenter i yderområdet - i et vakuum giver det begrænset mening, afhængigt af fx virksomhedstype, sektor, konkurrencesituationen og (gensidigt) afhængighedsniveau.

Re-branding dækker over transformation fra et negativt til et karismatisk brand, hvilket jeg vælger at definere som: En udvikling af det eksisterende brand, så det, baseret på de eksisterende unikke værdier, indarbejder de ændringer, der er påkrævede og mulige, baseret på interessenternes perceptioner af den oplevede servicekvalitet, samt på demografi, lovgivningens rammer og konkurrence.

Også i ikke-egentlige oplevelsesøkonomiske virksomheder er re-branding relevant; det er kundens oplevelse af brandet, der - sammen med deres referencegrupper og organisationens samarbejdspartneres opfattelse af virksomheden - i sidste ende bestemmer dens succes. Således må en servicevirksomhed i et yderområde, hvis kundepotentiale er begrænset (fx af lovgivningen eller af geografien), arbejde intenst på at transformere sig til ’den bedst mulige udgave af sig selv’ og samtidig sørge for at basere denne på viden om og kommunikation med omverdenen.

EN HERMENEUTISK TILGANG

Fastlæggelse af indsatsområderne kræver en præcis afdækning af (potentielle) kunder og omverdenens reelle opfattelse af virksomheden. På den baggrund kan en strategisk tilpasning af virksomheden iværksættes, for at mindske indvirkningen af mulige interne og eksterne trusler.

Såvel kunderne som virksomhedens egne medarbejdere og andre interessenter fortolker hver især deres oplevelser og skaber dermed deres egen virkelighed og deres egen opfattelse af situationen, når de indgår i sociale relationer.

Når et brand er negativt, og serviceudbyderen (producenten) ser det som positivt, er det relevant at prøve at forstå og fortolke kundernes - og andre interessenters - handlinger, udtalelser og oplevelser ud fra en hermeneutisk tilgang, hvor virksomheden anvender forståelse og fortolkning til at udlede sine forklaringer på årsagssammenhænge. Forståelse af det enkelte menneske, kunden, leder til svar på, hvordan brandet opleves og hvilke fortolkninger, der bidrager til det negative image og negative udtalelser. Dermed er der basis for at nå en ny og bedre forståelse - grundlaget for re-branding.

Hermeneutikkens fokus på de sociale aktører er vigtig, idet serviceydelser og oplevelser i høj grad er baseret på menneskelige relationer, og virksomheden har behov for en forståelse og fortolkning af meningsbærernes udtalelser og sociale handlinger for at kunne vurdere, hvad det kræver at transformere virksomheden hen imod et karismatisk brand.

RESSOURCER TIL BRANDING

Virksomheden ligger inde med en mængde relevante data, der kan indgå i analysen. Derudover er der brug for primær empiri i form af feedback fra (potentielle) kunder, medarbejdere og andre interessenter, samt et indgående kendskab til (potentielle) interessenters og konkurrenters oplevelse af virksomheden. Sekundær empiri findes typisk i form af tidligere kundeundersøgelser, markedsføring og effekten heraf, samt erfaringsbaseret information, fx virksomhedsplaner og regnskaber. Den kontekstbestemte kvalitative observation, som består af virksomhedens (mere eller mindre bevidste) dagligdags iagttagelser af, hvad der sker i organisationen, er et yderligere bidrag til at skabe overblik over situationen, snarere baseret på den enkeltes mavefornemmelse, end på en egentlig analyse.

Branding koster ikke nødvendigvis en masse penge, men det kræver ressourcer at få interessenterne til at spille efter samme melodi, hvor alle anvender deres 'mavefølelse' og brainstormer på, hvordan serviceydelserne kan optimeres i forhold til at imødekomme kundernes ønsker.

FRA DEL TIL HELHED

Ud fra hermeneutikkens videnskabsteoretiske grundprincip kræver en forståelse af delene inddragelse af helheden. Helheden er en succesfuld transformation af brandet, baseret på innovation, som kun kan forstås i kraft af delene; de enkelte elementer. Virksomheden må inkludere teoretiske indfaldsvinkler, der giver bud på tiltag, der kan understøtte transformation af et brand fra negativt til karismatisk, jf. nedenstående.

Analysen baseret på hermeneutik frembringer ikke nødvendigvis objektiv og absolut set 'rigtig' viden; men det er netop meningsfuldhed og forståelse, processen kræver; en belysning af delområderne hver for sig og en samling heraf til en helhed.

TILLID ER GRUNDSTENEN

"A brand is a person's gut feeling about a product, service, or company" (Marty Neumeier: *The Brand Gap: How to bridge the distance between business strategy and design*, New Riders 2008, s. 2-3). Et brand er hverken et logo, et produkt eller et corporate identity system - det er langt mindre håndgribeligt; et image, en aura, en usynlig betydning der omgiver produktet eller servicen. Når det beskrives som en 'mavefølelse', henfører det til, at vi mennesker er emotionelle og intuitive, uanset at vi forsøger at opføre os rationelt.

Virksomheden kan umuligt kontrollere brandet, kun påvirke det gennem kommunikation om dets særlige kvaliteter; om det, der differentierer brandet fra blot at være produktet eller serviceydelserne. Hvis tilstrækkeligt mange i segmentet og omgivelserne har den samme mavefornemmelse som producenten, så er brandet skabt. Et brand er nærmere et af omverdenen delt koncept, der identificerer en speciel klasse af ting; en enestående, tilnærmet forståelse af et produkt, en service eller en virksomhed.

I vores oplevelsessamfund er det ikke nok bare at sammenligne konkrete produkter eller serviceydelser for at finde ud af, hvad de kan og hvilke fordele de har. Vi vil som kunder have noget ekstra, og derfor kommer brandet - de symbolske værdier - ind i billedet som en vigtig faktor for udvælgelsesbeslutningen. Selviscenesættelse er vigtig, og vi spørger måske os selv, om det givne brand passer ind i vores selvopfattelse, eller om erhvervelse af brandet omvendt vil sætte os 'i bås' med grupper, eller livsholdninger, som vi ikke ønsker at blive associeret med. Hvis vi ikke føler, at vore omgivelser vil bifalde brandet, er det langt fra sikkert, at vi køber det.

Prisen er også en vigtig faktor, og en del mennesker ser høj pris som et udtryk for høj kvalitet, eller som en måde hvorpå det sikres, at andre sociale grupper ikke bliver forbrugere af brandet. Producenten af produktet eller serviceydelserne spiller også en rolle; hvis kunden føler tillid til producenten og sympatiserer med det, som virksomheden står for, kan det også være afgørende for købsbeslutningen. Tillidsskabelse er måske den ultimative genvej til købsbeslutningen og dermed selve grundstenen i branding!

SKABELSE AF ET KARISMATISK BRAND

Der bliver talt om karismatiske brands, fordi de repræsenterer ting, som folk vil have, uagtet hvad (som vi kender det fra fx Coca-Cola og Mercedes Benz). Hvorvidt et brand er karismatisk, hænger derfor ikke sammen med brandets størrelse, men med brandets evne til at øve en magnetisk indflydelse på forbrugerne, så de føler, de slet ikke kan klare sig uden.

Et andet karakteristika ved karismatiske brands er ofte deres høje markedsandel; de har en dominerende markedsplacering, opnået gennem klare konkurrencefordele, blandt andet opnået gennem forståelse for æstetik.

Æstetik er følelsernes sprog og folk værdsætter følelser langt højere end information, fordi vi bombarderes med information fra 'alle sider'. At følge denne tilgang kræver mod og fantasi fra virksomhederne - i princippet kan ethvert brand blive til et karismatisk brand ved hjælp af fem discipliner:

1. **Differentiering.** 'Hvem er vi?', 'Hvad gør vi?' og 'Hvorfor betyder det noget?'. Kun hvis kunderne finder alle virksomhedens tre svar helt klare, utvetydige og overbevisende, og dermed uimodståelige, har den et brand. Den menneskelige hjerne tillader kun at fokusere på forskellene - de unikke værdier - det specielle, der netop er årsagen til virksomhedens eksistens! Hjernen linker disse kontraster til tidligere oplevelser og skaber mening. Design kan anvendes strategisk til at differentiere; et klart behov inden for branding.
2. **Samarbejde.** Brands opstår fra interaktion; styrken ligger i at få alle de individuelle virksomheder i værdikæden til at samarbejde kreativt! Branding skal styres af virksomheden, gennem et stærkt internt team og skabelse af netværk.
3. **Innovation.** Energi og drive i virksomheden skabes bl.a. gennem innovation; såvel ineffektivitet, kopiering af serviceydelser og stilstand kan overkommes gennem usædvanlige løsninger på reelle problemer.
4. **Validitet.** Kommunikation foregår i dialog og virksomheden skal tillade feedback fra kunderne. Jo flere gange virksomheden får feedback fra kunden, jo stærkere bliver kommunikationen.
5. **Kultivering.** Virksomhedens løbende tilpasning til ændringer i sektoren, i markedet, i økonomien og i kulturen; skift, del, voks og kombiner efter behov. Uniformitet og gamle vaner må ændres til de kvaliteter, som det at være dynamisk og i live giver - det er en proces.

NAVNET FOLK HUSKER

Brandet skal være fokuseret; det nytter ikke at sprede sig over for meget. Et fokuseret brand ved præcis, hvad det står for, hvorfor det er anderledes fra andre brands, samt hvorfor folk efterspørger det. Virksomheden skal kunne indsnævre brandet til et helt unikt serviceprodukt, der i interessenternes bevidsthed klart adskiller sig fra konkurrenternes. Virksomheden skal udvise mod og være tro mod eget brand; vide, at den leverede serviceydelse er så unik, at den ikke skal 'udvandes'.

Innovation kan skabes ved at interessenterne brainstormer på mulige tilgange til transformationen af brandet - fra det, som DE i dag siger det er, til det, som DE efterspørger og VI kan levere på unik vis og i et unikt koncept. Også når den gode innovative ide 'skræmmer livet af enhver'.

Et karismatisk brand skal have et navn, som kunderne kan huske; det skal være kort, anderledes, let at stave, let at udtale, noget, kunderne kan lide - gerne et navn der skaber et mentalt billede (fx som Nike ønsker at blive associeret med styrke, Apple med intelligente løsninger og Coca-Cola med glæde) og adskiller sig fra andre navne. Navnet skal straks mentalt få en til at tænke på noget godt, noget der linker det til serviceydelsen, gerne understøttet af logoet, der illustrerer, hvad brandet står for. Brandet er den indpakning, der øger salget af serviceydelsen og skaber loyale kunder og loyale *tribes*.

RELATIONSBASERET MARKETING

Reelt har ledelsen i mange servicevirksomheder begrænset mulighed for at styre det traditionelle marketingmix. I stedet må der sættes på relationsbaseret marketing: "Etablering, vedligeholdelse og forbedring af relationer med kunder og andre aktører, som giver virksomheden et positivt afkast (gevinst) på en sådan måde, at målsætningerne for alle involverede (både virksomheden og kunden) bliver opfyldt" (Ann Hartl i A. Sørensen: *Grundbog i Turisme 2007*, s.110).

Det bliver for virksomheden en strategisk målsætning at vægte opbygning og udvikling af gode kunderelationer, ligesom relationsbaseret marketing også er tænkt som en ledelsesfilosofi for hele organisationen. Den består dels af intern marketing, der skal formidle og sikre, at virksomhedens marketingstrategier efterleves af alle medarbejdere for at opfylde virksomhedens målsætning, dels af den eksterne, kunderettede marketing. Også inden for den relationsbaserede marketingteori eksisterer der en grundlæggende antagelse om, at virksomheden kan styre, hvordan ovennævnte strategier skal udvikles og implementeres.

ET FLYGTIGT PRODUKT

Markedsføring af en serviceydelse må tage hensyn til de specielle karakteristika uhåndgribelighed, udelelighed, variabilitet og flygtighed. Forud for købsbeslutningen kan kunden ikke vurdere et fysisk produkt, serviceydelsen forbruges samtidigt med, at den produceres, individuelle kunder vil have forskellige perceptioner af serviceleverancen (som ikke kan være helt ens fra gang til gang) og endelig kan serviceydelserne ikke lagres.

Kundernes opfattelse af servicemødet er derfor af afgørende betydning. Kunderne er en del af serviceleverancen og vil have stor indflydelse på, hvordan serviceydelsen markedsføres, hvorfor virksomheden er nødt til at inddrage dem - og deres ønskede oplevelse af serviceydelsen - i sin strategiske plan.

Udviklingen af serviceproduktet sker i vid udstrækning under selve servicemødet, hvorved det bliver summen af de forskellige oplevelser under servicemødet, der skaber eller nedbryder brandet sammen med kundens forventninger til

oplevelsen. Er sidstnævnte positiv, vil serviceydelsen alt andet lige opfattes mere positivt, end hvis forventningen var negativ forud for servicemødet.

KEND DIN STAMME

Også referencegruppernes tillid til serviceleverancen skal brandingstrategien tage hensyn til; en tillid, der næppe kan skabes, uden at virksomhedens samarbejdspartnere bakker op om servicetilbuddet. Hermed bliver virksomheden afhængig af samspillet med andre interessenter og af en fælles markedsføring. Interdependens medfører reelt, at alle interessenter optimalt skal have samme (positive) image af virksomheden, ellers vil brandingbestræbelserne blive undermineret af de forskellige interessenters påvirkning af kunden, samt af kundens egen oplevelse af de serviceydelser, som leveres under forløbet.

Serviceleverancen vil af kunderne antagelig blive set som et hele; de vil ikke skille et enkelt element ud fra oplevelsen af serviceleverancen. Kommunikation og markedsføring fra samtlige serviceudbydere i netværket skal derfor pege i samme retning. Finder kunderne ikke tilbudsviften interessant og matchende deres selvopfattelse og *tribe*, vil brand-transformationen ikke lykkes.

Forskellige servicevirksomheder i et netværk kan også være konkurrenter. Derfor er det vigtigt for den enkelte virksomhed at definere - og måske omdefinere - sit kundesegment og derefter positionere virksomheden i forhold hertil, hvilket fordrer et grundlæggende kendskab til kundesegmentet, deres perceptioner og deres ønsker til oplevelsen i servicemødet.

KONKURRENCE

Hvis brandet skaber frivillig loyalitet, kan kunderne tiltrækkes/fastholdes. En konkurrencefordel er opnåelig, hvis virksomheden kan implementere nye tiltag, der matcher målgruppens behov og ønsker, samt markedets muligheder. En konstant innovationsproces skal forbedre servicetilbuddene, rette dem mod kundernes behov og ønsker, herunder også de fysiske rammer, for at hindre konkurrenter i at overtage markedsandele, uagtet at deres service måske reelt i ringere omfang matcher kundernes behov.

En sammenligning af virksomhedens brand med konkurrenterne og deres service kræver viden om forskellene eller bevidsthed om, hvad der gør virksomhedens eget brand anderledes. Ledelse af brandet bliver til ledelse af forskelligheder i menneskers opfattelse af brandet.

Krisesituationer leder ofte til forandringer, men en proaktiv indsats er alt andet lige mere effektiv!

VIRKSOMHEDENS MAVEFORNEMMELSE

Når indsatsområderne er identificeret, er næste skridt at gennemtænke, hvordan disse kan anvendes i en marketingindsats. Det stiller ekstra krav at kommunikere værdierne af et servicebrand, men det kan fx ske gennem kommunikation af 'hvordan virksomheden gør tingene'. At opnå en klar konkurrencemæssig fordel kræver, at alle i virksomheden følger virksomhedens strategi. Således kan den eksterne kommunikation af brandets fortræffeligheder ikke være meningsfuld, før alle medarbejdere har forstået strategien og seriøst og målrettet arbejder for at implementere denne i organisationen.

Skabelse af et karismatisk brand starter således internt i virksomheden, men fordrer en holistisk tilgang, hvor 'intet er helligt' og alt tages op til revision - dog med fastholdelse af virksomhedens helt unikke værdier.

Kunder har i dag mængder af information. Derfor er differentiering det, der får dem til at være loyale over for et brand. Dialog, samarbejde, innovation og konstant omstillingsparathed er vejen frem. Et karismatisk brand fordrer harmoni mellem kunder, serviceleverandører, samarbejdspartnere, distributører og ledelsen (herunder bestyrelsen). Lovgivningen kan ligeledes influere på mulighederne for innovation, men rammerne skal i positiv forstand udnyttes.

En analyse som den foreslåede kan og skal ikke finde sandheden; teorien omkring branding foreskriver netop, at serviceydelser ikke kan sammenlignes med fysiske produkter, hvorfor det er vigtigt at lytte til sin *gut feeling* - branding handler om perceptioner.

En trussel mod brandet kan - i en kompleks vifte af interne og eksterne faktorer, der øver indflydelse på muligheden for at opnå succes med branding - fx være medarbejdere, der ikke ønsker fornyelse eller hvis egentlige opfattelse af virksomheden ikke stemmer overens med dennes strategi. Det kan også være en leder, der ikke ønsker eller evner at transformere virksomheden. I det medarbejderne er alfa & omega i produktionen af serviceydelser, er det afgørende at have medarbejdere, hvis værdier matcher det ønskede brand.

Forståelse for den ændrede sociale virkelighed er et skridt på den lange vej til at skabe et karismatisk brand. Virksomheden skal lære at handle på sociale, kulturelle og lovgivningsmæssige ændringer; at innovere og tilpasse. Som forretningsstrategi er det langt mere effektivt og motiverende, end at være tvunget til ændringer, fordi brandet er (blevet) negativt!

Kathrine Petersen er uddannet cand.merc., integrationskonsulent og master i oplevelsesledelse. Hun har de seneste 25 år arbejdet som økonom såvel nationalt som internationalt, fortrinsvis beskæftiget med udvikling af små virksomheder, arbejdsmarkedsforhold, bedring af forholdene for samfundets mere udsatte grupper og ledelse. Derudover har hun i vid udstrækning været involveret i alle faser af projektarbejde i ind- og udland.

LITTERATUR

Chernatory, L. d. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Third Edition*. Great Britain: Elsevier Butterworth Heinemann.

Gadamer, Hans-Georg. "Forståelsens historicitet som det hermeneutiske princip", (s. 127-182) i: Gulddal og Møller (red.) (1999). *Hermeneutik*. København: Gyldendal.

Hartl, Ann (2007) "Turismemarketing er andet end bare marketing" i: A. Sørensen: *Grundbog i turisme (s. 108-120)* København: Frydenlund.

Horn, P. O. (2008). *Oplevelsesledelse i praksis, 1. oplag, 1. udgave*. Forlaget MOL.

Jantzen, C. & Rasmussen, T.A. (2007). *Oplevelsesøkonomi, vinkler på forbrug, ExCITE-serien 2*. Aalborg Universitetsforlag.

Lindström, M. (2005). *BRAND sense. Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound*. New York : Free Press.

Lyck, L. (2008). *Service- og Oplevelsesøkonomi i teori og praksis, 1. udgave, 1. oplag*. Forlaget Academica.

Neumeier, Marty (2008). *The Brand Gap: How to bridge the distance between business strategy and design*. Berkeley, USA: New Riders., ISBN: 0-321-34810-9.


Neumeier, Marty (2009). *The Designful Company: How to build a culture of nonstop innovation*. Berkeley, USA: New Riders.

Pine II, B. J. (1999). *The Experience Economy, Work is a Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Salling LARSEN, A.-L. (2006). *Videnskab og Forskning. En lærebog til professionsuddannelser, 2. reviderede udgave*. København: Gads Forlag.

VENTETID

– EN FAGLIG UDFORDRING



Denne artikel ser på ventetid i en skadestue ud fra et oplevelsesøkonomisk perspektiv. Det betyder, at vi fokuserer på patienternes oplevelser i forbindelse med ventetid, at vi er bundlinje-orienteret, og at vi ser patienterne som kunder. Det handler kort sagt om den udfordring det er at forvandle ventetid til kvalitetstid.

NYE MÅDER AT OPFATTE TID PÅ

I den senmoderne eller postmoderne tidsalder har faktorer som fx fleksible arbejdstider og et utal af fritidstilbud på alle tider af døgnet gjort opdeling af dagligdagen mere flydende for de fleste. Vi får derfor en mere individuel tidsopfattelse, som i højere grad end tidligere er præget af mange andre interesser og gøremål end arbejde. Parallelt med ændringen af vores opfattelse af tidsforløb, ændres vores opfattelse af ventetid også. Den udvikling er med til at gøre ventetid til en stigende udfordring for både den ventende og den, der er ansvarlig for ventetiden. Den ventende stiller større krav til fleksibiliteten i forbindelse med ventetid, og vedkommende bliver dårligere til at udholde inaktiv venten. Ifølge filosofen Paul Virilio betyder den accelererende udvikling i det postmoderne samfund, at vi alle oplever tab af tid (Virilio 2005), selv om vi faktisk når mere i den tid der er til rådighed. Sandsynligvis er der glidende sket det, at vi er gået fra 'at kunne nå mere' til at 'skulle nå mere'. Når vi således skal nå mere, bliver inaktiv ventetid utålelig.

Den norske professor i social antropologi Thomas Hylland Eriksen beskriver med begrebet 'stabling', hvordan der er mindre og mindre tid til hver enkelt handling, fordi mennesker pakker flere og flere forskellige aktiviteter sammen i nuet (Hylland 2002). Hylland beskriver således, hvordan vi i vores tidsopfattelse opererer med moduler, der kan stables ovenpå hinanden, men som er uensartede, og ikke har forbindelse med hinanden. De danner altså ikke en helhed tilsammen (Hylland 2002), og gamle ordsprog som at "...gøre en ting ad gangen..." er uforståelige. Der er ikke regler for hvordan man skal "stable" sin tid, og de enkelte menneskers måder at organisere sig tidsmæssigt i dagligdagen bliver mere og mere individuel.

Den moderne (gammeldags) tidsopfattelse, som bygger på en tidsmæssig organisering i hierarki og rækkefølger, bliver derfor udfordret af postmodernismens krav om individuel hensyntagen, medansvar og fleksibilitet. Det postmoderne individs møde med moderne systemer kan skabe store problemer, hvis de gensidige forventninger ikke er afstemt. Postmodernismen synes dog også at rumme mulighed for at gøre os til bedre ventende. Det post-/senmoderne menneske beskrives af Hylland som i højere grad i stand til at kunne udnytte alle små ventetidssituationer til gøremål, og det kan gøre det nemmere at ændre ventetidssituationer fra spildtid til noget andet (Hylland 2002). Der er altså stor sandsynlighed for at ventetidskulturen ændrer sig i den postmoderne tidsalder, men det er ikke helt entydigt i hvilken retning.

Fokus på varigheden af ventetiden, målt i klokketimer, kan vise sig at give problemer i en postmoderne tid. Både Virilio og Hylland beskriver de problemer der kan være ved kun at arbejde på at forkorte ventetid for at opnå kundetilfredshed. Mens tid måles i timer, påvirkes oplevelse af tid også af f.eks. forventninger. Hvis man efter en indsats på ventetidsområdet har fået reduceret en konkret ventetid fra 30 minutter til 20 minutter, giver det

ikke bedre oplevelser for de ventende, hvis de i mellemtiden har udviklet en forventning om, at det kun skulle tage 15 minutter. Denne progression i vores ventetidsforventninger ses ifølge Hylland tydeligt i samfundet. Han skriver blandt andet:

"...hurtigere tid vil have endnu hurtigere tid" (Hylland, s.87, 2002)

Det ser med andre ord ud til at rationaliseringsgevinster med hensyn til ventetid nemt bliver indhentet af nye forventninger. For eksempel kan man spørge sig selv hvornår man har oplevet at ens computer var hurtig nok. Svaret er sandsynligvis, at det er den kun er lige efter den er købt, selvom computerne generelt er blevet mange gange hurtigere på få år. Eksemplet kan give et fingerpeg om, hvorfor det kan være en god idé også at arbejde med oplevelsen af ventetid, sideløbende med at arbejde med forkortelse af ventetiden, målt i minutter. På skadestuen kommer patienten lige ind fra gaden og er ikke forberedt på besøget. Man kan vel heller ikke sige at vedkommende har valgt situationen selv, så det stiller store krav til hospitalet at kunne modtage denne gruppe mennesker på en tilfredsstillende måde.

FRA PATIENT TIL HOSPITALSKUNDE

Offentlige virksomheder har været påvirket af liberale strømninger i samfundet i de sidste 20 år (Beck Jørgensen 2003). Krisen i 80'erne satte en bevægelse i gang, der skabte en række ændringer i idealforestillingerne om en effektiv offentlig virksomhed. Dette kan ses som en modreaktion på det fremherskende billede af offentlige virksomheder. I 80'erne beskrives de i værste fald til at være:

"...udflydende og tunge organisationer, der er domineret af professioner og personaleorganisationer..." (Beck Jørgensen, s. 13, 2002)

De seneste udspil i transformationsprocessen har været kommunalreformen på baggrund af Strukturkommissionens anbefalinger i 2004, og kvalitetsreformen i 2007. En af Strukturkommissionens anbefalinger fra 2004 lød:

"Tilstedeværelsen af konkurrence mellem de enkelte udbydere bidrager til at sikre opretholdelsen af en effektiv produktion..." (Greve, s. 51, 2008)

Greve angiver, at kommunalreformen skulle bidrage til større og mere ensartede markeder, mens kvalitetsreformen kæder brugen af markedsmekanismer sammen med ønsket om et kvalitetsløft i den offentlige service (Greve, 2008). Under påvirkning af disse strømninger ændrer idealerne for offentlige virksomheder sig. Beck Jørgensen angiver det nye ideal for de offentlige virksomheder:

"Den effektive offentlige organisation har klare mål, er resultatorienteret, og den har en tydelig identitet og mission i forhold til andre..." (Beck Jørgensen, s.13, 2002)

Beck Jørgensen angiver også, at man i denne proces arbejder i retning af, at "... borgerne i stigende omfang skal blive til kunder ". Det bryder med hvordan man hidtil har tænkt det offentlige system og er sandsynligvis grunden til en række ændringer i hospitalsvæsenet. I 1992 kom 'Det frie sygehusvalg', og i 2002 indførtes 'Det udvidede frie sygehusvalg' som en patientrettighed. Man fik ret til behandling på privatsygehus, hvis ventetiden i det offentlige var over to måneder. Herefter er der kommet yderligere tiltag, der alle virker til at fremme borgerens status som kunde. På Sundhedsstyrelsens hjemmeside kan man læse at:

"Fra den 1. september 2003 træder de nye regler om markedsføring af sundhedsydelser i kraft. Kriterierne for at markedsføre sundhedsydelser bliver dermed mere liberale, idet et af formålene med de nye regler er at skabe øget konkurrence mellem udbydere i sundhedssektoren".

Et væsentligt produkt af denne proces synes at være den stigende fokus på ventetid. På Sundhedsstyrelsens hjemmeside kan man se samtlige ventetider på hospitaler i hele landet offentliggjort. Som motivation for at offentliggøre disse tal siger sundhedsminister Bertel Haarder:

"Jeg vil gerne opfordre sygehusene til at bruge disse tal fremadrettet. Sygehusene og regionerne skal simpelthen skele til hinanden og lære af hinanden, hvordan de bedst muligt indretter deres arbejde, så kapaciteten bruges bedst muligt og så ventetiden bliver så kort som muligt".

Det ses tydeligt, at hospitalsvæsenet reagerer på disse strømninger og arbejder målrettet på at imødekomme patienternes (kundernes) behov og forventninger. Det ser dog ud til at kundernes behov og forventninger udvikler sig hurtigere end hospitalernes reformationsarbejde, og at hospitalsvæsenet på nogle områder oplever den utaknemmelige situation, at succesfuldt arbejde i retning af at opbygge en kunderelation til patienterne ikke bliver mødt med større tilfredshed, da patienternes forventninger på området i mellemtiden er steget yderligere.

KUNDEN SOM MEDEJER

Oplevelsesøkonomi er med til at ændre forholdet mellem kunde og virksomhed. I dag er oplevelsesøkonomi for længst kommet på agendaen i langt de fleste private virksomheder. Enten fordi man bevidst arbejder med denne måde at se en virksomheds kerneydelse på, eller fordi man bliver præget af at de fleste af konkurrenterne gør det. I 'co-produktionen' af oplevelsen er kunden gået fra at være en mere eller mindre passiv tilskuer som i et teater til at være en mere ligeværdig partner. Dette korte 'medejerskab' af virksomheden, som kunden oplever, får kunden til at stille større krav til virksomheden. Det kan være overvejelser om hvor virksomheden får sine råvarer fra, eller overvejelser om hvor miljørigtig eller CO2-neutral virksomheden er. Som

'medejer' bliver det vigtigt for kunden at kunne stå inde for virksomheden.

Hvis kontakten mellem virksomhed og kunde på disse præmisser går godt, får man ikke bare en tilfreds kunde, men også en ambassadør, der kan være et stort aktiv for virksomheden. Hvis kontakten derimod ikke går godt, får man ikke bare en utilfreds kunde, men også en person, der kan føle sig svigtet. Efterhånden er det at arbejde med oplevelser ikke noget, man som virksomhed kan vælge til eller fra. Kunden har simpelthen fået flere rettigheder, men samtidig accepterer kunderne også i højere og højere grad at de har pligter. De skal være medskabende og tage mere ansvar, og dette kan være en stor ressource for virksomheden. Kunders øgede medejerskab påvirker også kravet til virksomhedens 'kontaktbarhed'. Jo mere kunden mangler indsigt i årsagen til ventetiden, og jo mere kunden mangler overblik over hvor længe man skal vente, jo mere føler kunden sig ekskluderet, og dermed frustreret.

I hospitalsvæsenet er man begyndt at undersøge patienternes oplevelser generelt, herunder også oplevelser af ventetid. I de landsdækkende undersøgelser af patientoplevelser, forkortet LUP, har man siden 2000 spurgt patienter om deres oplevelser med hospitalsvæsenet. I 2006 gik man fra kun at undersøge indlagte patienters oplevelser til også at omfatte ambulante patienters oplevelser. Desuden har man iværksat konkrete undersøgelser målrettet patienternes oplevelse af ventetid, f.eks. Region Midtjyllands Center for Kvalitetsudvikling, der har foretaget en undersøgelse med titlen "Hvad siger patienterne om ventetiden". Ikke desto mindre synes sundhedsvæsenets generelle fokus på ventetid at være selve varigheden af ventetiden, og der synes ikke at være undersøgelser af ventetiden og patienternes oplevelser, mens de venter i forbindelse med skadestuer. Som undtagelse vil vi nævne Sydvestjysk Sygehus i Esbjerg, der bl.a. har igangsat et projekt i slutningen af 2010 vedrørende oplevelser i venteværelset til skadestuen, hvor sætningen "Welcome and care for me" er et af elementerne i undersøgelsen.

EN SAMLET UDFORDRING

Det står klart, at ventetid handler om meget andet end bare tid, og at negative følelser i forbindelse med at vente handler om meget andet end kedsomhed, som man måske umiddelbart ville nævne. Frustration, angst eller ligefrem vrede er følelser, der ofte ses i et venteværelse til en skadestue. En sætning hørt i en undersøgelse på en skadestue er: "*Han så igennem mig*", sagt om en situation hvor en læge kigger ligegyldigt i retningen af en ventende patient. En anden sætning: "*Ja, jeg har jo nærmest indtryk af at man bare er sådan et nummer*", sagt af en patient, efter at patienten havde ventet i halvanden time uden at kende prognosen for ventetiden. Disse og flere andre følelsesmæssige oplevelser synes at pege på forventninger, der ikke bliver indfriet. De offentlige virksomheders tilnærmelse til markedsøkonomi synes at have skabt forventninger hos patienter til hospitaler, der modsvarer de

forventninger en kunde har til et privat firma. Service og oplevelsesøkonomiske tiltag er så indarbejdet i hele markedet, og kunderne så vant til det, at de tager forventningerne med sig over til de offentlige virksomheder. Man skelner mindre mellem offentlige og private virksomheder.



Det er sandsynligt, at det er disse forventninger der bliver skuffet, når en patient/kunde bliver vred, ked af det osv. i et venteværelse, selv om servicen i venteværelset er blevet løbende forbedret. Når man arbejder ud fra et oplevelsesøkonomisk perspektiv, er kundens forventninger til et givet produkt/service af særlig stor betydning (Mossberg et al. 2006). Ved behov for assistance via en skadestue må vi antage, at man psykisk og fysisk er i en tilstand af stress. Patienten er bekymret og har en konkret skade der skal tilses/behandles. Et hospital er tilbøjeligt til at tage ansvaret for sine patienter og tage beslutninger på patientens vegne. Et menneske i en postmoderne tidsalder vil være mindre tilbøjelig til at lade andre lære ansvaret for sig og vil mere have brug for at få hjælp til selv at magte sin situation. Man kan formode, at en del af de frustrationer man i stigende grad møder i en skadestue handler om, at patienten er frataget handlemuligheder og derved ikke får mulighed for at tage ansvar for sig selv.

HOSPITALET'S IDENTITET

På hospitaler arbejdes der mest med at nedsætte ventetiden og mindre med oplevelsen af ventetid. Udfordringer på ventetidsområdet mødes med sundhedsfaglighed og fokus på effektive arbejdsgange. Der er ikke meget der tyder på, at man på medarbejderniveau har et kundeperspektiv på patienten.

En artefaktanalyse¹ på et hospital afslørede følgende grundantagelser:

- Verden er uforanderlig, og skadestuen har sin fast definerede rolle i denne verden
- Menneskets behov er uforanderlige, så det der engang har været godt, bliver ved med at være godt
- Folk kommer for at få den sundhedsfaglighed der leveres inde bag dobbeltdørene på skadestuen

Et eksempel fra artefaktanalysen på hvordan indretning kan virke ekskluderende på en patient/kunde, er f.eks. kontoret ved modtagelsen. Ved ankomsten til hospitalet ved skadestuen mødes man af et tomt skrivebord, og personale der tilsyneladende er i gang med noget vigtigt. I hvert fald noget der er vigtigere end de nyankomne, idet det flere gange er observeret, at personalet ikke automatisk kontakter nyankomne i det øjeblik de står ved lugen. Ofte skal der et tryk på klokken til, før personalet kontakter patienten/kunden.

Uddrag fra artefaktanalysen: "Et par meter længere fremme er et glasparti med et lille rundt vindue i. Man kigger ind i et lille forkontor. Herfra ser man ind i et lokale med skriveborde og endnu længere borte fornemmer man at der er et andet rum; et personalerum. Der er ingen stole i forkontoret. Det tomme forkontor signalerer umiddelbart, at man er kommet til en virksomhed som har travlt. Når man umiddelbart efter ser en ansat sidde roligt og lave kontorarbejde i et tilstødende lokale, forsvinder følelsen af, at det er et sted hvor der er travlt. Derved virker det tomme forkontor som en beslutning man har taget, og det er bare ikke prioriteret at der sidder nogen fast i lugen. Selv om vi tager opstilling ved lugen, kommer der ikke nogen før vi gør opmærksom på at vi er der, selv om vi fornemmer, at man godt kan se os."

Den manglende 'nu skal jeg være der'-holdning virker legitim inden for hospitalets selvforståelse og ud fra et sundhedsfagligt paradigme, men den virker uforståelig i et oplevelsesøkonomisk perspektiv og virker frustrerende for de besøgende. Da det indledende møde og den deraf følgende oplevelse mellem kunden og virksomheden ud fra en oplevelsesøkonomisk tankegang er særlig vigtig, er skadestuens modtagelsesområde et centralt sted på hospitalet i en konkurrencesammenhæng.

¹ Artefaktanalyse er en afdækning af hvordan virksomhedskulturen er i en given virksomhed. Artefaktanalysen afdækker virksomhedens grundantagelser ud fra hvordan virksomheden præsenterer sig på forskellig måde.

SUNDHEDSFAGLIGE YDELSER I ET OPLEVELSESPERSPEKTIV

Det kan se ud som om der er en uoverensstemmelse mellem det sundhedsfaglige paradigme og det oplevelsesøkonomiske paradigme. I vores undersøgelse fandt vi en række eksempler på de specielle forhold, en skadestue har i forbindelse med ventetidsudfordringer, som umiddelbart synes at gøre det svært at arbejde konkret med oplevelser og give kunden mulighed for selvforvaltning. Der kan bl.a. nævnes:

- Sundhedsfaglige begrundelser for prioriteringer kan indimellem være svære for kunden at forstå
- Sundhedsfagligt personale har monopol på overvejelser der fører til sundhedsfaglige begrundelser
- En skadestues akutfunktion gør det svært at estimere og forudsige ventetid



For at komme ud over problemet med at sundhedsfaglighed kan stå i vejen for at arbejde med oplevelser, vil vi reflektere lidt over forholdet mellem produkt og oplevelse. Der er dele af oplevelsesøkonomien, der handler om hvordan man tilføjer merværdi til et produkt. Et kendt eksempel er prisforøgelsen for kaffe, fra det er en pose kaffe til den bliver serveret for kunden på en café. Kaffeeksemplet viser, at sætningen 'merværdi til et produkt' er forkert. Når man sidder på en café og får serveret en kop kaffe, er det ikke

kaffebønner med merværdi man får serveret. Det er heller ikke en kop kaffe med merværdi, man får serveret. Det er produktet 'kaffe-på-en-café' man får serveret. Oplevelsen er ikke et stunt der skal narre personen til at give 30 kr. for en kop kaffe, men er også selve produktet. Koppen med kaffen er kun en del af produktet, ligesom kaffebønnerne kun er en del af en kop kaffe.



I virksomheder der bevæger sig ind på oplevelsesøkonomiske tanker, skal man være klar til at gøre op med hvilket produkt man egentlig sælger og hvad man mener med 'faglighed'. Oplevelsesøkonomisk set forudsætter den gode oplevelse, at alle faglige led i kæden er stærke for at kunne bære den gode oplevelse.

For eksempel er der mange fagligheder i spil på en restaurant. Når tjeneren kommer ind med retten, er det tjenerens faglighed der er i spil. Umiddelbart inden var det kokken der tilberedte maden, der havde sin faglighed i spil, og før det igen var det slagteren, der leverede kødet, der havde sin faglighed i spil. Da oplevelsesøkonomi i høj grad bygger på emotioner, er der store krav til kvaliteten i alle led. Hvis ikke bøffen i restauranten er perfekt, så falder hele oplevelsen, uanset om tjeneren kan stå på hænder eller spiller mundharpe. Omvendt hjælper det ikke at servere en perfekt bøf, hvis den kommer efter halvanden time, eller hvis tjeneren er ubehøvlet. Slagterens faglighed synes at være skubbet i baggrunden, i nogen grad også kokkens, og denne faglighed betragtes ofte som en selvfølge i forbindelse med en

oplevelse på en restaurant. Vi mener, at den største udfordring i forhold til at tage oplevelsesøkonomiske tanker til sig i fagligt tunge miljøer er at acceptere ligeværdigheden med andre fagligheder. Oplevelsesdimensionen kommer nemt til at blive betragtet som en letvægter og ses som salgsarbejde i forhold til det der betragtes som hovedydelsen.

MEGET FOR PENGENE VED AT ARBEJDE MED OPLEVELSER

Hospitaler er sat i verden for at yde sundhedsfaglighed. Hospitaler er virksomheder med tradition for videnstungt arbejde, der udvikles i et stærkt fagligt miljø. Man er her vant til, at patienter har brug for ydelser som trøst, omsorg og faglige samtaler, og man har i nogen udstrækning ladet patienternes oplevelse være pejlemærke for hvordan man udvikler virksomheden. Ikke desto mindre synes det som om hospitaler møder konkurrence ved udelukkende at tænke i styrkelse af sundhedsfagligheden, - selv om sundhedsfagligheden virker til i forvejen at være i top. Når man skal udvikle et sundhedsfagligt system, der i forvejen er i top, er det meget dyrt. Hvis man vil være (måske unødigt?) fagligt bedre end sine konkurrenter risikerer man at komme ind i en spiral, hvor det ikke er sikkert, at det er kunden/borgeren der er i fokus. Man risikerer, at man udelukkende koncentrerer sig om konkurrenterne og glemmer hvad borgeren synes eller har brug for.

Vi har vænnet os til at sundhedsvæsenet hele tiden bliver udbygget, og at der konstant kommer nye (og dyre) behandlingsmuligheder. Dette giver forventninger om yderligere forbedringer, og det er en stigende udfordring for et sundhedsvæsen, der tilsyneladende står foran at skulle nedskæres og omlægges. Når oplevelser kan skabe reel værdi for det private erhvervsliv, kan det også ske i det offentlige. Disse værdier kan være det, man mangler i hospitalets drift i nær fremtid, når man ikke længere kan få enderne til at nå sammen i spændingsfeltet mellem borgerens forventninger og budgettet.

Mange af de oplevelser man registrerer hos ventende patienter i et venteværelse er negative. Skadestuer synes generelt at være et stykke fra at betragte en ventende patient som en kunde. Vi finder således en manglende lyst på hospitalerne til at tage udgangspunkt i patientens opfattelse af hvad hans behov er i ventesituationen og til at lade det være udgangspunkt for hvad man tilbyder ham. Det er desuden af betydning, at man i skadestuen tilsyneladende ikke opfatter patienter ens i alle situationer. En undersøgelse viser, at patienter i venteposition i et venteværelse ikke fik samme omsorg af personalet som patienter i behandling på behandlergangen fik. Specielt var der stor mangel på mulighed for selv at påvirke sin situation, og de ventende patienter oplevede mangel på indsigt i forhold med betydning for, hvor lang tid der ville gå. Det medvirkede til at give den ventende patient en dårlig oplevelse. De forventninger, patienterne kommer med ved ankomsten til skadestuen, vurderes også at have indflydelse på de oplevelser patienter

har i venteværelset. Eksempelvis er det konkrete forventninger til hvor lang tid der vil komme til at gå, og det er mindre konkrete forventninger i form af en forudfattet, men ubevidst opfattelse af hvordan besøget vil forløbe.

Det har været tydeligt gennem hele undersøgelsen, at skadestuen lægger stor vægt på faglighed i tilgangen til arbejdet. Det giver sandsynligvis tryghed for patienter i behandling på behandlergangen, men det forhindrer ikke de ventende patienter i venteværelset i at få dårlige oplevelser. Vores undersøgelser viser, at de ventende patienter generelt ikke føler sig som mål for skadestuens faglighed mens de venter, selv om denne faglighed kortvarigt opleves ude i venteværelset.

I et tankeeksperiment kunne man forestille sig, at man lod hovedydelsen, personalets sundhedsfaglighed, være den fremherskende tilgang til patienter bag behandlerdørene, mens man lod en anden faggruppe stå for oplevelserne i venteområderne. Derved kan man lade fokus på en stærk sundhedsfaglighed udvikle sig til glæde for både patienter og det sundhedsfaglige personale, mens en anden faggruppe får udvidet sit ansvarsområde og sørger for, at man føler sig vel ankommet til og modtaget af virksomheden, mens man sidder i venteværelset. Man kunne forestille sig, at det ville komme til udtryk i konkrete handlinger som kaffe, tv, sofaer, sovemuligheder og lignende, men det vigtigste er, at virksomheden via denne faggruppe møder kunderne med det udgangspunkt, at alle forhold omkring patienten/kunden er hospitalets ydelse, og at det er patienten/kunden der bestemmer om kontakten har været god. Det vil stadig være de sundhedsfaglige ydelser patienterne kommer for, men de vil ikke blive skræmt væk - og over til konkurrenten - på grund af dårlige oplevelser i mødet med hospitalet.



Susanne Carlsen er jordemoder og har arbejdet som dette gennem de sidste 25 år. Susanne arbejder i det daglige med at skabe gode rammer og betingelser for gravide familier og nyfødte på Bornholms Hospital. Hun er certificeret som international ammekonsulent og uddannet Master i Oplevelsesledelse.




Jesper Larsen er souschef på et socialpædagogisk bosted og arbejder bl.a. med at beboerne kan få en meningsfuld og oplevelsesrig hverdag ud fra en udredning af deres ressourcer. Jesper har tidligere arbejdet som højskolelærer og har været ansat i Forsvaret, hvor formidling samt det nære og udforskende forhold til andre mennesker i gruppesammenhænge har stået centralt. Jesper er Master i Oplevelsesledelse og har desuden deltaget i projektet Innovationsledelse i Yderområder.

LITTERATUR

- Eriksen Thomas Hylland: *Øjeblikkets tyranni*, Tiderne skifter, 2002
- Greve Carsten: *Genopfindelse af den offentlige sektor*, Børsens Forlag, 2008
- Jørgensen Torben Beck: *På sporet af den offentlige identitet*, Århus Universitetsforlag, 2003
- Mossberg Lena: *Å skabe oplevelser i teori og praksis*, Fakbogsforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2007
- Schein Edgar H.: *Organisationskultur og ledelse*, 2. udgave København: Forlaget Valmuen, 1994
- Virilio Paul: *Negative horizon: An essay in Dromoscopy*, London: Continuum, 2005
- capitalism, 1998, New York, W.W. Norton Company, Inc., 2006
- http://www.sst.dk/Nyhedscenter/Nyheder/2003/Markedsfoering_sundhedsydelse.aspx
- <http://www.berlingske.dk/danmark/hospitaler-skal-kunne-konkurrere-paa-korte-ventetider>
- <http://patientoplevelser.dk/index.asp?id=499>
- <http://www.regionmidtjylland.dk/files/Sundhed/Sundhedsstaben/Center%20for%20Kvalitetsudvikling/somatisk%20patientunders%C3%B8gelser/tema%20A6fte/Haefte4.pdf>
- <http://www.velfærdensinnovatører.dk/bro-over-velfaerdsloften/398-forbedring-af-ventevaerelseoplevelsen.html>

JEG HAR FÅET EN NY FAMILIE

- MOTIVER TIL FRIVILLIGHED



En tredjedel af danskerne udfører frivilligt arbejde, og tallet er støt stigende. Men hvad er det egentlig, der ligger bag frivilligheden? Hvad er det, der driver mennesker til at arbejde uden at få løn for det? I en ny undersøgelse, der bygger på et studie af en bornholmsk kulturinstitution, peges der på otte forskellige motiver. Én af de afgørende faktorer er den sociale sammenhængskraft, som kan give følelsen af at blive del af en ny familie.

Et frivilligt engagement har stor betydning for den enkelte, men det har også stor samfundsmæssig økonomisk betydning. For et yderområde som Bornholm har den frivillige arbejdskraft en kolossal betydning. Det er i kraft af den, at en lang række sportsforeninger overhovedet eksisterer, og det er gennem frivillighed, at en lang række tilbud til børn eksisterer. Det er også gennem frivillighed, at lokalsamfundene holder sammen enten omkring et fysisk samlingspunkt eller omkring de lokale kulturelle tilbud. På Bornholm er der registreret op mod 1.000 foreninger, herunder mere end 250 inden for loven om folkeoplysning. Det vil sige at Bornholm, ligesom resten af landet, har et væld af foreninger, organisationer og institutioner, som er baseret på et frivilligt engagement.

FRIVILLIGE I MUSIKHUZET BORNHOLM

Et af de tilbud der har særlig stor betydning for Bornholm er spillestedet Musikhuzet Bornholm. Her er mere end 230 frivillige tilknyttet i større eller mindre omfang, og her finder mere end 100 koncerter sted om året. Musikhuzet er dermed den kulturinstitution på Bornholm, der gør størst brug af frivillig arbejdskraft hele året. Vi traf en aftale med ledelsen af Musikhuzet Bornholm om at få lov til at kigge indenfor. Gennem interview med frivilligkoordinator Mette Brunemark og flere frivillige, spørgeskemaer blandt frivilligruppen og publikum samt observationsstudier har vi fået et billede af de funktioner som 'jobbet' som frivillig hhv. frivilligkoordinator indeholder. Det undrede os, hvad der får så mange mennesker til at engagere sig i huset; arrangementerne ligger sent om aftenen, hvem gider rydde op bagefter til langt ud på natten, og hvad med dem, der ikke engang oplever koncerterne, men står i garderoben i kælderen? Med det fokus undersøgte vi hvilke motiver de frivillige i Musikhuzet Bornholm har for at stille op aften efter aften året rundt.

Musikhuzet er Bornholms regionale spillested, økonomisk funderet på midler fra Bornholms Regionskommune, Statens Kunstråd, eksterne arrangører, der betaler leje, lokalt engagerede erhvervs sponsorer samt billetindtægter. Stedet har eksisteret siden 1986 og har udviklet sig fra at være en forening drevet af lokale ildsjæle, til at være et fondsbaseret rytmisk spillested, med en arbejdende ulønnet bestyrelse. Musikhuzet har til formål at udbrede den rytmiske musik på Bornholm og samtidig skabe opmærksomhed omkring øen som et kulturelt kraftcenter. Ud over de 100 koncerter om året anvendes huset også til andre arrangementer, således at der samlet er ca. 300 arrangementer om året, lige fra politiske møder, foredrag, teaterforestillinger og formidlingsarrangementer til små og store koncerter med op til 700 publikummer og gæster. Der er hvad der svarer til seks fuldtidsansatte medarbejdere i Musikhuzet. Det er den daglige leder, en kontormedarbejder med ansvar for bogholderi, en administrativ medarbejder med ansvar for PR og markedsføring og en tekniker.

Desuden er der to pedeller på deltid samt 4-5 timelønnede bartendere, idet de frivillige ikke håndterer penge.

Ledelsen har valgt at håndteringen og koordineringen af de 230 frivillige skal varetages særskilt af en enkelt person, frivilligkoordinator Mette Brunemark, som siden 2006 har været frivillig i Musikhuzet. Hun varetager opgaven ulønnet til trods for, at hun skønner at anvende et tidsforbrug, der svarer til en normal arbejdsuge. Da engagementet primært ligger uden for normal arbejdstid, og da Mette Brunemark er selvstændig tandlæge med egen praksis, har hun større mulighed for at tilrettelægge sit daglige arbejde, så det kan kombineres med de omfattende krav, der stilles til funktionen som frivilligkoordinator.

KARAKTERISTIK OG ORGANISERING AF MUSIKHUZETS FRIVILLIGE

Musikhuzets behov for frivillige og omfanget af det engagement, som hver enkelt leverer, varierer meget. Nogle er kun engageret en til to gange årligt ved de store udendørs sommerkoncerter, der har eventkarakter, hvorimod andre er at finde flere gange hver weekend til små intime eller store indendørs koncerter. Mette Brunemark beskriver, at hun har en kerne på ca. 60 personer som minimum 3-4 gange om måneden er at finde i Musikhuzet. Den yngste er 12 år og den ældste er 77, heraf udgør aldersgruppen mellem 18 og 50 år ca. 70 %. Der er en lige kønsfordeling, hvilket Mette Brunemark ser som en stor fordel.

Musikhuzet mangler ikke frivillige, men efter august måned, hvor mange frivillige flytter fra Bornholm for at studere i København, annonceres der i nyhederne og på forskellige sites efter interesserede. Desuden gør Musikhuzet meget ud af, at 'de gode frivillige' medbringer deres venner. Organisatorisk er den frivillige stab opdelt under 6 afviklere, der kan beskrives som teamledere, og de øvrige frivillige. Det tager ca. et år at uddanne en afvikler, således at vedkommende kan have det fulde ansvar for en koncertafvikling og håndtere den meget høje grad af selvledelse, der ligger i funktionen.

Mette Brunemark benævner sine frivillige "crew" og anvender i det hele taget en engelskpræget musik-terminologi. Hun gør samtidig meget ud af at understrege, at værdigrundlaget er "at skabe en fed koncert" og at selv om man er frivillig, betyder det ikke, at man kan gøre, som man vil. Hun udviser selv stor seriøsitet, opdrager sine afviklere på samme måde og forventer, at de videreformidler dette ned i organisationen. Hun udtrykker, at hele crewet skal være toptrimmet til at udføre opgaven - helt ned på "toiletrensniveau". Derfor afholder hun også frivilligmøder to gange i kvartalet, hvor målet er at informere på alle niveauer og skabe lydhørhed for alle. Desuden er de frivillige repræsenteret i bestyrelsen. Mette Brunemark

påpeger i øvrigt, at de frivillige, der er der mest, er dem, der har lettest adgang til beslutningstagerne og - fordi de kender huset bedst - normalt også kommer med de bedste ideer.

Mette Brunemark mener, at den største udfordring er, når der skal tages imod en ny frivillig i Musikhuzet. De frivillige kan være vidt forskellige og som redskab til at blive klogere på, hvem de er, arbejder hun med en typologi udviklet af Roskilde Festival, hvor de frivillige bliver inddelt i 4 typer: *Festaben*, der via engagementet får opfyldt sociale behov, *nørden*, der får opfyldt faglige ambitioner og stiller krav til kvalitet, *politikeren*, der søger medindflydelse med henblik på forandringer eller forbedringer og *ekshibitionisten*, der bruger eventen til at skabe sig en identitet og skille sig ud fra andre. Mette Brunemark siger, at modellen hjælper hende til at kredse sig ind på, hvordan hun skal arbejde med motivationen for den enkelte frivillige:

”Den største udfordring er at finde ud af, hvad det er for en person, der har søgt huset og der er milevid spredning i, hvem det er.”

TYPER AF FRIVILLIGE

Sammensætningen af de forskellige typer i frivilligruppen hos Musikhuzet Bornholm afspejler den forandring, der finder sted i frivillighedsbilledet i disse år. Den ’klassiske’ frivillighed er ved at bevæge sig over i en ’ny’ frivillighed. De frivillige styres i højere grad af individualisme og personlige interesser. Indsatsen er global, situationsbestemt og periodisk. Fremtidens frivillige er forbrugere. Til gengæld for deres indsats forlanger de nye frivillige nogle organisationer, der kan tilbyde identitet og mening - indtil de zapper videre til næste projekt.

Den klassiske frivillighed baserer sig på kollektiviteten, hvor engagementet er længerevarende, sammenhængende og intensivt. Omvendt er den nye frivillighed selvorienteret, hvor man i højere grad engagerer sig i egen sfære, og den baserer sig på individualitet, hvor engagementet er kortvarigt, lejlighedsvis og begrænset.

De nye tendenser inden for frivillighed illustreres i figur 1. I den forbindelse er det værd at bemærke, at denne kategorisering af klassisk og ny frivillighed er en idealtipebeskrivelse; i praksis er der mere tale om tendenser.

KLASSISK FRIVILLIGHED	NY FRIVILLIGHED
Traditionelle værdier Fællesskab	Flere frie valg Individ
Vælger ud fra tilhørsforhold og loyalitet Stabil organisation	Vælger ud fra personlig interesse Netværk Kaotisk organisationsstruktur
Lang tid (livstid) Kontinuitet Regelmæssigt Lokalt	Kort tid (tidsbegrænset) Episodisk Situationsbestemt Globalt
Dem-og-os Altruistisk	Noget-for-noget Gensidigt

Figur 1: Klassisk og ny frivillighed - inspireret af Habermann 2007

I forhold til fordelingen af de frivillige i den klassiske og den nye frivillighed placerer Musikhuzet Bornholm sig så at sige med et ben i hver lejr. På den ene side råder organisationen over en fast stab af frivillige, der engagerer sig hele året, og de har en lang række af de karakteristika, der passer på den klassiske frivillighed. På den anden side arrangerer Musikhuzet også store eventlignende koncerter, som trækker på alle frivillige i kartoteket, som kun knyttes til disse få afgrænsede engagementer, hvor motivationen er drevet af, at det er tidsbegrænset og at ”det hele koger”. Den faste stab, som er engageret hele året, engagerer sig også i de store eventlignende koncerter.

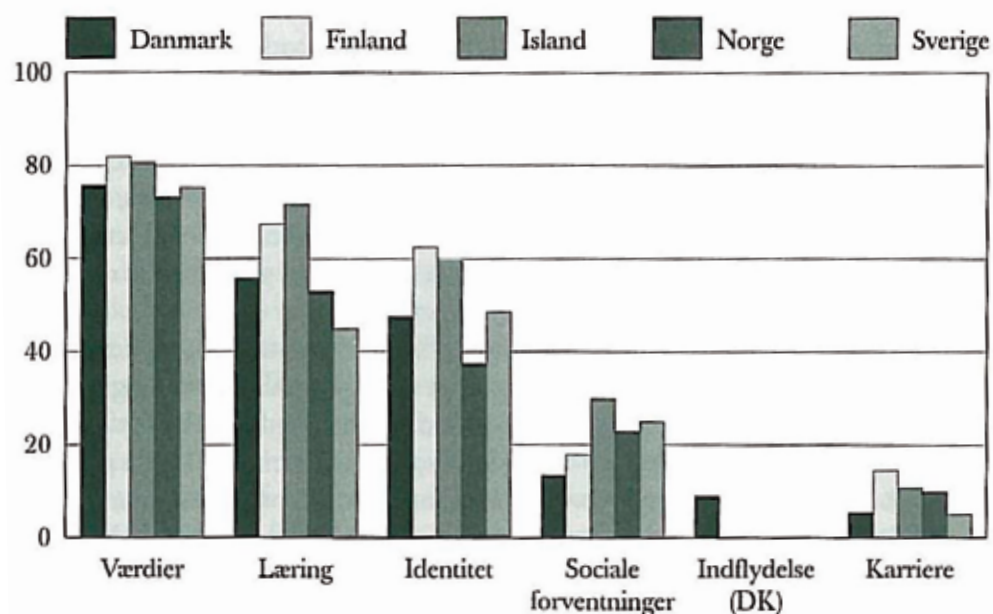
MOTIVATION

Karakteristikken af Musikhuzets gruppe af frivillige stemmer fint overens med ph.d. Ulla Habermanns forklaringer af, hvorfor man engagerer sig frivilligt og hvad motivation er. Ordet motivation er i familie med ordet emotion; at bevæge følelsesmæssigt. Der er en sammenhæng mellem følelse og motivation. Motivation for deltagelse i frivilligt arbejde bygger på to forskellige omstændigheder, der tilsammen udgør forklaringen. Det ene er *anledning*, hvilket skal forstås som en aktuel situation eller ydre bevæggrund. Det kan eksempelvis være strukturelle omstillinger, økonomisk nedskæring eller andet. Det kan også være en personlig anledning, såsom ændringer i

livssituation; flytning, skilsmisse, engagement i børnenes aktiviteter eller andet. Endelig kan der være tale om en opfordring fra selve organisationen eller det personlige netværk. Det andet er *motiv*, der skal forstås som den indre bevæggrund for deltagelsen. Det kan være en trang til at handle i forhold til det, man tror på; det, som giver mening, eller det, som er nødvendigt. Når en ydre anledning og det indre motiv er til stede samtidig er der tale om et forankret frivilligt engagement (Habermann 2007).

MOTIVMIKS

En person kan rumme både et egennyttede-motiv, men også et altruistisk motiv. Dertil kommer politiske, demokratiske og organisatoriske forhold. Motivationsbegrundelserne handler derfor ikke om et enten-eller, men et både-og. En person kan have flere forskellige motiver til samme handling, og man kan have samme motiver for forskellige handlinger. Motiverne kan være kontekstafhængige og forandre sig over tid med udgangspunkt i det indre *motiv* og den ydre *anledning*. Det betyder imidlertid ikke en 'motivkonflikt', men viser i hvor høj grad motiverne overlapper hinanden og ikke altid kan skilles ad. Der kan i stedet tales om et motivmiks (Habermann 2007). Vi ser tydeligt et billede af et motivmiks hos Musikhuzets frivillige, hvor de fleste har mere end ét motiv for deres frivillige engagement.



Figur 2: Motivhierarki - Kilde: Henriksen og Ibsen 2001

Forskning har vist, at dette motivmiks kan rangordnes i et motivhierarki. Det ses blandt andet i den nordiske komparative undersøgelse *Frivillighed i Norden*, hvor forskerne har set på, hvilken betydning seks valgte motivationsdimensioner har for engagementet i frivilligt arbejde. De seks dimensioner er: *værdier, læring, identitet, sociale forventninger, indflydelse og karriere*. Undersøgelsen bygger på spørgeskemaundersøgelser blandt 6.500 personer engageret i socialt arbejde. Med udgangspunkt i en række udsagn og påstande har forskerne herefter kunnet rangordne de seks motivationsfaktorer. I alle fem nordiske lande rangerer motivationsfaktorerne stort set ens, som vist i figur 2.

Figuren viser, at det er de værdibaserede motiver, der blandt andet dækker politiske, religiøse, lokale samfundsforhold og social ansvarlighed, der scorer højest - værdier som kan kategoriseres som altruistiske.

Værdier skal i den forbindelse ses som udtryk for menneskers tro på og behov for mødet med den anden og sagen. Mens læring kan forstås som individets ønske om selvudvikling, står identitet for mening, hverdagsliv og fællesskab; kort sagt at være aktiv og nyttig (Habermann 2007:285).

Peter Gundelach, der har undersøgt danskernes værdier gennem de sidste tredive år, mener, at værdier handler om, hvad der er godt og ondt - og måske i endnu højere grad om, hvad man bør gøre, end hvad man gør: "*Det er hensigten om at hjælpe andre, der gør en handling altruistisk - også selv om man selv får noget ud af den*". Med det udgangspunkt skal altruisme og egennytte altså ikke forstås som hinandens modsætninger, men snarere som hinandens forudsætninger. Det er derfor meningsløst at tale om et enten-eller, hvilket heller ikke synes at være væsentligt i forhold til den frivilliges måde at forstå og forme det frivillige arbejde.

Man kunne antage, at specielt de altruistiske motiver primært er knyttet til et mere permanent frivillighedsengagement, men det er ikke tilfældet. Svenske studier af frivillige i forbindelse med sportsarrangementer og events har vist, at både *meningsfuldhed, samhørighedsfølelse, familiemæssige traditioner og lokale forpligtelser* er væsentlige motiver. En mulig forklaring på sammenhængen mellem egennytte og altruisme er derfor, at mennesker lever et mere og mere individualiseret liv med mange forskellige aktiviteter, der har betydning for det selvbillede, vi fremviser.

Det er derfor ikke alene en udvikling fra altruistiske motiver hen imod en egennyttmaksimering, der ændrer frivillighedsbilledet, men også en anden måde at iscenesætte og engagere sig som frivillig. Det bekræfter Københavns Kommunes forening af frivillige, Cph Volunteers, der har 1.160 medlemmer. Her er motivet ikke, *hvor* man er frivillig, men *at* man er frivillig, og derfor kan man også den ene dag være frivillig ved et internationalt cykelløb og næste dag ved en fredsdemonstration. Alt er i spil, når bare det er kortvarigt, valgfrit, situationsbestemt og opfylder 'dagens behov'.

Hovedgruppen af medlemmerne er 25-45 år. Det er den gruppe, der må formodes at have mest travlt, og ifølge foreningens leder, Franka Abrahamsen, understreger det den teori, hun har om, at samhørighed og sammenhold er det, der skaber motivationen. Dertil føjer hun i forhold til en altruistisk tænkemåde: *"Det der holder folk sammen er, at de er stolte af at gøre det værd at bo i den by, de bor i"*.

Som tidligere nævnt viste frivillighedsundersøgelsen, at *læring* er et vigtigt motiv. Det bekræfter Cph Volunteers, der næsten ugentligt tilbyder medlemmerne undervisning i henholdsvis førstehjælp, konflikthåndtering eller interkulturel forståelse. Derudover har foreningen erfaret, at arrangørernes ledelse af de frivillige ofte er mangelfuld eller underprioriteret. Derfor tilbyder foreningen undervisning i ledelse af frivillige og har desuden ansøgt midler til udviklingen af et egentligt uddannelsesforløb målrettet ledelse af frivillige.

Foreningen er bevidst om og organiseret i forhold til, at engagementet blandt de frivillige er varierende. Nogle kommer kun én gang om året mens andre, som Franka Abrahamsen kalder den hårde kerne, er meget aktive. Lederen af Cph Volunteers understreger, at en af grundene til at foreningen har så mange frivillige netop er, at man kan vælge til og fra:

"Man kan være sammen med vennerne én dag, være på modeshow én dag og være på uddannelse én dag og måske til en ny tennisturnering om et halvt år. Man kan være frivillig på mange forskellige planer, uden at skulle være forpligtiget til at møde op hver mandag".

Franka Abrahamsen sammenfatter fællesskabsfølelsen og altruismen og eliminerer samtidig frygten for, at de nye frivillige alene drives af egennyttmaksimerende motiver, ved at konkludere: *"Dem der har meget overskud, giver meget overskud"*.

DE FRIVILLIGES MOTIVATIONER I MUSIKHUZET BORNHOLM

Vores undersøgelse af motiver blandt frivillige i Musikhuset Bornholm peger også på, at de frivillige har én eller flere bevæggrunde for at engagere sig og fastholde engagementet: sociale behov, personlige behov, personlig udvikling, oplevelser, ordnede forhold, familie, mening og lokal og regional

positionering. Det er motiver, som vi mener i vid udstrækning gælder for andre kulturinstitutioner, der anvender frivillig arbejdskraft. Der er for de flestes vedkommende tale om et motivmiks, idet de frivillige har mere end ét motiv. I det følgende vil vi uddybe de enkelte motiver.

SOCIALE BEHOV

Der tegner sig et tydeligt billede af, at det sociale samvær er det motiv, der er det mest fremherskende blandt de frivillige. De fortæller, at det handler om at skabe noget i fællesskab og at have en fælles identitet. Mere end to tredjedele peger på at socialt samvær - i betydningen at hygge sig og have det sjovt sammen med andre mennesker - er af stor betydning. Og næsten lige så mange understreger det sociale yderligere ved at sige, at det er nyt netværk og nye venner, der er motivationsfaktorerne. Flere uddyber det ved at sige, at det handler om at møde nye spændende mennesker, som man ellers ikke ville have mødt og med en anden baggrund, end man selv har.

Det sociale behov er ifølge teoretikeren Maslow et medfødt behov, der er en forudsætning for menneskets vækst. Maslows behovsmodel er en af de mest kendte behovsmodeller, når man taler menneskelige motiver. Hele udgangspunktet for modellen - der senere er blevet kendt som Maslows behovspyramide - er at mennesket er et individ med mulighed for konstant vækst. Individets vækst forudsætter imidlertid, at de medfødte behov, der er organiseret i et hierarki efter indbyrdes styrkeforhold, opfyldes. Hierarkiet består grundlæggende af en række basale fysiologiske behov, som først skal tilfredsstilles, før de mere psykologiske behov kan blive opfyldt. Så snart de nederste behov er tilfredsstillet, vil de ikke længere være altdominerende for mennesket, og individet kan bevæge sig op til næste niveau. Udækkede behov fungerer ikke som en motivation, men beskrives af Maslow som et mangelbehov og er alene en hindring for at komme videre i hierarkiet. Det næste niveau rummer behovet for kærlighed og samhørighed, også kaldet de sociale behov, som dækker ønsket om at give og modtage følelser, hengivenhed og accept. Hvis dette behov ikke bliver tilfredsstillet, vil det give følelsen af ensomhed og afsavn.

En stor del af Musikhusets frivillige har oplevet en ændring i deres liv, f.eks. skilsmisse eller tilflytning, der gør, at de har behov for at møde andre mennesker, hvilket en af de frivillige udtrykker således: *"Jeg blev frivillig, fordi børnene var blevet store, og jeg var blevet skilt, så der skulle ske noget. En veninde sagde, at her skete en masse, og det gjorde der også, jeg fik nye venner"*.

Det ligger fint i tråd med de teorier, der omhandler ydre og indre motiver. Her er et eksempel på en *anledning*, som har gjort, at vedkommende har søgt at finde en mulighed for at få sit *motiv* opfyldt: at møde nye venner.

PERSONLIGE BEHOV

På det personlige plan beskriver flere, at de får energi og overskud af deres arbejde. Nogle nævner, at de lærer at blive mere udadvendte og selvsikre og det har bevirket, at de har fået flere venner. Maslow beskriver ligefrem, at mangel på opfyldelse af disse behov, kan føre til isolation, afsavn og sygdom. Det understreger et udsagn hentet fra en af de anonyme besvarelser fra vores undersøgelse:

”Jeg tror faktisk, at man kunne spare mange besøg hos lægen, hvis mange flere fik noget at gå op i i stedet for deres sofa og TV. Mennesker er ikke skabt til at være isoleret derhjemme og det er der rigtig mange, som er”.

Det fremgår tydeligt af vores undersøgelse, at personlige behov er et af de største motiver blandt de frivillige. Afviklerne vægter således også de frivilliges personlige behov højt. De prioriterer for eksempel at tage sig tid til at tage sig af de nye og dem, som har det svært personligt, for at udvise respekt og anerkendelse. Et eksempel på anerkendelse er, når afvikleren dagen efter en koncert sender en SMS ud til de frivillige med beskeden: *”Det var ikke gået uden dig.”*

At udvise anerkendelse er ifølge direktør, udviklingskonsulent og forfatter Thorkild Olsen menneskets evne til at se den anden som en væsentlig anden, hvilket fordrer både empati og evne til at tillade forskellighed. Det er samtidig en tilgang, der går begge veje; på den ene side forudsætter det, at man anerkender andre og ikke forsøger at socialisere til en ensretning. På den anden side har andres anerkendelse også betydning for følelsen af, at man selv bliver set og dermed tildelt en plads i verden. Imidlertid er det ikke lige meget, hvem der anerkender, hvornår og i hvilke sammenhænge. Det betyder, at anerkendelse ikke har en fast form og dermed heller ikke en fast metodik, men eksisterer i et medmenneskeligt samspil, der bygger på emotion, relation, situation og kommunikation.

I Musikhuzet arbejdes der bevidst med de frivilliges motivation ud fra en filosofi om at nye udfordringer, som man ikke troede, man turde eller kunne løfte, men som bliver gennemført, er det, der skaber succeser. Derfor er Mette Brunemark også fuldt opmærksom på at frivillige, der keder sig, søger andre steder hen:

”Jeg gør jo meget ud af at få åbnet øjnene på dem. Jeg har ikke roseklubber, men jeg kan se, at det der motiverer mest muligt, er at smide dem ud i arbejdsopgaver, som de ikke troede, de kunne løfte og hvor de som udgangspunkt ikke tør”.

PERSONLIG UDVIKLING

Nye udfordringer og forandring i det hele taget bliver nævnt som vigtige motiver sammen med muligheden for kreativ udfoldelse, at få skøre ideer og

at kunne udvikle Musikhuzet. De frivillige beretter, at opgaverne kan være meget forskellige: *”Trods særlige fremgangsmåder og procedurer er ikke to gange ens. Der opstår nye spørgsmål, nye situationer, nye oplevelser og nye løsninger til mindre opgaver, som gør sin gavn i helheden”.*

Vores undersøgelse viser, at der for en dels vedkommende er særlige emotioner forbundet med at se noget lykkedes. Respondenterne anvender ord som ”høje af” og ”kick” i forbindelse med at det kører. Selvrealisering handler om personlig fundamental udvikling, skabertrang, flow og oplevelsen af noget helt særligt og unikt. Det understøttes af teoretikere som Durkheim, der taler om den kollektive brusen og det sus det giver i kroppen, når man lykkes i fællesskab. Maslow siger, at trangen til at udvikle sit talent er umættelig, da det fører til en følelse af mening med det man gør.

De frivillige stiller stadig større krav til arbejdsopgaver og udfordringer. Det er en tendens, som Mette Brunemark ser som en af de udfordringer, hun skal være meget opmærksom på: *”Det er velfungerende folk, vi har i huset. De har arbejde og uddannelse. De har et meget klart billede af, hvad de bruger deres fritid til. Det giver også nogle udfordringer, at folk kommer med nogle krav”.*

I takt med at den frivillige flok er blevet mere kompetent og effektiv tilbyder Mette Brunemark inddragelse, indflydelse og læring: *”Når folk er der meget og når de sætter sig ind i det, så bliver de også inddraget”.* Hun arrangerer jævnligt dørmandskurser, førstehjælpskurser, hjertestarterkurser, teknikkurser og workshops.

OPLEVELSER

Mere end halvdelen af de frivillige peger på oplevelser som et væsentligt motiv. Oplevelser skal her forstås meget bredt, idet respondenterne beskriver oplevelser som det at komme tæt på kunstnerne, at opleve musik i forskellige genrer, at opleve glade mennesker - både frivillige og gæster - samt at arbejde for et fælles mål sammen med andre og se det lykkes. Mette Brunemark peger på, at den største succesoplevelse er, når de frivillige er med til at idéudvikle og designe oplevelsesrummet, men det er samtidig også der, bølgerne kan gå højt, fordi det er en spraglet gruppe. De frivillige udtrykker, at muligheden for at få indflydelse på oplevelsesdesignet, selve oplevelsen og de efterfølgende refleksioner over oplevelsen i form af de minder, der refereres til blandt de frivillige, har stor betydning: *”Vi har tilgang til en masse kunstnere, foredragsholdere, musik - kendt som mindre kendt. At opleve forskellige typer af musik og være med til at udtænke, hvad der kan bygges på for at publikum får en god oplevelse”.* Også i forhold til de praktiske forberedelser, der er knyttet til de optrædende, fortæller en afvikler, at der er tale om en oplevelse: *”Jeg kan godt lide at indrette og iscenesætte, så det nærmest ligner et maleri”.*

ORDNEDE FORHOLD

Undersøgelsen viser, at det betyder noget, at der er ordnede forhold. Det gør, at de frivillige udstråler sikkerhed i forhold til deres arbejdsfunktioner. Ordne forhold skal her forstås i den betydning, at der er overblik og orden. En af afviklerne fortæller, at hun kan lide det spil der er, når de frivillige er sammen om at få ”styr på det”, lige inden det hele går løs. Selv om det kan virke kaotisk, så kommer det hele alligevel på plads inden start. Hun understøtter, at det i det hele taget er en forudsætning for hendes engagement, at der er velordnede ledelsesmæssige forhold også i økonomisk henseende.

Man kan måske undre sig over, at vi taler om økonomisk sikkerhed og orden i forhold til frivilligt og dermed ulønnet arbejdskraft. Det har alligevel sin berettigelse, idet det kan være en sikkerhed i forhold til den tid og de ressourcer, man som frivillig vælger at prioritere til Musikhuzet at vide, at huset også er økonomisk veldrevet og ikke trues af usikkerhed og lukning - en skæbne som en række kulturinstitutioner landet over desværre dagligt er presset af.

Samme afvikler fortæller videre, at en anden forudsætning for at fastholde hendes engagement er, at der bliver taget hånd om de nye frivillige og dem som kommer sjældent i huset. Det er da også et af de indsatsområder, Mette Brunemark har tænkt ind i sin organisering af de frivillige. Nye frivillige bliver tilknyttet en afvikler i en følordning, således at vedkommende ikke føler sig alene eller rådvild i forbindelse med koncertafviklingen, der i øvrigt beskrives som hektisk, fokuseret og med en til tider hård tone. Derfor indledes alle arrangementer også med, at afvikleren samler gruppen til en briefing inden koncerten, hvor alle arbejdsopgaver, lokaleindretning og eventuel etablering af et afterparty gennemgås. Ligeså afsluttes arrangementet uanset sluttidspunkt med en debriefing, hvor alle kommer til orde, misforståelser udredes og hvor der må drikkes alkohol, hvilket ellers ikke er tilladt blandt de frivillige.

MENING

Blandt de frivillige finder vi udsagn, der peger i retning af noget meningskabende; at man vil være med til at gøre en forskel og bidrage til et overordnet fælles mål. Det understøttes af publikum, hvor også flere peger på, at det kan være de frivilliges begrundelse for at engagere sig i Musikhuzet. Hos en af afviklerne giver det mening at kunne kombinere erfaringer fra hendes lønede job med et frivilligt engagement i Musikhuzet: *”Jeg er afvikler specielt på de store koncerter og medlem af bestyrelsen. Det passer godt med det arbejde, jeg har i hverdagen, hvor jeg er kontorchef. Der er samspil med den personaleledelse, jeg anvender her og på jobbet i forhold til at guide folk i en bestemt retning.”*

Mette Brunemark synes, at hun kan se, at gruppen af frivillige gennem årene har udviklet sig til i retning af, at man er blevet mere bevidst om, hvad det er, man bruger livet til. Personligt mener Mette Brunemark, at tendensen fremover vil være *”at vi strikker et liv sammen, der ved siden af arbejdslivet, giver et liv, der flytter sten i vandet”*.

Et sted hvor Musikhuzet er med til at skabe mening er, at der blandt de frivillige, der finder vej til Musikhuzet, findes en lille gruppe unge, som af en eller anden grund ikke har fundet ud af, hvad de vil med fremtiden. Der findes flere eksempler på, at de via deres arbejde i Musikhuzet har fundet ro og inspiration til at komme videre. Det beskriver en af afviklerne således: *”En lille procentdel blandt de frivillige er unge, som måske har flakket lidt rundt, som måske ikke har gået i gang med en ungdomsuddannelse, måske har de været igennem et eller andet barskt i livet (...) så laver de et eller andet forløb med dem selv, fordi de kommer ind et sted, hvor der er regler og ting, de skal leve op til”*.

LOKAL OG REGIONAL POSITIONERING

Som et led i at opretholde motivationen tager Mette Brunemark udgangspunkt i et større kulturelt projekt, Kulturaksen, der endnu er på forberedelsesstadiet. I projektet tænkes Musikhuzet ind som en vigtig brik sammen med de øvrige kulturelle institutioner i byen.

I teorien går kulturaksen fra Centralbiblioteket i en lige linje forbi Bornholms Museum, et nedlagt elværk med potentiale som kulturhus; passerer Musikhuzet, fortsætter forbi museerne Hjorths Fabrik og Eriksens Gård, inden aksens ender i den lokale lystbådehavn. Mette beskriver, hvordan hun rent fysisk går turen med nye frivillige, så de bliver bevidste om at indgå i noget større. Derfor mener hun også, at hun kan stille helt andre krav, end der normalt stilles til frivillige: *”Jeg bruger det meget som referencepunkt. Hvis der er uro i krogene, tager jeg fat i dem og prøver at vise, hvad de er del af. Så går turen fra biblioteket til Nørrekås. Det er en rigtig god samtaleur”*. For os at se er dette både vigtigt i forhold til den frivilliges motivation på længere sigt og i forhold til en samfundsmæssig stillingtagen og læring.

AT VÆLGE EN NY FAMILIE

Af vores undersøgelse fremgår det også, at det familiemæssige har en væsentlig betydning. Det gælder naturligvis familiebegrebet i bogstavelig forstand, hvor generationer arbejder sammen: *”Det er godt at gøre sammen med sin teenager”*, fortæller en frivillig. En anden fortæller, at hun gennem hele sit arbejdsliv har kunnet lide at være med til at skabe noget især sammen med sine børn, og derfor er hun glad for at have fået muligheden

for at kunne gøre det samme i Musikhuzet, hvor hendes børn også er med i den frivillige stab. Hun er afvikler og har særskilt opgaven med at sikre, at de optrædende får så god en modtagelse og så højt et serviceniveau som muligt. I den forbindelse drager hun en sammenligning til det hjemlige, når hun i sit frivillige engagement påtager sig rollen som værtinde over for de bands, der er på besøg. Hun sammenligner processen med at forberede en koncert med det at skulle have gæster derhjemme, hvor hun køber ind, siger velkommen og gør det hyggeligt:

”Man er jo vært. Det er jo ligesom at have gæster derhjemme. Jeg inviterer dem hjem i Musikhuzet”

Imidlertid peger undersøgelsen også på nye vinkler på familiebegrebet. En af de interviewede betegner den frivillige stab som en ny bonusfamilie, hun har daglig kontakt med ved siden af det egentlige frivillige arbejde i Musikhuzet. Hun beskriver, at gruppen af frivillige føles som én stor familie, hvor man omsorgfuldt har respekt for hinanden, og hvor sproget er helt specielt. Hendes børn er også blevet frivillige i huset, og det fælles samarbejde betyder meget for hende: *”Nu er mine børn også med hernede, og jeg er flinkere som afvikler end som mor”*.

Musikhuzet har givet hende mulighed for at møde mennesker, hun ellers ikke ville have mødt: *”Man har nogle gange nogen, hvor man på forhånd ville have afskrevet personen, men når man lærer hinanden at kende, så er det anderledes”*. Betydningen af nye bekendtskaber beskrives blandt andet på følgende måde: *”Vi er faktisk 5 - 4 kvinder og 1 mand - som holder sammen i hverdagen og som har daglig kontakt. Det var folk, som jeg ellers ikke ville have mødt.”*

Undersøgelsen viser, at Musikhuzet er fundamentet for en social sammenhængskraft, som understøtter de værdier der traditionelt forbindes med familien: *”... der er så mange der ringer og det er bare at lægge øre til, så kan de godt selv finde løsningen. Den ene mands datter sender 20 sms'er og har måske brug for en mor...”*.

Udsagnene om familiemæssige sammenligninger og om betydningen af et stærkt generationsfællesskab er nyt. Vi er ikke i den klassiske motivationsteori stødt på udsagn, som understøtter det. Imidlertid er Musikhuzet ikke enestående, idet man også på Roskilde Festival gør op med de tanker og begreber der knytter sig til arbejdslivet, og det der knytter sig til 'livet udenfor'. Festivalleder, Henrik Bondo Nielsen, fortæller, at man som leder af en organisation eller forening, der fortrinsvis benytter frivillig arbejdskraft,

skal give medarbejderne god plads til at drømme og fornemme, at de ikke er på arbejde. Han anvender derfor et familiesprog frem for et arbejdsprog ud fra den grundtanke, at man som frivillig ”giver noget af sig selv” og at det bærer lønnen i sig selv. Franka Abrahamsen fra Cph Volunteers fremhæver ligeledes, at familiefølelsen og samhørigheden er fremherskende motiver blandt hovedparten af foreningens medlemmer. I løbet af den tid foreningen har eksisteret siden august 2009, kan hun tydeligt se, at de frivillige finder sammen og føler og opfører sig som en familie: *”Flere af de frivillige har ønske om at være på vagt sammen med nogle bestemte i gruppen. Det er med til yderligere at styrke sammenhørighedsgraden og stoltheden af at løfte noget sammen”*.

Det er væsentligt, at de motiver for frivillighed som undersøgelsen har fundet, på én gang gør op med den klassiske forståelse af familiestrukturer og den klassiske forståelse af motiver for frivillighed. I stedet nyfortolkes begreberne og kombineres til en ny struktur, der imødekommer vor tids behov for frit at kunne vælge hvem vi er i familie med, og hvem der skal udfylde de roller, der tillægges familiebegrebet. Dette ses normalt blandt sammenbragte familier og blandt stærke venskaber, og derfor er det tankevækkende, at det genfindes blandt en gruppe af frivillige, vel at mærke når de rette rammer og forudsætninger er til stede.

Vi anbefaler derfor, at organisationer, der benytter sig af frivillige, sætter fokus på muligheden for samarbejde på tværs af generationer, både inden for den biologiske familie og i forhold til muligheden for at udvide familiebegrebet. Oplevelsen af at få eller måske snarere vælge sig en ny familie både inspirerer til at blive frivillig og til efterfølgende at fastholde et stærkt og loyalt engagement.



Lene Koefoed arbejder til daglig som kulturhuskoordinator i Bornholms Regionskommune. Hun har mere end 20 års erfaring som koordinator, projektleder og konsulent indenfor kulturområdet heriblandt Bornshorts Filmfestival, Balticum Film- og TV Festival, Copenhagen Film & TV festival, Bornholms Kulturuge og Skattejagt Bornholm. Medlem af Teaterrådet under Bornholms Regionskommune samt bestyrelsesmedlem hos foreningen Event Bornholm. Bachelor i Film- og Medievidenskab og Master i Oplevelsesledelse på Roskilde Universitet.



Lene Rømer har siden 2007 arbejdet som konsulent på Center for Regional- og Turisdeforskning på Bornholm. Hun arbejder med udvikling af forskningsbaseret undervisning og er blandt andet projektansvarlig for MOLLY. Lene har 10 års ledelseserfaring med at skabe og udvikle uddannelsesinstitutioner hvor kreativitet, innovation og internationale netværk er en naturlighed. Formgiver og Master i Oplevelsesledelse fra Roskilde Universitet.

LITTERATUR

Andersson, Tommy D., Mia Larson, Lena Mossberg: *Evenemang - från organisering till utvärdering*, Författarna och Studentlitteratur, 2009

Boje, Thomas P., Bjarne Ibsen: *Frivillighed og nonprofit i Danmark - omfang, organisation, økonomi og beskæftigelse*, Socialforskningsinstituttet, København 2006

Frostholt, Henrik: *Ansigt til ansigt - hvervning af frivillige i praksis*, Center for frivilligt socialt arbejde, 2001

Gundelach, Peter i: Habermann, Ulla: *En postmoderne helgen?*, Museum Tusulanums Forlag, 2007

Habermann, Ulla: *En postmoderne helgen?* Museum Tusulanums Forlag, 2007

Hagedorn-Rasmussen, Peter og Jon Sundbo: "Ledelse af mennesker i oplevelsesvirksomheder: Strategisk eksponering og netværksorganisation som princip". Paper til nordisk forskerseminar om produktion, forbrug og kultur i oplevelsesøkonomien, 2006

Hein, Helle Hedegaard: *Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*, Hans Reitzels Forlag, 2009

Henriksen, Lars Skov og Bjarne Ibsen: *Frivillighedens udfordringer*, Odense Universitetsforlag, 2001

Lorentzen og Rogstad i Haberman, Ulla: *En postmoderne helgen?* Museum Tusulanums Forlag, 2007

Madsen, K.B.: *Abraham Maslow*, Forum/Dreyer, 1981

March, James G.: *Fornuft og Forandring*, Forlaget Samfundslitteratur, 2008

Maslow, Abraham H.: *Maslow management*, Forlaget John Wiley & Sons, 1998

Nielsen, Henrik Bondo, Peter Horn, Jens Friis Jensen: *Oplevelsesledelse i praksis*, MOL forlaget, 2008

Nielsen, Jens: *Events i den danske oplevelsesøkonomi-den kollektive brusen*, Forlaget Samfundslitteratur, 2008

Olsen, Thorkild: *Anerkendelse - Kom ind i kampen*, Gyldendal Business, 2010

VIDEN ER DET PURESTE GULD

BORNHOLM SOM FREMTIDIG KARRIERE- OG ARBEJDSSTED



Unge højtuddannede og deres viden og kompetencer er i dag ikke længere en del af nær- og arbejdsmiljøet på Bornholm. De unge flytter fra øen for at dygtiggøre sig, og når de er færdiguddannede ser de ikke længere Bornholm som en mulig karriere- og arbejdsplads. Er det muligt at bygge bro mellem de unge og det bornholmske arbejdsmarked for at sikre en vigtig ressource til de fremtidige udfordringer som øens arbejdsmarked står overfor? Det kræver evnen til at tænke nyt i forhold til bl.a. rekruttering og ansættelse.

ET KORT RIDS AF DET BORNHOLMSKE ARBEJDSMARKED

På Bornholm er det et sørgeligt faktum, at befolkningsgruppen 20-34 år er kraftigt underrepræsenteret (BRK, 2009). En undersøgelse som Center for Regional- og Turismeforskning har udført, viser at det bornholmske arbejdsmarked frem til år 2024 kommer til at mangle arbejdskraft. Det fremtidige behov for arbejdskraft er karakteriseret ved, at det er uddannet arbejdskraft der efterspørges.

Samtidig med et stigende behov for arbejdskraft har befolkningstallet på Bornholm været faldende gennem de seneste år. Ifølge Bornholms Regionskommunes befolkningsprognose for 2010-2021 vil indbyggertallet falde med næsten 2.700 personer til omkring 39.470 ved slutningen af perioden.

I forhold til landsgennemsnittet har Bornholm en markant højere andel af førtidspensionister og pensionister. Denne andel vil være stigende i de kommende år, når befolkningsudviklingen tages i betragtning. Bornholms arbejdsstyrke er overvejende sammensat af faglærte og ufaglærte - kun 4 pct. har en akademisk uddannelse (BRK, 2009).

I nytårstalen 2010 blev det af daværende statsminister Lars Løkke Rasmussen sagt, at uddannelse er Danmarks vigtigste råstof. Vigtigheden af at de unge får sig en længerevarende uddannelse bliver jævnligt pointeret. På Undervisningsministeriets hjemmeside kan man se målsætninger om, at 95 pct. af en ungdomsårgang skal have en ungdomsuddannelse, og at 50 pct. af en ungdomsårgang skal have en længerevarende uddannelse. Hvis flere og flere unge bornholmere vælger at flytte fra øen for at få en uddannelse, samtidig med at årgangene bliver mindre, skal det bornholmske samfund yde en ekstraordinær indsats for at få de unge tilbage til øen efter endt uddannelse.

Det uddannelsesniveau Bornholm i dag kan tilbyde er professionsbachelor på nogle enkelte uddannelser. Derfor er tilførslen af kompetencer til det bornholmske arbejdsmarked i form af højtuddannede baseret på tilflytning. Den typiske alder for tilflytterne er 35 eller derover. Flytteanalyser har vist, at mange højtuddannede forlader Bornholm efter en kort periode. Faktisk er 40% fraflyttet øen igen efter 4 år (BRK 2009). Vi vil derfor undersøge, om der er alternativer til den tilflytning der praktiseres i dag, hvor rekrutteringen til arbejdsmarkedet sker via tilflytning af en befolkningsgruppe, der typisk er over 35 år.

Det bornholmske arbejdsmarked beskrives som lukket og virker meget traditionsbundet mht. rekruttering af arbejdskraft (Dahlström et al., 2006). Ser vi på CRTs rapport fra 2011, ser vi et samfund og et arbejdsmarked, der skal transformeres fra et industrisamfund, hvor en stor del af arbejdsstyrken er ufaglært eller lavt uddannet, til et moderne samfund med et væsentligt højere uddannelsesniveau. Regionskommunens strategi: Bright Green Island, der

strategisk placerer Bornholm i oplevelsesøkonomien, forudsætter kompetencer og virksomhedsadfærd, der markant adskiller sig fra industrisamfundet.

NYE RAMMER - NYE MULIGHEDER

BAGlandet er et netværk der er etableret for at få unge fraflyttede bornholmere til at danne netværk i København. Det har de gjort i omkring 20 år. Som en ny aktivitet forsøger Business Center Bornholm i samarbejde med BAGlandet at bygge bro mellem unge fraflyttede bornholmere og det bornholmske arbejdsmarked ved at facilitere praktikordninger i bornholmske virksomheder.

Med udgangspunkt i BAGlandet fandt vi det derfor interessant at undersøge den gruppe af bornholmere nærmere. Alderen på en nyuddannet kandidat er typisk 25-28 år. Befolkningskurven for Bornholm viser, at det først er i 35-års-alderen, at der igen sker en vækst i befolkningstallet. Det vil sige, at der er et spænd på omkring 10 år fra de unge dimitterer til de vender tilbage.

De unge i metropolerne oplever givetvis et større udbud af aktiviteter og oplevelser året rundt end de har gjort på Bornholm. Kigger man i et oplevelsesøkonomisk perspektiv på Bornholm, er det primært turisterne der forbruger oplevelser på øen i modsætning til i metropolerne, hvor mange af oplevelserne er designet og konsumeres af befolkningen i og fra nærområdet. Hvilken indflydelse har det for unge i deres fravalg af øen, at man på Bornholm ikke har de samme tilbud, og at de tilbud der er primært henvender sig til turisterne og således er sæsonafhængige og lukker ned om vinteren?

Kan det bornholmske arbejdsmarked være mere bevidst om de unges behov for oplevelser, så en evt. 'ø-kuller' forebygges? For eksempel i form af en trivselsspakke bestående af et antal oplevelsesture til kulturelle eller lignende events og arrangementer uden for øen. Vi sår ideen om et ø-kullerkort, der giver adgang til ture og oplevelser for unge.

Bornholm har også noget at tilbyde den kreative og innovative generation i tråd med den moderne forbrugers behov og de unges ønske om selv at kunne præge deres tilværelse og udleve egne drømme. Et eksempel på dette har man været vidne til via en stort anlagt festival (Wonderfestiwall, www.wonderfestival.dk), der har stor succes og søgning. Vi fandt det derfor også interessant at se nærmere på de unges selvscenearøttelse, og på hvorvidt de selv er medvirkende til at skabe oplevelser i et isoleret samfund, hvor der ikke er oplevelser for deres segment.

De unge, vi har rettet fokus på, er typisk 25-30 år. En aldersgruppe der tilhører Generation Y: født sidst i 70'erne og frem til slutningen af 80'erne/starten af 90'erne. Generation Y er spået en gylden fremtid på arbejdsmarkedet, blandt andet fordi den som en af de mindste årgange i nyere tid skal afløse de store efterkrigsårgange, som inden for de nærmeste år forventes at gå på pension. Vi valgte at beskæftige os med den del af de unge der er højtuddannet, dvs.

har påbegyndt en mellemlang eller lang uddannelse - og som har gjort sig overvejelser om karriere, samt krav og ønsker til det første job efter endt uddannelse. Gruppen der blev valgt som genstand for undersøgelsen, gav vi betegnelsen 'De unge'.

DE UNGE

De unges ønsker og tanker ved valg af karriere og job blev analyseret vha. interview og materiale fra eksterne kilder. Hvad betyder den lokale identitet, kendskabet og relationer til Bornholm for disse tanker og valg? Hvilken tilknytning har de opbygget til arbejdsmarkedet via eksempelvis praktik, studenter-/fritidsjob, frivilligt arbejde eller lignende? Hvordan forfølger de unge deres karriereønsker og tanker til et kommende første job og er Bornholm en realistisk mulighed for dem?

”Unge medarbejdere ser deres arbejdsliv som et personligt udviklingsprojekt, og det kan føre til misforståelser på arbejdspladsen. Det er derfor vigtigt, at generationerne lærer hinanden at kende og udviser gensidig tolerance”

(Videncenter for Arbejdsmiljø, 2010)

Vi tog udgangspunkt i de unge, da vi havde en forestilling om, at de bedst selv kendte svarene. Vi interviewede nogle udvalgte unge fra målgruppen for derigennem at kunne komme med anbefalinger til arbejdsmarked, der har behov for at mobilisere nye ressourcer og kompetencer.

Vi har valgt at arbejde hermeneutisk og præsenterer derfor vores tolkninger af empirien mod vores forforståelse. Endvidere har vi anvendt teorier om social kapital, netværk og arbejdsmarkedsmodeller.

MOBILISERING

Vi fik bekræftet de unges behov for nære relationer og netværk, samt at det virtuelle rum som socialt mødested ikke kan erstatte det fysiske møde.

Betydningen af relationerne inden for netværkene er blevet tydelig, idet forudsætningerne for den sociale kapital varierer, afhængig af om venskabsrelationen er af aktivitets-, interesse- eller traditionel karakter.

Ligeledes er den handlingsorienterede individualisme synlig og knytter sig både til arbejde, oplevelser og socialt engagement. Det er væsentligt, at der er et værdimatch mellem den unge og arbejdspladsen.

Trods en stærk lokal identitet kender de unge bornholmere ikke det bornholmske arbejdsmarked og er heller ikke vidende om, hvad de med deres kompetencer kan tilføre det.

Til gengæld er de unge bornholmere meget bevidste om de beskedne oplevelsestilbud og -rammer, som Bornholm tilbyder unge. Tilflytterne er derimod bevidste om kvaliteten i selvskabte oplevelser.

I de unges perspektiv er det synligt, at når de tænker på det bornholmske arbejdsmarked 5 til 10 år efter de er flyttet fra øen, så har de ikke ændret opfattelse af forholdene på øen. De betragter stadig øen som dengang de som 17-18 årige forlod den. En situation, hvor der står et veluddannet voksent menneske og betragter et arbejdsmarked med barneøjne er således en hindring i forhold til rekrutteringen. Det bornholmske arbejdsmarked har således en udfordring i at få gruppen til at forstå deres behov - nu og i fremtiden.

Ønsker de unge at tilføre det bornholmske arbejdsmarked deres kompetencer og ressourcer? Vi ser et udpræget ønske hos de unge, der ikke har kendskab til Bornholm, men derimod ser vi ikke noget ønske hos de unge, der er opvokset på Bornholm. Deres manglende forståelse for arbejdsmarkedet udelukker ønsket. Vi er kommet frem til, at for de unge er det jobbet, der er altafgørende for en mobilisering - netværk kommer i anden række, men er dog essentielle for hvorvidt mobiliseringen bliver en succes eller ej. Derfor er det nærliggende at pege på, at det er det manglende kendskab til arbejdsmarkedet, som afskærer de unge fra at ønske en fremtid på Bornholm.

Vi har tidligere beskrevet, at de unge uden tilknytning til Bornholm har et ønske om mobilisering til øen. Eftersom vore respondenter er på Bornholm og arbejder i perioden hvor vi interviewer dem, har de også været parate til at lade sig mobilisere. Hvorvidt de trives i deres mobilisering afgøres til dels af jobbet, men netværkerne i fritiden har også stor betydning.

Vores studie bekræfter, at flere af de unge gerne vil lade sig mobilisere til et yderområde for at opnå erhvervs erfaring. En enkelt respondent fortæller, at det er normalt for hendes branche at udøve denne praksis. Dog ser vi, at denne tendens ikke er særlig udviklet, når det er Bornholm der mobiliseres til. Årsagerne hertil kan være den indgroede kultur for ikke at ansætte højtuddannede og slet ikke nyuddannede, hvilket gør at der er meget få stillinger som er designet til nyuddannede.

Omvendt ser vi også, at arbejdsmarkedet mangler ressourcer og netværk til de højtuddannede. Årsagerne hertil kan dels være manglen på højere læreanstalter på Bornholm, dels de unges forforståelse af det bornholmske arbejdsmarked.

BAGLANDETS NETVÆRKSDANNELSE MELLEM UNGE OG BORNHOLM

Vi har undersøgt BAGlandet og dets forsøg på at danne netværk mellem unge bornholmere i København og det bornholmske arbejdsmarked i form af formidling af praktikpladser. Vi har ikke fundet andre netværk, der forsøger det samme. I de bornholmske vækststrategier er der formuleret ønsker, dels om at øge antallet af arbejdspladser, dels om nye strategier, der skal være med til at løfte arbejdsmarkedet ud af industrisamfundet. Derfor kan det undre, at der ikke fra det offentlige Bornholms side er taget initiativ til at fremme denne type netværk.

“Jeg ser ikke mange jobopslag fra mindre virksomheder. Specielt ikke til nyuddannede. Mange nyuddannede ved ikke hvad de kan, hvad der forventes af dem eller og hvem der har brug for dem. Man har ikke noget erfaring og ved heller ikke hvad man skal ud til, hvilke jobs der fordrer den pågældende uddannelse. Det er svært for mange akademikere. Det er virksomhederne som skal sætte ord på, hvilke kompetencer de skal bruge, fordi de unge højtuddannede er fanget i den teoretiske verden og ved ikke hvad de kan bidrage med.” (Respondent)

Ved dannelse af human kapital i netværk forudsættes et vist fællesskab af normer og værdier hos parterne i netværket. I vores empiriske materiale fandt vi ikke det store værdifællesskab. Derfor kan det virke vanskeligt at lade unge højtuddannede indgå i relationer med virksomheder i det bornholmske arbejdsmarked, der ikke har kultur for at ansætte nyuddannede. Endvidere er sammensætningen af BAGlandets netværk, mod det bornholmske arbejdsmarked konstrueret som et netværk der går fra BAGlandet til Business Center Bornholm (BCB). Ud fra teorierne om netværk ser vi de to parter som strukturelle huller, der vil kunne bidrage til en forbedring af aktiviteter og beslutninger på længere sigt, når de unge skal kobles med bornholmske virksomheder. Vi kan også se udfordringer i, at de unge og virksomhederne finder hinanden, kommer i dialog og finder fælles normer og værdier. En af udfordringerne ligger i netværkets sammensætning, hvor vi ser Business Center Bornholm som et strukturelt hul, der endnu ikke har bygget bro til virksomhederne. Om det er netværkets tidlige stadie eller noget andet der er skyld i, at der ikke er relationer fra BCB til virksomhederne, kan vi ikke afgøre. Endvidere er BAGlandets medlemmer typisk nyttilflyttede unge, der ikke er modnede til at lade sig mobilisere til Bornholm. Der er således et potentiale i de strukturelle huller, men det gælder om at få bygget broer, hvis man skal høste frugterne af disse relationer. Parterne skal sammen finde de medlemmer, der er ved at være færdiguddannede og motivere dem til kigge i retning af det bornholmske arbejdsmarked.

TILTRÆKNING AF KOMPETENCER OG RESSOURCER

Virksomhederne skal betragte praktikophold og ansættelse af relativt nyuddannede som en investering i en relation, der senere kan give gevinst, når de unge er blevet ældre og det værdisæt, hele det bornholmske samfund kan tilbyde, passer til 'de ældre unges' værdisæt.

Det brobyggende initiativ og spirende samarbejde mellem BAGlandet og BCB er det eneste netværksfremmende der p.t. er mellem de unge og det bornholmske arbejdsmarked. Vi har via studiet påvist nødvendigheden af, at der dannes relationer mellem arbejdsmarkedet og de unge. Netværksstrukturen, hvor Business Center Bornholm er et strukturelt hul, virker godt i en brobyggende fase, men strukturen skal ændres, når netværket er etableret, så virksomhederne kommer i kontakt med de unge. Samtidig skal BAGlandets rolle som strukturelt hul lukkes. BAGlandet skal blot formidle de rigtige kandidater til virksomhederne. Vi mener endvidere, at ansvaret for en så essentiel funktion ikke skal være baseret på unge frivillige.

Virksomhederne skal, ud over at tænke beskæftigelse anderledes, være mere synlige i de unges bevidsthed. Rekruttering af medarbejdere foregår gennem netværk, så derfor skal de unges kendskab til det bornholmske arbejdsmarked opdateres, så det er tidssvarende. Det ser vi som virksomhedernes og det offentliges ansvar, således at strategien for et Bornholm på vej ud af industrisamfundet formidles både til de unge potentielle brugere af markedet og virksomhederne.

Virksomhederne kan lære meget af DR Bornholms og TV 2/Bornholms måde at håndtere praktikanter på. Disse steder er der rig og god mulighed for at lave mere relevant arbejde og få større ansvar og spændende opgaver end andre lignende og større steder. Mediebranchen har en yderst velfungerende ordning med praktikophold. Her er der stor søgning på de bornholmske mediers praktikpladser, og de unge praktikanter trives på Bornholm, både på arbejdspladsen og i fritiden. Derfor vil det være interessant at diskutere hvordan de to medievirksomheder arbejder med de unge, og om hvorvidt det private erhverv kan lære noget af mediebranchen. En af vores unge respondenter fortæller, at hun har været her i ca. 1½ år og har fået en bornholmsk identitet i en sådan grad, at hun er ambassadør for Bornholm og 'markedsfører' øen på Syddansk Universitet. Vi ser nødvendigheden af to netværk. Dels BAGlandets, der bygger bro, dels et netværk der skal etableres for at sikre de mobiliseredes trivsel i fritiden på Bornholm.

Et eksempel til inspiration er projektet Career Campus i Ringkøbing, hvor koblingen mellem erhvervslivet og unge højtuddannede er til stede. Initiativet rummer både brobyggende netværk mellem akademikere og det lokale arbejdsmarked og netværk mellem unge studerende, der har valgt et praktikophold hos erhvervsvirksomheder i kommunen. De netværksfremmende tiltag, vi har undersøgt i Ringkøbing-Skjern Kommune, og det netværk vi

har beskrevet blandt journaliststuderende på Bornholm vil kunne bidrage til øget trivsel og fastholdelse af de unge. Det vil imidlertid ikke være en faktor i forhold til at mobilisere de unge - kun motivere og fastholde. Især ikke på Bornholm, der mere eller mindre er lukket ned den ene halvdel af året. Her er det vigtigt at udbyde en række faciliteter og muligheder for at skabe oplevelser og realisere sig selv i et netværk af unge ligesindede, der vil udfordres både på arbejdet og i fritiden. At arbejde og fritid balancerer, er medvirkende til at de unge er i flow.

ANBEFALINGER OG KONKLUSIONER

Det bornholmske arbejdsmarked skal tage de unges anvendelse af sociale medier seriøst og kommunikere via disse medier og dermed fastholde og udvikle de unges viden om deres muligheder på Bornholm.

Men inden vi er klar til det, er vi nødt til at redefinere/italesætte en ny opfattelse af arbejdsmarkedet og få den implementeret hos de unge. Det bornholmske arbejdsmarked skal rette fokus mod de unge og designe praktikordninger og projektansættelser med det formål, at der skabes relationer, som kan blive en investering på længere sigt. Derved kan virksomhederne bedre sikre sin fremtidige rekruttering. Der skal tænkes nyt i forhold til hvordan man får de unges bevågenhed: Ud over det officielle Bornholm vil det også være naturligt at brancheorganisationerne tager et større ansvar for at facilitere denne proces.

Den nuværende italesættelse af arbejdsmarkedet tager udgangspunkt i at beskrive alle problemerne med henblik på særbehandling fra EU og nationale myndigheder. Fra kun at se problemer, kan man i stedet vælge at se strategisk på de muligheder der ligger i netværkssamfundet.

Det bornholmske arbejdsmarked skal bearbejdes, så det dels bliver oplyst om de vækstmuligheder der er ved at ansætte højtuddannede, dels bedre informeret om de tilskudsmuligheder, der er for at ansætte videnmedarbejdere - der forudsættes at have en videregående uddannelse. Der findes en ordning med tilskud til ansættelse af videnmedarbejdere, men vi ser den ikke indarbejdet i hverken kampagner eller andet materiale fra det offentlige Bornholm.

Det vil være nærliggende at koble elementer fra vores undersøgelse med det lave antal akademikere der generelt er i det private arbejdsmarked, for derigennem at sætte fokus på det udviklingspotentiale der ligger i højtuddannede. Eftersom flere og flere unge tager en længerevarende uddannelse ligger der også en udfordring i efterfølgende at få dem ansat i virksomhederne. Derfor anbefaler vi, at der etableres akademiske stillinger, der modsvarer udbuddet af mobiliserbar arbejdskraft. Journalister har en praktikordning og lægerne har en turnusordning, hvor de skal ud i praktik/turnus. Dermed bliver der

spredt praktikanter og studerende ud over hele landet. En lignende ordning kunne være udbytterig for andre erhverv på Bornholm.

I de bornholmske medier er der for tiden stor fokus på både indbyggertallet og arbejdsstyrken på Bornholm. Vi bliver færre år for år, samtidig med at en stor del af arbejdsstyrken er over 55 år; så hvordan kan udviklingen vendes? Fokus og anbefalinger i denne artikel er blot et af mange initiativer der forhåbentlig vil kunne vende en negativ udvikling. I kampen om fremtidens ressourcer og kompetencer er vi ikke alene - mange andre yderområder står med tilsvarende udfordringer og lignende behov for tilførsel af viden fra både de unge og tilflyttere. Det er nu der skal sås, hvis de unge skal finde ø-samfundet attraktivt. Vi mener, at det handler om at tænke nyt og ikke tænke job og ansættelser i traditionel forstand. Arbejdsgiverne skal lytte til de unge; hvad er det de efterspørger både professionelt, men også uden for arbejdstid. For at kunne det, kræver det, at man har viden om hvordan man opbygger og opretholder relationer. Det mener vi er så vigtigt, at netværksfremmende initiativer mellem arbejdsmarkedet og de unge mobiliserbare prioriteres som et væsentligt punkt i en regional vækststrategi.



Steffen Unger er daglig leder og økonomiansvarlig i JF Data Service. Hans primære fokus er virksomhedens økonomi, strategier for personalets trivsel samt virksomhedens udvikling. Steffens interesse for oplevelsesledelse udledes også i fritiden, hvor han gennem mange år har været frivillig leder og træner for unge bornholmske fodboldtalenter.



Kim Kock-Hansen er projektleder i JF Data Service og arbejder med at udvikle it-kompetencerne på Bornholm. Kim har en baggrund som geolog, men har siden 1999 været beskæftiget i it-branchen med fokus på projekter og projektledelse. Kim involverer sig i sit lokalsamfund bl.a. ved at være med i bestyrelsen på Bornholms Frie Idrætsskole.




Mogens Stender Alstrup er havnekoordinator i Bornholms Regionskommune. Han har en fortid i Forsvaret. Mogens har været med i MOLLY fra starten og har deltaget på forgængerens Innovationsledelse i Yderområder. Mogens er en af nøglemedarbejderne i et kreativt udviklingsinitiativ for øens havne med projektnavnet "BÅDE og", der skal afdække muligheder for innovation og udvikling på de bornholmske havne. Et projekt som forventes afsluttet i sensommeren 2012.

LITTERATUR

- Andersen, Johannes (2009): *Et overvejende jeg - om moderne identiteter* UNI.Print.
- Bornholms Regionskommune (2009): *Flytteeanalyse Bornholm 2003-2007*. Bornholms Regionskommune.
- Bornholms Vækstforum (2007): *Erhvervsudviklingsstrategi. Det unikke Bornholm - Vækst via kreativitet og kvalitet!*. Bornholms Vækstforum.
- Bornholms Vækstforum (2011): *Erhvervsudviklingsstrategi 2011-2014, Bright Green Island*. Vækstforumssekretariatet.
- Career Campus: <http://www.careercampus.dk>
- CEFU, Center for Ungdomsforskning. Nr. 3, 7. årg., 2008. Center for Ungdomsforskning, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet, 2008. (Begreber om den nye ungdomsgeneration)
- Center for Regional og turismeforskning (2010): *Bornholmske Erhvervsindikatorer 1996-2008*. Notat fra Center for Regional- og turismeforskning.
- Csikszentmihalyi, M. (2005): *Flow*, Dansk psykologisk forlag.
- Dahlström, M.; Aldea-Partanen, A.; Fellman, K.; Hedin, S.; Larsen, N. J.; Jóhannesson, H.; Manniche, J.; Olsen, G. M.; Petersen, T. (2006): *How to make a living in insular areas - six Nordic cases*. Nordregio Report 2006.
- Drejer, A.; Dyrmosé, S.; Homann, C. (2007): *Innovation gennem netværk - på vej mod nye ledelsesformer*. 2. Udgave, 1. Oplag, Børsens Forlag.
- Drejer, A.; Printz, L. (2004): *LUK OP. Nye strategier i en brydningstid*. Jyllandspostens Erhvervsbogklub.
- Finansrådet; DEA; CBS (2009): *Kampen om kompetencerne*. Børsens offset
- Fjeldberg, Anders: *Højtuddannede unge desperate efter at få jobberfaring*, Universitetsavisen, Københavns Universitet, 26. april 2010. <http://universitetsavisen.dk/kortnyt/hojttuddannede-unge-desperate-efter-faa-jobberfaring>
- Flyvbjerg, Bent (1988): *Case studiet som forskningsmetode*. Institut for samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitetscenter. Centertrykkeriet.
- Forster, Nick (2005): *Maximum Performance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.

- Fuglsang, L.; Olsen, Poul B. (2009): *Videnskabsteori I samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer*. 2. udgave, 4. oplag. Roskilde Universitetsforlag. Pp. 79-114, 145-178, 309-349.
- Gøttske, Martin: *Arbejdsløshed : Kinas kloge underklasse*. I: Information, 3. januar 2011.
- Hasle, P.; Thoft, E.; Olesen, K. G. (2010): *Ledelse med social kapital*. 1. Udgave, 1. Oplag, L&R Business.
- Hedetoft, A.; Larsen, K. T. for Kompetenceforum Bornholm (2011): *Analyse af kommende kompetencebehov på Bornholm*, Center for Regional- og turismeforskning.
- Jensen, Jesper Bo; Levinsen, Marianne (2008): *2020 - forbrugere, detailhandel og byer i fremtiden*. 1. udgave, 1. oplag; Fremforsk; 2008: 9-45.
- Kforum. Strategisk kommunikation 1 og 2 (2009): *6 bud på hvordan man mobiliserer befolkningen*. <http://www.kommunikationsforum.dk/wasabi-reklamebureau/blog/6-bud-paa-hvordan-man-mobiliserer-befolkningen>
- Klyver, Kim (2004): *"Udvikling i iværksætteres personlige netværk"*. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 4/2004.
- Larsen, Christian Albrekt: *Drop stillingsannoncerne og dyrk netværk hvis du vil i job*. I: Ugebrevet A4 nr. 20, 8. juni 2009
- Lesser, E. L.; (2000). *Knowledge and Social Capital - Foundations and Applications*. Butterworth-Heinemann.
- Lindgren, M., Bernhard, L. & Furth, T., 2005, *The MeWe Generation. What business and politics must know about the next generation*, Bookhouse Publishing.
- Ornbo, J.; Sneppen, C.; Würtz P. F. (2008): *Experience-Based Communication*. 1. Udgave, 1. Oplag, Springer- Verlag Berlin Heidelberg.
- Party of European Socialists (PES): *På gaden mod ungdomsarbejdsløshed i Europa* 15. december 2008. <http://s-dialog.dk/A-PES+aktivist-P%C3%A5-gaden-mod-ungdomsarbejds%C3%B8shed-i-Europa-default.aspx?site=pesaktivist&func=article.view&id=327727>
- Personalestyrelsen (2006): *Motivationsundersøgelsen 2006 - Vejen til en attraktiv arbejdsplads*. Personalestyrelsen
- Poulsen, Allan Bo: *Ungdomsarbejdsløsheden stiger voldsomt*. 16. november 2010. <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2010/11/16/150824.htm>
- Raiman, Knud (2007): *Casestudiet I praksis*. 1. Udgave, 1. Oplag, Academica.
- Rosenmeier. S. L. (2004): *Introduktion til social kapital: Rådgivende sociologer*.
- Simonsen, Nina Siig: *Kampen om de unge*. 25. november 2010. <http://www.yngresagen.dk/>
- Stadil, Christian; Waldstrøm, Christian (2009): *Corporate Networking - Strategisk ledelse af virksomhedens netværk*. 1. Udgave, 1. Oplag, Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S.
- Svendsen, Gert Tinggaard; Svendsen, Gunnar Lind Hasse (2006): *Social Kapital, en introduktion*. 1. Udgave, 1. Oplag, Hans Reitzels forlag.
- Toft, Nana (2010): *Generation Y - knalddygtige primadonnaer*. I: CEFU, Center for Ungdomsforskning, 10 års jubilæum, marts 2010, s. 10-14.
- Tønner, Martin: *Kaospilot i den spanske krise*. I: Berlingske Tidende, 14. maj 2009.
- Videncenter for Arbejdsmiljø-http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Din_arbejdsplads/unge/unges_forventninger.aspx
- Videncenter for ARBEJDSMILJØ (2011): *Om unge og nyansattes arbejdsmiljø - skab trivsel hos de unge*. <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Viden-om-arbejdsmiljoe/Unge/til-arbejdsgivere>
- Zand, Nilo: *Det er min egen skyld, hvis jeg ikke lykkes*. I: Berlingske Tidende, 11. August 2009. <http://www.b.dk/danmark/det-er-min-egen-skyld-hvis-jeg-ikke-lykkes>
- Ærø, T.; Suenson, V.; Andersen, H. S. (2005): *Bosætning I yderområder*. Statens Byggeforsknings Institut.

LEDELSE MED OPLEVELSER



Der er igennem de seneste hundrede år kommet mange nye facetter til ledelsesteorien. I takt med udviklingen i samfundet sker der en fortsat udvikling - også på ledelsesområdet. Denne artikel præsenterer sammenhænge mellem oplevelsesledelse og begivenhedsledelse og giver konkrete bud på ledelse og motivation af medarbejdere ved brug af værktøjer fra oplevelsesledelse og begivenhedsledelse.

Den offentlige sektor er presset. Den kommunale verden er under fortsat forandring, og de kommunale ledere kender sjældent rækkevidden af de forandringer og ændrede betingelser, før de slår ned.

Samtidig er ledelse blevet udråbt til det store mantra i det nye årtusindes offentlige sektor. Næsten uanset hvilket problem, der udpeges, er ledelse løsningen.

Oplevelsesledelse er i min optik ikke kun ledelse af oplevelsesøkonomi. Oplevelsesledelse kan også anvendes i offentlige virksomheder, hvor det i lige så høj grad som andre steder handler om at give medarbejderne fælles oplevelser og mening i deres arbejde.

Litteraturmæssigt er det lidt af en udfordring: Der findes nemlig ikke nogen samlet litteratur, som bearbejder emnet ud fra en teoretisk og videnskabelig vinkel. Og slet ikke om brugen af oplevelsesledelse i den del af offentlige virksomheder, der ikke beskæftiger sig med fritids- og kulturtilbud.

I min søgen efter litteratur stiftede jeg bekendtskab med den danske professor i ledelsesfilosofi ved Copenhagen Business School, Ole Fogh Kirkeby, der bl.a. har skrevet bogen *Begivenhedsledelse og handlekraft*. Og jeg havde den fornøjelse at mødes med ham og diskutere mulige sammenhænge mellem oplevelsesledelse og begivenhedsledelse.

Jeg forsøger med denne artikel at give en række anbefalinger til ledere om, hvordan de to ledelsestilgange - oplevelsesledelse og begivenhedsledelse - kan forenes og bidrage til øget motivation og engagement blandt medarbejderne. Selvom der er taget udgangspunkt i en offentlig virksomhed, er det min klare overbevisning, at anbefalingerne er ligeså brugbare for ledere i private virksomheder. For givet er det, at alle virksomhedsledere er nødt til at forholde sig til spørgsmålet om, hvordan de bedst muligt kan motivere deres medarbejdere.

HVAD ER LEDELSE?

Det er ikke kun i offentligt regi, der er brug for kompetent ledelse. Der er brug for ledelse alle steder, hvor flere end to personer opholder sig og sammen skal følge en proces frem mod et mål. Der er gennem tiderne kommet mange bud på en definition af ledelse. Professor Gary Yulk fra Albany State University i New York har gennemgået omkring 1.400 teoretiske værker af både klassisk og nyere ledelsesforskning. Hans sammenfatning lyder som følger:

”Most definitions of leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over the other people to guide, structure and facilitate activities and relationships in a group or organization.”

Han udleder altså, at ledelse involverer en proces, at ledelse handler om samspil med andre mennesker, og at ledelse handler om at guide, strukturere og facilitere forhold i en gruppe eller i en virksomhed.

Et opslag i *Den Store Danske* giver følgende forklaring på ledelse:

”... den proces at gennemføre en aktivitet ved hjælp af og gennem andre personer... Ledelse udøves med henblik på at påvirke en organiseret gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål”.

Her tilføjes et væsentligt aspekt i forhold til Yulks sammenfatning, nemlig at ledelse også handler om opfyldelse af bestemte mål. Der er derfor al mulig grund til at sætte fokus på nye dimensioner af ledelsesbegrebet som fx brugen af oplevelsesledelse og begivenhedsledelse.

Som reaktion på, at vi har bevæget os videre fra viden- og informations-samfundet og over til et samfund, hvor kreative erhverv, kultur og oplevelser spiller en stadig større rolle - nemlig oplevelsessamfundet - er det naturligt, at der også sker en videreudvikling af de eksisterende ledelsesteorier.

HVAD ER OPLEVELSESLEDELSE?

Den eksisterende litteratur om oplevelser og oplevelsesledelse er skrevet ud fra et oplevelsesøkonomisk perspektiv. Oplevelsesøkonomien er baseret på en markedstankegang, hvor virksomhedens formål er at skabe overskud. Den traditionelle definition af oplevelsesledelse er således ”at lede de processer, der skaber merværdi ved at tilføre produktet et oplevelsesaspekt, som kunderne vil betale mere for”.

Jeg definerer imidlertid tre typer af oplevelsesledelse:

- 1. Ledelse af oplevelser som primærprodukt:** Her er oplevelsesledelse koblet til selve oplevelsesproduktet - altså det at skabe oplevelser professionelt til andre. Det kan fx være en teaterforestilling, en tv-produktion eller en musikfestival, hvor produktet i sig selv er ’en oplevelse’. Produktet kan ikke reproduceres og er unik for hver modtager. Ledelse af frembringelse af denne type produkter, mener jeg kan kaldes rendyrket oplevelsesledelse, og den findes typisk i tilknytning til kulturbranchens virksomheder; de kreative erhverv.
- 2. Ledelse af oplevelser som sekundærprodukt:** Her er oplevelsesledelse koblet til produktion, markedsføring og salg af andre oplevelsesprodukter end dem, der er nævnt under den første pind. Det kan fx være bilsalg, kaffesalg og salg af serviceydelser. Her er oplevelsen ikke primærproduktet og primærindtjeningen. Men oplevelsen øger forventeligt succesen og er et *add-on* til produktionsprocessen og salgssituationen. Her er det min vurdering, at der ligger et stort potentiale for private virksomheder.

3. **Ledelse med oplevelse:** Her opfattes oplevelsesledelse som en del af ledelsesprocessen og er som sådan ikke koblet på hverken branche eller produkt. Fokus er rettet mod at øge medarbejdernes positive oplevelser i jobsituationen med henblik på fx at øge motivationen, at få en bedre og mere effektiv løsning af opgaverne. Det er her, jeg befinder mig, når jeg taler om oplevelsesledelse i Politisk og Administrativt Sekretariat i Bornholms Regionskommune, som jeg bruger som case i min MOL-afhandling (2011).

Hvornår er der egentlig tale om en oplevelse? Der findes ikke én autoriseret definition af, hvad oplevelse er. Pine og Gilmore (1999) har en snæver definition, der tager udgangspunkt i en salgssituation: "En oplevelse opstår, når en virksomhed bevidst bruger service som scenen og varer som understøttelse for at engagere kunder på en måde, der skaber en hændelse, man husker".

Bærenholdt & Sundbo (2007) har en definition, der tager udgangspunkt i modtageren, som jeg synes, er mere dækkende: "Oplevelse kan defineres som en mental rejse, der efterlader noget immaterielt - en erfaring eller en psykisk fornemmelse". Det gør oplevelsesbegrebet anvendeligt både i den private og i den offentlige sektor.

Der hvor det kan være relevant (også) for offentlige virksomheder at anvende oplevelser internt i organisationen er fx i forhold til HR, organisation og ledelse. Jeg har som chefkonsulent i Regional Udvikling i Bornholms Regionskommune således i de seneste år modtaget henvendelser fra flere og flere konsulenter, der tilbyder forløb, hvor oplevelser bruges til at understøtte bl.a. strategiprocesser, idéudvikling, medarbejderudvikling og teambuilding.

OPLEVELSESBASERET KOMMUNIKATION

Mine anbefalinger omkring brug af ledelse med oplevelser tager specielt udgangspunkt i oplevelsesbaseret kommunikation, der af Ørnbo, Sneppen og Würtz (2004) defineres som "...når organisationer bevidst bruger de fysiske møder og mødesteder som et kommunikationsværktøj, for at opnå tættere tilknytning og betydning overfor en given målgruppe".

Ørnbo, Sneppen og Würtz har sammenfattet fordelene ved at arbejde med oplevelsen i den interne kommunikation. De påpeger, at organisationer, der levendegør budskaber indefra og ud, motiverer medarbejderne og skaber en bedre forståelse. Tilslutningen til værdierne og opbakningen bag budskaber øges markant, hvis der knyttes adfærd til kommunikationen, og hvis budskabet kommer indefra. Oplevelsesfunktionen kan internt fx bruges til:

- at udvikle og fastholde de eksisterende medarbejdere og tiltrække nye kvalificerede
- at skabe motivation og forståelse for virksomhedens værdier, strategiske situation og målsætninger

- at forankre værdierne internt gennem iscenesættelse og kontinuerlige symbolhandlinger
- at udvikle og vedligeholde forandringsvilligheden i virksomheden

Også den danske salmedigter N.F.S. Grundtvig var en stor fortæller for det levende ord og budskab. Han skrev således i 1832:

*"Hvad der vil have levende virkning, maa ogsaa virke lyslevende,
og hvad der skal have Afkom, maa virkelig forplante sig.
Hvad der skal gennemstrømme et Menneskes Aarer,
maa komme til ham som en Kilde og ej som vindtør Sværte paa Papir"*

Så længe inden Pine og Gilmore skrev om betydningen af oplevelsesøkonomien, og længe inden nogen definerede oplevelsesbaseret kommunikation, var fordelene ved at sammenkoble kommunikation med oplevelser beskrevet. Vi lærer bedst ved at opleve et budskab med vores krop. Dette var også essensen i ordene fra den kinesiske filosof Konfucius, der i år 551 f.Kr. sagde: "Jeg hører og jeg glemmer, jeg ser og jeg husker, jeg prøver og jeg forstår".

Kommunikation er altså en oplevelse, og det har været kendt længe, at det er igennem oplevelser, kommunikationen lykkes.

Idet medarbejdere og kunder er blevet mere opmærksomme på, hvad der foregår omkring dem, og efterspørger meningsfulde og troværdige oplevelser, skal virksomheder og organisationer i højere grad være bevidste om, hvilken oplevelse de giver internt og eksternt, når de formidler budskaber. Ved at anvende oplevelsen som medie, internt og eksternt, skabes et iscenesat kontaktpunkt, hvor ledelsen møder medarbejderen og/eller målgruppen møder produktet.

Det såkaldte 'oplevelsesrum' er sammensat af tre dimensioner: det fysiske rum (oplevelsen), det mentale rum (indlevelsen) og det sociale rum (medlevelsen), som forklares lidt nærmere i det følgende.

Det fysiske rum i oplevelsesmediet er selve iscenesættelsen af symbolhandlingen. Det er scenen, der bliver sat, som skal danne rammerne for mødet mellem ledelsen og medarbejderne. Er de fysiske rammer for mødet optimale, er der skabt grobund for, at afsenderen og modtageren deler referencer og forstår hinanden.

Det mentale rum opstår, når modtageren interagerer med og fortolker det fysiske rum. Meningen, som modtageren får ud af at være til stede og deltage i selve aktiviteten, er det mentale rum. Det mentale rum skal gøre oplevelsen af budskabet personlig, berigende, belønnende og brugbar for deltageren.

Det sociale rum knytter adfærd til værdierne og skaber interaktion mellem organisation og målgruppe, afsender og modtager. Et socialt rum kan skabes

ved at skabe samlingssteder i oplevelsesrummet. Små øer, hvor deltagerne kan bearbejde budskabet og tale med afsenderen eller andre.

Det er et generelt problem inden for ledelse, at budskaber forbliver ord på papir. Budskaber citeres ofte uden en kreativ form og en egentlig kommunikationspolitik, hvilket kan skabe unødigt frustration, konflikter og misforståelser, internt såvel som eksternt. Budskaber på skrift er ikke levende og skaber ikke den nødvendige forankring, opbakning, involvering og sympati.

HVAD ER BEGIVENHEDSLEDELSE?

Begivenhedsledelse handler om at skabe og styre begivenheder således, at de giver processer den ønskede retning.

Det var den danske professor Ole Fogh Kirkeby, der med sin bog *Begivenhedsledelse og handlekraft* i 2006 fik sat begivenhedsledelse på dagsordenen i Danmark. Han bruger den klassiske filosofi som forståelsesramme for indholdet.

Direkte adspurgt definerer Ole Fogh Kirkeby begivenhedsledelse som *”ledelse af begivenheder”*, men han erkender samtidig, at det sprogligt aldrig er helt enkelt at afgøre, hvornår der er tale om en begivenhed, for som han siger: *”Det er jo et kompliceret forhold, fordi en begivenhed er dømt til at blive oplevet af mennesker for at være meningsfuld - for at kunne tale om det. Normalt prøver man at gøre begivenheden til en ting, som om det var noget i sig selv, hvilket det jo ikke er. Det eksisterer sådan set kun i den kognitive erindring.”*

Ole Fogh Kirkeby opfatter oplevelsesledelse som begivenhedsledelse. Han siger ligefrem, at det ligger til højrebænet, og at det er på tide, at det bliver beskrevet som sådan.

Jeg deler imidlertid ikke Ole Fogh Kirkebys opfattelse. Jeg mener, at det kun er en del af oplevelsesledelsen, der indeholdes under begivenhedsledelsen, nemlig når det er ledelse *med* oplevelser, men ikke når det er ledelse *af* oplevelser.

Når vi kommer til forholdet mellem oplevelser og begivenheder, ser jeg et klarere billede af de to begreber: Oplevelser vil altid være en begivenhed, men en begivenhed vil ikke altid kunne beskrives som en oplevelse.

OPLEVELSESLEDELSE I EN OFFENTLIG VIRKSOMHED

I min case fra MOL-afhandlingen om Politisk og Administrativt Sekretariat (PAS) med ca. 65 medarbejdere, konstaterer jeg, at der foregår mange medarbejderarrangementer året rundt i form af bl.a. sommerudflugt, teatertur, sportsarrangementer, tematur og julefrokost. Og lederne oplyser, at de reelt imødekommer alle forslag om aktiviteter fra medarbejderne.

Min refleksion er, at det ikke drejer sig om at have flest mulige arrangementer, men at det i højere grad handler om at gøre det rigtigt. Det virker som om, ledelsen ikke hidtil har tænkt oplevelser som begivenheder - og muligheden for at bruge det ledelsesmæssigt.

Det skinner klart igennem fra både fokusgruppeinterview og spørgeskemaundersøgelse blandt ledere medarbejderne, at det har været svært at få en fælles virksomhedskultur, fordi der er så mange forskellige jobfunktioner, og fordi medarbejderne er delt på forskellige adresser. En situation, jeg tror, ikke er enestående for PAS, men vil kunne genkendes mange andre steder også. Her ser jeg begivenhedsledelsen som en mulighed. Begivenhedsledelse handler netop om at skabe en forståelse af større sammenhænge og samhörighed, som ikke alene kan forklares gennem praktiske opgaver.

Et andet eksempel er, at PAS markerer begivenheder for medarbejderne ved fx jubilæer og runde fødselsdage, men lederne bruger typisk ikke anledningen til at holde en tale og rose medarbejderne.

Overordnet set finder der en masse oplevelser og begivenheder sted i PAS - men der er ikke megen begivenhedsledelse, forstået som ledelse gennem begivenheder. Der ligger en ny ledelsesmulighed, og den vil ikke koste ekstra at udføre.

BETYDNINGEN AF BEGIVENHEDSLEDELSE

Som leder er det meget væsentligt at være bevidst om, hvad man reelt har indflydelse på. Begivenhedsledelse handler derfor også om lederens evne til at skelne mellem:

- det, der sker af nødvendighed, og som han ingen indflydelse har på
- det, der sker af tilfældighed, og som han måske kan gardere sig imod
- de dele af hans ansvarsområde, hvor han har en reel indflydelse

Begivenhedsledelse handler altså om at skabe og styre begivenheder således, at de giver processer den ønskede retning. Men begivenhedsledelse handler også om at forberede begivenheder, herunder valget af stedet for begivenheden - det fysiske rum.

Endelig er kommunikationsformen vigtig: Måden man italesætter begivenheden på, og dermed de forventninger man har, til hvad det er for en slags begivenheder eller resultater, den skal bringe.

Omtanken er som proces en begivenhed, der kræver ledelse og selv kan udøve ledelse. Problemet optræder som en begivenhed, der kræver ledelse og sætter ledelsens betingelser. Talen er en begivenhed, der kræver ledelse og udøver ledelse. I begivenhedsledelse som fænomen vokser disse tre dimensioner sammen: Omtanken udfordrer, problemet fastholder og talen virkeliggør.

Ole Fogh Kirkeby (2006) påpeger, at når vi griber aktivt ind i begivenheden, bliver *handlekraften* en del af os, og vi bliver en del af den.

Handlekraften er ved siden af evnen til at forstå begivenheden den mest fundamentale relation, vi har til begivenheden. Handlekraft hos ledere består i deres evne til at få medarbejder til at agere så effektivt som muligt, både individuelt og sammen. Det er lederens opgave at skabe eller tilvejebringe de betingelser, der gør hans egen handlekraft mulig. Og det er lederens opgave at skabe betingelserne for sine medarbejders handlekraft.

I en ledelseskontekst er handlekraften altafgørende, for det er gennem den, at vi får de ting til at ske, som vi har sat os som mål.

HVAD MOTIVERER MEDARBEJDERE?

Jeg er stødt på mange forskellige definitioner af begrebet motivation. Ibsen og Christensen (2001) sammenfatter hovedstrømningerne ganske fint ved at definere motivation som ”de faktorer, der udløser og retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, herunder arbejde i bred forstand”.

Men det er svært at give en præcis definition på, hvad motivation er. For hvad mener vi egentlig, når vi bruger ordet motivation, eller når vi taler om at vi er ”motiverede” eller ”ikke motiverede”? Det er langt fra enkelt at forklare, hvordan motivation opstår og påvirkes. De forskellige motivationsteorier giver forskellige bud på, hvilke faktorer der er med til at skabe motivation.

Maslows behovsteori-pyramide og Herzbergs to-faktor-teori, der har 14 faktorer fordelt som såkaldte vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer, er to klassiske bud på, hvad der skal til for at påvirke medarbejdernes motivation.

Hackman og Oldham har videreudviklet Herzbergs to-faktor-teori ved også at inddrage medarbejderens situation. De tager derved højde for det individuelle - at der er forskel fra medarbejder til medarbejder på, hvad der virker motiverende. Heri indgår *tilfredshed med jobbet rammer*: Den medarbejder som oplever rammerne (ledelsesstil, virksomhedens kultur og værdier, arbejdsmiljøet osv.) som værende gode, vil få højnet sin motivation.

Men det er ikke muligt at sige præcis hvilke faktorer, der udløser og retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, da motivation kan være noget, der både udspringer fra det enkelte menneske, noget der skyldes forhold i virksomheden, og noget der er samfundsskabt.

En af grundene til, at det er svært at forske i motivation er, at det er et meget bredt og dybt begreb. Det rejser nogle af de mest centrale spørgsmål i livet: Hvad betyder mest for én, og hvad man stræber imod? Det kan være vanskeligt at sige, om det fx er jobbet, kollegerne, chefen, virksomheden eller samfundet, der virker (de)motiverende i en jobsituation.

Jeg gennemførte spørgeskemaundersøgelser blandt medarbejderne i Politisk og Administrativt Sekretariat, for bl.a. at få en bedre forståelse af, hvad der motiverer dem. Det gav flg. resultat for henholdsvis ”top 5” og ”bund 5”:

Det motiverer PAS-medarbejdere MEST		Det motiverer PAS-medarbejdere MINDST	
1	Opgaver der giver mening	6	At arbejdet er godt betalt
2	Godt sammenhold blandt kolleger	7	Lille risiko for arbejdsløshed
3	Mulighed for udvikling	8	At arbejdet ikke er for stressende
4	Synlig ledelse og anerkendelse	9	At jeg får meget fritid
5	Fælles oplevelser med kolleger	10	At arbejdet giver høj prestige

Der er i de seneste 25 -30 år ikke sket megen nyudvikling i motivationsteorien. Den seneste klassiske motivationsteori er fra 1980, hvor Hackman og Oldham skrev bogen *Work Redesign*, hvori de præsenterede en model for, hvordan et job skal designes for at virke så motiverende som muligt.

Det er min erfaring efter snart 25 år på arbejdsmarkedet, at rammerne for arbejdet, herunder ledelsestilgangen samt de fælles oplevelser og begivenheder med kolleger, spiller en afgørende betydning for motivationen, og at der derfor synes at være basis for en videreudvikling af motivationsteorien.

EXPERIENCES - NY TEORETISK LEDELSESSKOLE

På baggrund af den forståelse, jeg har fået i arbejdet med afhandlingen, har jeg på det teoretiske plan svært ved at indplacere oplevelsesledelse og begivenhedsledelse i de bestående teorier om organisation og ledelse samt bestående teorier om motivation. Jeg udfordrer derfor teorien ved at sige, at oplevelsesledelse og begivenhedsledelse *ikke* passer ind i de eksisterende teorier om ledelse og motivation, og at der synes at være basis for at udvikle en ny teoriskole med udgangspunkt i oplevelsesledelse og begivenhedsledelse. En skole, jeg kalder 'Experiences'.

Jeg giver i min afhandling et bud på en ny teoretisk ledelsesskole ud fra mulighederne i oplevelsesledelse og begivenhedsledelse. Jeg ser dette i relation til den tænkemåde, der er fremme i tiden: De nye sociale medier, der giver muligheder for at skabe globale netværk; medarbejdernes ønske om at have opgaver, der giver mening; ønsket om at kunne gøre noget for andre, sammenholdt med at opgaverne bliver mere og mere specialiserede.

I figuren har jeg indplaceret den nye teoretiske ledelsesskole i sammenhæng med de eksisterende teoretiske skoler med deres forskellige tænkemåder, teorifokus og jobudformning.

TEORETISKE SKOLER	TÆNKEMÅDE	TEORIFOKUS	JOBUDFORMNING
Klassiske skoler	"det at bevæge" Top down	Rationel ledelse	Arbejdsdeling
Human Relations	"at tilskynde til bevægelse"	Motivation	Jobdesign
Komplekse processer	"designe egen udvikling" Bottom-up	Engagement	Selvorganisering
MIN TILFØJELSE:			
Experiences	"Vi bevæger os sammen og oplever sammen"	Begivenheds-ledelse	Kollektiv ledelse

Bud på ny teoretisk ledelsesskole (egen tilvirkning med inspiration fra *Ledelse i praksis*, Skriver [2007])

I den nye teoretiske skole er tænkemåden, at ledere og medarbejdere 'bevæger sig sammen og oplever sammen'. Det teoretiske fokus tager udgangspunkt i begivenhedsledelsen, hvor der i langt højere grad end i dag vil ske ledelse gennem begivenheder. Endelig er mit bud, at jobudformningen vil tage en drejning over mod mere kollektiv ledelse, hvor ansvaret fordeles på flere i takt med, at fagligheden bliver mere og mere kompliceret, og kravene fra de højtuddannede medarbejdere bliver højere og højere.

ANBEFALINGER OM ØGET ANVENDELSE AF OPLEVELSESBASERET KOMMUNIKATION

Mine anbefalinger til ledere går specielt på, at de på det praktiske plan skal blive mere bevidst om især mulighederne for at anvende oplevelsesbaseret kommunikation og elementer fra begivenhedsledelsen.

- Vær opmærksom på hvilken betydning de fysiske rammer har for de aktiviteter, medarbejderne udfører. For mange medarbejdere er de fysiske rammer for arbejdet en vigtig del af deres identitet.
- Har arbejdspladsen mange enkeltkontorer, og hvis der sidder medarbejdere i flere 'ender' af huset, bør man tænke i andre mødesteder end kun en stor kantine.
- Ledere skal placere sig, så de er lette at komme i kontakt med. De bør ikke placere sig i den fjerneste ende af virksomheden, hvor man skal rundt om hjørner og eventuelt ind gennem en lille gang, inden man når frem - måske til en lukket dør.
- Ved afholdelse af interne (og eksterne) møder kan der indtænkes variation i mødeafviklingen. Møderne behøver ikke foregå samme sted hver gang.
- Indtænk symbolhandlinger i udvekslingen af viden. Gør noget særligt ud af, når en opgave er afsluttet, og når der kommer en ny opgave til virksomheden.
- Gør budskabet personligt; skriv fx personlige kort i anledning af højtider - men du skal mene, hvad du skriver.
- Bliv bedre til at anerkende og rose medarbejdernes indsats.
- Gør noget særligt ud af talerne til medarbejderne. Vær forberedt!
- Opfordr medarbejderne til at samles dagligt til formiddagskaffe og frokost. Det er ofte her, den medarbejderdrevne innovation begynder.
- Arranger aktiviteter udenfor arbejdstid, der appellerer til alle medarbejdere - og ikke kun en snæver kreds.
- Bliv mere bevidst om 'at fejre' virksomheden og medarbejderne. Ved disse lejligheder er der god mulighed for at genfortælle virksomhedens vision, genopfriske værdierne samt uddele ros.

ANBEFALINGER OM ØGET ANVENDELSE AF BEGIVENHEDSLEDELSE

Anbefalingerne omkring en øget anvendelse af begivenhedsledelse går i første omgang på at blive mere fortrolige med denne ledelsesform. Dernæst at blive mere bevidst om, hvordan vi kan skabe og styre begivenheder - at bruge lejlighederne til at lave fortællinger, som giver engagement og samarbejde om de opgaver, der skal løses, og som skaber billeder af en fælles ønskværdig fremtid. Det er her, ledelse med oplevelser (i form af den oplevelsesbaserede kommunikation) smelter sammen med begivenhedsledelsen.

- Som første skridt på vejen mod at bruge mulighederne i begivenheds-ledelse vil jeg anbefale, at lederne først viser opmærksomhed på *begivenhedens ethos* og finder ud af, hvad der ligger i:

- At vise sig værdig til begivenheden
- At bevare begivenhedens hemmelighed
- At gøre verden rede til begivenheden
- Dernæst vil jeg anbefale, at lederne gennemgår og diskuterer de måder, man kan forholde sig til og handle på begivenheden, for derigennem at drøfte ledelsens fælles værdier. De såkaldte 'eventualer' er forklaret her:

DE SEKS EVENTUALER	INDHOLD
Det første eventual: Ordentlighed	Evnen til at skelne mellem det, der er i vores magt, og det, der ikke er det med det formål at gribe aktivt ind i verden.
Det andet eventual: Redelighed	Kapaciteten til at give tilsagn til begivenhedens mening gennem fri accept. Vær omhyggelig ved fortolkning af begivenheden.
Det tredje eventual: Formningsvilje	Lederen skal stille sig i organisationens midte. Hvad end der sker med organisationen, sker det først med lederen - uden undtagelse.
Det fjerde eventual: Generøsitet	Kapaciteten til at modtage tiden fra andre og lade mangfoldigheden lede sig selv.
Det femte eventual: Opmærksomhed	Turde gøre det uforudsigelige og se tingene fra en helt anden vinkel.
Det sjette eventual: Anstændighed	Beslutte at lede organisationen som om den var ham selv - og være i stand til at forlade sit værk og overgive frugterne til andre.

- Da begivenhedsledelse typisk foregår gennem tre typer af taler, som der skiftes løbende mellem i samme begivenhed, vil et andet skridt på vejen være at blive fortrolige med indholdet i disse typer:

Den forensiske tale: Forsvarstalen i retslig eller politisk sammenhæng. Dens tema er ret eller uret

Den rådgivende eller strategisk-politiske tale: Talen, der udstikker fremtiden

Den epideiksiske tale: Talen, der fremstiller, lovpriser eller fordømmer en sag eller en person på grundlag af et sæt værdier

- Nytårstaler er oplagte anledninger til, at lederen kan retfærdiggøre det tidligere års dispositioner, samtidig med at tilstå visse fejltrin, hvis der er behov for det. Det er her, de nye strategiske linjer og det kommende års vigtigste opgaver kan præsenteres. Det er en fin anledning til at fremhæve medarbejdernes indsats, og ikke mindst en god lejlighed til at repetere målene, visionerne og værdigrundlaget for virksomheden, afdelingen eller teamet.
- Jubilæer, fødselsdage og andre begivenheder er også oplagte anledninger til at komme med sådanne taler.
- Sidst men ikke mindst skal ledere være opmærksomme på, at der bagved de store begivenheder ligger et stort antal mindre eller små begivenheder, hvor lederen taler med de enkelte medarbejdere, lige fra MUS-samtaler til den isolerede bemærkning på vej ud af kantinen. Lederne skal derfor være opmærksomme på, at det de siger og gør i en bestemt begivenhed, vil sætte dagsordenen for det, der skal ske, og rammerne for det, der kan ske, i de begivenheder, der kommer.

MOTIVATION SOM MEDARBEJDERENS EGET ANSVAR

Endelig vil jeg gerne bringe *medarbejderne* selv mere direkte i spil. Motivation er ikke kun lederens ansvar. Medarbejderne kan selv gøre en aktiv forskel. Det kan godt være, at der er kedelige rutineopgaver på ens arbejde. Men vi har et valg med hensyn til den måde, vi udfører arbejdet på. Vi vælger selv vores attitude - og dermed vores motivation.

Medarbejderne kan således også selv tage initiativ til begivenheder og oplevelser og ikke mindst: gøre noget særligt for sine kolleger ved at vise opmærksomhed og være nærværende.

Mit ønske er, at medarbejderne bliver mere bevidste om, at motivation ikke kun er noget, der kommer fra ledelsen, men at det i høj grad også er deres eget ansvar.

Letlæste bøger som *Hvem har flyttet min ost?*, *7 gode vaner* og *Isbjerget smelter* pointerer alle, at vi har et valg med hensyn til, hvordan vi reagerer i forskellige situationer. Det kan der være særligt behov for i en virksomhed, hvor omorganiseringer og effektiviseringer skaber forandringer i forsøget på at følge med i en omskiftelig verden, der udvikler sig hurtigere og hurtigere.

Min anbefaling er at indkøbe en af disse bøger til hele staben, afdelingen eller teamet med henblik på fælles gennemgang på et temamøde, hvor der kan sættes fokus på, at vi hver især har et valg med hensyn til, hvordan vi reagerer på forskellige hændelser, oplevelser og begivenheder.

INSPIRATION ELLER VINDTØR SVÆRTE?

Målet er, at disse sider kan være kilde til inspiration og refleksion for andre ledere, der gerne vil lede med oplevelser og gennem begivenheder - og at siderne ikke forbliver "... vindtør Sværte paa Papir...".



Karen-Margrethe Hansen Bager er chefkonsulent i Bornholms Regionskommune, hvor hun er leder af Bornholms Vækstforumsekretariat. Hun har 20 års erfaring med erhvervsudvikling og EU's regionalpolitik og har bl.a. arbejdet tre år i EU-kommissionens generaldirektorat for regionalpolitik. Hun har også arbejdet fem år som journalist ved Bornholms Tidende og er oprindelig uddannet som agronom ved Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole.


Karen-Margrethe Hansen Bager retter en særlig tak til sin vejleder på afhandlingen, Kaare Bjørn Thomsen, for værdifulde kommentarer.

LITTERATUR

- Bærenholdt, J.O. & Sundbo, J. (2007), *Oplevelsesøkonomi - produktion, forbrug, kultur*, Forlaget Samfundslitteratur
- Covey, Stephen R. (1989), *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster
- Ibsen, F. og Christensen, J.F. (2001) *Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Goldschmidt, L. & Kirkeby, O.F. (2005), *Fusionsledelse i det offentlige*, Børsens Forlag
- Grundtvig, N.S.F. (1832), *Nordens Mytolog eller Sindbilled-Sprog historisk-poetisk udviklet og oplyst*, J. H. Schubothes Boghandel
- Hansen Bager, K-M (2011), *Oplevelsesledelse og begivenhedsledelse - veje til øget motivation i offentlige virksomheder*, Afhandling på MOL(LY), CRT/RUC
- Hein, Helle Hedegaard (2009), *Motivation - Motivationsteori og praktisk anvendelse*, Hans Reitzels Forlag
- Johnson, Spencer (1998), *Who Moved My Cheese?*, G. P. Putnam's Sons.
- Kirkeby, Ole Fogh (2006), *Begivenhedsledelse og handlekraft*, Børsens Forlag
- Kotter, J. & Rathgeber H. (2007), *Isbjerget smelter*, Jyllandspostens Forlag
- Maslow, Abraham H. (1987, *Motivation and Personality*, Longman/Addison-Wesley Educational Publishers Inc. Third edition
- Pedersen, Dorthe (red) (2007), *Offentlig ledelse i managementstaten*, Forlaget Samfundslitteratur,
- Pine, B. Joseph Pine og Gilmores, James H. (1999), *The Experience Economy - World is a Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts
- Skriver, J.K., Staunstrup, E., Kærgård, A. (2007), *Ledelse i praksis*, Trojka
- Yukl, Gary (2006), *Leadership in Organizations (6. ed.)*, Prentice Hall
- Ørnbo, Sneppen & Würtz, (2004) *Oplevelsesbaseret kommunikation*, Jyllands Postens Erhvervsbogklub
- Samtale/interview:
Professor i ledelsesfilosofi, Ole Fogh Kirkeby, Copenhagen Business School, d. 13. december 2010, ej publiceret

VÆR MIN GÆST

- FEM BUD PÅ GÆST/VÆRT-ROLLESÆTTET
I MØDET MELLEM BORGER OG SAGSBEHANDLER



Hvilke gevinster kan der være ved at se mødet mellem sagsbehandler og borger fra en oplevelsesøkonomisk synsvinkel? Denne artikel ser nærmere på fem forskellige rollefordelinger. Den giver samtidig et bud på, hvordan en oplevelsesøkonomisk 'dramatisering' kan medvirke til at gøre mødet vellykket.

Den danske stat er en velfærdsstat. Det betyder, at staten har et ansvar for borgernes velfærd, herunder en række sociale rettigheder, som staten er ansvarlig for at opfylde. Derfor har den offentlige sektors organisationer og forvaltninger stor betydning for, hvordan vores samfund som helhed fungerer. De mange serviceopgaver er centrale i de offentlige forvaltninger, og det at udøve myndighed er lig med at træffe afgørelser med hjemmel i lovgivningen vedtaget i Folketinget, fortolket og udstukket af kommunalbestyrelserne.

Det implicitte krav om professionalisme og forvaltningsetik i myndighedsudøvelsen bliver ikke altid efterkommet i praksis, hvilket nedenstående eksempel illustrerer:

DR 1 TV Avisen den 27. juli 2010: En borger er blevet aktiveret på et bordel; en anden kan ikke deltage i sin mors begravelse uden at blive trukket i sine dagpenge; folk kommer på kursus i hvilken fugl de er; andre skal lære at efterligne Hitlers underskrift og på den måde komme nærmere arbejdsmarkedet etc. Beskæftigelsesministeren forsikrer overfor journalisten, at det skal være slut med de her hændelser, og journalisten spørger, hvordan ministeren vil sikre, at det ikke sker igen. Svaret fra ministeren er, at der skal kigges på lovgivningen.

Det fortæller noget om udfordringen for og instanspresset på forvalteren i denne komplekse forandringstilstand, som stiller store krav til forvalterens professionalisme.

Samtidig finder der en forandring sted, som går mod en større individualisering af borgeren, hvilket også påvirker interaktionen mellem borger og forvalter:

”Den forandring, som vi p.t. er vidne til i velfærdsstaten, involverer ikke kun et skift i magtstrukturer (fra stat til marked), ændring af ansvar fra offentlige til private domæner, forandringen vedrører også selve konstitueringen af borgeren.”¹

Samfundet befinder sig i en offentlig forandringstid, hvor service skal tænkes på en anden og måske ny måde. Den interaktion, der er med borgeren i forvaltningen, skal også ændres, men hvordan?

Magt eller autoritet kan ifølge Foucault observeres på den modstand, der bliver genereret i interaktionen mellem forvalter og borger. Men interaktionen behøver ikke altid at generere modstand hos borgeren. Værestedet Muhabet på Vesterbro, hvis navn betyder ’kærligt samvær’, har indført gæstebuddet: *Alle gæster bliver mødt med et smil, en hånd og om muligt med et knus*². De besøgende omtales og behandles som gæster, når de bydes ind til spisning

¹ Nanna Mik-Meyer og Kaspar Villadsen: ”Magtens former: Sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren”, Uden for nummer 16, 9. årgang, 2008

² Ulla Liberg og Carsten Schou (red.): *Fællesskab i forskellighed*, s. 350, Akademisk Forlag, 2010.

og samvær. Denne tilgang ses også i en oplevelsesøkonomisk kontekst, hvor man er ambassadør for sin virksomhed og sammen med den skal fremstå positivt set fra kundens, gæstens synsvinkel.

Denne artikels sigte er, inspireret af eksemplet Muhabet, at udvikle en ny interaktionspræmis for den offentlige forvaltning ud fra en oplevelsesøkonomisk tilgang. Det åbner mulighed for at se på interaktionen mellem forvalter og borger med et nyt fokus; som mere jævnbyrdige gennem gæst/vært-rollesættet.

Med sin beskrivelse af selvet og den enkeltes relation til den sociale samhandling er E. Goffman central, når man skal se på interaktioner. Selvet produceres gennem møder og relationer mellem mennesker, og det eksisterer ifølge Goffman ikke uafhængigt af det sociale møde. Selvet er med andre ord bundet til konkrete situationer, hvad enten det tager form af dramatiske optrædener, rituel adfærd eller strategisk spil.

Gæst/vært-relationen i en oplevelsesøkonomisk kontekst og dens potentialer kan vi finde beskrevet hos Pine & Gilmore, der ligesom Goffman bruger dramatiseringen til fremstillingen af oplevelsesøkonomien. Forretningslivet er en scene, virksomhederne sætter scenen, forbrugeren er statist/gæst/publikum. Med disse metaforer fra teatret viser Pine & Gilmore, hvordan virksomheder kan iscenesætte oplevelser for at underbygge deres ydelser.

Med sin kreative og innovative tilgang giver oplevelsesøkonomien mulighed for en mangefacetteret tilgang til problemafklinger og løsningsmodeller, hvilket kan være en berigelse for udviklingen af vores samfund på flere områder og niveauer og dermed også i en forvaltningskontekst.

Ifølge Lise Lyck er det dog vigtigt, at oplevelsesøkonomiske forslag også indeholder omkostningsfokuserede løsninger:

”... Der er ofte en tendens til at se mest på oplevelseselementet og mindre på indtjeningsaspektet. Dette er dog ud fra selve begrebet oplevelsesøkonomi en misforståelse, idet oplevelsesøkonomi som begreb er betinget af, at indtjeningen overstiger omkostningerne ved oplevelsen... (Lise Lyck 2006)³.”

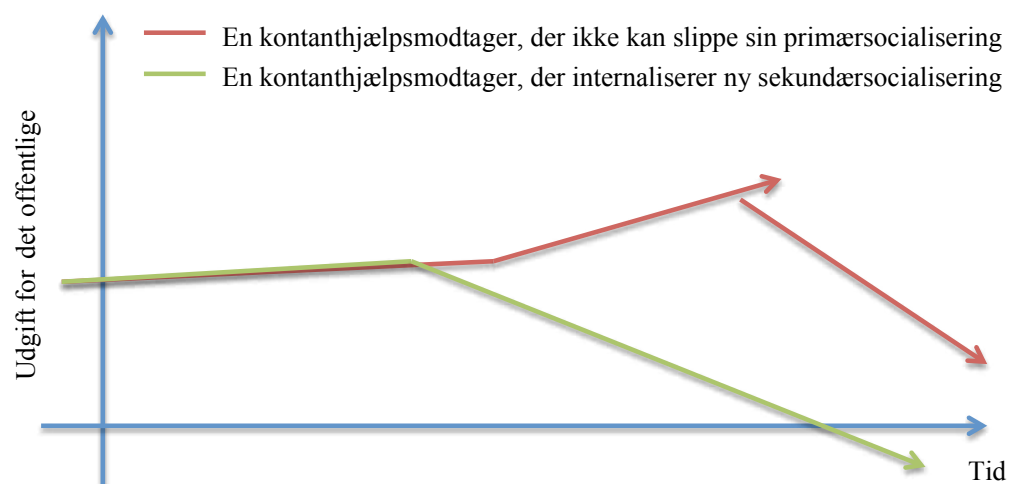
Lycks økonomiske fokus understøtter artiklens præmis, som illustreres i figur 1, der viser, at forvalteren ved hjælp af en optimal interaktion med borgeren har mulighed for at flytte dennes forandringspotentialer.

Den røde graf viser en borger, som bliver hængende i en primær-socialisering, hvis virkelighed er et liv på overførelsesindkomst og med en perspektivløs fremtid uden forandringspotentialer.

Den grønne graf viser en borger, som oplever en forandring af sin primær-socialisering ved hjælp af sekundærsocialisering.

³ Præsentation på Århus Universitet på masteruddannelsen i Museologi d. 5/5-2006.

Dennes internaliserede virkelighed bliver en tro på forandring, som åbner for personens transformationspotentiale, og på den måde skaber et individ, der på længere sigt vil træde ud af arbejdsløshedskøen.



Figur 1 Udgiftsmodel for det offentlige (egen tilvirkning)

Hvordan står det reelt til ude i forvaltningerne, og kan det overhovedet lade sig gøre at implementere oplevelsesøkonomiske tiltag i disse?

For at åbne feltet er der indledningsvis fundet et erfaringsarbejde sted med det formål at skabe en forklaringsramme for interaktionen mellem forvalter og borger. Felteerfaringen er indhentet via A-team⁴ og indebærer både observation, interview og fokusgruppeinterview. Derudover er der lavet to uformelle interview og et fokusgruppeinterview med personer, som har været og er i kontakt med forvaltninger flere steder i landet.

Feltarbejdet frembragte fire rollesæt og et femte, som er etableret hypotetisk. Rollesættene er:

1. Borgeren som et nummer og den arrogante sagsbehandler
2. Den mistænksomme borger og den forstående sagsbehandler
3. Borgeren som skuespiller og sagsbehandleren som tilskuer

⁴ "A-team er blevet til som følge af en fusion mellem tidligere statsansatte konsulenter/ sagsbehandlere fra staten i Jobcentret (tidligere Arbejdsformidlingen) og kommunalt ansatte sagsbehandlere inden for beskæftigelsesområdet. Fusionen skete den 1. august 2009, efter at de to organisationer havde 'boet under samme tag' i ca. 1½ år. Fusionen var bestemt fra Folketinget - og var i det hele taget en meget hurtig og overraskende beslutning, i hvert fald for så vidt angår tidspunktet for fusionen." (citater fra teamleder)

4. Borgeren som barn og sagsbehandleren som forælder
5. Borgeren som gæst og forvalteren som vært

Efter feltarbejdet er der lavet yderligere tre ekspertinterview. Ved interviewene var målet at informanterne med deres baggrund skulle folde rollesættene ud på ny med gæst/vært som refleksionsramme:

- I. Gorm Gunnarsen, ph.d. i Sydafrikas nye historie og underviser i historie på Christianshavns Gymnasium⁵.
- II. Lise Lyck, centerleder for Tourism and Culture Management på Copenhagen Business School⁶.
- III. Vivi Kier, tidligere medlem af Folketinget og socialordfører for Konservative.⁷

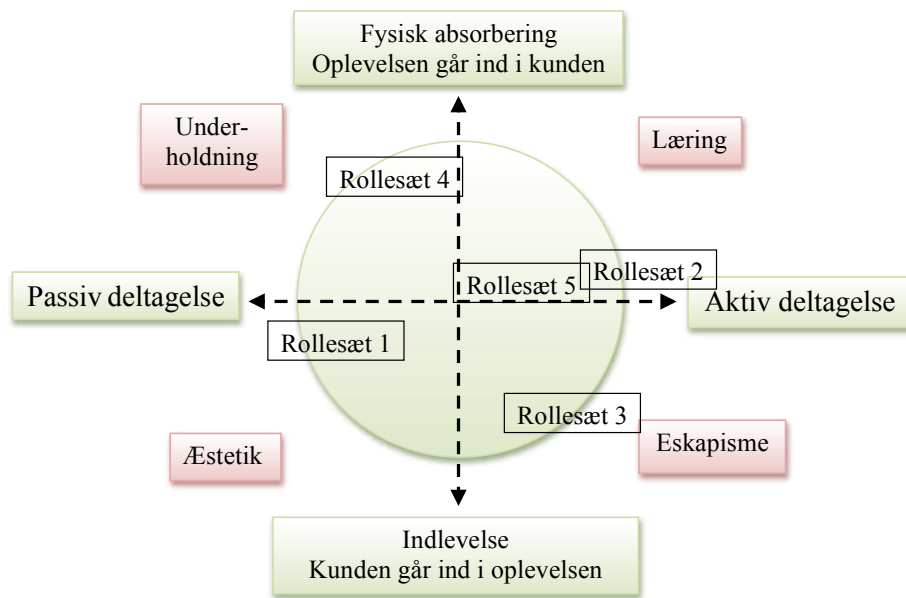
⁵ Gunnarsens synsvinkel er interessant grundet hans samfundshistoriske baggrund. Den samfundshistoriske tilgang er vigtig i forhold til forståelsen af den institutionaliserede del af problemstillingen. Endvidere har Gorm Gunnarsen beskæftiget sig med gæst/vært-rollesættet i et historisk perspektiv.

⁶ Lyck er relevant i forhold til denne problemstilling på grund af sin fremtrædende position inden for det oplevelsesøkonomiske felt, og fordi hun samtidig besidder en stor viden omkring serviceøkonomi i den private og den offentlige sektor. Det giver en vigtig markedsøkonomisk refleksion på problemstillingen.

⁷ Kiers medlemskab af Folketinget gav hende mulighed for at reflektere over problemstillingen ud fra en lovgivers synsvinkel. Dette gav en komplementær effekt i forhold til de to andre kilder.

Den følgende analyse inddrager ovennævnte empiri og bruger tre udgangspunkter i forhold til de fem rollesæt:

- Oplevelsessfæren, som indeholder Pine & Gilmores oplevelsesøkonomiske tilgang til, hvordan borgeren oplever interaktionen med forvalteren.
- Scenen, som vil tage udgangspunkt i Goffmans sceneteori, hvor rolle- og scenepositioner vil blive brugt som forståelsesramme i forhold til interaktionen mellem borger og forvalter .
- Magten, som vil bruge Foucault og andres teorier om, hvordan magten influerer på interaktionen mellem borger og forvalter.



Figur 2. Oplevelsessfæren med rollesæt, inspireret af Pine & Gilmore 1999

FEM ROLLESÆT

ROLLESÆT 1

BORGEREN SOM ET NUMMER OG DEN ARROGANTE SAGSBEHANDLER

Dette rollesæt er blevet til i de første interview med kontanthjælpsmodtagere, som havde nogle rigtig dårlige oplevelser med forvaltningen.

OPLEVELESSESFÆREN

Rollesættet er placeret i det æstetiske felt og et godt stykke ud ad den passive akse. Borgeren står passiv over for noget stort og u håndgribeligt, som i dette tilfælde personificerer sig gennem forvalteren.

Denne interaktion vil i en oplevelsesmæssig kontekst være katastrofal for den pågældende virksomhed. Det sker, at monopolagtige virksomheder har lignende problemer med kundeinteraktionen, og at disse virksomheder ledelsesmæssigt arbejder på at styrke denne relation.

"Jeg var blevet motiveret for at tage et arbejde, hvis jeg var blevet behandlet bedre til at starte med".

Borgeren indtager i dette tilfælde en distanceret rolle. Det vil sige, at borgeren ikke lever sig ind i den skabte rolleopsætning, hvor borgeren skal acceptere forvalterens position som den overordnede, der skaber borgerens eksistens.

Borgeren flygter ind i sin primærsocialisering, og med denne interaktionsform vil det ikke være muligt at transformere borgeren væk fra denne position.

SCENE

"Sagsbehandlerne holder ikke, hvad de lover, de snakker for meget. Jeg har stor modstand mod min sagsbehandler, men sagsbehandleren gør bare, hvad sagsbehandleren får besked på..."

Dette udsagn viser, at forvalteren gør brug af sin bagscene i den direkte interaktion med borgeren i form af implicit inddragelse af ledelsen for at underbygge sin argumentation over for borgeren. Brudte løfter viser, at forvalteren via sin bagscene får korrigeret sin viden i forhold til, hvad forvalteren kan og ikke kan.

Udsagnet illustrerer også, hvordan forvalteren kan sidde med det, Øjvind Larsen (1992) betegner som et krydspres skabt af lovgivning, ledelse, kolleger og det faktum, at forvalteren selv er borger i samfundet. Det kan skabe utilsigtede handle-mønstre, som i sidste ende går ud over borgeren.

MAGT

Forvalteren blokerer socialiseringssituationen med sin meget tydelige magtposition. Foucault taler om den produktive magt. Her er der tale om den modsatte situation, hvor magten, set fra et oplevelsesøkonomisk perspektiv, bliver uproduktiv.

Resultatet kan blive at:

"Man lukker sig fuldstændig inde, hvis de ikke behandler én ordentligt".

Ifølge Goffman kan individet blive tvangsinstitutionaliseret og via tvang med rolletab til følge blive en del af systemet. Individet overgiver sig og risikerer at blive en passiv deltager fremadrettet, hvilket i denne kontekst vil sige langvarig kontanthjælp.

Gennem et eksempel med Eichmann⁸ lægger Hannah Arendt op til, at forvalteren sjældent ser sig selv som magtfuld eller som magtmenneske, men som en medarbejder, der arbejder for den store sag.

Gorm Gunnarsen siger i interviewet, at en af årsagerne til, at sagsbehandleren fremstår arrogant, kan være en akkumuleret mistillid hos forvalteren. Denne mistillid kan være opstået ved, at forvalteren gentagne gange har følt sig snydt af borgerene, og den kommer så til udtryk på denne utilsigtede måde.

Forvalterne er meget bevidste om deres position. Dette citat er fra fokusgruppen med A-team:

"De var også bevidste om, at de besad en magt, og at man indtog forskellige roller afhængig af, hvor man sad."

Men alle i teamet er meget optaget af *"at møde borgerne der, hvor de var, og det var meget individuelt, hvor borgeren var"*.

Dette eksempel på forvalterens magtinternalisering viser, hvordan Foucaults handlingskæder fungerer i praksis. På en måde kan man sige, at magten bliver produktiv, fordi den genererer magtpositioner som ringe i vandet⁹.

⁸ Eichmann stod bag organiseringen af transporten til de nazistiske udryddelseslejre. Han blev fanget af israelerne og ved retssagen i 1962 dømt til hængning.

⁹ Ifølge Foucault skaber magt mulighed for produktivitet i et system ved en klar styring af målsætninger og fastholdelse af aftaler, der kun kan blive succesfulde, hvis de implicerede individer lever op til den institutionaliserede orden.

ROLLESÆT 2

DEN MISTÆNKSOMME BORGER OG DEN FORSTÅENDE SAGSBEHANDLER

Dette rollesæt er blevet til ved observation i jobcentret.

OPLEVELESSESFÆREN

Dette rollesæt placeres i feltet med uddannelse, da borgeren er aktiv og tager oplevelsen af at være til dette møde på sig.

Set med oplevelsesøkonomiske briller er denne situation meget gunstig. Borgerens aktive og åbne indstilling giver mulighed for, at forvaltningen kan transformere borgeren i den retning, forvaltningen gerne vil have vedkommende.

Alligevel må forvaltningen ikke glemme autenticitetsreglen, for samarbejdet er skrøbeligt, da borgeren har en bevidsthed om, hvad det er vedkommende vil have, og han/hun vil ikke forføres. Det betyder, at borgeren vil vide, hvad der bliver gjort, eller omvendt have en bevidsthed om ikke at vide, hvad der bliver gjort.

Gorm Gunnarsen reflekterer:

"... det lyder da meget fornuftigt. Det er så en sagsbehandler, som også føler, at der er et vist råderum til at tolke lovgivningen og se ud fra, hvad borgerens faktiske interesse er, og hvis borgeren har nogle mål, så er der jo alle muligheder for, at der kan komme en værdig løsning".

SCENE

Mødet mellem borger og forvalter kan få borgeren til at internalisere nye subjektive forståelser. Disse kan over tid føre til en ny institutionel forståelse hos borgeren. Når det sker, vil interaktionen mellem borger og forvalter være optimal i forhold til en fælles forståelseshorisont.

A-teamet havde følgende kommentarer til dette rollesæt:

"... jeg synes, at det er positivt, fordi så er de på, de fortæller hvad de mener og dem, der ikke siger noget, er de værste".

"Jeg synes ofte, at vi formår at få dem vendt til at blive mere positive."

"Der er jo ofte gode grunde til, at folk er negative."

"Aggressive borgere bryder jeg mig ikke om, folk der slår på mine kolleger."

"Det er vigtigt at vende galden til noget positivt, få dem til at se, hvad de kan."

Borgerens tilgang kan være enten positiv eller negativ, men uanset tilgangen fra borgerens side, har man som forvalter en mulighed for at transformere borgeren ved hjælp af sekundærsocialisering.

Det vil sige, at borgeren kan få flyttet sin primærsocialisering, som vedkommende har fået skabt via sin bagscene. Her er det vigtigt, at forvalteren er autentisk i sin fremtoning for at kunne åbne internaliseringskanalen hos borgeren.

MAGT

Det, der kan blokere for denne gode udvikling, kan være en for stor motivation i forhold til at nå mål, som reelt er uopnåelige. Det kan skabe modstand fra begge positioner, og i sådan et tilfælde vil forvalteren med sin magtposition stå solidt plantet i sin primærsocialisering med en objektiv institutionaliseret synsvinkel.

ROLLESÆT 3

BORGEREN SOM SKUESPILLER OG SAGSBEHANDLEREN SOM TILSKUER

Dette rollesæt er blevet til ved observation i jobcentret.

OPLEVELESSESFÆREN

Dette rollesæt placeres i feltet eskapisme, fordi borgeren er aktiv i iscenesættelsen af sig selv og derfor er den, der skaber interaktionens forudsætninger. Det kan selvfølgelig kun lade sig gøre, så længe forvalteren tillader det.

Som udgangspunkt kan borgerens placering bruges proaktivt af forvalteren, fordi der ligger en relation, hvor borgeren er aktiv og parat, men ofte kun udadtil, fordi der vil være tale om en rolletilknytning grænsende til rolleforpligtelse, hvor borgeren spiller den rolle, han/hun tror, man skal eller gerne vil spille.

Her er det vigtigt rent oplevelsesøkonomisk, at forvalteren ser sig selv som ambassadør for virksomheden-i dette tilfælde forvaltningen - og fokuserer på relationen, som kan være yderst udbytterig med succesrige interaktioner set fremadrettet.

SCENE

Der kan være flere grunde til dette skuespil. Et af dem illustreres via dette udsagn:

"De var enige om, at de tit oplevede borgeren værende meget nevøs ved det første møde, det kunne skyldes, at borgeren blev kontaktet via en standardformular, som ikke var så imødekommende".

Det har Vivi Kier en klar holdning til:

"Ja, det er i virkeligheden også den borger, som, tror jeg, har det allersværest, og som ikke tør fortælle sine rigtige problemer, og så tager man den der maske på. Og socialrådgiveren, der jo bliver imponeret over det skuespil, der bliver opført foran sig. I bund og grund, så tror jeg, det er socialrådgiverens største udfordring. Det er, at han på ekstremt kort tid skal nå at opbygge en tillid til den borger, man møder".

Gorm Gunnarsen supplerer med en lidt anden synsvinkel:

"Ja, det er sikkert sådan, scenariet er tit. At man netop går hen og, hvis man skal have noget ud af systemet, går hen og har læst på paragrafferne, og så prøver man at opføre et teater, som passer til, hvad man kan forestille sig, at der skal til, for at man kan leve op til paragrafferne".

Lise Lyck fortsætter:

"Ja, altså, snakke, der kan man jo sige, det er jo et spørgsmål om kommunikation, og der kan man sige, hvis man snakker meget, så er det spørgsmålet, hvad indhold, der er i den snak. Og det er jo så lidt, hvordan kan socialrådgiveren lytte og ligesom skelne mellem, hvad er nu væsentligt...".

Borgerens forforståelse vil være præget af vedkommendes bagscene, som udstyrer borgeren med forskellige værktøjer og erfaringer, der internaliseres via primær- og sekundærsocialisering. Dette skaber borgerens subjektive tilgang til forvaltningen, som således vil være manuskriptskabende.

MAGT

Dette rollesæt er præget af megen modstand og skepsis. Borgeren lukker af for interaktionen ved hjælp af snak og skuespil og prøver på den måde at få fokus væk fra sin egen person. Dette er en svær interaktion for forvalteren, fordi denne er nødt til at neutralisere den implicite modstand ved at italesætte hypotetiske problemstillinger, hvilket kan få borgeren til at fastholde sin position i sin primærsocialisering. Hvis forvalteren kan nedbryde facaden hos borgeren, vil borgeren få lukket op til sit transformationspotentiale og dermed skabe en sekundærsocialisering.

ROLLESÆT 4

BORGEREN SOM BARN OG SAGSBEHANDLEREN SOM FORÆLDER

Dette rollesæt er blevet til ved observation i jobcentret.

OPLEVELESSESFÆREN

Dette rollesæt placeres i feltet med underholdning, hvor borgeren oplever en passiv absorbering af interaktionen og deltager som tilskuer i forvalterens teaterstykke.

En sådan interaktion kan være vanskelig i forhold til at sikre en interaktion på et ligeværdigt niveau og på den måde skabe forandring i borgerens liv. Borgerens tilgang kan være rolleforpligtelse eller rolleomfavneelse. Det vil sige, at borgeren enten spiller med på et nødtvungen niveau eller bliver absorberet ind i interaktionen.

Oplevelsesøkonomisk kan denne tilgang være absolut farlig for en virksomhed, da den kan blokere for relationen, og man på den måde går glip af den gode og indbringende interaktion. Borgeren/gæsten vil blive aktiveret i samtalen og blive medansvarlig i sine valg, hvilket også forebygger klager.

SCENE

Borgerens rolleomfavneelse vil give forvalteren mulighed for at transformere borgerens primærsocialisering i deres interaktion. Det muliggør en produktiv tilgang i forhold til borgerens udvikling.

Hvis borgeren føler en rolleforpligtelse, betyder det, at borgeren laver en selviscenesættelse, fordi vedkommende er nødt til det, og fordi rollen på forhånd er implicit defineret. Forvalteren vil i dette tilfælde have svært ved at transformere borgeren hen imod en produktiv tilgang.

Gorm Gunnarsen reflekterer:

”Ja, man kan jo godt forestille sig scenariet, det er klart, ikke, at ’jeg vil godt klare dit problem for dig’, ikke, og er i virkeligheden to skridt foran borgeren, hvor man jo aldrig skal være så langt foran, men hele tiden... det er jo uværdigt for borgeren, at få... og de løsninger, der bliver foreslået, vil jo aldrig forekomme at være noget, som man selv har en reel aktie i, når de bare bliver listet op på den måde, ikke, så det er meget sådan autoritært i virkeligheden”.

Vivi Kier supplerer:

”Det er nogle borgere, som aldrig har opdaget det der, den der hjælp og støtte fra en familie og forældre, derfor ved man egentlig ikke, hvordan det er at være forælder, og så prøver man at kaste sig lidt i barnerollen, fordi så kunne det være, der var nogen, der tog over, og så slap man også for at tage ansvaret selv... men i virkeligheden så kan det jo komme den fleksible borger til last, at han er så fleksibel, og i stedet for ikke er tydelig nok i, hvad er det, jeg har behov for. Den fleksible er jo også tit den lidt underdanige borger set med mine briller”.

MAGT

Denne interaktion kan indeholde en skjult magt, hvor forvalteren - ofte utilsigtet - overskrider borgerens grænser. Borgerens modstand vil ligge i manglende engagement i interaktionen, som kan resultere i, at borgeren bliver ført ud i noget, som vedkommende ikke tager medejerskab for eller forbliver fastholdt som kontanthjælpsmodtager.

Ifølge Foucault er magten ikke en størrelse, der begrænser individer. Magten er produktiv, en mangfoldighed af styrkeforhold, som er iboende i det område, hvor de udøves.

Det er vanskeligt at forene Foucaults magtopfattelse med ovenstående rollesæt. I dette tilfælde bliver magten uproduktiv, idet borgerens motivering og transformationspotentiale bliver helt afmonteret i interaktionen.

ROLLESÆT 5

BORGEREN SOM GÆST OG FORVALTEREN SOM VÆRT

Dette rollesæt er frembragt hypotetisk.

OPLEVESSFÆREN

Dette rollesæt placeres nær centrum af oplevelsessfæren - også kaldet *sweet spot* - hvor Pine & Gilmore mener, at muligheden for den fuldendte oplevelse, som har et aspekt af alle fire dimensioner, ligger. Det meste af rollesættet er placeret i uddannelse, fordi uddannelsesoplevelser som for eksempel at tage et kursus kræver (mere) aktiv involvering, men stadig ikke fuldstændig absorbering. Det vil sige, at borgeren aktivt deltager i interaktionen med forvalteren og på den måde får åbnet sit transformationspotentiale. Denne sekundærsocialisering kan gøres til en oplevelse igennem kreativ tænkning og eksperimenter.

Et vigtigt aspekt i dette rollesæt reflekteret op imod oplevelsessfæren er, at rollesættets placering så tæt på *sweet spot* giver uanede muligheder i forhold til samspillet mellem borger og forvalter. Forvalteren kan differentiere sin indsats over for borgeren og kan således bevæge sig derhen i oplevelsessfæren, hvor det største transformationspotentiale ligger.

SCENE

Sweet spot er et godt udgangspunkt for en interaktion med borgeren. Luckmann og Berger er optaget af, at møder kommer konstruktivt fra start. Via sin forhåndsviden har forvalteren en forforståelse i forhold til borgeren, og det er vigtigt, at forvalteren er bevidst om dette og bruger den viden til at indtage en værtsrolle i det første møde med borgeren. Det er helt korrekt og mest konstruktivt, hvis forvalteren er autentisk og eksplicit i sin værtsrolle. Forvalteren må fra starten skabe en ramme, hvor borgeren føler sig velkommen og bliver involveret i, hvad værten har at byde på.

Værestedet Muhabets gæstebud viser vejen i forhold til brug af gæst/vært-rollesættet. Interaktionen med stedets gæster er baseret på gensidig respekt, og der er ingen problemer med, at gæsten skal indtage sin gæsterolle. Værten er opmærksom på at vise gæsten, at denne er velkommen, hvilket ofte understreges med en sang fra gæstens hjemland.

Det kan ikke lade sig gøre at byde borgeren velkommen med en sang i en forvaltningskontekst, men man kan overføre det til, at samtalen skal over på borgeren banehalvdel, så man opnår det, Goffman kalder rolleomfavnelser, hvor individet lader sig opløse af rollen og træder ind i den ganske frivilligt.

MAGT

Trods Muhabets fokus på ligestilling anerkender man, at der eksisterer et ulige magtforhold imellem gæst og vært.

Lise Lyck er overbevist om, at en mere ligestillet interaktion vil være god. Hun mener også, at det har noget med gensidig respekt at gøre: Borgeren respekterer forvalterens faglige position, omvendt har forvalteren respekt for borgerens situation, så man sammen kan få etableret nogle fælles værdier og mål.

Lycks tilgang bidrager til den produktive magt, hvor forvalteren sammen med borgeren skaber magtsynergier. Dette udmønter sig i, at man skiftes til at eksternalisere og internalisere hinandens meninger. På den måde bliver magten produktiv, idet borgeren får transformeret sin sekundærsocialisering i form af et stigende ejerskab for sin egen situation.

VURDERING AF GÆST/VÆRT-ROLLESÆTTET

Ovenstående analyse af de fem rollesæt fører mig videre til en vurdering af, om gæst/vært-interaktionen med en oplevelsesøkonomisk tilgang er relevant og hensigtsmæssigt.

Det generelle indtryk af den nutidige interaktion mellem borger og forvalter er, at den på mange måder fungerer ud fra ønsket om at holde borgeren i gang. Feltstudiet viser dog samtidig en fragmenteret tilgang til interaktionen fra forvaltningens side. Dette skaber en sårbar situation for borgeren, hvor tilfældigheder bliver afgørende for, om mødet med forvaltningen fører noget positivt med sig eller ej. Det er borgerens bevidsthed om den latente magt, der gør interaktionen vanskelig - en bevidsthed, som er etableret i borgerens primær- og sekundærbagscene. Det skaber ulighed fra begyndelsen og dermed en nervøs borger, som er skrøbelig i starten af interaktionen. Interaktionen formår derfor sjældent at åbne for borgerens transformationspotentiale og sikre en positiv påvirkning af borgerens sekundærsocialisering. Borgeren er i risiko for ikke at få medejerskab for sin situation. Sker det, bliver borgeren passiv i forhold til sin egen situation og også et passiv for samfundet som helhed. Det er et problem, som forvaltningen bør tage alvorligt.

Feltstudiet viser også, at det er forvalternes intention at møde borgeren der, hvor vedkommende er. Netop det åbner gæst/vært-rollesættet mulighed for. Bruger man Jespersens definition af den gode gæst/vært-konstruktion, åbnes der mulighed for, at forvalteren kan optræde som ansvarlig ambassadør for forvaltningen som helhed og samtidig tjene borgeren gennem dialog, omtanke og kundskab. Omvendt er borgeren som gæst også bevidst om, at forvalteren skal have den respekt, som tilkommer en vært.

Oplevelsessfæren giver os et analyseværktøj, der åbner mulighed for en anderledes tilgang til interaktionen mellem borger og forvalter. Via dette værktøj kan forvaltningen og forvalteren finde frem til, hvordan borgeren kan få transformeret sin sekundærsocialisering i retning af en mere proaktiv tilgang til sin situation. Her viser feltstudiet, at den interaktion, der i dag finder sted ude i forvaltningerne, ikke nødvendigvis er dårlig, men at forvalteren har ikke overblik over hvor borgeren befinder sig i oplevelsessfæren. Dermed har forvalteren ikke et godt udgangspunkt for at motivere borgeren. Det besværer interaktionen og hæmmer også muligheden for at skabe en positiv forandringsproces. I forhold til oplevelsessfæren er det tydeligt, at forvaltningen med en gæst/vært-tilgang til interaktionen har den største mulighed for at få et udgangspunkt, som ligger tæt på det centrale *sweet spot* i oplevelsessfæren.

Sceneteorien skaber et billede af, hvordan to individer så at sige træder ind på scenen; hvad det er, hver enkelt tager med sig i sin forforståelse, og som på den måde præger interaktionen. Forståelsen for bagscenen og sekundærbagscenen er vigtigt for at få indblik i de påvirkninger, vi som individer

møder og internaliserer hver dag. Det er også vigtigt for forvalteren at være bevidst om, at vedkommendes indsigt via journaler og overdragelser fra kolleger kan påvirke forvalterens optræden, så denne mister sin autenticitet. Scenen giver også mulighed for at forestille sig, hvordan gæst/vært-konstruktionen vil fungere, og hvordan den ideelt set kan skabe en sammensmeltning af borgerens og forvalterens forståelseshorisonter.

Magten er svær at håndtere, både når den skal forstås teoretisk, men også når den bliver anvendt i praksis. Det skyldes, at den stikker sit hoved frem på mange måder og til alle tider, og der er ikke en formel, der fortæller, at nu udøves der magt. Ifølge Foucault kan man se på modstand for at lokalisere magt. Endvidere skal individet opleve en grad af frihed for at kunne mærke magtens påvirkning af denne frihedssituation. Gæst/vært-rollesættet fjerner ikke magten, men i denne præmis ligger en gensidig forståelse af, at forvalteren som vært har en position, der legitimerer dennes beslutningskompetence, og at borgeren som gæst ved, at værten hele tiden vil bestræbe sig på at gøre det så godt som muligt. Derved kan der oprettes et konstruktivt samspil, der bygger på autenticitet, hvor borgeren vil have følelsen af at have magt over sin egen situation, i og med den respekt, der bliver vist borgeren i interaktionen. Det vil give forvalteren mulighed for at eksternalisere normer og værdier til borgeren, som vil internalisere disse og omdanne sin sekundærsocialisering - starten på en positiv spiral!

Det er i praksis vist, at gæst/vært-rollesættet kan operationaliseres. Det praktiseres dagligt på værestedet Muhabet på Vesterbro, der med stor succes bruger gæstebuddet som grundlag for interaktionen med sine gæster, som er hårdt belastede mennesker. Det interessante er, at gæsternes primærsocialisering matcher deres værter i en form for horisontal forståelsessammensmeltning¹⁰, fordi alle på trods af forskellig oprindelse har en næsten identisk tilgang til gæst/værtsrollen. Initiativtagerne til Muhabet er meget fokuserede på, at deres gæstebud er socialt funderet og ikke markedsorienteret. Denne diskussion af gæst/vært-rollesættet har åbnet for, at den oplevelsesøkonomiske tilgang kan etablere en anden markedsorientering af forvaltningen, hvor forvaltningens indsats optimerer borgerens udbytte til gavn for borgeren og samfundet som helhed. Det er der klare indikationer på, at den kan.

¹⁰ Hans-Georg Gadamer kritiserer idealet om objektivitet og fordomsfrihed: Kun for så vidt man selv har interesse i og for den sag, en given tekst udtaler sig om, vil man være i stand til at forstå den. Forståelsen er ikke en proces, hvor man søger at rekonstruere forfatterens intention eller finde en "objektiv mening", men derimod et møde mellem to forståelseshorisonter, ideelt set en "horisontsammensmeltning" (Den store Danske).




Jens Rathmann Hansen har en broget baggrund. Han har været en del år i Forsvaret, hvor han har været udsendt et par gange. Ligeledes har han været nogle år i byggebranchen, både som tømrer og byggetekniker, hvor han har haft projekt- og produktionsledelse som kerneområder. Han har to gange været opstillet som kandidat til Folketinget og er en aktiv deltager i det lokale debatmiljø. Han er i dag ved at skifte spor og har taget hul på en uddannelse som socialrådgiver.

LITTERATUR

- P. L. Berger og T. Luckmann: *Den sociale konstruktion af virkeligheden*, 2003, Akademisk Forlag
- L. T. Larsen og C. Borch: *Perspektiv, magt og styring. Luhmann og Foucault til diskussion*, 2003, Hans Reitzels Forlag
- R. Nilsson: *M. Foucault - En introduktion*, oversat til dansk af O. Thornye, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag 2009
- N. Mik-Meyer og K. Villadsen: *Magtens former*, 2007, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag
- H. Arendt: *Eichmann i Jerusalem*, 2008, Gyldendal
- Ø. Larsen: *Forvaltning, etik og demokrati*, 1996, 1. udgave, Hans Reitzels Forlag
- U. Liberg og C. Schou: *Fælleskab i forskellighed*, 2010, 1. udgave, Akademisk Forlag
- L. G. Jespersen: *Fra servicemanagement til oplevelsesøkonomi*, 1. udgave, Århus Academica 2010
- L. Lyck: *Service- og oplevelsesøkonomi: I teori og praksis*, Systime Academic, Århus 2008
- B. Joseph Pine II & James H. Gilmore: *Oplevelsesøkonomien*, 1. udgave, Klim 2009
- B. Joseph Pine II & James H. Gilmore: *Authenticity: What Consumers Really Want*, 2007, Harvard Business School Press
- E. Goffman: *Anstalt og menneske*, 2. oplag, 1974, Paludans fiol-bibliotek
- E. Goffman: *Vore rollespil i hverdagen*, Pax Forlag, Oslo 1992
- M. H. Jacobsen og S. Kristiansen: *Erving Goffman - Sociologien om det elementære livs sociale former*, 2002, Hans Reitzels Forlag
- Marie Andersen og Esther Malmborg: *Muhabet - En oase i byen*, SPUK, København 2008

E-HANDEL & OPLEVELSE



Helle Mogensen er en aktiv kvinde på nettet der mener, at danske webshops er "kedelige og uinspirerende". Sissel Thuesen Jensen er indehaver af webshoppen Blomsterverden.dk og vil gerne vide mere om oplevelseselementet i e-handelen. De to kvinder har sat sig for sammen at undersøge, hvordan oplevelser og e-handel kan integreres bedre end det sker i dag.

Etableringen af internettet er en af de største innovationsprocesser, der har fundet sted. I alle brancher har internettet givet nye udfordringer og muligheder. Elektronisk handel er en såkaldt 'ung' branche, opstået i forbindelse med de mange muligheder internettet har skabt. E-handlen har udviklet sig med en hastighed, som kun få havde forventet.

Vi ønsker at vise, hvordan oplevelse kan implementeres i e-handlen og skabe en oplevelsesøkonomisk merværdi. Vores udgangspunkt er, at hvis forbrugerne ønsker oplevelse i hverdagen, gælder det også, når der skal handles, både fysisk og elektronisk. Det kan være svært at få øje på i den danske e-handelsbranche.

For at blive klogere, kontaktede vi tre personer inden for området, der til daglig arbejder med e-handel eller oplevelse. Vi kunne hurtigt konstatere, at vore tre interviewpersoner, Annette Falberg, Mette Sandgaard og Lalia Pawlak Østergaard, alle efterlyste brug af oplevelse i danske e-virksomheder.

Vi anvendte e-virksomheden Lirum Larum Leg som casestudie for at komme tættere på en virksomhed, hvor oplevelse bliver brugt til at adskille sig fra konkurrenterne med det mål at skabe en god forretning.

Derudover konstruerede vi et spørgeskema, der var tilgængeligt via Facebook. 255 respondenter deltog i undersøgelsen. Hensigten med undersøgelsen var at belyse forbrugernes handlemønstre samt ønsker og behov når de handler elektronisk.

ET VOKSENDE MARKED

De seneste års udvikling af digitale platforme og elektronisk udstyr har medført, at brug af internet i dag er mulig for alle alders- og indtægtsgrupper. Internettet er i dag en kilde til både information, handel og daglige gøremål.

Meget tyder på, at e-handel vil ekspandere yderligere de kommende år. Nye webshops ser dagens lys hver eneste dag, både rene webshops, men også fysiske butikker, der knytter en webshop til en allerede eksisterende butik.

Samtidig udvikler teknologien sig hurtigt, så mulighederne for at handle online bliver bedre. Forbrugerne bliver mere fortrolige med at handle elektronisk. Hvor vi tidligere oplevede usikkerhed med brug af betalingsmuligheder på nettet, er dette problem nu løst. I dag fungerer bl.a. e-mærket som garant for sikker betaling på nettet, og samarbejdet mellem de forskellige lande i EU har bl. a. fælles sikkerhedsregler på dagsordenen.

Danskerne er glade for at handle elektronisk. Faktisk så glade, at Danmark er et af de lande i Europa, der handler mest elektronisk. Tal fra Foreningen for Distance- og Internethandel (FDIH) viser, at dansk e-handel rundede 40 milliarder i omsætning i 2010, hvilket er en stigning på 25 % i forhold til 2009.

Mens omsætningen i de fysiske forretninger er faldet de seneste år, er vækstkurven for e-handlen kun gået en vej - opad. Det faktum at e-handlen er steget, trods den globale økonomiske krise og lavkonjunktur, er den stærkeste indikator på, at e-handlen har et stort potentiale. Dette skyldes naturligvis flere faktorer, bl.a. flere udbydere, forbedret sikkerhed og en øget digital tilgængelighed. Vi skal ikke glemme, at den kommende generation af unge, der er vokset op med brug af internettet til nærmest alt hvad de foretager sig, i løbet af få år bliver købedygtige.

Danske e-virksomheder er dog under hårdt pres fra udenlandske konkurrenter, som i mange tilfælde kan tilbyde forbrugerne billigere varer og et større udvalg. FDIH påpeger, at hver femte e-handelstransaktion går til udlandet. Det er et *wake up call* til de danske virksomheder. Hvis de tror, at danske forbrugerne har en forkærlighed for danske virksomheder, må de revurdere deres opfattelse.

HVAD ER E-HANDEL?

Processen i e-handel er i virkeligheden en digitaliseringsproces. E-handel, e-business eller e-commerce er forkortelser for elektronisk handel og defineres som handel via et datanet, fx internet eller mobilnet. E-handel defineres endvidere som handel, der foregår elektronisk og kan beskrives som den proces, der foregår ved køb af tilgængelige varer og tjenesteydelser via internettet ved hjælp af sikre forbindelser og elektroniske betalingsbetingelser.

E-handel foregår i dag på flere teknologiske platforme. Her tænker vi bl.a. på internet, mobilnet og tv. Den teknologiske platform for de fleste virtuelle processer er dog stadig primært internetbaseret via en computer.

Internettet giver mulighed for at digitalisere selve transaktionen mellem sælger og køber. Som udgangspunkt kan alle varer/services sælges elektronisk.

Der er dog varer, der på grund af produktets karakteristika ikke er egnet til e-handel. Her tænker vi på kundetilpassede varer, der kræver en fysisk interaktion mellem parterne. Det kan fx være specialproducerede varer, der kun laves én af, fordi varen fysisk skal prøves flere gange af forbrugeren og evt. tilpasses. Modsat finder vi ydelser, der nemt kan sælges elektronisk, som musik og informations- og underholdningsvarer. Dertil kommer fysiske produkter, som fx beklædning, bøger m.m. Produkter med udvidet informationsbehov er velegnet til e-handel, da mulighederne for mangfoldig og detaljeret information er til stede. Her tænkes fx på højteknologiske produkter.

SHOP EN OPLEVELSE

Oplevelse og oplevelsesøkonomi har vundet indpas overalt i samfundet. Både på et personligt, erhvervsmæssigt og politisk niveau tales der om oplevelse. Forbrugerne søger i stigende grad oplevelser, der engagerer og tilfører handlen

en ekstra dimension. De seneste årtiers velstand har betydet, at de fleste forbrugere nemt får dækket basale, funktionelle behov, og der efterspørges nu oplevelse i søgen efter identitet og selvrealisering. Oplevelserne er flyttet ind i hverdagen, og selv når vi foretager daglige indkøb, er vi på jagt efter nye oplevelser.

Oplevelse er en proces hvor sanselige indtryk bearbejdes. Når individet påvirkes følelsesmæssigt og sanserne involveres, er der tale om oplevelse. Det er ikke produktet eller ydelsen, der er afgørende for graden af oplevelse, men måden hvorpå dette sælges, samt hvilken sindstilstand forbrugeren er i på købstidspunktet.

Omdrejningspunktet for oplevelsesøkonomien er, at forbrugeren skal opleve. For virksomhederne betyder det, at det ikke længere er nok at producere varer og tilbyde serviceydelser. Det handler i høj grad om at skabe og integrere oplevelser i produkterne eller serviceydelserne. Vi ønsker at holde fast i det væsentlige aspekt, at implementering af oplevelse skal rumme en økonomisk gevinst. Det skal skabe vækst for virksomheden, om ikke med det samme så på længere sigt.

Oplevelse handler i høj grad om involvering, da kunden er medproducent af en oplevelse. Det er ikke nok at handle på nettet; det skal være en god oplevelse at handle elektronisk. Det er derfor vigtigt at bruge virkemidler, der er anderledes end dem, der bruges i fysiske virksomheder.

Vi tror på, at forbrugeren i dag vil føle sig som noget særligt og gerne vil ses, optræde og deltage. Det er ikke nok for forbrugeren at være tilskuer; hun vil være aktiv, høres og involveres i hele processen.

LET TILGÆNGELIGT OG BILLIGT

E-handel passer godt til den postmoderne forbruger, som i dag ønsker frihed til at handle, når det passer ind, uhindret af åbningstider m.v. Dansk e-handelsanalyse fra 2010 samt vor egen spørgeskemaundersøgelse viser, at forbrugerne angiver både tid og bekvemmelighed som væsentlige faktorer, når der handles elektronisk.

En vigtig faktor for forbrugeren er, at der kan handles på alle tider af døgnet. For blot 10-15 år siden foregik stort set al handel på hverdage og inden for bestemte tidsrammer. Det er nu udvidet betragteligt både i de fysiske virksomheder, men især efter e-handlens indtog er det muligt at handle på alle tidspunkter af døgnet.

Vi forventer, at denne udvikling eskalerer betragteligt, når også dagligvarebranchen for alvor kommer med på e-handelsbølgen. Flere kæder tilbyder netsalg, men forbrugeren har ikke taget tilbuddet 100 % til sig. Denne fleksibilitet giver frihed og værdi for forbrugeren. De sidste årtiers samfundsudvikling har sat fokus på vore kerneværdier, og tid er en af de vigtigste.

Både dansk e-handelsanalyse og vor egen spørgeskemaundersøgelse viser, at pris er et vigtigt parameter for at vælge at handle på nettet. At varen/ydelsen er billigere end i fysiske butikker, spiller i høj grad ind. Mange e-virksomheder har prisen som et vigtigt parameter i markedsføringen. Men idet flere virksomheder sælger deres varer/ydelser elektronisk, er prisen ikke nok som konkurrenceparameter.

Der etableres nye webshops hver dag, hvor prisen stadig bruges som konkurrenceparameter. Dette kan sættes i perspektiv ved hjælp af følgende lille eksempel: Hvis vi googler ordet 'legetøj', får vi 5.600.000 hits. Derfor er det svært at differentiere sig alene på kerneproduktet og prisen.

E-handelsbranchen må erkende, at kun én aktør på markedet er billigst, og at der må tages andre midler i brug end pris. Fokus skal rettes mod kunden, kundebehov og kundeoplevelse. Det er dog vigtigt at skelne mellem fokus på kunder, og det at arbejde strategisk og systematisk med kundernes ønsker og behov. Ønsker og behov skal belyses og analyseres; noget der er vanskeligt, da nutidens forbrugere ikke er en homogen gruppe.

Der er i dag mange muligheder for at spore forbrugers data, når der handles elektronisk. Her tænker vi ikke kun på persondata, men også tilgængelig information om, hvilket produkt kunden søgte, hvad købte denne, og hvilken side besøgte kunden uden at købe.

Disse data bør aflæses og analyseres for at indkredse kunden og dennes handlemønster. Dette er dog en langt mere kompleks opgave end tidligere. Nutidens forbrugere er segmentnomader, der både handler i Irma og Netto. Forbrugeren er i dag forskellige typer, afhængig af situationen. Hvor forbrugere tidligere kunne deles op i målgrupper, er det i dag meget sværere at analysere kunderne. En anden udfordring er, at forbrugere ofte er hurtigere end virksomhederne til at implementere teknologierne i deres hverdag.

SOCIALE MEDIER

Når vi taler om involvering af kunderne spiller sociale medier en vigtig rolle. Vi kan i dag stort set ikke åbne tv, radio, avis eller pc, uden at temaet sociale medier dukker op.

Sociale medier er fx Facebook og Twitter, hvor forbrugeren involveres i den grad denne selv ønsker det. De sociale medier kan bruges af alle, men på forskellige måder. Virksomheden skal dog have en klar strategi om, hvordan disse bruges. Er der et formål med brugen af de sociale medier som fx markedsføring eller branding af et mærke, eller har man et ønske om at involvere en eksisterende kundekreds.

De sociale medier giver forbrugeren mulighed for at kunne iscenesætte sig selv, eller det de ønsker at promovere. Kunden kan hermed fortælle sin egen historie og samtidig deltage i et fællesskab eller nøjes med at iagttage

fællesskabet. Det samme kan man sige om virksomheder, der ønsker at brande sig via sociale medier. Virksomheden kan udelukkende sætte rammerne. Kunden bestemmer suverænt, hvordan denne bruger de sociale medier. Det er igen en stor udfordring for virksomhederne.

De sociale medier giver mulighed for hurtigt at nå potentielle kunder. Mange går i den tro, at det er gratis eller i hvert fald billigt at markedsføre sig via sociale medier, men dette er ikke korrekt. Det kræver en målrettet indsats at nå den ønskede kundegruppe, og her spiller uddannelse og kompetencer en stor rolle. En virksomhed kan ikke bare tilslutte sig de sociale medier uden at gøre sig klart, hvad de vil bruge dem til.

Det, der i dag er uklart er, hvordan tilstedeværelsen i de sociale medier kan gavne virksomhedens bundlinje. Sociale medier har fået så megen omtale, at mange virksomheder har tilsluttet sig uden at gøre sig klart hvilket udbytte der ønskes. De har måske i første omgang fravalgt dette, men finder så ud af at "alle andre bruger det", også konkurrenterne. Først derefter hægter de sig på, ofte med ringe idé om hvordan det kan gavne netop deres virksomhed. De glemmer ofte at motivere deres kunder til at benytte disse.

Brug af sociale medier som Facebook, Twitter etc. giver store muligheder for at involvere forbrugeren. Nøglen er aktivering af den 'usynlige' kundekreds. Med en aktiv Facebook-profil giver kunderne udtryk for deres erfaringer på godt og ondt. Facebook er også et medie, hvor virksomhederne præsenterer nyheder eller nye trends. Konkurrencer og afstemninger er med til at involvere kunden og kan give vigtige informationer til brug ved indkøb og markedsføring. Det er vigtigt at have en klar strategi og samtidig være parat til at ændre denne løbende, alt efter hvordan forbrugers adfærd ændres. Det kræver dog både tid og ressourcer at være til stede i de sociale medier. E-virksomhederne må overveje, om udbyttet står mål med indsatsen.

Fælles for e-handel samt brug af sociale medier generelt er manglende kompetence og viden. E-handelsbranchen er præget af mange mindre seriøse aktører, som åbner og lukker webshops igen inden for kort tid. Det anslås, at der er 16.000 webshops i DK, hvoraf 6.000 bliver betegnet som seriøse/aktive. Årsagen til det er den uventede arbejdsmængde og den hårde konkurrencesituation, der eksisterer på nettet. Samtidig mener vi, at mange ikke har gjort sig klart, hvad det indebærer at drive en e-virksomhed, og at det kræver mere end blot kendskab til sin egen branche, samt IT.

PERSONLIG KONTAKT

En kritik, der ofte rettes mod e-handel, er den manglende menneskelige kontakt; man kan ikke få hjælp i købsprocessen, hvis man har behov for det. Efterhånden som e-handel bliver mere og mere udbredt, tror vi, at denne menneskelige kontakt bliver nødvendig. Det kan være via en lille chat-funktion

på sitet, hvor det rent faktisk er muligt for kunden at få kontakt og evt. hjælp. Mange e-virksomheder har set værdien af dette. Der er dog stadig mange, der ikke forstår, at når en chatfunktion er tilgængelig, forventer kunden, at der svares tilbage umiddelbart. Vi har oplevet flere sites, hvor chatfunktionen afprøves, og svaret først kommer et døgn senere. Denne funktion kræver enten, at der sidder et menneske bag skærmen hele tiden, eller at man kan se, om chatfunktionen er aktiv eller ej. Det koster ressourcer og må hele tiden vejes op mod udbyttet. Det er vigtigt at gøre sig klart, at det kan fastholde kunder, man ellers ville have mistet. Megen e-handel finder sted om aftenen, hvor kunden kan handle i ro og fred. Telefontider i webshops er dog stadig ofte kl. 9-15. Et muligt alternativ til chat er at benytte en aktiv blog. En virksomheds blog synliggør menneskerne bag skærmen. Her kan man vise personlighed og opfordre til dialog. Både virksomhedsejere, medarbejdere og kunder kan deltage i dialogen.

BRUG AF TEKNOLOGI

Der er mange andre interaktive tiltag, der kan benyttes med den hurtigt voksende teknologi på området. For e-virksomhederne er det bare at tage denne til sig og bruge løs. Video er allerede flittigt brugt, fx til præsentation af virksomheden på hjemmesiden. Produktpræsentationer på video bruges som en form for brugsanvisning. Der er mennesker på skærmen, og dette kan både virke troværdigt, tillidsvækkende og samtidig være med til at skabe liv på sitet.

Med smartphones følger de mobile apps, som giver virksomhederne helt nye muligheder. Mobile apps kan både bruges til information, markedsføring og dialog. Med disse apps har virksomhederne mulighed for at påvirke kunderne. Når vejen til købet bliver kortere, er der basis for impuls køb. Kunden skal ikke først hjem til sin computer, men har mulighed for at købe direkte på mobiltelefonen, som forbrugere i dag stort set har med sig overalt.

Svarene fra forbrugerne i vores spørgeskemaundersøgelse og Dansk e-handelsanalyse indikerer *ikke*, at der ønskes oplevelser når der handles elektronisk. Det betyder, at det for e-virksomhederne gælder om at designe produkter som forbrugeren på forhånd ikke forventede, han/hun havde behov for, men efterfølgende oplever ikke at kunne leve uden.

DIALOG OG INVOLVERING

Vores case studie, e-handelsvirksomheden Lirum Larum Leg, er et godt eksempel på, hvordan man kan involvere brugerne. Kunderne afleverer relevant information, der senere bliver benyttet i fx indkøbsarbejde. Lirum Larum Legs indehaver, Anja Lytzen, skriver på Facebook, at hun skal på messe; hun spørger til kundernes ønsker til nye varer, eller om der er noget

specielt, hun skal se efter. På den måde bruger hun kundernes kompetencer og viden til information, som hun selv kan benytte ved indkøbsarbejde. Ved opfølgingsmail efter at kunden har modtaget en ordre, spørger Anja Lytzen også kunderne, om der er noget der mangler i sortimentet. På den måde får hun involveret sine kunder. Et andet eksempel fra vores case er, når Lirum Larum Leg opfordrer Facebook-vennerne til at sende et billede ind af deres børn iført fastelavnskostume. Herefter kåres den bedst udklædte. Kundens behov for iscenesættelse og deltagelse opfyldes. Dette er også med til at skabe loyale kunder og gode ambassadører for virksomheden.

For at implementere oplevelse i e-handelen, er det væsentligt at lave et grundlag hvor kunden er medproducent af oplevelsen. Danske e-handelsvirksomheder skal gå i dialog og involvere kunderne på en langt mere inviterende måde, end det sker i dag. Det er den virkelige udfordring i den virtuelle verden.



Sissel G. Thuesen Jensen er født og opvokset i Norge. Før hun flyttede til Danmark, var hun indkøbschef hos stormagasinet Christiania Glasmagasin AS. Sissel kom til Danmark i 1991 for at arbejde som retail manager for Singer. Derefter ønskede hun at blive selvstændig, og hun har bl.a. startet www.blomsterverden.dk i 2004. Sissel gennemførte master i oplevelsesledelse juni 2011 på Bornholm.



Helle Mogensen er marketingassistent på Destination Bornholm. Hun er uddannet akademiøkonom i turisme og har arbejdet inden for Bornholms turisme i snart tyve år, primært i hotelbranchen. Helle er Master i Oplevelsesledelse fra Roskilde Universitet.

LITTERATUR

Dinesen, K. (2008). *Forbrugeren i førersædet - kommunikation og ledelse efter web 2.0 i the pull society*. Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S.

Drejer, A., Dyrmosé, S., & Homan, C. (2007). *Innovation gennem netværk - på vej mod nye ledelsesformer*. Børsens Forlag.

Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*. Harper and Row.

FDIH. (2010). *Dansk e-handelsanalyse*. FDIH.

Horn, P., & Jensen, J. F. (2008). *Oplevelsesledelse i praksis*. Roskilde Universitet.

Jantzen, C., & Rasmussen, T. A. (2007). *Oplevelsesøkonomi - vinkler på forbrug*. Aalborg Universitetsforlag.

Lirum Larum Leg. www.lirumlarumleg.dk

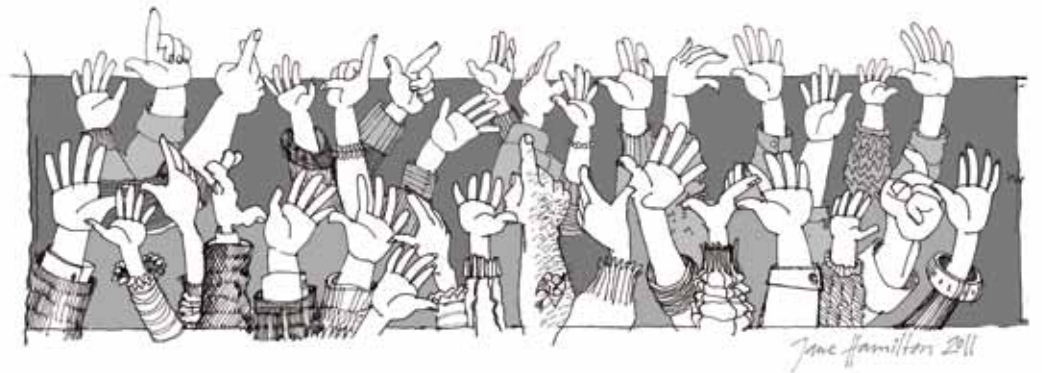
Lyck, L. (2008). *Service- og oplevelsesøkonomi i teori og praksis*. Århus: Academica.

Mossberg, L. (2003). *At skapa upplevelser - från OK till WOW !!* Studentlitteratur.

Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business School Press.

FREMTIDENS FRIVILLIGHED KRÆVER PROFESSIONALISME

Vi har i denne bog bl.a. beskæftiget os med de ledelsesudfordringer og motiver, der knytter sig til frivillighed i dag. Denne artikel giver et bud på, hvorfor frivillighedsdebatten løber i mange forskellige retninger og er vanskelig at få hold på. Samtidig vil vi - med eksempler fra København og Bornholm - give et billede af, hvordan fremtidens frivillige ser ud, hvad det kræver at professionalisere frivilligheden og hvordan de frivilliges ressourcer kan løfte potentialerne på en ø.



FRIVILLIGHED ER IKKE EN FÆLLESNÆVNER

Grundlaget for velfærden er under forandring i Danmark, og velfærdsmodellen er til debat. Innovation, best practice, brugerdrevet fornyelse og politiske reformer skal forandre det velfærdssamfund, hvor færre skal gøre mere for flere - bare bedre og billigere. Frivillige bliver kategoriseret som det skjulte velfærdspotentiale, som kan være med til at udvikle et bæredygtigt samfund. I den forbindelse taler vi om frivillige og frivillighed, som om det er en fast størrelse, men frivillighed er ikke et fænomen for fastholdere.

Der er gennem årene forsket meget i frivillighed, og de teoretiske tilgange spænder lige fra motivationspsykologi til systemteori. Derudover er der lavet empiriske undersøgelser, som beskæftiger sig med en række forskellige organisationsområder: socialt hjælpearbejde, kirkeligt arbejde, internationalt hjælpearbejde, politisk arbejde og kultur- og idrætsarbejde. Dertil kommer, at udgangspunktet for undersøgelserne ofte er meget forskellige organisationstyper; fra små lokale introverte grupper og foreninger til landsdækkende organisationer med millionomsætning og stor offentlig bevågenhed.

Endelig må undersøgelserne ofte forsøge at rumme store forskelligheder i forhold til den reelle involvering, både hvad angår passive kontra aktive medlemskaber og forpligtelser, graden af økonomisk støtte og omfanget af deltagelse i organisationens aktiviteter og antallet af timer, der anvendes til aktiv frivillig indsats.



Figur 1: Frivillighedskategorisering (egen tilvirkning)
Kilde: Ibsen og Habermann 2005

Dette resulterer kort sagt i, at forståelsesrammen og terminologien bliver uklar: Hvad taler vi om, når vi taler om frivillighed? En måde at starte er ved at rubricere den organisatoriske og størrelsesmæssige mangfoldighed, frivilligheden rummer. Kategoriseringen i de følgende tolv organisationskategorier er internationalt vedtaget og anerkendt.

Foreninger indplaceres ud fra tre forskellige registrerede organisationsformer: registrerede foreninger og organisationer, selvejende institutioner og almennyttige fonde. Der findes ikke ét register for samtlige frivillige organisationer, hverken totalt eller inden for de enkelte organisationsområder. Dertil kommer at en række organisationer befinder sig i en 'gråzone', idet de ikke opfylder de fælles kendetegn¹ (Ibsen og Habermann 2005).

Til gråzonen hører organisationer, der ligger i grænsefladen mellem den frivillige, offentlige og kommercielle sektor. Det drejer sig fx om Folkekirken, der rummer 17.000 valgte menighedsrådsmedlemmer, plus anslået 50.000 andre frivillige, der organiserer besøgstjenester, væresteder, aflastning og andet diakonalt arbejde, men alligevel ikke tæller med i den nationale undersøgelse af frivillighed i Danmark, *Frivillighed og nonprofit i Danmark* (Ibsen og Habermann 2005).

Det samme er gældende for andelsboligforeninger, der ikke er non-profit, eller Hjemmeværnet, der er oprettet og reguleret ved lov. Overraskende er det måske også, at en række selvhjælpsgrupper, der - til trods for at de bygger på principper om gensidighed og har stor politisk bevågenhed - som regel er midlertidige, relativt lukkede og uden formelle strukturer, og derfor heller ikke omfattes af det statistiske materiale.

Det betyder blandt andet, at den samfundsdebat som pågår, foregår ud fra et statistisk grundlag, som ikke tegner det fulde billede. Eksempelvis viser statistikken, at 6 % af befolkningen er engageret i socialt arbejde, men

¹ 1. Enheden skal være en 'institutionaliseret realitet' enten gennem juridisk status eller permanent vedvarende aktivitet med formelle mål, jævnlige møder, strukturer, procedurer, en adresse eller et samlingssted samt en meningsfuld afgrænsning i forhold til omgivelserne.

2. Enheden skal være privat. Ikke en del af eller kontrolleret af den offentlige sektor, men kan sagtens udføre opgaver og være overvejende finansieret af det offentlige, når blot enheden er organisatorisk adskilt herfra.

3. Enheden skal arbejde non-profit. Det må ikke være det primære formål at generere profit, hverken direkte eller indirekte, og organisationen er ikke primært styret af kommercielle mål og hensyn. Enhver form for overskud skal bruges til organisationens formål og må ikke fordeles mellem ejer, medlemmer eller ledelse.

4. Enheden skal være selvbestemmende og må ikke være kontrolleret af andre organisationer.

5. Deltagelse i enheden skal være frivillig. Medlemskab, deltagelse og økonomisk eller arbejdsmæssigt bidrag skal være frivilligt og ulønnet.

ovenstående gråzonebeskrivelse illustrerer, at der reelt er tale om langt flere. Dette misforhold mellem statistik og virkelighed har afgørende betydning i forhold til de økonomiske midler, der fra politisk hold afsættes til de enkelte organisationskategorier, og dermed for de vilkår som organisationer, der er dybt afhængige af frivillige, må agere ud fra.

FRIVILLIG PROFESSIONEL - PROFESSIONEL FRIVILLIG

Frivillighedsbilledet og de forventninger, der knytter sig til de frivillige organisationers samfundsansvar, har historisk set været præget af samtidens økonomiske og politiske konjunktursvingninger. Udviklingen er groft sagt gået fra velgørenhed og oplysning over interessekamp til borgerdeltagelse.

I dag står vi ved et vandskel mellem fortidens filantropi på den ene side og fremtidens professionalisering på den anden. Det skyldes de forventninger som både forbrugere og frivillige har i dag. Som forbrugere føler vi, at vi har ret til en række goder og ydelser, som skal leveres professionelt. Som ansvarlige medborgere føler vi en forpligtelse til at yde, men rammerne skal være professionelt organiseret, imødekomme vore forventninger, udnytte vore potentialer og give mening her og nu.

Mange frivillige organisationer indgår i dag i offentligt-private partnerskaber og bliver dermed underlagt en række professionaliseringskrav. Tue Christian Sanderhage, chefkonsulent ved professionshøjskolen Metropol, spår, at en del frivillige organisationer i fremtiden vil dø, fordi de knytter sig for tæt til det offentlige ved at påtage sig projekter eller opgaver, der ligger uden for organisationens værdier, blot for at skabe økonomisk sikkerhed. Omvendt spår han også, at frivillige organisationer kan dø af at komme for langt væk fra det offentlige ved ikke at ville indgå i partnerskaber og dermed miste sit økonomiske grundlag. Det ligner en klassisk 'Catch-22 situation', hvor man skal vælge mellem håbløse alternativer.

Indbygget i den ligger spørgsmålet om, hvor længe den frivillige indsats forbliver 'frivillig', og hvornår den bliver et svar på sociale forventninger, en nødvendighed for at opnå vigtige karriere- eller uddannelsesfremmende point på CV'et eller ganske simpelt en tvungen samfundsmæssig nødvendighed.

Dilemmaet i forhold til kravene om professionalisering afspejler sig ikke bare udadtil i samfundet, men også ind i foreningslivet. Omkring 20 % af alle organisationer betaler løn eller honorar for en del af det arbejde, der udføres og skaber dermed en kontant afstand mellem lønnede og ikke-lønnede.

Spørgsmålet om professionalisering bliver ligeledes tydeligt, når frivillige varetager arbejdsopgaver, som de oprindeligt er uddannet til at løse, og som enten løses som supplement til aktiviteterne i arbejdslivet, eller som et faglært frivilligt bidrag efter en erhvervskarriere. Det har betydning for det spektrum af uddannelsesgrader, man ser blandt de frivillige og den

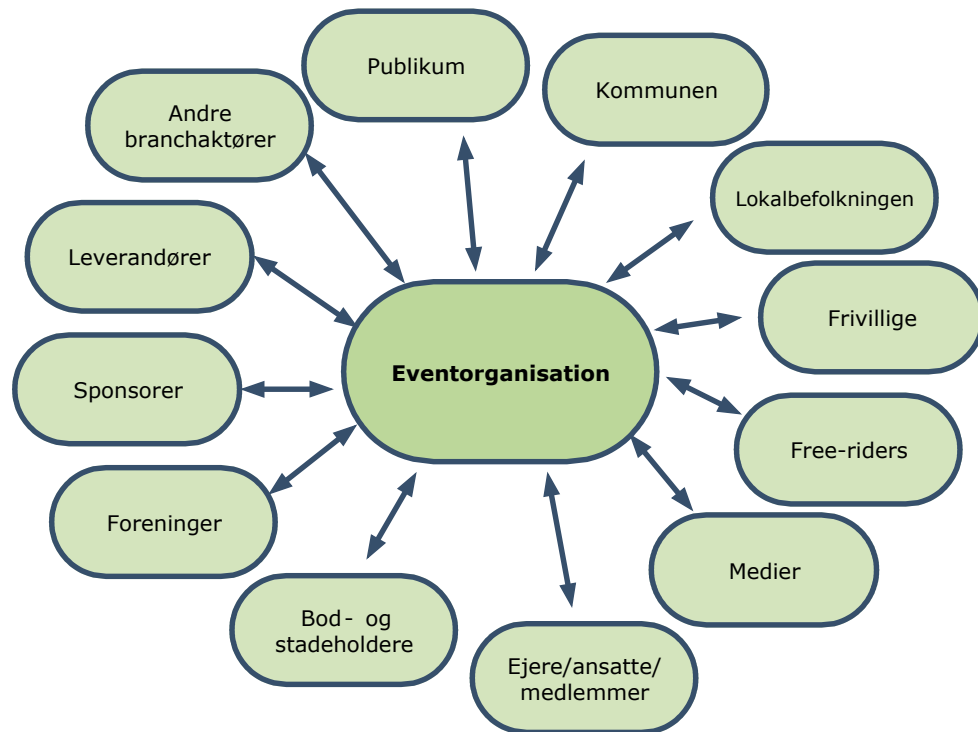
tilgængelige ressourcekapacitet. Bagsiden af medaljen kan dog være, at de 'professionelle frivillige' opøver og agerer ud fra bestemte metodiske discipliner og refleksionsformer, samtidig med at der i foreningen opstår et fagprofessionelt fællesskab, hvor man som frivillig skal tilslutte sig en bestemt ramme af fælles begreber, kriterier og handlemåder - en fælles 'faglighed'. Denne faglighed skabes og vedligeholdes gennem bestemte rutiner for optagelse og udvikling blandt frivilligruppen, men også som ramme for en latent eksklusion af medlemmer. Med andre ord er der fare for et stammefællesskab, som opretholder og vedligeholder et eget kodeks med indbygget selvjustits.

En anden vinkel at anskue diskussionen på gælder amatørbegrebet kontra professionalisme. Diskussionen folder sig ud i de tilfælde, hvor amatørbetegnelsen knytter sig til personer, der udfører det arbejde, der kendetegner deres professionelle identitet, men uden for arbejdstiden, samtidig med at de tjener til livets ophold ved andet arbejde. Det ses eksempelvis blandt forskere, specialister eller kreativt engagerede og uddannede, der betragtes og betragter sig selv som professionelle inden for deres felt, til trods for at arbejdet foregår uden for den arbejdstid, der sikrer husstandsindkomsten. Spørgsmålet er: Hvornår er man reelt professionel? I arbejdstiden eller i fritiden...

VI FORVENTER PROFESSIONALISME

En lang række foreninger og organisationer fungerer på almindelige markedsvilkår, og som forbrugere er vi ofte slet ikke opmærksomme på at organisationen er funderet på frivillighed. Det har betydning i forhold til de forventninger vi som forbrugere har til organisationen. Vi forventer et professionelt output i forhold til vores økonomiske investering i form af entré, koncert- eller festivalbillet. Samtidig fordres det at organisationen arbejder professionelt i forhold til de samarbejdspartnere og underleverandører, der leverer en ydelse til organisationen på almindelige markedsvilkår.

Figur 2 illustrerer den mangfoldighed af interessenter og aktører, der er i spil i forbindelse med eventmanagement. Det er kort sagt en forudsætning for en succesfuld event, at man som organisation eller institution indgår i et professionelt samarbejde med en lang række aktører, der - uanset om de selv er professionelle eller ej - forventer en professionalisme i samarbejdet og stiller krav til arrangørernes kompetencer og arrangementshåndtering. Derfor har større events måttet sande, at det er nødvendigt at afsætte midler til at lønne en daglig leder, fordi opretholdelsen og videreudviklingen af eventen kræver et kontinuerligt engagement, der forudsætter, at man er tilgængelig inden for normal arbejdstid.



Figur 2: Interessentoversigt
 Kilde: Andersen et al. 2009 (egen oversættelse)

Endelig ser vi i debatten, at mange har en frygt for, at en øget professionalisering af frivilligheden kan resultere i en uddelegering af offentlige kompetencer, der traditionelt forbindes med velfærdsstatens ydelser, især i forhold til det frivillige sociale arbejde. Det kan betyde, at der opstår en ny semiprofessionel klasse i det samlede sociale system, som fører til en fortrængning af den egentlige frivillige indsats, samtidig med at den udgør en konkret trussel på levebrødet for ansatte i den sociale sektor.

Som nævnt bygger hele den traditionelle opfattelse af frivillighed på en forståelse af, at frivillighed er ulønnet i modsætning til lønnet professionelt arbejde, men ovennævnte beskrivelse af begrebsforvirringen og professionaliseringsdiskussionen tydeliggør, at billedet er væsentligt mere nuanceret. De forskellige forståelsesperspektiver er en del af forklaringen på, hvorfor den offentlige debat omkring frivillighed virker uigennemsigtig. Det er nødvendigt at kvalificere denne debat i fremtiden, ikke mindst over for politikere og beslutningstagere, der skal sikre en retfærdig fordeling af de økonomiske ressourcer.

En af de måder, man kan gøre det, er ved at blive meget konkret i forhold til, hvad det handler om, når vi taler professionalisering af frivilligheden.

CPH VOLUNTEERS

En af de organisationer der arbejder anderledes, nyskabende og professionelt med frivillighed er Copenhagen Volunteers. Foreningen har knap 1.200 medlemmer, der alle organiseres, aktiveres, visiteres og dokumenteres ved hjælp af en række sociale medier på internettet. Selv om sekretariatsleder Franka Abrahamsen påpeger, at konceptet slet ikke passer ind i et kommunalt regi, idet man arbejder uden for traditionel arbejdstid, så er sekretariatets kommunalt forankrede initiativ, fysiske placering og tilskudsytelser i sig selv banebrydende. Det betyder samtidig, at der er tæt kontakt til politikere, bevillingsmyndigheder og a-kasse-systemet, der er opmærksom på, om organisationen 'tager' folks arbejde.

Organisationen betegner sig selv som hele Københavns frivillige kompetencekorps. Det blev etableret på foranledning af daværende overborgmester Ritt Bjerregaard som led i initiativerne omkring COP15-mødet i 2009. Modellen er skabt ud fra nordamerikansk forbillede og har allerede vakt genklang i andre store danske byer. Hvis en ny måde at organisere frivillige på kan gøre København i stand til bedre at håndtere store nationale og internationale begivenheder, så vil andre byer og regioner gerne gøre hovedstaden kunsten efter.

Cph Volunteers' mål er at bistå København i at få flere gode events; løfte København som international værtsby; være med til at gøre København til en livlig og spændende by at bo og leve i, og en god international studie- og arbejdsby med socialt netværk til studerende og ansatte fra udlandet. Cph Volunteers udsender ca. hver anden måned et eventkatalog med opgavebeskrivelse og kompetencekrav til de frivillige. Ansøgningen som frivillig til arrangementer sker online, og der kan sagtens være rift om pladserne.

Hovedparten af medlemmerne er 25-45 år. Heraf er kun omkring 3-4 % uden arbejde. Det er kort sagt den gruppe, der må formodes at have mest travlt i hverdagen, som går ind i Cph Volunteers. Forklaringen ligger ifølge Franka Abrahamsen i, at den viden, som de frivillige opnår gennem arrangementerne og det sociale fællesskab, der bliver skabt undervejs, virker stærkt motiverende for det frivillige engagement. Desuden peger Franka Abrahamsen på, at 25 % af de frivillige er internationale studerende, hvilket på den ene side understøtter den studerendes sociale netværk, og på den anden side giver organisationen en bonus i form af stort og varieret tolkepotentiale.

Franka Abrahamsen navigerer i et spændingsfelt mellem professionel ledelsesmæssig håndtering af de frivillige og de eventarrangører, der gør brug af korpset. Efter en kompetenceafklaring bliver de frivillige 'klædt på' til opgaven bl.a. gennem relevante uddannelsesforløb, hvorefter de overdrages til en frivilligkoordinator, som står for den gruppe, der er udsendt til et arrangement. Efter hvert arrangement evalueres opgavens karakter og gruppens rolle og funktion.

Samtidig er Cph Volunteers opmærksomme på at 'uddanne' arrangørerne til at modtage og koordinere de frivillige, idet det er Franka Abrahamsens erfaring, at arrangørerne ofte ikke ved nok om arbejdsopgaverne og koordineringen af frivillige: "Det er ofte praktikanter, som bliver sat på den opgave."

Professionalismen har så at sige to ansigter; indadtil i organisationen og udadtil i de krav og forventninger der stilles til modtagerne af de frivilliges kompetencer.

En del af professionalismen er en klar bevidsthed om, at frivillighed kræver personlig individuel kontakt, fælles sociale arrangementer og en følelse af retfærdig sammenhæng mellem indsats og belønning. Det tager tid. Franka Abrahamsen anvender 80 % af arbejdstiden på den personlige kontakt, og hun møder både den positive og negative kritik fra de frivillige med mottoet: *Kvæl dem i kærlighed*. Lydhørhed, anerkendelse og imødekommenhed går hånd i hånd med professionel ledelse af frivillighed.

Sammenhængskraften i gruppen styrkes gennem en række sociale arrangementer, såsom fællesspisning, ofte med deltagelse af mere end 300 personer, fællesarrangementer, koncert- og biografklub og særligt fordelagtige tilbud for den frivillige og dennes familie til de events, som organisationen bidrager til.

Imidlertid er det ikke de reducerede priser, der er udslagsgivende for det frivillige engagement - det er stoltheden ved at være en del af Cph Volunteers. Som Franka Abrahamsen udtrykker det: *"Borgerne kan være med ved selv at være frivillige. Hele samfundet kan deltage."*

TEST-Ø FOR FRIVILLIGHED

Bornholm har mere end 1.000 registrerede foreninger og bornholmerne er kendt for en stærk foreningstradition og et stort engagement i lokalsamfundene. Samtidig er der trods de begrænsede fysiske afstande store mentale forskelle og afstande mellem byerne på øen. Det betyder, at indbyggertallet i nærmiljøet er udslagsgivende for hvor mange initiativer der kan initieres og organiseres.

Bornholm har en erhvervsudviklingsstrategi, der sætter fokus på Bornholm som test-ø. I vores perspektiv skal Bornholm være test-ø ikke bare for alternative energiformer, gourmetmad og bæredygtighed. Det er oplagt, at Bornholm tager Franka Abrahamsen på ordet og udfordrer frivillighedsorganiseringen under mottoet 'Hele samfundet kan deltage'. Det kan ske ved at iværksætte Bornholm Volunteers med Bornholms Regionskommune som initiativtager og tænke organisationen, så den ikke kun omfatter events som i København, men rummer hele frivillighedsspektret.

Bornholm kan gå forrest og teste, hvad der skal til for at inddrage både unge og gamle, den klassiske type frivillige, der 'går til noget' fast hver uge og den nye type frivillige, der engagerer sig kortvarigt situeret og intenst. Bornholm kan teste perspektiverne på et helhedssyn i forhold til de eksisterende

politikker inden for frivillighed, socialområdet, idræt, kultur, børn og unge, folkeoplysning, ældre og handicappede, forebyggelse og sundhedsfremme. Alle har en aktie i frivilligheden. Det gælder uanset om organisationen, foreningen eller fællesskabet falder inden for eller uden for den klassiske organisering og registrering af frivillige. Det er ikke et enten-eller, men et både-og.

Bornholm Volunteers vil kunne kvalificere aktiviteter ved at tilbyde uddannelse til frivillige - også i selve organisationen - samt hjælpe med generel forberedelse til den forestående aktivitet. Der kan samtidig skabes grundlag for videndeling blandt organisationer, som benytter frivillige. Gennem samarbejde og alliancer på tværs af organisationer, institutioner og sektorskel vil forskelligheden kunne blive en styrke som på længere sigt kan være med til at understøtte velfærdsniveauet.

Ved at turde udfordre traditionel tænkning vil Bornholm ikke blot få mulighed for at fordele aktiviteterne og dermed også arbejdsbyrderne i lokalsamfundene på flere hænder. Det er en chance til at gøre op med fordomme om, hvor man er frivillig. Man vil få væsentligt forbedrede rekrutteringsmuligheder og et nyt værktøj til at inddrage tilflyttere i det bornholmske fællesskab. Man vil kort sagt være med til både at løfte opgaver knyttet til velfærdsstaten og samtidig have et stærkt produkt til branding af Bornholm. En koordineret indsats af frivillige vil kunne bidrage til at udvide begrebet 'aktiv ferie' med turister som frivillige. Vi ved allerede nu, at de større events på Bornholm får tilbud fra turister, som ønsker at kombinere deres ferie med et frivilligt engagement. Det er en god måde at lære Bornholm at kende for potentielle tilflyttere og det kan også være et væsentligt redskab i forbindelse med tilflytterkampagner og organiserede netværk for nytillflyttere.

En ny måde at tænke frivillighed på inddrager ikke kun foreninger, fritid og turister i ferien. Det kunne også være interessant at afprøve corporate volunteering, som er et forholdsvis nyt fænomen hos virksomheder og NGO'er. Indtil nu har det primært været de store nationale virksomheder, der er gået forrest, men corporate volunteering kendes også fra de øvrige nordiske lande, hvor det er solidt integreret. Typisk får man to forklaringer på, hvorfor virksomhederne lader medarbejderne bruge betalt arbejdstid på frivilligt arbejde i andet regi: De gør det for medarbejderes skyld - det styrker virksomhedens employer branding. Eller de gør det som led i virksomhedens samfundsengagement - det styrker virksomhedens corporate brand.

Gennem en systematisk kortlægning af de ressourcer der allerede findes på Bornholm - både på forenings- og individniveau - og gennem en registrering af organisationernes, foreningernes og lokalsamfundenes behov kan Bornholm Volunteers blive et eksperiment, der viser vejen frem til en ny velfærdsmodel. En model, hvor borgere, medarbejdere og lokale myndigheder har og tager større ansvar, og hvor rollefordelingen mellem civilsamfundet, marked og stat forandrer sig radikalt.

Det er nødvendigt at skabe forhold, som gør det værd at være frivillig. Bornholm er mulighederne af en ø - også når det gælder frivillighed.



Lene Rømer har siden 2007 arbejdet som konsulent på Center for Regional- og Turismeforskning på Bornholm. Hun arbejder med udvikling af forskningsbaseret undervisning og er blandt andet projektansvarlig for MOLLY. Lene har 10 års ledelseserfaring med at skabe og udvikle uddannelsesinstitutioner hvor kreativitet, innovation og internationale netværk er en naturlighed. Formgiver og Master i Oplevelsesledelse fra Roskilde Universitet.



Lene Koefoed arbejder til daglig som kulturhuskoordinator i Bornholms Regionskommune. Hun har mere end 20 års erfaring som koordinator, projektleder og konsulent inden for kulturområdet heriblandt Bornshorts Filmfestival, Balticum Film- og TV Festival, Copenhagen Film & TV festival, Bornholms Kulturuge og Skattejagt Bornholm. Medlem af Teaterrådet under Bornholms Regionskommune samt bestyrelsesmedlem hos foreningen Event Bornholm. Bachelor i Film- og Medievidenskab og Master i Oplevelsesledelse på Roskilde Universitet.

MULIGHEDERNE af en Ø er fortællingen om en ø, hvor der er initiativ og vilje til noget nyt. Ikke mere Udkantsdanmark, ikke mere klyngen.

Vi mennesker søger mening. Der er en stadig større efterspørgsel efter autenticitet og oplevelser i fritids- og arbejdslivet. Bornholm er kendt af alle. En del af fortællingen om Bornholm er forestillingen om det enkle liv; om et sted, der indfrier drømmen om oplevelser og oprindelighed. Det er en del af Bornholms og resten af Danmarks vækstgrundlag fremover at kunne tilfredsstille den drøm. Det vi normalt kalder for oplevelsesøkonomi. Det har vi et andet navn for: MOLLY.

MOLLY - kort for 'Master i Oplevelsesledelse til Yderområder' - er et modtræk til den stadig større centralisering af forskning og viden i de største byer, der finder sted i disse år.

MOLLY handler om at samle, kvalificere og opbygge den viden, der er i regioner og yderområder, på tværs af brancher og sektorer. Det er en stor del af succesen, at uddannelsen er regionalt forankret i mennesker i erhverv; ledere og entreprenører med kort vej til at føre ting ud i livet. Det er det bedst mulige udgangspunkt for at kunne agere i det oplevelsesøkonomiske samfund, vi allerede er ankommet til.

MULIGHEDERNE af en Ø er ti fortællinger om oplevelsesøkonomiens muligheder i et yderområde - skrevet af Danmarkshistoriens første hold mestre i oplevelsesledelse på Bornholm.

Bogen henvender sig til enhver, der vil vide mere om hvordan en oplevelsesøkonomisk tilgang kan forny din måde at tænke og handle på.