

Peter Horn og  
Jens Friis Jensen



# OPLEVELSESELEDELSE OPLEVELSESELEDELSE



**MOL**  
Forlaget

## Værdien af oplevelsesledelse

**D**et har været spændende at samle 25 forskere, ledere og specialister og opdage, at deres tilgang til oplevelsesledelse trods en stor spændvidde i daglige gøremål er forbløffende ens. De fastslår, at oplevelse skaber værdi i virksomheden, organisationen eller kommunen og hos kunden, borgeren eller brugeren. Oplevelsesledelse spænder fra implementering af social ansvarlighed til at være hjørnestenen i global virksomhedsekspansion over turnarounds til et bedre arbejdsklima på hospitaler.

*Jens Friis Jensen og Peter Horn\**

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 anviser 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.

Således afsløres det i kapitlet: ”Oplevelse i springende champagnepropper”, at erhvervslederen Hans-Kristian Højsgaard 10 år før professor Lena Mossberg fra BI i Norge udkom med sin banebrydende markedsføringsbog om oplevelser ”Fra OK – til WOW” anvendte dette begreb i praksis.

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 27 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.

Future Experiences undersøgelse af 30 virksomheder på tværs af brancher og fem offentlige projekter underbygger, at oplevelsesledelse er relevant i alle brancher og organisationer.

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

- *skabe positive følelsesmæssige koblinger*
- *iscenesætte den fælles oplevelse, der giver mening for alle involverede*
- *involvare 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 udkrystalliserer, hvad oplevelsesledelse er.

Bogens forfattere har hver især fundet deres specielle form for oplevelsesledelse.

Nogle eksempler:

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.

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 udbændthed eller stress. Dermed er anvendelsen af oplevelsesledelse ikke blot et direktionensanliggende, 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.

I alt dette er der også en god portion etik og moral, altså *hvad man bør* og *hvad man gør* som oplevelsesleder. Men også, hvorledes kunden, borgeren eller forbrugeren oplever produktet eller ydelsen. Selv om oplevelsesøkonomi af sine fædre, Pine og Gilmore, er defineret som ”en

teaterforestilling”, skal denne forestilling have et indhold. Ludvig Holberg beskæftigede sig allerede i 1700-tallet med *kvaliteten* i det oplevede. Andreas Simonsen skriver således i bogen ”Holbergs livssyn”: ”Om noget, man oplever, er godt, afhænger ikke af, hvad det er i *sig selv*, men *hvordan man forholder sig til det*.” Holberg eksemplificerer: ”Jeronimi Hustrue haver et Ansigt, som man kand skrekke Børn med. Jeronimus selv holder hende for en Skjønhed, og naar saa er, er hun ogsaa og bliver en Skjønhed for ham.”

Netop kvaliteten af oplevelsen, her teaterforestillingen er et væsentligt udgangspunkt for uddannelsen Master i Oplevelsesledelse. Uddannelsen, dens baggrund og dens udbytte er beskrevet senere. I et billede kan man beskrive uddannelsen som den svenske instruktør Ingmar Bergman gør det i bogen ”Laterna Magica”, hvor indøvelsen af detaljen fører til den store helhed, som et teaterstykke – i dette tilfælde Kaj Munks ”Kærlighed” med teaterchef Torsten Hammarén som instruktør – er. Fra indstuderingen af stykkets chokoladeselskab: ”Efter uendelige timer med omtagninger, afbrydelser, rettelser, puf og stød, mener Hammarén at tiden er moden til at spille scenen fra begyndelsen til enden. Nu sker miraklet. En utvungen, afslappet og munter konversation bryder ud med alle chokoladeselskabets gestus, blikke, underforståede meninger og bevidst opførsel. Skuespillerne, som er sikre på deres afgrænsede revirer, føler frihed til at skabe (...).”

Skal de oplevelsesøkonomiske forretningsmuligheder for virksomhederne og udviklingsmuligheder for de offentlige institutioner udvikles bæredygtigt i en større skala, kræver det kompetenceudvikling og uddannelse. Derfor har forfatterne engageret sig i udviklingen af Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse gennem uddannelsens advisory board.

#### **Om forfatterne\***

Jens Friis Jensen er ekstern lektor og leder af Masteruddannelsen i Oplevelsesledelse på Roskilde Universitet.

Peter Horn er i executive committee og advisory board for Center for Oplevelsesforskning og Master i Oplevelsesledelse på Roskilde Universitet.

© MOL Forlaget 2008  
Roskilde Universitet

Bogen kan købes ved henvendelse til:  
Mette Basland – [basland@ruc.dk](mailto:basland@ruc.dk)  
296 sider – 250 DKK incl. moms + 39 DKK i forsendelse  
ISBN 978-87-992822-0-3