

Oplevelsesledelse i praksis

Peter Horn, ledelsesrådgiver og Jens Friis Jensen, Uddannelsesleder Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse – med bidrag fra Jon Sundbo, Professor, CBIT, RUC.

Et paper baseret på bogen: Oplevelsesledelse i praksis, skrevet af Advisory Board for Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse, Institut for Kommunikation, virksomhed og informationsteknologi, Roskilde Universitetscenter

Paperet er et bidrag fra praksis baseret på Advisory Board medlemmernes erfaring med ledelse. Det er skrevet af Peter Horn, direktør i ledelsesrådgivningsvirksomheden Peter Horn & Co., forfatter og medlem af Forretningsudvalget for Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse og redaktør på bogen – og Jens Friis Jensen, der er uddannelsesleder for Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse (ligeledes redaktør på bogen). Jon Sundbo, Professor, CBIT, RUC og leder af Center for Oplevelsesforskning har bidraget til definitionsafsnittet.

Paperet er tænkt som det første af en række af papers om oplevelsesledelse, der vil tage deres udgangspunkt i MOLEs univers. Næste paper baseres på en gennemgang af de projektrapporter og specialer, der siden 2005 er skrevet af de studerende på uddannelsen.

Målet med dette og de følgende papers er at bidrage til diskussionen af, hvordan samfundsudviklinger, her oplevelsesøkonomien, påvirker ledelsespraksis og måske kan siges at udvikle en ny måde at udøve ledelse på – samt bidrage til en diskussion og udvikling af den rolle masteruddannelser kan spille i ledelsesudvikling – i teori og praksis.

Første del søger at beskrive praksis og identificere de fælles træk i de individuelle bidrag. Anden del er et forsøg på at definere, hvad oplevelsesledelse er ud fra praksis og inddragelse af relevant teori.

Abstract

25 bidragsydere, ledere, specialister repræsenterende en meget stor spændvidde i branchetilhørsforhold og marked giver et meget ens billede af deres tilgang til oplevelsesledelse. Oplevelsesledelse spænder i denne kontekst fra implementering af social ansvarlighed til at være hjørnестenen i global virksomhedsekspansion over turnarounds til et bedre arbejdsklima på hospitaler.

Der er hos alle bidragsydere lagt vægt på iscenesættelsen og ledelsen af den fælles værdiskabelse mellem virksomheden, organisationen eller kommunen og kunden, borgeren eller brugeren – eller internt i virksomheden mellem ledelse og ansatte. Der er tale om en iscenesættelse, der har til formål at engagere kunden følelsesmæssigt som forudsætning for den fælles værdiskabelse. For nogle – afhængig af type af virksomhed, organisation eller institution – har det været vigtigt at engagementet samtidig skal give mening for at resultere i en fælles værdiskabelse.

Indledning

Det er ikke helt almindeligt, at en rådgivende bestyrelse, selv for et center i oplevelsesforskning og en masteruddannelse i oplevelsesledelse, sammen skriver en bog om emnet for deres fælles aktivitet.

Det er ikke desto mindre tilfældet for de 25 medlemmer af advisory board for Center for Oplevelsesledelse og Master i Oplevelsesledelse, der har bidraget til bogen ”Oplevelsesledelse”.

Baggrunden har været, at alle medlemmerne, der har baggrund i erhvervsliv, den offentlige sektor, organisationer samt kunst og kultur, gennem deres eget udgangspunkt har haft mulighed for at skildre, hvorledes de bruger oplevelsesledelse i deres hverdag. Samtidig er teorien bag oplevelsesledelse gennemgået og sat i perspektiv.

Forudsætningerne for bogen har været, at alle forfatterne har givet deres bud på:

- *hvad oplevelsesledelse er*
- *hvorledes oplevelsesledelse påvirker vores hverdag og markedet*
- *hvorledes oplevelsesledelse bedst kan implementeres.*

Et forsøg på en generel karakteristik af feltet oplevelsesledelse ud fra de 25 bidrag

Spændvidden alene i denne bogs kapitler rejser spørgsmålet, hvad ”et hul i jorden” i København har fælles med Momondo – en af de mest innovative rejsesøgemaskiner på nettet? Eller hvad globalt orienterede virksomheder som Timex Group, Novo Nordisk og IO Interactive deler med Hillerød Hospital, Fakta, DR og Gladsaxe kommune?

Svaret er, at de har alle brugt oplevelse til at skabe værdi for virksomheden, kommunen eller institutionen; for kunden, borgeren eller brugeren.

Forfatterne kan måske ikke altid præcist anvise den lineære relation mellem deres oplevelsesledelse og størrelsen af overskuddet, men de efterlader ingen tvivl om, at oplevelsesledelse har bidraget væsentligt til, at der overhovedet er overskud; at der er skabt resultater.

Eksemplerne er ikke kun højaktuelle, men kommer også fra personer, der med deres intuitive tilgang til ledelse allerede for nogle år siden så mulighederne i at lede virksomheden ved at skabe rammer for fælles oplevelser. På den måde har de sikret fælles engagement, involvering fra kunder og medarbejdere og dermed fælles værdiskabelse.

Forfatterne beskriver, hvordan man ved oplevelsesledelse med succes kan starte nye virksomheder i et kompliceret marked, positionere sig i et stærkt konkurrencepræget marked, ændre en virksomheds truende situation, revitalisere et brand og implementere social ansvarlighed, Corporate Social Responsibility, involvere borgerne i deres kommunes udvikling, segmentere markedet på nye måder, engagere folk i frivilligt arbejde, få succes med kreative produkter, trække udenlandske turister til landet og operationalisere det personlige ansvar for det globale klima.

Bogens 26 bidrag til en forståelse af begrebet *oplevelse* viser, at oplevelsesledelse ikke kun er for oplevelsesproducerende virksomheder som Danske Spil, DR, IO Interactive og Roskilde Festival, men at oplevelsesledelse er lige så relevant for Novo Nordisk, Timex Group, Fakta og danske provinsbyer. De viser, at oplevelsesledelse ikke kun handler om at skabe oplevelsesmuligheder for kunden og borgeren, men at det i lige så høj grad er en metode til at lede medarbejdere.

Bidragyder	Virksomhed
Hans-Kristian Højsgaard	Timex Group
Søren E. Jakobsen	Sej Consult
Ask Agger	WorkZ A/S
Anna Porse Nielsen	Future Experience
Peter Steenstrup	Affinion
Thorkil Kastberg	Novo A/S
Claus Agø Hansen	HK
Peter Horn	Peter Horn & Co
Rigmor Zobel Ravn	
Morten Brustad	Dansk Erhverv
Henrik Jørgensen	STF Travel
Ingelise Damm	Gladsaxe Kommune
Mathilde Aggebo	Aggebo&henriksen
Peter Jentzsch	Rio Rose og Glimt
Flemming Madsen	Kultur & Kommunikation
Merete Evers Dewilde	Københavns Kommune
Niller Wischmann	Wischmann Innovation

Jens Wittrup Willumsen	Momondo A/S
Dorte Kiilerich	Visitdenmark
Thomas Howalt	IO Interactive
Lars Hermann	FilmFyn A/S
Henrik Bondo Nielsen	Roskilde Festivalen
Anja Hoffmann	DR Musik
Anette Østbjerg	Danske Spil
Jon Sundbo	RUC
Olav Harsløf	RUC

De nøglebegreber, der går igen i kapitlerne, er at:

- *skabe positive følelsesmæssige koblinger*
- *iscenesætte den fælles oplevelse, der giver mening for alle involverede*
- *involvere og skabe sammen – co-creation*
- *finde ind til det skæve og mærkelige – til kreativiteten i virksomheden*
- *kombinere det kreative og det administrative/ økonomiske/ kommercielle krydsfelt mellem kreativitet og traditionel ledelse*
- *at give mening og skabe grobund for transformation*

Nøglebegreberne kan siges at udkrystallisere, hvad oplevelsesledelse iflg. bidragerne er.

Nogle eksempler fra bogen:

Ledelsesfilosofien ved Novo Nordisks opstart i Kina var med udgangspunkt i virksomhedens værdier at skabe et univers, hvor kunder og medarbejdere og øvrige stakeholders oplevede, at de var med i noget spændende og interessant. Ledelsen involverede og engagerede de forskellige parter ved at vise dem, at de var noget særligt og at de hver især bidrog til det fælles projekt. Ledelsen tænkte i involvering og fælles skabelse i at være en del af noget, der gav mening.

I Fakta skabte man ligeledes et fælles univers, hvor medarbejderne fik en hovedrolle i den fælles oplevelse, der blev omdrejningspunkt for at forandre virksomheden.

Erhvervslederen Hans-Kristian Højsgaard beskriver hvordan Seagram anvendte oplevelsesledelse i praksis i forb.m. deres kundebesøg for at skabe den oplevelse, man altid kan huske. Tankesættet blev videreført i 'Georg Jensen' til at knytte kunder og medarbejdere tættere til markedet, fastholde og udbygge kundeloyaliteten og få flere ambassadører for markedet. Historien om at involvere kunder og medarbejdere gentager sig hos Timex Group, hvor kundeoplevelser gennem direkte involvering revitaliserer Timex brandet og oplevelsesledelse engagerer medarbejderne på tværs af landegrænser i den fremtidige udvikling af Timex samtidig med at oplevelsesledelse bliver en ledelsesform, der direkte omsætter CSR til engagement og handling.

Momondo har gennem involvering af medarbejderne udviklet sin personlighed, hvor "vi", altså medarbejderen og kunden, udveksler rejseoplevelser og tips med hinanden i en fælles forståelse af, at "vi" hellere vil bruge penge på opholdet end på transporten – på den måde opnår man ledelsesmæssigt både at skabe et fælles univers og en én til én relation i et massemarked

Bogens kapitler viser også, hvordan de kunstneriske og kreative metoder, der kendetegner oplevelsesproduktion kan bruges til forandringsprocesser i både det private og det offentlige.

Oplevelsesledelse er ikke uden konflikt på det menneskelige plan. På den ene side kan medarbejderne i både private og offentlige virksomheder begejstres. På den anden side kan engagementet blive så stort, at arbejdet breder sig ind over den private sfære og nogle gange kan resultere i udbrændthed eller stress.

Dermed er anvendelsen af oplevelsesledelse ikke blot et direktionsanliggende, men også en del af agendaen for et stigende antal bestyrelser, der har fået øjnene op for, at det mere er oplevelsen af ydelsen eller produktet, der er *point-of-sale* frem for selve produktet eller ydelsen.

Oplevelsesledelse – et bud på en definition

Definitionen tager sit udgangspunkt i det analysearbejde, der blev foretaget inden igangsættelsen af uddannelsen, blandt andet gennem inddragelse af en række af de potentielle aftagere (virksomheder, organisationer og institutioner) af kandidater fra Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse. Dernæst inddrager definitionen bogens bidrag (se ovenfor). Desuden er erfaringerne fra uddannelsens første 4 år samt det teoretiske grundlag uddannelsen bygger på inddraget.

Hvad er oplevelse? Pine and Gilmore (1999) definerer oplevelse på følgende måde: *”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.”* Basale råvarer kan man udskifte, varer kan man røre ved, service kan man ikke røre ved og oplevelser kan man erindre.

Denne definition er lidt snæver ved at tage udgangspunkt i en salgssituation i stedet for, hvad der sker med folk i almindelighed, når de får en oplevelse.

En kort version af oplevelsesdefinition, som tager udgangspunkt i modtageren, er: *”Oplevelse kan defineres som en mental rejse, der efterlader noget immaterielt – en erfaring eller en psykisk fornemmelse”* (Sundbo 2007). Oplevelsen kan være underholdende, men behøver ikke at være det. Den kan være belærende, men behøver ikke at være det.

Hvis vi skal give en dybere forståelse af hvad oplevelse er for modtageren, er det vigtigt at vi forholder os til Giddens (1984) pointe om refleksivitet: At intet i princippet er givet - at det handler om at konstruere sin identitet og dermed meningen med tilværelsen. Vi bruger forbruget til denne konstruktion hvad enten der er tale om at forbrug kan have en ydre mening. Det kan være socialt orienteret - et udadrettet forbrug (Bourdieu 1984, Baudrillard 1985). Dette er konstruktion af identitet i forhold til andre for at markere forskel, eller sammen med andre for at markere sammenhold og tilhørsforhold. Det kan også være et indadrettet individorienteret forbrug (Lipovetsky 2002). Så er oplevelse forbrug som hedonisme, det emotionelle forbrug.

En væsentlig pointe er her, at det ikke er enten-eller men både-og med flydende overgange.

Samtidig afspilles forbruget over en linie, der i den ene ende har hedonismen/”ren karneval” (eskapismen) som yderste punkt og i den anden ende det socialt ansvarlige (holdning og handling i forhold til fattigdom, social uretfærdighed, klimaspørgsmål m.m.).

Det er i denne forståelse af forbrugets karakter og hvad der skal komme ud af det (hvad enten det er som borger, kunde eller medarbejder), at oplevelsen kommer ind i billedet som forståelsen af, hvad det er forbrugeren vil have ud af eller kan bruge som resultat af forbruget. For eksempel:

- oplevelsen, der giver mening med livet (ferien med Mellempølsdal Samvirke, hvor man bidrager til lokalsamfundet, frivilligt arbejde med Røde Kors i Danmark)
- oplevelsen der giver ro (wellness, klosteropholdet)
- oplevelsen der giver flugt fra hverdagen (Hitmanskillet, deltagelsen i pinsekarnevallet)

Oplevelsen kan siges at være det refleksive rum - det er her forbrugeren fortolker, skaber mening osv. Det er f.eks. derfor, at virksomheden må acceptere, at skabelsen af brand’et sker ude i markedet - det er forbrugeren der ejer brand’et.

Hvordan produceres og leveres oplevelse?

Oplevelsesøkonomien handler om design, produktion, distribution og konsumtion af oplevelser /oplevelsesmuligheder.

At producere oplevelser kræver en bredere tilgang end at producere varer. Producenten skal i stigende grad sætte sig i kundens sted for at forstå hvilke oplevelser, der bliver skabt i hovedet på kunden. Derfor skal oplevelser skabes og leveres med ret stor indsigt i kundernes samlede liv (Sundbo og Darmer 2008). Serviceproduktion kræver allerede en lidt bredere tilgang end industriproduktion, men dette krav er blevet helt dominerende med oplevelsesøkonomien, fordi oplevelser ikke opfylder et funktionelt behov. I hvert tilfælde kræver det en ret kompetent sociologisk og navnlig psykologisk forståelse af funktionerne at forstå et muligt funktionelt behov for oplevelser (Janzen).

Dette er dog en fordel for den enkelte virksomhed, hvis den forstår at skaffe sig disse kompetencer. For virksomhederne gælder det, at alle i princippet kan levere samme funktionalitet og kvalitet, alt kan kopieres, derfor er de nødt til at finde andre måder at skabe værdi for/værdi sammen med kunderne. Samtidig opstår der konkurrence mellem brancher pga. brancheglidning, hvor alle kan sælge alt. Virgin bruger f.eks. sit brands troværdighed til at gå fra medier over luftfart til bankvirksomhed.

Set fra kundens vinkel drejer forbruget sig ikke primært om, hvad produktet gør eller kan – (nyttefunktionalitet), men om hvilke følelser (Dream Society, Følelsesfabriken, Følelsesøkonomien), der opstår i forbruget, hvordan forbruget indgår i/bidrager til en konstant refleksiv konstruktion af identiteten – nydelse, læring, mening. Den teknologiske udvikling betyder endvidere, at forbrugeren anfægter virksomhedens autoritet og selv søger sin information, laver sine egne sammenligninger, søger troværdig information via andre kanaler, f.eks. communities på internettet. Den teknologiske udvikling betyder, at kunden har en forventning om, at de teknologiske løsninger giver mulighed for at interagere med virksomheden, være medproducent eller selv at producere. Interaktive medier er et eksempel.

Det kan også dreje sig om, at kunden oplever, at han eller hun gennemfører en krævende aktivitet ved egen hjælp (gennemfører en maraton, læser Dostojevskis samlede værker eller danner et popband). Det giver et særligt ”lykkefølelse–flow”, som Csikszentmihalyi (2002) kalder det.

Teknologien betyder også, at virksomhederne kan masseproducere individuelt – standardiseret mass-customization – og at man kan skabe et interaktivt univers med kunden (chat, blogs, brugergenereret indhold mv). Det vil sige, at teknologien betyder ændrede relationer mellem virksomhed og forbruger, hvor der er en tendens til at virksomheden ikke alene skaber værdi for kunden, men at virksomheden skaber værdi sammen med kunden. Men det er en præmis for skabelsen af denne relation, at kundens sanser, dvs. følelser eller flow, aktiveres.

Fokus på følelser og flow, på at skabe nye relationer, ny kommunikation, nye oplevelsesmuligheder for kunderne har medført et fokus på ”det kreative” som svaret på det, der kunne udvikle nye originale oplevelseskoncepter, hvor sanser og følelser aktiveres. Der har været fokus på, hvordan kreativitet fremmes i virksomhederne og især på, hvordan kreativiteten fra de traditionelt oplevelsesproducerende institutioner (kultur og kunst) kunne overføres til virksomhederne.

Oplevelsesøkonomien er udtryk for, at virksomheden udvikler oplevelseskoncepter, der indeholder og stiller en række halvfabrikata til rådighed i en konceptuel ramme (f.eks. wellness, spil), som forbrugeren så anvender til at skabe sin oplevelse. Produkter bliver katalysatorer for kundens oplevelser. Det er kunden, der sanser, nyder, føler, erkender, skaber mening og mindes.

Oplevelsesproduktion sker i hele økonomien, ikke kun i de traditionelt oplevelsesproducerende (”kreative”, ”kultur”, ”kunstneriske”) virksomheder som forlystelser, sport, kunst etc. Man kan opdele oplevelsesproduktionen i 3 hovedkategorier:

- *Primær oplevelsesproduktion (f.eks. kultur, sport, turisme etc.)*

Her er oplevelseselementet åbenlyst hovedformålet med konceptet; varer og service er hjælpeelementer.

- *Traditionel industri og service*

Her er hhv. vare- og serviceelementet hovedformålet og oplevelseselementet er kun en mindre del, eller blot en hjælpefaktor (der skal få varen eller servicen solgt; lig med marketing).

- *Oplevelsesdominans*

Her er vare- og serviceelementerne stadig stærke og i alles bevidsthed det historiske hovedformål med konceptet. Men oplevelseselementet er nu blevet så stærkt at det er dominerende. Det betyder at det er afgørende for om kunderne køber konceptet og det er hovedelementet i deres vurdering af om konceptet er godt ("nyttigt", "interessant", "værdifuldt", "vigtigt" osv.).

Hvad er oplevelsesledelse?

Oplevelsesledelse er gennem grundlæggende forståelse af den mentale proces, en oplevelse er, at lede de aktiviteter/processer som gør, at forbrugeren får den tilsigtede oplevelse. Dette skal ske ud fra en klar strategisk overvejelse over, hvilken type oplevelse, der kan opfylde det behov, virksomheden vil dække i markedet. Oplevelsesledelse er at tilrettelægge design, der gør, at kunden aktiveres. Oplevelsesledelse er både at lede det kreative element, der skal skabe oplevelsesproduktet i virksomheden, den innovationsproces, der sikrer at ny ideer bliver til kommercialiserbare produkter og den daglige produktions- og leveranceproces.

En oplevelsesleder har en vision for den oplevelse, kunden skal have. Oplevelseslederen skaber de rammer og sikrer, at de aktiviteter/processer/fysiske elementer, der skal til for at producere en oplevelse, er til stede. At producere en oplevelse vil sige at skabe sådanne leverancer, at kunden ender med at have erindringen om en oplevelse. Fokus i oplevelsesproduktion er således fælles værdiskabelse med kunden.

Derfor kræver det at lede oplevelser – ud over en forretningsmæssig forståelse – også indsigt i psykologi og sociologi, i humaniora (kommunikation) og i kommunikationsteknologiens muligheder. Det kræver indsigt i, hvordan man konstruerer de rammer – oplevelsesrummet – inden for hvilke oplevelsen kan skabes.

Oplevelseslederen skal i sit oplevelsesdesign sikre, at såvel kunden som medarbejderen motiveres for og mentalt indstilles på at gå ind i den proces, der vil give kunden den tilsigtede oplevelse.

Pine og Gilmore (1999) taler om oplevelsesledelse som "staging". Det betyder at al produktion skal iscenesættes som en forestilling, hvor alle, inklusive kunderne, har en rolle. På den måde skal man skabe en positiv oplevelse for kunderne, som de derfor værdsætter højt og vil give en høj pris for. Det er et "indfra-ud" perspektiv, men Pine og Gilmore mener også at en del af oplevelsesledelse er at sætte sig "i kundernes sted". Oplevelsesledelse er at "sætte det i scene" så publikum får den oplevelse, virksomheden tilsigter.

Oplevelsesledelse vil være positioneret som den dominerende ledelsesform i primær oplevelsesproduktion, som dog kan betragtes som en niche. Oplevelsesledelse vil være positioneret som en underordnet specialledelse i traditionel vare- og serviceproduktion. I oplevelsesdominans produktioner vil oplevelsesledelse være positioneret som den overordnede ledelse. Man kan lave en analogi fra industrisamfundet: Oplevelsesledelse i primær oplevelsesproduktion svarer til den rådgivende ingeniør med sit eget firma. Oplevelsesledelse i traditionel vare- og serviceproduktion svarer til ingeniøren, der er afdelingsleder for emballageafdelingen. Oplevelsesledelse i oplevelsesdominans produktion svarer til ingeniøren, der er blevet administrerende direktør i en koncern, som har mange forskellige aktiviteter (f.eks. en koncern som Mærsk, der har skibsfart, fabrikker og skibsværft, detailhandel m.m.).

(Slut)