

VEILEDER FOR  
LEDERE OG MEDARBEIDERE I  
OPPLEVELSESBEDRIFTER



Utarbeidet av Nordlandsforskning og Human Factors AS



## TIL LEDER AV BEDRIFTER SOM DRIVER OPPLEVELSESBASERT REISELIV

Denne veilederen er skrevet med bakgrunn i et ARENA/VRI prosjekt som handler om "Å sette pris på en god opplevelse". I januar 2010 avsluttet vi en forskningsrapport om denne problemstillingen og denne veilederen er rettet til deg som er leder av de virksomheter som har vært i fokus i forskningen. Erfaringsgrunnlaget for veilederen har vært samarbeidet med VRI Nordland og bedriftene i Arenaprojektet "Innovative Opplevelser". Vi håper at veiledningen vil gi deg en oversikt over utfordringer og mulige angrepvinkler i ditt praktiske arbeide. Veilederen er organisert ut i fra en årssyklus modell med fokus på opplæring ved forberedelse, gjennomføring og oppsummering av sesong med de ansatte, samt analyser og fremtidig planlegging av markedsføring og prising av tilbudet.

Veilederen er skrevet ut fra et perspektiv på ledelse som vektlegger involvering og erfaringslæring av og med de ansatte. Dette er en ledelsestradisjon vi har i Skandinavia og som er et av våre internasjonale konkurransefortrinn. I tillegg er det slik at opplevelsesøkonomisk tenkning innebærer et sterkt fokus på turistenes/gjestenes egen opplevelse som premiss for hva som har vært verdifullt. Hvis dette skal tas på alvor og vi spør hvem i organisasjonen som har størst nærhet til dette, så vil svaret være de lokale guider. Ofte vil dette være sesongarbeider. Dette betinger en intern kultur av dialog og åpenhet mellom fast ansatte i ledende stillinger og midlertidige ansatte, der erfaringer til de midlertidige ansatte og andre som arbeider i møtene med turistene er innovasjonskraften i erfaringslæringen. I denne veilederen har vi derfor hatt et sterkt fokus på involveringsformer. Videre har vi tydeliggjort de områder som ledelsen skal spesifikt arbeide med, som for eksempel analyser, strategiske valg, samarbeidsrelasjoner og strategiske valg.

Foruten et sterkt fokus på de ansatte og styring av egen virksomhet, har vi også antydnet hvordan samarbeidet i nettverket rundt ARENA og VRI med tilsvarende opplevelsesvirksomheter kan gi merverdi for alle involverte. Bedriftssamarbeid om produktutvikling og reisemålsutvikling er eksempler på områder der enkeltbedrifter kan forbedre sin lønnsomhet og kapasitet til å drive utvikling.

Deler av dokumentasjonen skal kunne tas rett ut for å kunne brukes som dokumentasjon og maler i praktisk arbeid. Vi tar for gitt at formen for bruk av dette materialet sannsynligvis vil variere avhengig virksomhetens størrelse og kompetanse i egen virksomhet. Det er plassert bokser med henvisning til annen litteratur for de som ønsker en ytterligere fordyping. Nordlandsforskning og Human Factors AS kan bistå med prosesstøtte, kursing og konsultativ veiledning for de som ønsker.

For en mer omfattende og grundig gjennomgang av sammenhenger i opplevelsesproduksjon viser vi til arbeidsnotatet "*Opplevelsesbasert verdiskaping: Eksplorativ verktøyutvikling og organisasjonslæring*"<sup>1</sup>. Veilederen viser også til eksempelsamlingen "*8 eksempler på prising av GÅSEHUD*"<sup>2</sup> som er utarbeidet av Mimir AS på bakgrunn av det begrepsrammeverket som er utviklet gjennom prosjektet "Å sette pris på en god opplevelse".

Jarle Løvland (Nordlandsforskning)  
Erika Sjøfting (Nordlandsforskning)  
Roar Samuelsen (Nå NIBR, men tidligere Nordlandsforskning og sentral i forskningsarbeidet)  
Bjørn Z. Ekelund (Human Factors AS)

Bodø, januar 2011

---

<sup>1</sup> NF-notat nr 1001/2010.

<sup>2</sup> Eksemplsamling utarbeidet på bakgrunn av rammeverket i "Innovative Opplevelser", utarbeidet av Mimir AS.

## OM STRUKTUREN I VEILEDEREN

Veilederen er utarbeidet på bakgrunn av et rammeverk som er utviklet og delvis tilpasset gjennom VRI Nordland og Arena-prosjektet "Å sette pris på en god opplevelse" og "Nye modeller for prissetting av opplevelser" som har vært gjennomført i et samarbeid mellom VRI Nordland og Arenaklyngen "Innovative opplevelser"<sup>3</sup>. Et hovedmål for utviklingsprosjektet har vært å skape kunnskap om hvordan opplevelsesbedrifter kan skape "gåsehud-opplevelser" og økt betalingsvillighet hos kunder når man lykkes med å skape slike opplevelser.

Et tverrfaglig team med forskerne Roar Samuelsen, Erika Sjøfting og Jarle Løvland fra Nordlandsforskning har sammen med psykolog og rådgiver Bjørn Ekelund, Human Factors, gjennomført en dialog- og analyseaktivitet for et utvalg av bedriftsklyngen i Årenaprojektet. Erfaringer og funn fra arbeidet er oppsummert i arbeidsrapporten "Opplevelsesbasert verdiskaping: Eksplorativ verktøyutvikling og organisasjonslæring". Forslag i veilederen er også oppsummert, diskutert og videreutviklet på fellessamlinger og seminarer med bedriftsklyngen. En eksempelsamling basert på bruk av rammeverket er laget av Mimir der 8 eksempler på tilrettelegging av "gåsehudopplevelser" er illustrert.

I veilederen har vi oppsummert metoder og anbefalinger som kan brukes som praktiske hjelpemidler for opplevelsesbedrifter som ønsker å forbedre og utvikle sin opplevelsesproduksjon. For å lykkes med dette vil det være avgjørende at bedriftens ledelse og medarbeidere har nødvendig kunnskap om forutsetninger og handlingsmuligheter som er spesielle for opplevelsesbedrifter. Dessuten er det etter vår oppfatning avgjørende at bedriften også over tid får til en systematisering av erfaringer og metoder med bred medvirkning fra alle medarbeidere (dersom man over tid skal lykkes med resultatforbedringer og læring som styrker grunnlaget for innovasjon og lønnsomhet). For å få til dette vil bedriftens leder ha en sentral rolle i å følge opp og støtte prosesser som bidrar til "hverdagsinnovasjon" og gradvise forbedringer i evnen til å levere "gåsehud".

Veilederen er derfor inndelt i 3 hoveddeler:

- Del 1: Grunnlaget for produksjon av "gåsehud-opplevelser"
- Del 2: Systematisk læring og bedriftsutvikling i opplevelsesbedrifter
- Del 3: Vedlegg med maler/redskaper for bruk i produksjon av "gåsehudopplevelser"

Første del inneholder en oversikt over viktig tematisk kunnskap for å kunne utforme og levere gåsehudopplevelser. Kunnskap innenfor nøkkelområder vil være en forutsetning å kvalitetssikre og fornye opplevelsesproduksjon i egen bedrift. Andre del legger vekt på *hvordan* bedriften må utvikle systemer i planlegging, gjennomføring og læring og nyskaping for å utvikle seg gjennom året og på lenger sikt.

Arenaprojektet "Innovative opplevelser" er et nettverksprosjekt støttet av Innovasjon Norge som omfatter 27 reiselivsbedrifter i nordre Nordland som samarbeider om nyskaping, kompetanseheving, nettverksbygging og internasjonalisering innen opplevelsesbasert reiseliv i nord. Prosjektet ble

---

<sup>3</sup> Samuelsen, R, Sjøfting, E., Ekelund, B. og Løvland, J (2010): "Opplevelsesbasert verdiskaping: Eksplorativ verktøyutvikling og organisasjonslæring". NF-notat nr 1001/2010.

startet opp høsten 2008 og går fram til 2012. I Arenaprojektet deltar mange av de mest utviklingsorienterte reiselivsbedriftene på sine reisemål.

VRI Nordland er Norges Forskningsråds program for å stimulere FoU-støttet innovasjon i regionene. I Nordland ble denne satsingen knyttet til reiselivsnæringen og Arenaprojektet. I tillegg har VRI Nordland hatt fokus på styrking av havbruksnæringen i samarbeid med Innovasjon Norges NCE-prosjekt "NCE Aquaculture"<sup>4</sup>. Dessuten støtter også VRI Nordland en satsing på innovasjon i bedrifter og bransjer som utvikler kompetanse og teknologi tilpasset bruk i arktiske omgivelser.

Vi vil rette en stor takk til samarbeidspartnere både i Arena "Innovative Opplevelser" og VRI Nordland som har bidratt med tid, innsikt, erfaringer og tilbakemeldinger underveis. Forhåpentligvis kan resultatene av dette inspirerende samarbeidet kunne komme til nytte for flere!

---

<sup>4</sup> NCE står for "National Centres of Expertise", eller nasjonale ekspertsentre. Disse består gjerne av et bedriftsnettverk/klynge som samarbeider med myndigheter og kunnskapsmiljøer om å utvikle en ledende konkurranseposisjon nasjonalt og internasjonalt.

**Kapittel 1** går gjennom nøkkelbegreper og sammenhenger i opplevelsesbasert verdiskaping med fokus på opplæring og motivasjon av vertskaps ansatte ved virksomheten. Vi har spesielt hatt for øye at dette ofte er sesongarbeidere. De sentrale områdene vi her vil fokusere på er historiefortelling og -dokumentasjon, dramaturgi og kultursensitiv fleksibilitet.

**Kapittel 2** omhandler de sentrale virkemidlene som bedriften kan bruke for å utvikle de naturgitte ressurser (verdidrivere) som inngår i bedriftens virksomhet.

**Kapittel 3** tar for seg de menneskelige ressursene og verdidriverne og hvordan man kan skape "flyt" og god samhandling mellom produsent og kunder for å oppnå "gåsehudopplevelser".

I **Kapittel 4** går vi nærmere inn på hvordan bedriften kan arbeide med sitt kjerneprodukt og kjernefortellinger som formidler virksomhetens visjon og idègrunnlag over tid. Vi introduserer en arbeidsform (historieskriving) og dokumentasjon som er viktig for å kunne systematisk samle erfaring under sesongen. Forslag til arbeidsformer og maler blir presentert. Likeså en arbeidsform som sikrer raske læringsløyper for de ansatte.

**Kapittel 5** viser nærmere hvordan bedriftens personell kan bli mer bevisst i forståelsen av kulturforskjeller og ut fra dette være i stand til å planlegge og opptre mer i tråd med denne kunnskapen for å skape mer gåsehud.

I **kapittel 6** går vi nærmere inn på hovedtemaet i del 2 – hvordan bedriften kan utvikles gjennom styring og læring til å ta i bruk metoder og verktøy både før, under og etter opplevelsesskapingen. Her går vi igjennom tips og metoder i bedriftsutviklingsarbeidet som lederen kan bruke for at ny kunnskap også skal føre til resultater i form av bedre produkter og større lønnsomhet over tid.

**Kapittel 7** (Del 3) inneholder en del eksempler, maler og referanser til videre kunnskaps – og metodeutvikling som kan brukes hos opplevelsesbaserte bedrifter.

## INNHOLD

<b>DEL 1: GRUNNLAGET FOR "GÅSEHUD-PRODUKSJON" .....</b>	<b>9</b>
<b>1 KAPITTEL 1: NØKKELBEGREPER I OPPLEVELSESBASERT VERDISKAPING.....</b>	<b>9</b>
1.1 INNLEDNING .....	9
1.2 FORMÅL .....	9
1.3 HVA ER KJERNEN I OPPLEVELSER?.....	9
1.4 OPPLEVELSESTYPER .....	10
1.5 HVA MENER VI MED GÅSEHUDOPPLEVELSER? .....	10
1.6 OPPLEVELSESROM OG VERDIDRIVERE .....	11
1.7 SAMSKAPING AV OPPLEVELSER – PROSUMENT-ROLLEN .....	12
1.8 "FLYT" I OPPLEVELSESUTVIKLING .....	13
1.9 BETALINGSVILLIGHET .....	14
1.10 OPPSUMMERING AV NOEN SENTRALE OPPLEVELSESBEGREPER.....	14
<b>2 VIRKEMIDLER I "GÅSEHUDPRODUKSJON" .....</b>	<b>16</b>
2.1 DESIGN OG BRUK AV OPPLEVELSESROM .....	16
2.2 ROMMET SOM HISTORIEFORTELLINGENS FORANKRING .....	16
2.3 OPPLEVELSESROM OG VERDIDRIVERE .....	17
2.4 NATURGITTE ELEMENTER.....	17
2.5 BYGNINGER, ARKITEKTUR OG OMRÅDE .....	18
2.6 LOKALER/FUNKSJONALITET .....	19
2.7 INNENDØRS ATMOSFÆRE .....	19
2.8 TEGN, SYMBOLER OG ARTEFAKTER.....	20
2.9 TILRETTELEGGING FOR GJESTERS MEDSKAPING .....	21
2.10 ANSATTE.....	21
2.11 OPPSUMMERING VERDIDRIVERE OG DESIGN OPPLEVELSESROM .....	22
<b>3 VIRKEMIDLER FOR UTVIKLING OG BRUK AV MENNESKELIGE VERDIDRIVERE .....</b>	<b>23</b>
3.1 DRAMATISERING AV FLYT OG "GÅSEHUDOPPLEVELSER" - .....	23
3.2 LØYPER.....	25
<b>4 KJERNEFORTELLINGEN – KJERNEN I BEDRIFTENS BUDSKAP OG IDENTITET .....</b>	<b>28</b>
4.1 VIRKEMIDDEL: HISTORIEFORTELLING I BEDRIFTEN - HVORDAN IDENTIFISERE, BRUKE OG DOKUMENTERE FORTELLINGER FRA MØTER MED PUBLIKUM .....	30
4.2 EKSEMPLER OG MOMENTER FOR HISTORIEFORTELLING .....	30
4.3 OPPBEVARING OG BRUK AV KUNDEHISTORIER .....	31
4.4 EKSEMPLER OG MALER .....	31
<b>5 VIRKEMIDDEL: UTVIKLING AV KULTURELL SENSITIVITET HOS ANSATTE OG LEDERE - FLYT.....</b>	<b>33</b>
5.1 HVA ER EN KULTURELL FORSKJELL – OG HVA ER KONSEKVENSENE AV DET? .....	33
5.2 KULTURELLE DIMENSJONER SOM HJELPEBEGREPER .....	34
5.3 HVILKE KULTURELLE DIMENSJONER ER RELEVANTE? .....	34
5.4 FOKUS PÅ 4 KULTURELLE DIMENSJONER MED RELEVANS FOR FLYT .....	34
5.5 DIMENSJON 1: HØY VERSUS LAV TOLERANSE FOR USIKKERHET .....	35
5.6 DIMENSJON 2: MESTRING VERSUS HARMONI OG UNDERKASTELSE .....	36
5.7 DIMENSJON 3: INDIVIDUALISME VERSUS KOLLEKTIVISME .....	37
5.8 DIMENSJON 4: HANDLING VERSUS VÆREN OG TENKNING .....	38
<b>DEL 2: SYSTEMATISK ORGANISASJONSLÆRING OG INNOVASJON .....</b>	<b>39</b>

<b>6</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>39</b>
6.1	INNOVASJON OG BEDRIFTSLÆRING BASERT PÅ MEDVIRKNING .....	39
6.2	EN SYKLISK BEDRIFTSMODELL FOR LÆRING OG INNOVASJON.....	40
6.3	”ÅRSHJULET” OG LÆRING OVER TID (BEDRIFTSLÆRING) .....	41
6.4	BRUK AV HISTORIER I ORGANISASJONSLÆRING = KVALITETSSTYRING.....	42
6.5	SESONGEVALUERING OG BEDRIFTSSEMINAR .....	43
6.6	FAKTAGRUNNLAG OG DATA.....	44
6.7	KREATIV AKTIVITET OG ORGANISASJONSUTVIKLING .....	45
6.8	BENCHMARKING - SYSTEMATISK FORBEDRING AV PRAKSIS.....	47
6.9	SAMHANDLING I NETTVERK I FORHOLD TIL ÅRSSYKLUS .....	50
6.10	OPPSUMMERING .....	51
<b>DEL 3: EKSEMPLER, MALER OG REFERANSER FOR BRUK I PRODUKSJON AV ”GÅSEHUDOPPLEVELSER” .....</b>		<b>53</b>
<b>7</b>	<b>VEDLEGG TIL ANALYSE, BENCHMARKING OG FORBEDRING .....</b>	<b>53</b>
7.1	OPPLEVELSESRUM OG VERDIDRIVERE – SJEKKLISTER FOR KARTLEGGING OG UTVIKLING .....	53
7.2	OPPLEVELSESKVALITET - LEO-PYRAMIDEN SOM ANALYSEVERKTØY I EGEN VIRKSOMHET .....	56
7.3	LEO-PYRAMIDEN SOM VERKTØY I VURDERING AV OPPLEVELSESKVALITET.....	57
7.4	HISTORIEFORTELLING SOM FAKTAGRUNNLAG FOR OPPLEVELSEsutvikling .....	58
7.5	NOEN EKSEMPLER PÅ BRUK AV HISTORIER FRA ARENA ”INNOVATIVE OPPLEVELSER”.....	58
7.6	OPPBEVARING AV HISTORIER - LOGGEN .....	58
7.7	FORTELLINGENES GRUNNSTRUKTUR.....	58
7.8	DRAMATURGISK TIDSLINJE I TILRETTELEGGING AV OPPLEVELSER .....	59
7.9	GJESTENS TILBAKEMELDING PÅ DRAMATURGI OG ”GÅSEHUDKVALITET” .....	60
7.10	EKSEMPLER PÅ UTVIKLING AV KULTURELL SENSITIVITET I OPPLEVESSKAPING .....	61
7.11	HØY VERSUS LAV TOLERANSE FOR USIKKERHET .....	61
7.12	MESTRING VERSUS HARMONI OG UNDERKASTELSE.....	62
7.13	INDIVIDUALISME VERSUS KOLLEKTIVISME.....	62
7.14	HANDLING VERSUS VÆREN OG TENKNING .....	63
7.15	HENVISNING TIL REFERANSER OG FORDYPING .....	64
7.16	KULTURELL SENSITIVITET - FORSLAG TIL FORDYPING .....	64

# DEL 1: GRUNNLAGET FOR "GÅSEHUD-PRODUKSJON"

## 1 KAPITTEL 1: NØKKELBEGREPER I OPPLEVELSESBASERT VERDISKAPING

### 1.1 INNLEDNING

Arenabedriftene i klyngen "Innovative opplevelser" har som mål å levere "opplevelsesprodukter i verdensklasse". På bakgrunn av deres erfaringer har vi i denne delen av heftet samlet tematisk kunnskap som er kritisk for at opplevelsesbedrifter skal være i stand til å utvikle og levere ekstraordinære opplevelsesprodukter som gir **gåsehud** for kunder og gjester. Spørsmålet blir da hvordan vi bedre kan forstå *hva opplevelser er*, og *hvordan* vi som bedrift kan forholde oss til dette mer metodisk.

### 1.2 FORMÅL

Hensikten med veilederen og det stoff som vi viser til i tekst og vedlegg er å:

- Forbedre opplevelsesbedriftenes praksis mht å benytte kulturforståelse aktivt, utløse situasjonsbestemt betalingsvillighet, og innhente og bruke informasjon om kundens tilfredshet, samt
- Utvikle og formidle kunnskapsgrunnlaget for en bedre praksis til andre bedrifter i arenaklyngen og ellers

Vi starter med en kort beskrivelse av de mest sentrale elementene i natur- og kulturbasert opplevelsesproduksjon slik vi finner det i arenabedriftene og i norsk reiselivsnæring for øvrig.

### 1.3 HVA ER KJERNEN I OPPLEVELSER?

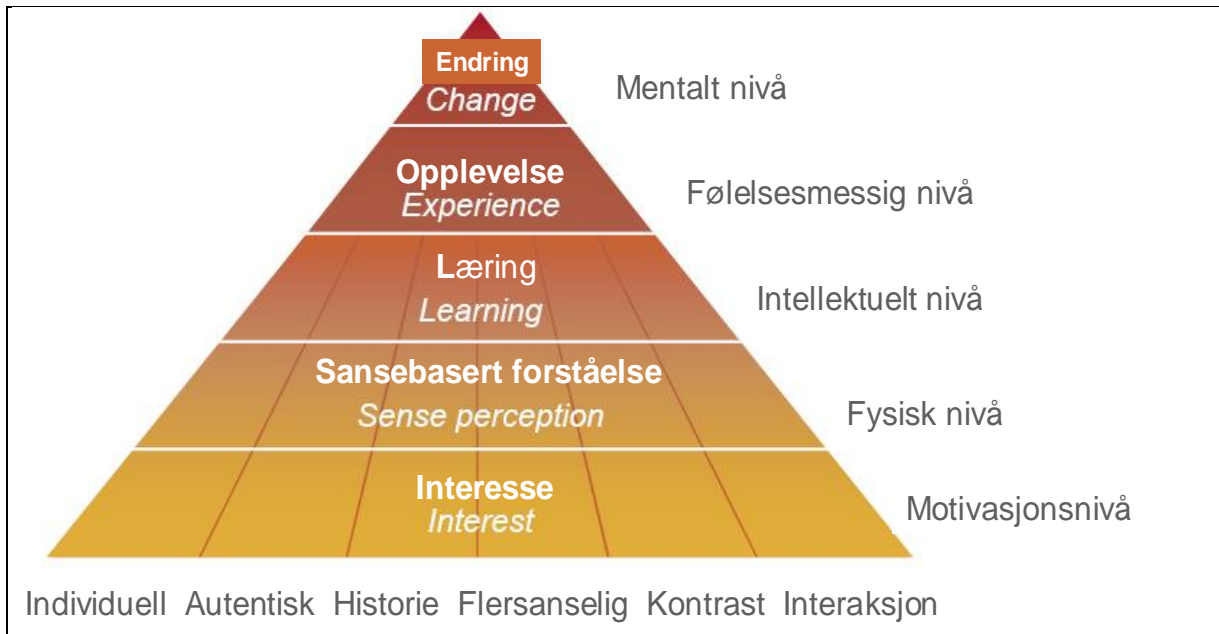
For å kunne skape ekstraordinære opplevelser i hverdagen kreves det at bedriften og medarbeidere har en forståelse av hva opplevelser er. Opplevelser for kunder/gjester handler ofte om:

- Inspirasjon til å reise/oppsøke steder og settinger for å få nye erfaringer
- Spenning mellom det kjente og det ukjente
- Flyt i situasjonen der man opplever noe ("oppslukthet", mestring av situasjon)
- Autensitet i omgivelser og aktiviteter
- Overraskelse som inngang til "gåsehudopplevelser"

For den som er turist/gjest hos din bedrift vil opplevelsen ha noen sentrale *egenskaper* som bidrar til styrken i den, ved at det skapes mulighet for

- læring
- adferdsendring
- identitet
- mening
- tilfredshet

Som opplevelsesprodusent må bedriften ta inn over seg at opplevelsesbasert verdiskaping vil dreie seg om å være bevisst, styre og balansere bruken av mange elementer og relasjoner og sammenhenger som påvirker kunden/gjestens opplevelse. En nærmere oversikt over sammenhengen finner vi i den såkalte "LEO-pyramiden" som gir et bilde av hva som danner grunnlaget for involveringen og opplevelsens styrke hos gjesten/kunden.



Figur 1 LEO-pyramidens bilde av opplevelser (Kilde: Tarssanen & Kylänen, 2004)

LEO-pyramiden illustrerer en måte å forstå opplevelser på som bedriften kan bruke aktivt til å undersøke sine egne opplevelsesprodukter. Dette har vært gjort ofte ved at verktøyet inngår i grunnleggende kurs i opplevelsesbasert verdiskaping for bedrifter som bl.a. tilbys av Innovasjon Norge i samarbeid med opplevelsesfaglige miljøer.

#### 1.4 OPPLEVELSESTYPER

Opplevelse slik vi har beskrevet det foran er særlig knyttet til en type opplevelser – nemlig *frammøtebaserte* opplevelser der gjesten oppsøker et sted eller en produsent for å skaffe seg en opplevelse.

Vi skiller gjerne mellom *frammøtebaserte* og såkalte *distribuerte opplevelser* som ikke krever fremmøte, men bygger på samhandling på avstand i form av virtuell interaksjon (dataspill på nett) eller gjennom bruk av teknologi til å distribuere opplevelser (nettbaserte spill, tv, radio, film). Vi vil i veilederen konsentrere oss om de *frammøtebaserte* opplevelsene.

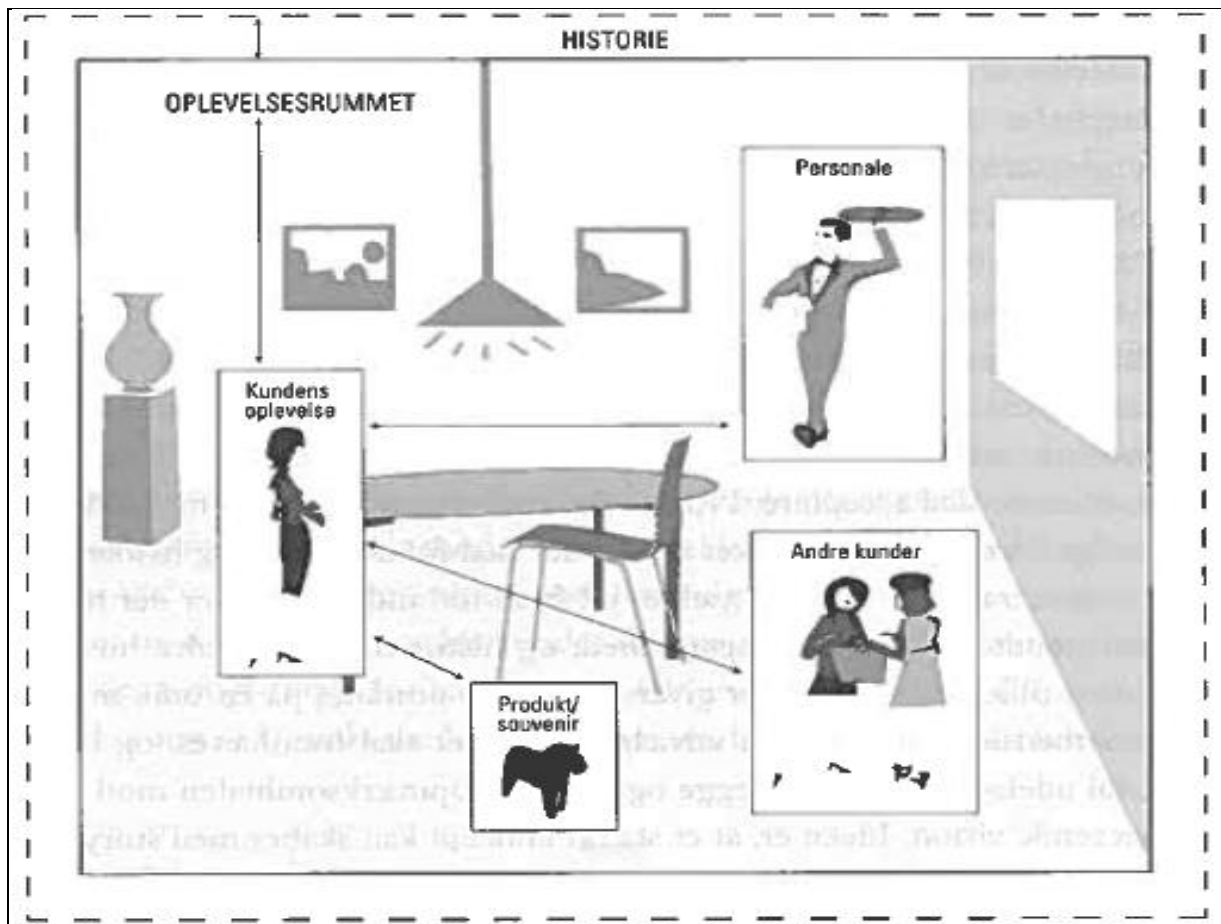
#### 1.5 HVA MENER VI MED GÅSEHUDOPPLEVELSER?

I arenabedriftene har man brukt begrepet "gåsehudopplevelser" om ekstraordinære opplevelser som overstiger de forventninger kunden måtte ha på forhånd og som dermed scorer høyt på de kriteriene som er viktige for kunden. Det finnes i klyngen mange eksempler på situasjoner der bedriftene har erfart at man har greid å skape ekstraordinære opplevelser ut fra de reaksjoner man har sett hos kunder og egne medarbeidere.

Slike situasjoner er preget av at opplevelsen føles unik for den enkelte, den forteller en historie og gir muligheter for sansing på mange måter. Samtidig gir den gjesten kontrast til "hverdagsopplevelser" og skaper fellesskap og relasjoner til andre i situasjonen.

## 1.6 OPLEVELSESROM OG VERDIDRIVERE

Et bilde på omgivelsene som opplevelsen finner sted i er opplevelsesrom. Ifølge Lena Mossberg kan vi beskrive dette som *rammen rundt opplevelsesskaping, mens bedriftens kjernehistorie* relaterer opplevelsesrommet til omgivelsene.



Figur 2 Elementer i opplevelsesrommet (Mossberg, 2007)

Denne rammen påvirker opplevelsen i form av samspillet

- mellom gjest og vertskap
- mellom gjester
- mellom gjester og øvrige elementer

For opplevelser basert på frammøte vil opplevelsesrommet i dramaturgisk forstand være "scenen" der opplevelsen tilrettelegges og finner sted. Det er derfor viktig å være bevisst på hvordan tilretteleggingen påvirker samspillet i rommet. Vi har kalt de viktigste elementene som påvirker samspillet for verdidrivere, og disse kan være sammensatt av:

1. Naturgitte elementer
2. Bygninger, arkitektur, område
3. Lokaler/funksjonalitet
4. Atmosfæriske forhold innendørs
5. Tegn, symboler, artefakter
6. Tilrettelegging for kunders medskaping
7. Ansatte

Opplevelsesrom blir også de fysiske omgivelsene der hvor opplevelsen produseres/blir levert og/eller forbrukt. Ut fra bedriftene i Arenaprojektet finner vi flere ulike typer opplevelsesrom, som eksempelvis:

- Senter
- Anlegg
- Rom
- Mobil produksjon
- Fast løype
- Festivalområde

De ulike typene av opplevelsesrom gir forskjellige rammer for tilrettelegging og regi av opplevelsesproduksjon. En bedrift kan ha flere ulike typer av opplevelsesrom.

## 1.7 SAMSKAPING AV OPPLEVELSER – PROSUMENT-ROLLEN

Ekstraordinære opplevelser er avhengig av medvirkning fra kunders side.

Begrepet "prosumert" (eng. "prosumer") benyttes ofte i forbindelse med opplevelsesproduksjon og er en blanding av rollene til produsent og forbruker. Begrepet setter et fokus på at kunden/kjøperen selv står for sentrale elementer i det som verdsettes i øyeblikket. Involvering, samhandling, egne initiativ, dialog med andre deltakere, refleksjon, meningsdannelse, læring, atferdsendring – alt dette er aktiviteter der den enkelte kjøper er sentral i produksjon av verdien i situasjonen.

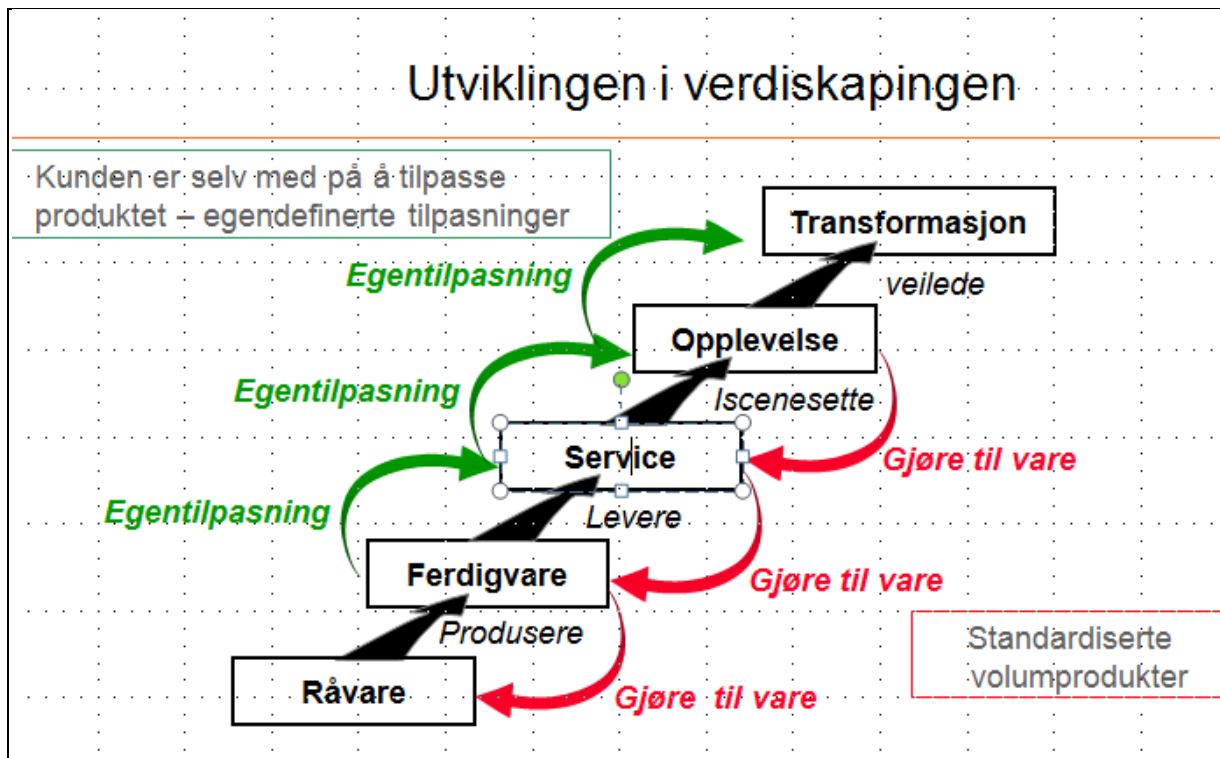
I forbindelse med opplevelsesproduksjon er det derfor viktig å være bevisst på at opplevelsen i stor grad skjer både hos produsent og kunde. Internasjonalt benyttes ofte begrepet samskaping (eng: co-creation) om denne prosessen<sup>5</sup>. Innholdet skapes i stor grad gjennom en samhandling mellom produsent og kunde, der man gjensidig påvirker både produksjonen og oppfatningen av denne hos kunden. Fokus på kunden som prosumert betyr at bedriften må være bevisst på tilretteleggingen i opplevelsesrommet og gjennom leveringene gi rom for medvirkning og samskaping fra kundens side.

Det er også viktig å være klar over at meningsfulle opplevelser vil være individuelle opplevelser. Sett fra produsentens ståsted vil det ikke være mulig å standardisere produksjonen. I forbindelse med opplevelsesproduksjon vil likevel produsenten kunne skape rammer og samspill som øker sannsynligheten for at opplevelsen fremstår som meningsfull for flere.

---

<sup>5</sup> Se bl.a. Toffler, A.: *The Third Wave* (1980) og *Revolutionary Wealth* (2006), ser forfatteren viser til prosumert-rollen som en blanding av rollene til produsenter og konsumenter i modne bransjer preget av masseproduksjon og standardisering. Prosumert-rollen beskriver hvordan partene gjennom samhandling skifter mellom å innta produsent- og brukerrollen slik at det oppstår økt nyskaping og differensiering i produktutvikling og leveranser.

Tilsvarende kan opplevelsesproduksjon sees som et trinn i utviklingen av verdiskaping fra mer råvarebaserte, fysiske produkter i retning av produksjon med stadig økende tjeneste- og opplevelsesinnhold, slik det er vist i figuren nedenfor.



Figur 3 Utviklingstrinn i verdiskaping og produksjon (Kilde: Strategic Horizons LLP, 1999)

Når man nærmer seg de to øverste nivåene må man i stadig større grad tilpasse produksjonen til kundens forventninger og behov, og produsentens rolle endres. Dyktig håndtering fra bedriftens side betyr at de opplevelser som skapes blir meningsfulle og oppleves som en viktig læring for den besøkende. Dette kan også bidra til personlig utvikling og endring.

## 1.8 "FLYT" I OPPLEVELSESUTVIKLING

Opplevelsesproduksjon vil skje i en dialog mellom produsent og kunde/ og hvor rollene kan skifte gjennom et besøk. Dette stiller nye krav til produsent om å ha fokus på relasjonen med kunder og observere og tilpasse virksomheten til prosessen på stedet.

Dersom bedriften skal skape slike relasjoner til sine kunder, må rammen for opplevelsesproduksjon endres fra å fokusere på produksjon og leveranser, til å utforme og gjennomføre iscenesetting/dramatisering som *beveger og skaper meningsfullhet* for gjesten. Dette skjer gjennom at de forventninger gjesten danner seg i forkant av valg av reisemål og opplevelser, blir møtt og utviklet gjennom møtet med frontpersonell og bruken av de elementer som finnes i bedriftens opplevelsesrom. Da endres også rollen hos de som møter kundene direkte til å kunne foreta tilpasninger og skreddersøm i forhold til individuelle behov, kulturforskjeller og situasjoner - med økende vekt på dialog/veiledning framfor standardisert guiding.

## 1.9 BETALINGSVILLIGHET

Formålet med nyskaping i bedriftene er at det skal resultere i økt betalingsvillighet hos kunder og økt lønnsomhet og opplevelseskvalitet for produsenter. Siden opplevelsesproduksjon skiller seg fra tradisjonell vare- og tjenesteproduksjon på svært mange måter, er det viktig at bedriftene forsøker å utvikle en bevisst forståelse av hva som hemmer og fremmer betalingsvillighet hos kunder.

Økt betalingsvillighet henger hos kunder sammen med en positiv verdsetting av opplevelsen utover det man hadde forventet i forkant. Det kan gi seg utslag i at kundene under og etter oppholdet er åpne for flere typer av leveranser utover kjerneproduktet eller at det skapes positive relasjoner mot bedriften eller stedet som kan føre til mulighet for kjøp av produkter fra andre bedrifter på reisemålet.

Betalingsvilligheten er en betydelig utfordring for mange opplevelsesbedriften fordi den utfordrer etablerte og ulike forestillinger hos produsenter og kunder om hva som blir oppfattet som verdifullt. Ofte er det en tendens til å sammenligne opplevelsesverdi med verdiforståelse som er etablert for fysiske produkter og standardiserte tjenester. Dette medfører ofte at bedrifter for å "være sikker" legger for store ressurser inn i kjerneproduktene og at de ikke er villig til å drive aktiv prising i møte med kunder. For å komme seg ut av en slik situasjon er det viktig å forstå kundens egen verdsetting, og hvordan omgivelser og gjennomføringen av aktivitet påvirker denne og gir rom for merverdi som kunden er villig til å betale for.

## 1.10 OPPSUMMERING AV NOEN SENTRALE OPPLEVELSESBEGREPER

Opplevelsesproduksjon er basert på noen forutsetninger og virkemidler som er oppsummert kort i tabellen nedenfor. Flere av disse er benyttet i eksempelsamlingen "8 eksempler på gåsehudopplevelser" som også er laget i Arenaprojektet "Innovative opplevelser".

BEGREP/BETEGNELSE	BETYDNING
Opplevelsesrom	De fysiske omgivelsene som opplevelsesproduksjon og opplevelsen finner sted i (bedriftens lokaliteter, omgivelser)
Verdidrivere	En sammensetning av samspillende elementer som er nødvendige for å skape en sterk og meningsfull opplevelse. Verd drivere danner grunnlaget for kvaliteten på bedriftens opplevelsesrom og muligheter for verdiskaping
Naturgitte verd drivere	Naturskapt e omgivelser og elementer som gjestene kan verdsette positivt eller negativt
Kulturgitte verd drivere	Menneskeskapt e eller kulturelle elementer som gjestene kan verdsette positivt eller negativt
Frontstage / backstage aktiviteter	Uttrykker sammenhengen mellom de aktiviteter som er synlige for kunder (frontstage) i forhold til de støtteaktiviteter som inngår i produksjonen (backstage)
”Løype”	Den måten produsenten legger opp til at kunder skal bevege seg i bedriftens opplevelsesrom
Betalingsvillighet	Kundens verdsetting og ønske om å betale for opplevelsesproduktet eller for differensiering/oppradering av produktet
Gåsehudfaktor	Et kvalitativt mål/indikasjon på opplevelsesstyrken og meningsfullhet ved opplevelsen
Prosumert	En betegnelse på skiftende roller (produsent/konsument) som kunder/gjester kan ha under samskaping av meningsfulle og sterke opplevelser
Samskaping	At produsent og kunde gjennom møte og samhandling i fellesskap skaper innholdet i sterke opplevelser (engelsk: co-creation)
Dramaturgi – tidslinje	Illustrasjon på hvordan oppbygging av spenning/forventninger for kunder/gjester skjer ved besøk i opplevelsesrom, og hvordan denne kan utvikles og forløses gjennom bruk av virkemidler
Opplevelsespyramiden	Et verktøy for å kartlegge kvaliteten i bedriftens opplevelsesprodukter og potensialet for å skape involvering hos kunder
Flyt i opplevelsskaping	En utvikling

Vi viser for øvrig i vedlegg (del 3) nærmere til rapporten fra prosjektet og andre kilder til mer detaljert forståelse av de opplevelsesbegreper vi har gjennomgått i innledningen.

## 2 VIRKEMIDLER I

### ”GÅSEHUDPRODUKSJON”

Den romlige dimensjonen hos bedriftene har vært en inngang til forståelsen av næringen, som har ført til at man i kunnskapsutviklingen har erstattet begrepet reiseliv med begrepet opplevelsesnæring. I opplevelsesnæring ligger en forståelse av at samspill og samskaping mellom bedrift og konsument er sentralt i verdiskapingen, og sjelden er dette mer sant enn når konsumenten, eller prosumenten, må fysisk komme til ditt opplevelsesrom. Konkret kroppslig frammøte, tilstedeværelse og aktiv deltakelse i det fysiske opplevelsesrommet må til for i det hele tatt kunne begynne å oppleve. De romlige omgivelsene for opplevelsesproduksjon spiller derfor en viktig rolle i forbindelse med frammøtebaserte opplevelser.

#### 2.1 DESIGN OG BRUK AV OPPLEVELSESROM

I denne delen vil vi sette fokus på hvordan bedriften i *praksis* kan arbeide mer metodisk og systematisk for å skape ekstraordinære opplevelser for sine kunder og gjester

Videre går vi igjennom verktøy som kan brukes av bedriftens ledelse og medarbeidere for å styrke den opplevelsesbaserte verdiskapingen. De virkemidler og aktiviteter som presenteres kan brukes både i design og utvikling av opplevelsesrom, og innenfor konkrete produksjonsaktiviteter i opplevelsesbedrifter.

Det viktigste for bedriften er at man gjør en bevisst gjennomgang av de elementer som inngår i opplevelsesrommet og de verdidrivere som danner grunnlag for produksjon og verdiskaping.

#### 2.2 ROMMET SOM HISTORIEFORTELLINGENS FORANKRING

I svært mange næringer er stedet for produksjon og forbruk av et produkt to forskjellige steder. Produsenten av en film eller bok produserer produktet, distribuerer det til salgsleddet, og deretter kan kunden kjøpe og forbruke produktet. Opplevelsesbedriftene derimot leverer ofte sine produkter på et konkret sted; de leverer ”oppmøtebaserte opplevelser”. Kunden må komme til deg og oppleve produktet i ditt produksjonsrom, det gjør den romlige dimensjonen til en vesentlig del av denne næringen. Det rommet bedriften bruker til å skape opplevelsen; opplevelsesrommet, blir viktig fordi verdien hos gjesten er det som skapes på stedet, der og da, i samspillet mellom gjest og bedrift.

Når rommet blir viktig for verdiskapingen, bør det også ”utsettes” for design og gjennomtenkt bearbeidelse eller regi. Organisering, tilrettelegging og iscenesettelse av elementene i en opplevelsessituasjon er middelet for å skape opplevelsesverdi hos gjesten. Begrepsapparatet hentet fra teateret hjelper oss til å forstå hvordan rommet i opplevelsesbedriften fungerer i en dynamikk i møtet med gjestene.

Mer om opplevelsesrommet finner du i rapporten ”Opplevelsesbasert verdiskaping: Ekplorativ verktøyutvikling og organisasjonslæring, NF-notat 1010/2010.

Der kan du finne mer bakgrunnsstoff og teori knyttet til

- Opplevelsesrom forstått som en teaterscene
- Romlig praksis
- Verdidrivere og elementene i disse

Dersom du vil gå videre med forståelsen av dramaturgi og iscenesettelse, se kap. Xx, eller finn mer bakgrunnsstoff i vår referanseliste mot slutten.

Scenen i opplevelsesbedriften er den sfæren der ansatt og gjest møtes i samspill for å samskape opplevelser basert på bedriftens konsept. Dette er den synlige delen av bedriften, som gjestene er i kontakt med. Scenen, den fysiske møteplassen, er en integrert del av bedriftens konsept og produkt; det som oppleves på scenen er helt avhengig av produsentens evne til å designe iscenesettelsen. Denne møteplassen der verdien skapes må derfor formes på en gjennomtenkt måte, enten man velger å sterkt iscenesette, eller ønsker å la rommet være "lite berørt".

### 2.3 OPPLEVELSESROM OG VERDIDRIVERE

*Regi, design og scenografi* er begreper som er relevante i arbeid med systematisk forbedring av det romlige i bedriftene, det samme er frontstage og backstage. For å sette elementene i opplevelsesrommet inn i et håndterlig system, har vi (gjennom forskningsarbeidet i Arenabedriftene) funnet fram til 7 kategorier vi har kalt verdidrivere, som vi mener er essensielle deler av bedriftenes rom. De 7 verdidriverne er:

#### Verdidrivere i opplevelsesrommet

1. Naturgitte elementer
2. Bygninger, arkitektur, område
3. Lokaler, funksjonalitet
4. Atmosfære innendørs
5. Tegn, symboler, artefakter
6. Tilrettelegging for gjesters medskaping
7. Ansatte

Sentrale spørsmål i arbeidet med rommet er:

- Hvordan kan bedriften påvirke eller utnytte de ulike elementene i eget rom?
- Hva utgjør kunnskapsgrunnlaget for handling, forbedring og utnytting?
- Hvilke sammenhenger kan det være mellom design og bruk av opplevelsesrom, og kundens betalingsvillighet?

### 2.4 NATURGITTE ELEMENTER

Naturen danner en tydelig ramme for opplevelsesskaping hos norske reiselivsbedrifter. Elementenes sammensetning og betydning vil variere, men noen elementer er det viktig at bedriften har en bevisst vurdering av i design av opplevelsesrom.

Naturgitte verdidrivere med potensiell relevans for Arenabedriftenes opplevelsesbaserte verdiskaping består blant annet av følgende:

1. Landskap (berørt – uberørt)
2. Vær (ustabilt – stabilt) – (kontekstavhengig)
3. Temperatur (ute: kaldt – mildt) (kontekstavhengig)
4. Lukt (ute: mye – lite) (kontekstavhengig)
5. Lyd/støy (ute: mye – lite) (kontekstavhengig)



**Landhandelen til L. Bergs Sønner på Svinøya, Svolvær:** Både bygningen og plasseringen ved Svolværgeita gir gjester en understreking av den historiske og naturgitte rammen Lofoten kan tilby.

En viktig side ved de naturgitte elementene er at nordmenn og bedrifter tar for gitt at besøkende har samme oppfatning av natur som en selv, noe som sjelden er tilfelle. Et bevisst forhold til disse forskjellene gjør at man kan utnytte naturgitte elementer i opplevelsesskapingen. Vær og klimatiske forhold vil ofte spille en betydelig rolle i produksjonen. Et spørsmål i vurderingen kan være hvordan bedriften kan sikre seg i forhold til uforutsette værforhold, eller være i stand til å garantere gjennomføring. En løsning kan være at man har alternative lokaliteter som utgangspunkt for produksjonen (dersom dette er mulig og viktig).

## 2.5 BYGNINGER, ARKITEKTUR OG OMRÅDE

Innenfor Arenabedriftene finnes det mange eksempler på at den estiske utformingen av bygninger og område er et viktig element i opplevelsesproduksjonen. Eksempler er høvdingehuset på Lofotr vikingmuseum eller Hamsunsenterets arkitektur som bidrar til å sette en ramme og atmosfære for opplevelsene disse tilbyr. Mer generelle elementer er hvor tilgjengelig stedet er, transporten i forbindelse med besøk og hvordan bedriften trer frem i sine omgivelser. En sjekkliste for disse elementene er:

1. Arkitektonisk stil (estetikk) (generisk – autentisk)
2. Design
3. Vedlikehold (grad av slitasje)
4. Transport (enkel – vanskelig)
5. Tilgjengelighet (enkel – krevende)
6. Intensitet i bruk (høy – lav) (kontekstavhengig)
7. Universell utforming (ute: i liten grad – i høy grad)
8. Ryddighet (ute) (lav – høy grad)

## 9. Kobling til sted/lokal kontekst (lav – høy grad)



Vikingsmuseet på Borg, Vestvågøy: Høvdingehusets arkitektur og estetiske utforming bidrar til både innhold og oppstart av opplevelsen ved ankomsten (Foto: Erika Søfting).

## 2.6 LOKALER/FUNKSJONALITET

For noen opplevelsesprodusenter skjer skapingen av opplevelser innendørs i lokaler, og de funksjonelle egenskapene kan være viktige for å understøtte opplevelsesinnholdet. For bedriften er det hensiktsmessig å stille seg i den besøkendes sted og observere hvordan man scorer i forhold til faktorer som

1. Design
2. Utstyr (generisk – autentisk)
3. Elektronisk utstyr (lav – høy standard)
4. Møbler (generisk – autentisk)
5. Innredning (funksjonalitet)
6. Tilgjengelighet innendørs (enkel – krevende)
7. Universell utforming (inne: i liten grad – i høy grad)
8. Renslighet (lav – høy grad)
9. Ryddighet (inne) (lav – høy grad)

## 2.7 INNENDØRS ATMOSFÆRE

Utover de funksjonelle egenskaper som omgivelser, bygninger og lokaler gir vil opplevelsesrom kunne ha særlige kvaliteter som bidrar til å prege opplevelsesskapingen i stor grad. Vi har nevnt betydningen av den atmosfære som skapes og som bidrar til å forsterke forventninger og interesse

fra de besøkendes side. Gildehallen på Borg gir med sine omgivelser, stemning og arkitektur en effektiv overgang til vikingtiden og en følelse av å være tilstede i en autentisk setting. Det samme er tilfellet for flere andre av bedriftene som eksempelvis jordgammene i Tuvssjyken med bål og kokegroper som bidrar til opplevelsen av autentiske elementer fra steinalderen. For andre typer opplevelser kan det være mer generelle forhold ved atmosfæren man bør vurdere:

1. Temperatur (inne: lav – høy) (kontekstavhengig)
2. Lukt (inne: mye – lite) (kontekstavhengig)
3. Lyd/støy (inne: mye – lite) (kontekstavhengig)
4. Musikk (for mye – passe) (kontekstavhengig)



**Vikingsmuseet på Borg:** Inne i Gimlehallen gir innredning og redskaper/råvarer atmosfære til opplevelsen. (Foto: Erika Sjøfting).

## 2.8 TEGN, SYMBOLER OG ARTEFAKTER

Dette er en gruppe av verdidrivere som vi finner både innendørs og utendørs og som består av gjenstander/ting som medvirker til å skape en mer autentisk eller tidsriktig stemning for de besøkende. Det dreier seg også om bruk av skilting, dekor, innredning og andre virkemidler i opplevelsesskapingen som kan understreke kjernen i konseptet man bygger på.

1. Artefakter, gjenstander (generisk – autentisk)
2. Skilting (dårlig – meget bra)
3. Stil på innredning (estetikk) (generisk – autentisk)
4. Stil på dekor (estetikk) (generisk – autentisk)
5. Historisk dimensjon (lav – høy grad)
6. Semiotikk (tilfeldig – gjennomtenkt)

## 2.9 TILRETTELEGGING FOR GJESTERS MEDSKAPING

Et særlig viktig element i Arenabedriftenes medskaping er hvordan det legges til rette for at gjester kan medvirke i skapingen av opplevelsen (som prosument). Ved frammøtebaserte opplevelser kan opplevelseshvervet både bidra til, og begrense, mulighetene for samskaping gjennom

1. Mulighet (rom) for interaksjon (dårlig – meget bra)
2. Mulighet (rom) for egen regi (dårlig – meget bra)
3. Mulighet (rom) for refleksjon (dårlig – meget bra)



Gjestene får anledning til å ro vikingskip, snakke med hverandre og utvikle sine opplevelser (Foto: Erika Sjøfting).

Medvirkningen vil variere mye, men noen generelle kriterier er hvorvidt gjester får mulighet for å være aktiv, styre sin aktivitet under besøket og ellers ha muligheter til å "fordøye" eller reflektere over det som skjer. Mulighetene vil også være knyttet til planlegging og gjennomføringen av opplevelseshvervet, herunder hvordan man legger opp "løypa" fra gjesten ankommer til man vinker farvel.

## 2.10 ANSATTE

Den kanskje aller viktigste ressurs eller type verdidriver i opplevelseshvervet vil være de menneskelige verdidriverne - de ansatte som møter gjesten. Deres ferdigheter og egenskaper er helt avgjørende for å kommunisere med gjester, være bevisst på kulturelle forskjeller og få fram bedriftens kjernefortellinger og historie. Dessuten vil de ansattes evne til å være bevisst i forhold til å kunne veilede gjester i en dialog være avgjørende i forhold til å skape rom for gjestens medskaping. Når vi bedømmer potensialet ved disse driverne er vi opptatt av aspekter som

1. Språkferdigheter (dårlig – meget bra)
2. Evne til formidling av historisk/narrativ dimensjon (lav – høy grad)
3. Evne til veiledning (lav – høy grad)
4. Evne til organisatorisk læring (lav – høy grad)



**Kajakpadling ved Henningsvær:** Tilrettelegging og veiledning er viktig for at gjester kan føle seg trygge og nyte opplevelsen fullt ut (Foto: Erika Søfting).

## 2.11 OPPSUMMERING VERDIDRIVERE OG DESIGN OPPLEVELSESROM

Opplevelsesrom og verdidriver gir rammen for opplevelsesskapingen og består av en rekke samspillende elementer. Vi ser ut fra erfaringene i Arenabedriftene at bedriften har et stort potensiale til design og utvikling av opplevelsesrom og innholdet i opplevelsesskapingen. Dette kan gjøres ved å evaluere og utvikle disse ressursene og forutsetningene for den videre dramatisering under opplevelsesskapingen. Vi har vedlagt maler/sjekklister mot slutten av veilederen som bedriften og leder kan bruke i evaluering og design av eget opplevelsesrom. En bevisst bruk av verdidriverne gir grunnlaget for dramatiseringen og gjennomføringen av opplevelsesskapingen i praksis. Det skal vi komme nærmere inn på i neste avsnitt.

## 3 VIRKEMIDLER FOR UTVIKLING OG BRUK AV MENNESKELIGE VERDIDRIVERE

### 3.1 DRAMATISERING AV FLYT OG "GÅSEHUDOPPLEVELSER"

De menneskelige ressursene eller bedriftens medarbeidere på alle områder, har kanskje den aller største innvirkningen på hvorvidt bedriften greier å iscenesette opplevelser i verdensklasse overfor gjester fra ulike kulturer. Vi skal i dette kapitlet illustrere hvordan bedriftens ansatte og ledelse kan utvikle disse verdidriverne på en bevisst og systematisk måte for å dra nytte av de ressurser de representerer i møtet og samskapingen med kunder.

Her går vi nærmere inn på hvordan du som bedriftsleder kan følge opp forbedringsaktiviteter i forberedelsene til hovedsesong for produksjon. Gjennomgangen fokuserer på forutsetninger for samskaping, bruken av fortellinger/historier fra opplevelsesproduksjonen som elementer i dramatiseringen av krysskulturelle møter med besøkende fra andre kulturer.

Ofte tenker vi at det er gjestens møte med gjenstander, miljø og fortellinger om den norske kulturarv som er de sentrale komponentene i gjestens opplevelse. Det å arbeide med et sterkere fokus på *gjestens egne opplevelser* og ikke bare det vi har lyst til å vise fram eller å fortelle om, betyr at vi i større grad må være opptatt av hva som er viktig for gjestens utgangspunkt for det å være turist. Vi kaller det å ha "flyt" i opplevelsesskapingen når vi har makter å bygge opp forventninger og utvikle disse gjennom tilrettelegging av aktiviteter for gjesten med muligheter for overraskelser, mestring, dialog og læring.

I dette arbeidet fremhever vi at det er sentralt hvordan *dialogen* mellom vert og gjest utvikler seg. På den måten formes forståelsen og opplevelsen av den samhandlingen som skjer. Møter mellom mennesker fra ulike kulturer gir andre muligheter for kommunikasjon, læring, mestring og opplevelse.

**Eksempel:** Et eksempel fra Steinar som hadde med seg en gruppe russiske gjester på fisketur i Lofoten: *"Vi hadde en gruppe med russiske forretningsfolk på fisketur (...) hvor du som gjest er med og trekker liner og garn og selv får prøve havfiske. De av russerne som besøker Lofoten er ofte svært opptatt av fiske og for de aller fleste er det størrelsen det kommer an på. Vi har rikelig med redskap om bord med kraftige havfiskestenger og annet grovt utstyr. Dette er primært for at redskapen skal holde, om storfisken biter. Ulempen er dog at for en sportsfisker blir noe av sjarmen borte, da det er 'bare' å hale inn byttet. Kampen om den største var i gang.*

*I prosessen registrerer jeg at sjefen selv ikke var 100 % tilfreds. Kroppsspråket talte for seg. Jeg snakket med ham og fikk vite at han var en svært ivrig sportsfisker, som kun var opptatt av 'kampen'...det å kjøre fisken. Tungt utstyr mente han var kjedelig. Som ivrig sportsfisker selv skjønnte jeg hva han forsøkte å kommunisere. For anledningen hadde jeg mitt eget utstyr med, men som ikke er dimensjonert for dette grove fisket. Jeg tilbød ham å låne mitt private – til stor glede. Skipper Morten la om kursen og vi gikk der hvor sjansen for storsei var størst.*

*Etter 30 minutter satt en 6 kg vill sei på kroken, på et utstyr som var egnet for et langt snillere fiske. 25 minutter brukte vår venn på å få ruggen ombord. Underveis var gledesutbruddene høylydte og*

*hver gang fisken skar ut, var fangstmannen i ekstase. Det øvrige selskapet måtte ta inn sine snører, så dette ble en egopresentasjon hvor sjefen selv var i fokus, og alle fotograferte ivrig.”*

Når vi spør om hva han lærte av dette, svarer han: *”Dette understreker viktigheten av å ta gjesten på alvor, og innse at det å skape 100 % tilfredshet krever stort arbeid, ikke minst i det å kartlegge den enkeltes behov og i størst mulig grad levere på dette. Vi har alle ulike preferanser for hva som gir ’gåsehud’. I dette tilfellet fikk definitivt gjesten den store opplevelsen og vi som vertskap kom seirende ut fordi vi hadde strukket oss i streben på å tilfredsstille.”*

Gåsehud har i dette prosjektets interne kommunikasjon blitt knyttet til en ekstraordinær positiv opplevelse, noe som gjør at man får positive frysninger nedover ryggen; at hårene reiser seg på armene... ja at man rett og slett får gåsehud.

I klassisk ledelse av servicevirksomheter har man vært opptatt av at kunden blir tilfredsstilt i henhold til forventninger. Virksomheter som mente de var mye bedre enn andre på sitt område, fokuserte ofte på å levere mer enn det forventede. Dette kalte de begeistring.

Vi har som arbeidshypotese i definisjonen av gåsehudsopplevelse sagt at *”Gåsehud skapes gjennom ekstraordinære positive opplevelser av kvalitativt andre dimensjoner enn det som er bevisst eller ubevisst forventet hos gjesten”*.

Det hjelper derfor ikke kun å levere mer av det samme som er forventet. Man må simpelthen lokke noe annet med positiv karakter ut av hatten, enn det som ligger innenfor det gjesten forventer.

Vi tenker at her må det ligge *ekstraordinære kvaliteter*. Forbauselsen og overraskelsen hos gjesten vil dermed være en indikasjon på en slik hendelse. Overraskelsen alene kan i seg selv ikke regnes som en positiv opplevelse. Det må være slik at overraskelsen leder inn i en positiv opplevelse som av gjesten kan uttrykkes som for eksempel *”nå ble det bra”, ”flott at jeg greide dette selv om jeg var litt utrygg”, ”jeg skjønnte ikke dette, men nå ser jeg hvordan det skal forstås og håndteres”* eller *”jeg ble urolig og engstelig – det var skremmende, men nå er det slutt – og jeg har fått en viktig erfaring.”*

Alle disse utsagnene forutsetter en bevegelse over tid, som for eksempel kan beskrives som en inngang, en forventning, en opplevelse, en vurdering og en avslutning.

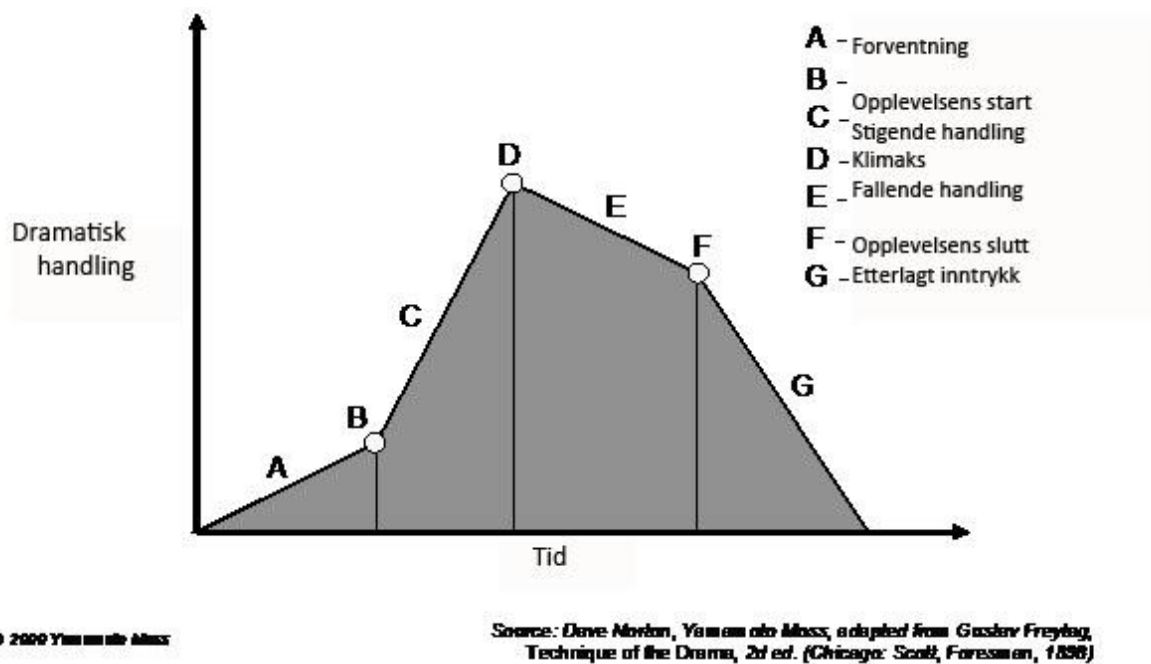
Tove forteller blant annet om et eldre engelsk ektepar som kom inn i butikken på gården: *”Jeg så de var slitne etter å ha gått langt til fots, og jeg spurte om de ville ha en kopp urte-te og samtidig smake på de forskjellige ostene. Reaksjonen var at de ble nesten rørt. Det var det første de hadde fått gratis av noen på sin Lofot-ferie.”* Lærdommen hun så trakk av det var: *”At det koster så lite å gi, men det betyr så mye for dem som får.”*

Overraskelsen er en del av inngangen – mens den positive opplevelsen som kvalifiserer til gåsehud er den forløsning av overraskelse der uro, spenning, usikkerhet og nysgjerrighet blir avrundet med en positiv avslutning.

En fremstilling av hvordan vi kan bruke erfaring og kunnskap fra teatervitenskap, er å se på kundens besøk i en dramaturgisk ramme slik figur 4 viser. Et opplevelsesforløp hos bedriften vil inneholde en start og en avslutning, og kan mellom disse inneholde faser og elementer som gir oss anledning til å

påvirke forventninger, skape og håndtere overraskelser på en måte som gir ekstraordinære opplevelser, verdsetting og betalingsvillighet hos kunden som resultat.

I dramatiseringen av opplevelsesproduksjon vil det typisk være forventninger hos kunden før ankomst (A) til bedriftens opplevelsesrom, på samme måte som vi har forventninger når vi bestemmer oss for å gå på konsert eller kino. Ved ankomsten (B) møtes den besøkende og samskapingen starter, noe som medfører at forventninger skapes og utvikles. Spenningen bygges opp til et klimaks (D), for så å bli forløst gjennom den avsluttende delen av opplevelsen fram mot avslutning av besøket i form av mental bearbeiding på stedet og minner som gjesten kan ta med seg.



Figur 4 FLYT OG DRAMATURGI SOM VERKTØY (Norton & Yamamoto, 2000, etter Gustav Freytag, 1898: *Technique of the Drama*).

### 3.2 LØYPER

Mulighetene til dramatisering av forløpet er avhengig av hvordan man utnytter og kombinerer de ulike verdidrivere bedriften har til rådighet. Den fysiske utformingen av opplevelsesrommet kan gi både positive og negative bidrag til muligheten for å dramatisere/iscenesette opplevelsesskapingen.

Vi ser blant Arenabedriftene at man ofte lager "løyper" for å regissere og dramatisere den måten man ønsker at kunden skal delta i opplevelsen på. I slike løyper kan dramatiseringen bygges opp mot flere toppunkter/klimaks for å forlenge og intensivere opplevelsen.

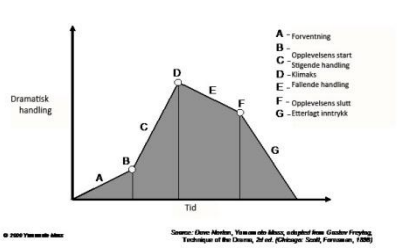
### 3.3 DRAMATISERING OG BETALINGSVILLIGHET

Dramatiseringen av opplevelsen har også betydning for hvilken verdsetting og betalingsvillighet som kan utløses hos kunder, og som kan resultere i mersalg og økt verdiskaping for bedriften. Det vil typisk være i overgangen fra lavere forventnings-/spenningsnivå mot toppen (del C) at det ligger muligheter for å skape økt etterspørsel og betalingsvillighet på kort sikt. Gjennom de etterlatte inntrykk opplevelsen skaper hos gjesten, skapes det også grunnlag for økt salg i etterkant, gjenkjøp

eller mersalg hos andre lokale medprodusenter. For å hente idèer til hvordan man kan utforme bedriftens "løype" på en måte som gir økt betalingsvillighet, viser vi til eksempelsamlingen "8 eksempler på gåsehudopplevelser", som er utarbeidet av MIMIR ifm Arenaprojektet "Innovative opplevelser". Dette vil kunne gi merinntekter i form av salg av souvenirer og oppgradering av opplevelsen for de som ønsker det.

Man bør også gjennomgå sin forretningsmodell i form av systemer for kommunikasjon, prissetting og betaling for å sikre at kunden kan orientere seg mot tilbudene, velge og foreta bestilling og betaling over nett.

Opplevelsesskapingen i øyeblikket blir påvirket av aktiviteter både i forkant og etterkant av besøket hos bedriften. Om vi skal lykkes med å oppnå flyt i opplevelsesskapingen kan vi se dette som en sammenhengende prosess fra kundens forventninger oppstår, til det er skapt en meningsfull opplevelse som gir kunden lyst til å kunne anbefale dette til andre.

FØR	I OPPLEVELSESROMMET	ETTER
<b>Aktiviteter i samskappingsprosessen</b>		
Innsalg og design →	Samskaping av opplevelser →	Relasjonsbygging/kommunikasjon
Forventning		
Skapte Forventninger →	Erfaringer i møtet med produsent → (Ovrraskelse, mestring, deltakelse, dialog, læring)	Gåsehudopplevelse/anbefaling (etterlatt inntrykk. anbefaling til andre)
<b>Frammøte /Start</b>	<b>Samskaping</b>	<b>Avreise/relasjonsutvikling</b>
<p><b>Verdidrivere i opplevelsesrommet</b></p> <p>Naturgitte elementer</p> <p>Bygninger, arkitektur, område</p> <p>Lokaler, funksjonalitet</p> <p>Atmosfære innendørs</p> <p>Tegn, symboler, artefakter</p> <p>Tilrettelegging for gjesters medskaping</p> <p>Ansatte</p>	<p>Historiefortelling</p>  <p>© 2009 Perseus AB Source: David Aaker, 'Yosemite Moments, selected from Creative Psychology: Techniques of the Creative, 2007 (Chicago: Scott, Foresman, 1998)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>Kryss-kulturelle møter</b></p> <p>Flow: Gåsehud opplevelsen</p> <p>Veileder – Gjest: <b>ovrraskelse</b> → Tilbake til sporet Spørsmål / svar</p> <p>Frustrasjon Negativ oppfatning Tilbaketrekking</p> </div>	<p><b>Avslutning av opplevelsen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Bevaring/plassering av etterlatt inntrykk</li> <li>⇒ Relasjonsbygging (bedrift og reisemål)</li> <li>⇒ Grunnlag for anbefaling til andre</li> </ul>

Figur 5 Bedriftens fokusområder i opplevelsesskapingen



## 4 KJERNEFORTELLINGEN – KJERNEN I BEDRIFTENS BUDSKAP OG IDENTITET

Enhver bedrift har en **kjernefortelling**, som forteller det viktigste budskapet bedriften har. Kjernefortellingen bør være identifisert, og godt kjent av alle som jobber i bedriften. Den er det sentrale grunnlaget i alt bedriften formidler og gjør, den røde tråden som inngår i bedriftens identitet. I et museum dreier kjernefortellingen seg gjerne om et tema med utgangspunkt i den samlingen eller lokaliteten som museet er bygget på. Men også serveringssteder, aktivitetsbedrifter og så videre har en kjernefortelling. I små gründerbedrifter er kjernefortellingen ofte nært knyttet opp til gründeren eller gründerne og deres valg og ideer med å starte bedriften. Eksempler på slike bedrifter er Aalan gård og XXLofoten. Lokalitet eller lokaler kan også være en del av kjernefortellingen, slik som for eksempel hos Svinøya Rorbuer og Tuvsjen<sup>6</sup>.

Defineringen av bedriftens kjernefortelling bestemmes av bedriften selv, og endres underveis. Unntaket fra dette er museene, som er bundet av sin rolle som kunnskapsforvalter og kunnskapsformidler, og dermed ikke har den samme friheten som andre bedrifter til å definere seg selv og sine fortellinger.

---

<sup>6</sup> For nærmere presentasjon av bedriftene – se på websiden til "Arena Innovative Opplevelser" - <http://www.innovativeopplevelser.no/>

### **Museenes særstilling**

Museene har en samfunnsrolle som forvaltere og formidlere av kunnskap. Det gjør at formidling og kjernefortelling i et museum er bundet opp til et krav om faglighet og etterrettelighet som andre bedrifter ikke i samme grad trenger å ta hensyn til. Alle fortellinger et museum står for skal være forankret i kunnskap om kultur og/eller historie, og skal være opplysende. Underholdningsverdien i fortellingene på et museum kommer i andre rekke, selv om det slett ikke er motstridende å være både opplysende og underholdende. Som opplevelsesprodusent er museene i en annen stilling enn andre bedrifter, noe som gjør at de må jobbe annerledes med utviklingsoppgaver innen opplevelsesnæringen enn mange andre. Andre tema som berøres av museenes rolle som kunnskapsforvalter er:

- Prissetting; et museum har plikt til å være allment tilgjengelig, og dermed ikke for dyrt
- Tilgjengelighet; et museum bør ha faste åpningstider i alle fall i sesongen, og ikke være tilgjengelig kun på bestilling
- Samskaping; et museum kan gjerne være lydhør og i dialog med sitt publikum, men fleksibiliteten i forhold til å ta inn over seg ideer fra samskapingsprosessene er begrenset av kravet til faglighet

Siden kjernefortellingen er sentral i bedriftens identitet, er den viktig for all kommunikasjon utad som markedsføring, nettsider, design osv. Men det er også viktig at man internt i bedriften kjenner kjernefortellingen og kan bruke den, og bygge opp om den. Alle bedrifter som ikke har klart for seg hva som er deres kjernefortelling anbefales å gjøre en jobb med dette. Dette er en sentral del av ethvert designprosjekt. De som har vært gjennom en designbrief eller designprosjekt med et designbyrå har ofte et materiale derfra å bygge på<sup>7</sup>.

Når man har en ide om hva kjernefortellingen handler om, kan man ta den i bruk i opplæringen og som basis i utviklingsarbeidet i bedriften. Jo flere av de ansatte som kjenner og bruker kjernefortellingen som en plattform i formidling, innovasjon og utvikling, jo bedre er det. For eksempel er det for en formidler mye viktigere å ha dyp og omfattende kunnskap om kjernefortellingen, enn å kunne mange gode anekdoter eller kunne årstall på rams. Men alle ansatte, også de som ikke er ansatt for å formidle, bør kjenne kjernefortellingen godt. For våre gjester/publikum er fortellingen ofte en viktig grunn til at de er nettopp hos din bedrift, og den kan bli grunnen til at de ønsker å komme tilbake.

Fortellinger kan danne grunnlaget for identitet både for individer, bedrifter og for reisemål. De kan bestå av elementer som identifiserer bedriften eller områdets historie og identitet. Det kan også

---

<sup>7</sup> Innovasjon Norge tilbyr bedrifter som ønsker det bistand til å foreta en innledende gjennomgang av designbehov og elementer i kommunikasjon med omgivelsene (såkalt designbrief), i samarbeid med rådgivere fra Norsk Designråd. Nærmere informasjon kan innhentes hos lokalt IN-kontor.

være snakk om såkalte "universalfortellinger" som inneholder elementer som kan gjenfinnes innenfor andre kulturelle sammenhenger.

I tillegg til at bedriften utvikler sin egen kjernefortelling kan det også være positivt om opplevelsesbedrifter på samme sted/reisemål utvikler felles elementer som kan forsterke felles identitet for sted og reisemål.

Fortellinger kan også utvikles med basis i universelle temaer og arenaer som eksempelvis litteratur, der forbindelser til forfatter og forfatterskap kan danne grunnlag for identitetsutvikling og dramatisering. I Arenaklyngen er Hamsunsentret et eksempel på hvordan Hamsuns forfatterskap bidrar til å synliggjøre Hamarøy kommune og andre steder der forfatteren har vært gjennom sitt forfatterskap.

#### 4.1 VIRKEMIDDEL: HISTORIEFORTELLING I BEDRIFTEN - hvordan identifisere, bruke og dokumentere fortellinger fra møter med publikum

Gjennom samarbeidet med Arenabedriftene har vi lagt vekt på at opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivet innebærer møter med svært ulike individer og kulturer. I tillegg vil en dramatisering skje innenfor en setting med store muligheter for overraskelser (begge veier), som inngang til ekstraordinære opplevelser eller "gåsehudopplevelser". En vellykket håndtering av de utfordringer som kan oppstå i møtet med besøkende, er for opplevelsesbedrifter noe av det viktigste kompetansegrunnlag bedriften kan bygge videre på. Vi har derfor utviklet verktøyet "historiefortelling" som en metode til å ta vare på og dele erfaringene fra kritiske hendelser eller ekstraordinære opplevelser.

Siden kvalitetsmålet på sterke og meningsfulle opplevelser er påvirket av unike situasjoner og møter med enkeltpersoner og grupper, blir det viktig å ta vare på kunnskap om hva de ansatte som møter kunden ser som årsak til at "gåsehud" ble resultatet. Like viktig kan det være å ta vare på det man mener var årsaken til "total" fiasko. Poenget med denne læringen er at bedriften må ha som mål å bli i stand til å forstå hva som skal til for å utvikle et repertoar av reaksjoner og handlinger i disse møtene.

Som en del av opplæringen i forkant av sesong skal sommervertene få forståelse for fortellinger, eller eksempelsamling, som redskap, og hvordan fortellingene kan registrere ting som er viktige for utvikling. Ved at de ansatte forstår nytten av og bruker historieregistrering aktivt gjennom sesongen, bygger de opp et viktig grunnlag som bedriften og ledelsen har nytte av i arbeidet med forbedringer, utvikling, prissetting og så videre.

#### 4.2 EKSEMPLER OG MOMENTER FOR HISTORIEFORTELLING

Vedlagt finner dere eksempler på fortellinger fra noen av bedriftene i Arena Innovative Opplevelser. Disse kan brukes som inspirasjon, og for å få en forståelse av hva historier kan inneholde av utviklingspotensiale. Se gjerne gjennom eksemplene og momentene før sesongevalueringen i starten av sesongen, for å se hva det er man er på jakt etter å dokumentere.

Videre følger eksempler på noen av de historier som ble samlet inn og vurdert i forbindelse med prosjektet. Historiene kan illustrere ulike rammer og elementer i dramatiseringen av bedriftens kjernefortelling og identitetsbygging. Historiene illustrerer sentrale poeng og områder for forbedring og bevisstgjøring hos bedriftens ansatte – enten de er faste eller sesongbaserte.

Historiene følger en fast struktur for å ta vare på spesifikke erfaringer hos bedriftens ansatte og frontpersonell der man enten lyktes svært godt/ikke i det hele tatt i møter med kunder/besøkende. Hensikten er å sikre at de som er nærmest til å kjenne situasjonene kan bidra til å formidle sine erfaringer slik at erfaringene kan deles blant alle ansatte og gi bedriftslæring.

Historiefortelling kan sees som en form for kvalitetsstyring i opplevelsesbedrifter som er tilpasset opplevelsesproduktene kjerneegenskaper – se de karakteristika som bl.a. brukes i LEO-pyramiden (se figur 1):

- Interaksjon (gir gjest/kunde anledning til å være aktiv i ønsket utstrekning)
- Historie (formidler en identitet og utvider forståelsen av setting/opplevelsesrommet)
- Kontrast (bidrar til at opplevelsen skiller seg klart fra øvrige erfaringer og "normalforventninger")
- Flersanselighet (gir en forsterket opplevelse om flere sanser blir berørt samtidig)
- Individualitet (understøtter følelse av differensiering/tilpasning til individuelle behov og forventninger)
- Autensitet (helheten av opplevelsesrom, verdidrivere og opplevelsen i seg selv oppfattes som troverdig nok for den besøkende)

#### 4.3 OPPBEVARING OG BRUK AV KUNDEHISTORIER

Fortellingene samles i en logg, enten en felles sesongdagbok eller en personlig loggbok. Det er også fint å tenke over om bedriften har noen form for logg for gjestene, enten gjestebok/bøker eller blogg på hjemmesiden eller andre måter å fange opp gjesters tilbakemeldinger direkte.

Loggen skal bidra til egen refleksjon og læring gjennom sesongen, og på slutten av sesongen skal de ansatte jobbe med eksemplene for kollektivt å lære av dem. Loggen er også veldig viktig for ledelsen og de fast ansatte som ikke deltar like tett i møtet med gjestene i sesongen. Loggen er et redskap for å ta vare på erfaringer og kritiske hendelser. Ved å registrere historier skapes et materiale som kan brukes som grunnlag for ideer og videreutvikling i hele bedriften.

#### 4.4 EKSEMPLER OG MALER

Vi har også vedlagt en mal i form av et skjema for intern historiefortelling og kvalitetssikring i del 3. Grunnstrukturen er i stikkords form situasjon, hva/hvordan skjedde det, håndtering, ekstraordinære/uventede resultater.

Vedlagt finner du også noen eksempler på historier fra Arenabedriftene som illustrerer bruksmulighetene for å forbedre ulike sider ved bedriftenes produkter, dramatisering av "løype", opplevelsesrom, verdidrivere, betalingsvillighet eller andre sider ved virksomheten for å kunne skape mer gåsehud.



## 5 VIRKEMIDDEL: UTVIKLING AV KULTURELL SENSITIVITET HOS ANSATTE OG LEDERE - FLYT

### 5.1 HVA ER EN KULTURELL FORSKJELL – OG HVA ER KONSEKVENSENE AV DET?

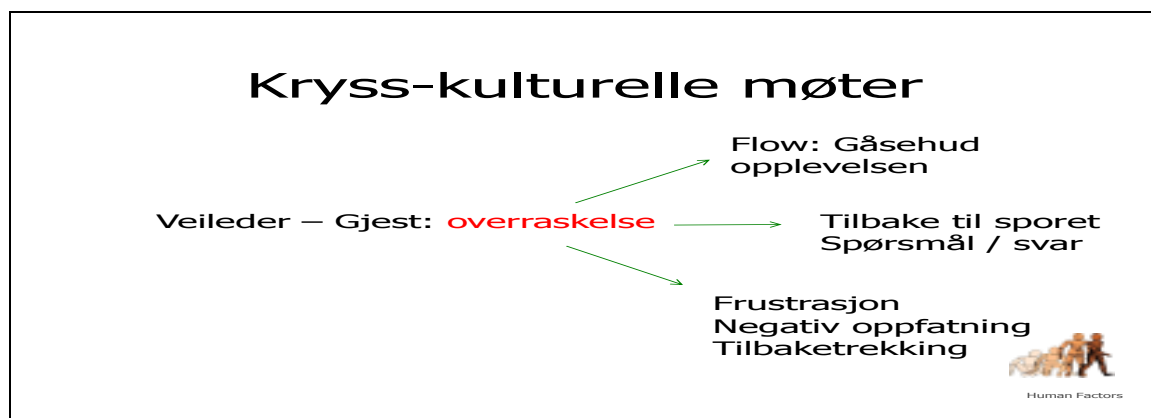
Utfordringen når folk møter hverandre på tvers av ulike kulturer er at det i overraskende stor grad er grunnleggende forskjeller i hvordan man tenker og hva man anser som viktig. I tillegg er det slik at man som regel ikke har hatt et bevisst forhold til disse forskjellene fordi de først blir tydeliggjort når man er inne i det krysskulturelle møtet.

Vi fokuserer på 4 aspekter som er med på å gjøre krysskulturelle møter ekstra utfordrende:

- ✓ Kultur er sterkt forbundet med identitet - identitetsspørsmål dukker opp: Hvem er jeg og hvorfor er dette viktig for meg/oss?
- ✓ Følelser blir lett aktivert når vi blir overrasket og eventuelt frustrert.
- ✓ Kultur har elementer av ubevisste verdier som former forståelse og valg av handlinger.
- ✓ Kulturen er tett vevd inn i språket, så tett at det er vanskelig å sette ord på det...

De krysskulturelle møter er ofte preget av overraskelse. Folk håndterer de krysskulturelle møtene forskjellig. Irritasjon og utvikling av negative holdninger til andre for noen, mens andre kan møte dette med nysgjerrighet, undring, spørsmål, svar og læring. Vårt ønske er at ansatte på de norske gjestestedene i økende grad mestrer disse møtene slik at gjesten får positive opplevelser – og helst i så stor grad at det blir en ekstraordinær positiv opplevelse, noe som gir gjesten en positiv gåsehud opplevelse.

En slik vellykket og positiv atferd og tenkning beskrives som kulturelt intelligent atferd. I dette prosjektet har vi hatt fokus på kompetansebygging blant ansatte og har ønsket å øke det som vi kaller "den kulturelle intelligens". Vår oppfatning er at en økt kompetanse, forståelse og handling blant ansatte på destinasjonsstedene vil øke sannsynligheten for at de positive aspektene av de kulturelle møtene i større grad leder til gåsehudopplevelse for gjestene.



Figur 6 Muligheter for flyt i krysskulturelle møter

## 5.2 KULTURELLE DIMENSJONER SOM HJELPEBEGREPER

Mange teoretikere har forsøkt å redusere kompleksiteten ved kulturelle forskjeller ved å "diagnostisere" ulike kulturer ut fra bestemte dimensjoner. Slike dimensjoner kan brukes til lettere å forstå gjester fra spesifikke land. Men, de kan også brukes som hjelpebegreper til å forstå gjester fra andre kulturer når man erfarer at de opptrer på en måte som gjør at en selv blir overrasket.

Kulturelle dimensjoner som hjelpebegreper er som personlighetstrekk. Personlighetstrekk kan brukes til å beskrive grupper av selgere som utadvendt og samtidig hjelpe oss til å forstå det enkelte menneske som i ulike situasjoner kan variere hvor mye de opptrer utadvendt eller innadvendt.

Når man møter folk fra ulike kulturer vil kunnskap om ulike kulturelle dimensjoner gjøre at man lettere kan gjenkjenne holdninger og atferd hos gjesten i henhold til ytterpunkter på de kulturelle dimensjonene.

Hvis du har lagt opp et opplegg som kanskje favoriserer, f.eks. mestringsdimensjon, og hvis du vet at du selv har en kjærlighet til det å mestre utfordrende oppgaver, så vil du med større grad av kunnskap og oppmerksomhet lettere kunne gjenkjenne en gjest som for eksempel ikke lar seg trigge av de samme aspektene.

Dermed kan man velge å møte den enkelte ved å gi personen anledning til å gjøre ting på en annen måte eller ved å gi vedkommende en oppgave i gruppen sin som er mer i tråd med personens egne ønsker. Dette handler om å være sensitiv overfor de kulturelle forskjellene samtidig som man er oppmerksom på at det også er forskjeller mellom folk i de ulike turistgruppene man møter. Flexibiliteten forutsetter at ansatte er oppmerksom på forskjellene og at virksomheten har lagt opp til en mulighet for variasjon underveis i den løypen som turisten ledes gjennom.

## 5.3 HVILKE KULTURELLE DIMENSJONER ER RELEVANTE?

Generelt er det mulig å beskrive mange ulike kulturelle dimensjoner. Samtidig er det slik at vi i her skal ta utgangspunkt i den norske turist hverdag. Så vidt vi vet er det ikke tidligere spesifisert hvilke kulturelle dimensjoner som er viktigst for interaksjoner mellom gjester og guider på norske destinasjonssteder. Vi har derfor valgt å bruke de dimensjonene som også har sterk likhet til dimensjoner i en relativt ny markedsundersøkelse av turister som vurderer å besøke Norge.

## 5.4 FOKUS PÅ 4 KULTURELLE DIMENSJONER MED RELEVANS FOR FLYT

I Optima markedsundersøkelsen som Innovasjon Norge presenterte i september 2009 innførte de en ny strategi for markedsutvikling. Grunntenkningen baserte seg på hvilke typer motivasjon som ligger til grunn for turister som ønsker ferier med stor nærhet til naturen.

I undersøkelsen presenteres 8 ulike motiver – som også kan plasseres på ytterpunkter langs akser med motsatte par på hver side av akse. Da blir det 4 akser, eller 4 dimensjoner. Det er en begrepsmessig sterk likhet mellom motivene i denne undersøkelsen, og enkelte av dimensjonene som ofte benyttes for å beskrive ulike kulturer. Vi velger derfor å fokusere på de 4 dimensjonene som er nært opp til de aksene som Innovasjon Norge presenterer i sin undersøkelse. Slik oppnår vi et felles begrepsapparat på markedsføring, produkt beskrivelse og design av opplevelsesrom, samt dimensjoner som kan brukes for å trene fleksibel atferd i møte med gjester fra utlandet som henter

sitt motivasjonsgrunnlag fra en eller flere ytterpunkter langs disse dimensjonene. Vi bør da oppnå et samsvar mellom motiver som gjester legger til grunn for å besøke Norge og den kompetansen frontpersonell har for å møte dem på en positiv og gåsehud-fremmende måte.

I første omgang konsentrerer vi oss derfor om kulturdimensjonene

- Høy versus lav toleranse for usikkerhet,
- Mestring versus harmoni og underkastelse,
- Individualisme versus kollektivism, samt
- Handling versus væren og tenkning

For hver av dimensjonene finner du innhold om den generelle verdien av å være bevisst i en samskapingen med kunder fra ulike kulturer<sup>8</sup>.

## 5.5 DIMENSJON 1: HØY VERSUS LAV TOLERANSE FOR USIKKERHET

Mennesker har i all tid måttet leve i usikkerhet. Noen situasjoner skaper sterkere usikkerhet enn andre og det er ofte individuelle forskjeller i hvor godt man håndterer dette. I tillegg er det slik at dette er noe som varierer mellom kulturer. Usikkerhetsunngåelse antyder i hvilken grad menneskene i et samfunn føler seg truet av usikre situasjoner og derfor forsøker å unngå slike ved å bestemme faste regler og ikke tolerere avvikende ideer og adferd. Ulike samfunn har kommet frem til ulike måter å tilpasse seg på gjennom for eksempel teknologi, lover og religion. Denne tilpasningen følger ofte lange tradisjoner som overføres fra generasjon til generasjon.

I noen kulturer vil usikkerhets-unngåelse lede til en flukt fra tvetydige situasjoner. Mennesker fra slike kulturer etterstreber struktur i organisasjoner, institusjoner og mellommenneskelige relasjoner som vil gjøre hendelser enkle å tolke og forutse.

I land hvor tendensen for usikkerhetsunngåelse er svakere, viser man mindre hastverk. I slike land er både kjent og ukjent risiko akseptert, som for eksempel å bytte jobb eller starte en aktivitet det enda ikke foreligger regler for.

Hva med oss nordmenn?

Selv om våre to skandinaviske naboer har høyere toleranse for usikkerhet enn oss nordmenn, ligger vi likevel over gjennomsnittet. Samfunnet vårt oppmuntrer til aktiviteter som vi ikke nødvendigvis kjenner utfallet av og vi føler som regel lite stress forbundet med situasjoner eller aktiviteter som endrer seg i forhold til opprinnelig program. På den andre siden vet vi at vi lever i velorganisert samfunn med klare regler og dette gir oss den tryggheten vi behøver – et slags sikkerhetsnett.

---

<sup>8</sup> Vi har i del 3 også inkludert eksempler på bruk av disse kulturdimensjonene i Arenaklyngen, basert på diskusjoner med bedriftene og en workshop som ble gjennomført i forbindelse med Nordnorsk Opplevelseskonferanse i 2009 i Svolvær.

Generelle anbefalinger for å møte personer med

HØY USIKKERHETSUNNGÅELSE:	LAV USIKKERHETSUNNGÅELSE:
<ul style="list-style-type: none"><li>• SØKER TRYGGHET</li><li>• GI INFORMASJON</li><li>• LA VEDKOMMENDE SELV FÅ TID TIL Å LESE, SETTE SEG INN I TING OG PLANLEGGE</li><li>• FORTELL OM HVA SOM KOMMER TIL Å SKJE OG SJEKK UT OM DET ER OK...</li><li>• VÆR OPPTATT AV PLANLEGGING MED KLARE TIDSPUNKTER</li><li>• VIS AUTORITET GJENNOM LEDELSE AV GRUPPEN OG GOD KUNNSKAP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ELSKER SPENNING OG USIKKERHET</li><li>• IMPROVISER UNDERVEIS</li><li>• OVERRASKELSER INSPIRERER</li><li>• LA FOLK SELV FÅ PRØVE SEG</li><li>• STILL SPØRSMÅL</li><li>• SYNES DET ER SPENNENDE MED AVVIKENDE IDEER OG ADFERD</li></ul>

## 5.6 DIMENSJON 2: MESTRING VERSUS HARMONI OG UNDERKASTELSE

Når det gjelder menneskets forhold til menneskeheten og naturen, beskrives dette gjennom begrepene mestring, harmoni og underkastelse.

Personer fra kulturer hvor mestring er viktig mener man kan og bør ha full kontroll over kreftene i naturen og i det overnaturlige. Der harmoni er i fokus søker man kun delvis kontroll, for å kunne leve i balanse med naturlige krefter. Underkastelse beskriver kulturer der man mener at man verken kan eller bør forvente å ha kontroll over naturkrefter, men at man i stedet er underkastet disse kreftenes sterkere makt.

I møter med turister kan man forvente at mer mestringsorienterte personer søker mer informasjon, ønsker å være med på å planlegge, vil gjøre ting selv, vil vinne og få til resultater. De vil høre historier om utfordringer, om hvordan helter har mestret og vunnet over naturen, entreprenørskap og så videre. Enkelte opplevelser har mer mestrings-elementer som for eksempel ro vikingskip, skyte med pil-og-bue og kajakkpadling.

Der hvor man møter personer fra kulturer hvor harmoni og underkastelse er sterkere drivkrefter, er det rimelig å forvente at de vil være mer fasinert av historier knyttet til store naturtragedier og fortellinger om tilpassing til havet og naturkreftenes overlegenhet være mer relevante. Slike gjester vil nok være mer tålmodige...

Hva med oss nordmenn?

Nordmenn har et forholdsvis høyt behov for mestring, og vi befinner oss mellom våre skandinaviske naboer med Danmark noe høyere og Sverige noe lavere. Vi liker å lese om våre helter som trosset naturen med vellykket reise til Sydpolen eller kryssing av hav med vikingbåter. Vi arbeider hardt for å videreutvikle teknologi og kompetanse vi mener vil sette oss i stand til å forutsi og motvirke naturkatastrofer og lar oss imponere over majestetiske damprosjekt eller båter som holder oljeplattformer på plass i storm og uvær.

Generelle anbefalinger for å møte personer med

Høyt mestringsbehov: → Tror at mennesket kan mestre alt	Høy tilpasningsevne: → Tar ting som de kommer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gi god informasjon</li> <li>• Legg vekt på aktiviteter hvor man viser hvordan mennesker mestrer naturen eller situasjonen</li> <li>• Fortell om suksessrike helter som f.eks. Roald Amundsen i norsk historie</li> <li>• Foretrekker en sterk lederstil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lar seg imponere og rive med av historier om voldsomme eller mystiske naturfenomener</li> <li>• Aksepterer uten vanskeligheter endringer i programmet</li> <li>• Foretrekker "en av gruppen"-stil i sterkere grad enn en lederrolle</li> </ul>

## 5.7 DIMENSJON 3: INDIVIDUALISME VERSUS KOLLEKTIVISME

Den dimensjonen som er mest forsket på innenfor kulturstudier er forholdet mellom individualisme versus kollektivism. Dimensjonen handler om forholdet mellom enkeltmennesket og fellesskapet (samfunn, storfamilie, vennegruppen). Dette gjenspeiler seg i måten mennesker lever sammen på – som kjernefamilier, utvidede familier eller stammer. Dette har stor betydning for verdier og adferd. I enkelte kulturer er individualisme sett på som en velsignelse og en kilde til velvære, mens i andre avvises dette.

Tidligere levde vi i jaksamfunn stort sett med kjernefamilier med foreldre og barn. Når samfunnet utviklet seg i retning av jordbruk, ble familie-enhetene større og omfattet flere generasjoner, onkler, tanter, osv. under samme tak. Når vi i dag ser på de komplekse, industrialiserte samfunn, har tendensen ofte endret seg tilbake til den mer individualistiske kjernefamilie-strukturen.

Hva med oss nordmenn?

Selv om Danmark og Sverige skårer enda høyere enn Norge på individualisme, er vi et folk som tydelig setter hensynet til personen foran hensynet til gruppen. Vi har sterk tro på at individet bestemmer og har ansvar for seg selv, og vi vektlegger sterkt personlig initiativ og resultatoppgjørelse. Likevel er vi samtidig opptatt av å ta godt vare på personer som ikke i like stor grad klarer å ta vare på seg selv.

Når vi har gjester fra land som er betydelig mer kollektivt orientert, som f.eks. Japan, ser vi at de i større grad er turister i flokk. De samtaler mer med hverandre og bruker det som en måte å

bearbeide erfaringene. Gjester fra mer individuelt orienterte land kan i større grad finne på å ønske seg spesifikke turer som kun de selv er med på.

Generelle anbefalinger for å møte personer med

Høy kollektivism: → Hensynet til gruppen/familien er viktigere enn hensynet til enkeltindivider	Høy individualisme: → Individets ønsker og behov settes foran gruppens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjør ting i gruppe</li> <li>• Ta større hensyn til gruppens ønsker enn til individuelle ønsker</li> <li>• Ta hensyn til at deltakerne føler seg ansvarlige for alle medlemmene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpass aktiviteter til personlige ønsker dersom det er mulig</li> <li>• Unngå aktiviteter der individer gjøres avhengig av andre</li> <li>• Individuelle oppgaver å foretrekke fremfor gruppearbeid</li> </ul>

## 5.8 DIMENSJON 4: HANDLING VERSUS VÆREN OG TENKNING

I handlingsorienterte kulturer ligger motivasjonen utenfor en selv, man vil gjøre og produsere noe. Man vektlegger handlinger som både er verdsatt av en selv og av andre i gruppen.

I kulturer som vektlegger væren og tenkning er motivasjonen til handling intern. Man er ikke så opptatt av at andre vurderer disse aktivitetene som viktige. Gjester fra slike kulturer kan i større grad tenkes å søke ro, vekk fra hverdagens krav og produksjonsmas. Tenkningsorienterte personer vil lese mer, men kanskje også skrive mer.

Hva med oss nordmenn?

Nordmenn er svært handlingsorienterte, mer enn danskene og betydelig mer enn svenskene. Vi er raske og handlingsorienterte og planlegger lite. Vi har likevel en del væren i oss og elsker da ofte å leve i nuet. Vi holder på med det vi selv synes er viktig og setter pris på nærhet og menneskelig varme.

Når vi da har gjester fra mer væren og tenkningsorienterte kulturer, er det rimelig å forvente at de vil lese mer, bruke mer tid, søke egne måter å lære seg om det nye, reflektere og samtale om egen undring. Disse kan tenkes å være gode personer til å skrive i dagbøker og blogger som en del av samskapingsaktiviteten.

Generelle anbefalinger for å møte personer med

Handlingsorientert: → "Business before pleasure"	Orientert mot tenkning og væren: → Harmoni er og velvære er overordnet handling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vil se resultater</li> <li>• Opptatt av effektivitet</li> <li>• Hardt arbeid er verdsatt</li> <li>• Ser på arbeid som viktigere enn avslapping og fritid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tro på skjebnen</li> <li>• Vektlegg aktiviteter og historier som viser harmoni med naturen, fred, ro...</li> <li>• Lever i nuet</li> <li>• Mindre resultatorientert</li> </ul>

# DEL 2: SYSTEMATISK ORGANISASJONSLÆRING OG INNOVASJON

## 6 INNLEDNING

I del 2 av veilederen setter vi fokus på hvordan bruk av verktøyene fra del 1 skal kunne brukes i praksis i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Med andre ord går vi over fra innholdet i verktøyene (HVA som bør forbedres) til å se HVORDAN man kan legge grunnlaget for det vi har kalt organisasjonslæring og nyskaping (innovasjon). Poenget med denne inndelingen er at forbedringer, resultater og (eventuell) innovasjon vil betinge at bedriften både forbedrer kunnskap og prestasjoner på enkeltområder, og greier å skape det vi kan kalle bedre "læringsløyper" for å utvikle kunnskap og handlinger systematisk.

### 6.1 INNOVASJON OG BEDRIFTSLÆRING BASERT PÅ MEDVIRKNING

En erfaring fra VRI Nordland og Arenaprojektet og forskning på innovasjon i Norge er at nyskaping eller innovasjoner i bedrifter ikke nødvendigvis er knyttet til radikalt nye produkter og sluttresultater, men at de ofte skapes gjennom skrittvis forbedringer av både arbeidsmåter, prosesser, relasjoner og i måten bedriften er organisert i forhold til kunder og markeder.

Sammen med den såkalte "nordiske modellen"<sup>9</sup> for organisering av bred medvirkning og medinnflytelse i norsk arbeidsliv som vi finner særlig innenfor norsk industri, danner dette synet på innovasjon grunnlaget for prosjektets fokusering på systematisering av praksis som kilde til innovasjon i små bedrifter som vi finner mange av i det opplevelsesbaserte reiselivet i Norge.

Opplevelsesbasert verdiskaping representerer en ny og voksende form for produksjon innenfor norsk næringsliv, basert på en mer bevisst iscenesettelse av rammer og innhold fra bedriftens side. For å oppfattes som verdifulle for kunden må produkter og omgivelsene oppfattes som meningsfulle og autentiske samtidig som innholdet skapes gjennom elementer av dramatisering og utvikling av individuelle relasjoner mellom produsent og kunde. I forhold til bedriftsutvikling hos opplevelsesprodusenter vil en god forståelse av det som særskilt kjennetegner opplevelser og hva som skaper disse for gjester og kunder, være avgjørende. Viktige kjennetegn ved opplevelsesproduktene og en ny rolle for bedriftens ansatte som "opptredende" krever både nye kunnskaper og økt bevissthet dersom produksjonen skal resultere i ekstraordinære opplevelser hos kunden. Likevel er det mulig å benytte mye annen erfaring og metoder fra bedriftsutvikling som vil være relevant i forhold til å perfeksjonere og utvikle organisering og produksjon over tid, eksempelvis fra tjenesteproduksjon og kvalitetsstyring og -ledelse.

På samme måte som i andre bransjer vil det være behov for både kvalitetssikring og kvalitetsutvikling over tid. I arbeidet med veilederen og Arenaprojektet "Å sette pris på en god opplevelse", har vi lagt vekt på å få fram en forståelse av hva som er forutsetninger for å levere ekstraordinære

---

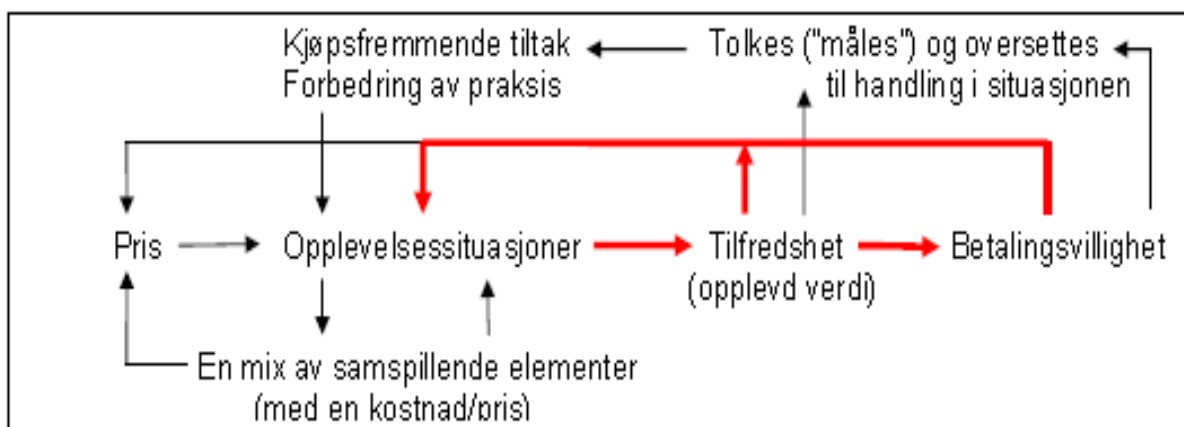
<sup>9</sup> Se bl.a. Gustavsen, Bjørn. 2007: Work Organization and 'the Scandinavian Model'. Economic and Industrial Democracy 2007, vol. 28 (4), 650-671. Sage.

opplevelsesprodukter av høy kvalitet - såkalte "gåsehudopplevelser". Et kjennetegn ved slike situasjoner er at kunden både opplever situasjon og opplevelsesprodukter som medrivende og meningsfulle, samtidig som eventuelle forventninger blir overgått og skaper begeistring. Til tross for at dette vil kreve stor grad av individuell tilpasning til kunder og situasjoner, er det vår oppfatning at evnen til å levere vil avhenge av en bred og kollektiv utvikling av systematikk og kunnskaper blant alle ansatte. Her spiller bedriftsleder en avgjørende rolle i å tilrettelegge og følge opp utviklingen over tid. Hensikten med veilederen er å gi innspill på aktiviteter og metoder som bidrar til å konkretisere og styre opplevelsesproduksjonen i praksis.

Samarbeidet i Arenanettverket "Innovative Opplevelser" har gitt bedriftene verdifulle erfaringer i utvikling av egen kompetanse og relasjoner til andre bedrifter og samarbeidspartnere preget av tillit. I forhold til å kunne realisere målsetningen om å skape "gåsehudopplevelser" og opplevelser i verdensklasse tror vi denne typen bedriftssamarbeid vil være en viktig forutsetning for innovasjon både i den enkelte bedrift og gjennom den økte utviklingskapasitet som et langsiktig bedriftssamarbeid gir rom for. Nettverkssamarbeidet mellom opplevelsesproduserende bedrifter gir i forhold til kunder langt større muligheter til å utvikle økt kunde-/ markedsorientering, og mer komplette sortiment av produkter og mer attraktive reisemål enn hva småbedrifter er i stand til på individuell basis.

## 6.2 EN SYKLISK BEDRIFTSMODELL FOR LÆRING OG INNOVASJON

Ut fra vårt innledende perspektiv på innovasjon som en skrittvis forbedringsprosess blir det viktig å legge vekt på hvordan bedriften aktivt bearbeider sine erfaringer til å forbedre kjernevirksomheten og skape grunnlag for økt framtidig verdiskaping i opplevelsesproduksjonen. Vi har kalt dette et syklisk forbedringsperspektiv og indikert hvordan dette virker inn på styringen av kjernevirksomheten over tid:



Figur 7 Sammenhenger i opplevelsesbasert verdiskaping – en syklusmodell (Fra NF-rapporten: opplevelsesbasert verdiskaping”, 2010)

Modellen over kan sees på som et system for læring og optimalisering av opplevelsesproduksjonen over tid der tidligere erfaringer og planlegging danner grunnlaget for tilpasning i produksjonen. Erfaringer som høstes og tilbakemeldinger om hvilken opplevd verdi dette har ført til hos kunder gir

grunnlag for å kunne systematisk påvirke og utvikle kunders betalingsvillighet i samsvar med bedriftens evne til å levere ekstraordinære opplevelser for sine kunder.

Bedriftsleder vil spille en nøkkelrolle i å legge til rette for og motivere til bred medvirkning i bedriftsutviklingen både i planlegging, gjennomføring og evaluering av oppnådde resultater. I fortsettelsen ser vi nærmere på hvordan bedriftens ansatte kan utvikle og forbedre praksis i forhold til kjernevirksomheten når det gjelder

- utnyttelse av bedriftens opplevelsesrom og verdidrivere (rammer for opplevelsesproduksjonen)
- bruk av historiefortelling som redskap og metode i bedriftslæring og produktutvikling
- håndtering av kulturforskjeller i samhandlingen mellom produsent og kunde
- forbedring av bedriftens kundeorientering og forretningsmodeller for økt betalingsvillighet

### 6.3 "ÅRSHJULET" OG LÆRING OVER TID (BEDRIFTSLÆRING)

I forhold til bedriftsleders oppgaver i styringen har vi valgt å dele årets virksomhet inn i tre hovedperioder. For bedrifter som har sin hovedsesong om sommeren kan "årshjulet" se slik ut:

- Planlegging/sesongforberedende aktivitet (januar - april; 1. tertial)
- Hovedsesong – produksjon (mai – august; 2. tertial)
- Evaluering av erfaringer og tilpasning av organisering av kjerneaktivitet (september – desember; 3. tertial)

Planlegging Sesongforberedende tiltak Periode: januar – april	Hovedsesong Gjennomføring Periode: mai – august	Evaluering Erfaringer og tilpasningsbehov Periode: september-desember
---	---	---

En slik inndeling vil ikke være 100 % tilpasset alle typer opplevelsesprodusenter og sesongprofiler, men sammenhengene mellom sesongene vil kunne være sammenlignbare på tvers. Inndelingen vil være hensiktsmessig i forhold til at styring av virksomheten og evaluering av resultater må støttes av bedriftens øvrige administrative støttesystemer som finans- og/eller driftsregnskap. En tertialbasert inndeling av året kan bidra til at den direkte oppfølgingen av verdidrivere og opplevelsesproduksjon kan knyttes direkte til økonomiske måltall og resultatindikatorer som en viktig referanse for oppnåelse av resultater og utvikling av lønnsom virksomhet.

Lederoppgaven i oppfølgingen av prosessen er å sikre bred medvirkning fra de ansatte og kundefokus i prosessen som grunnlag for en mer faktabasert bedriftsutvikling. Dette medfører å følge opp at kompetansen blant både faste og sesongansatte er relevant og utvikles gjennom mer systematisk bruk av kunnskap og de verktøy vi har gjennomgått i første del av arbeidsboka.

Lederen vil ha hovedansvaret for å følge opp styringsoppgavene både i forhold til løpende utvikling, økonomisk styring, kvalitetsstyring, og den strategiske utviklingen av bedriften. Dette innebærer i

praksis å bruke administrative systemer og de opplevelsesfaglige verktøyene til å kunne styre og forbedre verdiskapingen.

#### 6.4 BRUK AV HISTORIER I ORGANISASJONSLÆRING = KVALITETSSTYRING

I forhold til utvikling av historiefortelling som metode i opplevelsesbaserte bedrifter inneholder dette avsnittet innspill til hvordan dette kan gjøres i din bedrift. Viktige elementer i tilpasningen til bedriften er

- 1) Hvordan noteres ned historier, av vertskap og av turist (A4 maler, logg bok, hjemmesider på nett)
- 2) Identifikasjon av overraskelser, positiv som negativ, som kan anvendes til rask læring og senere utvikling av produkt / bruk av rom/ utvikling av historier. (loggbok –åpent for alle ansatte)
- 3) Forslag til endringer av elementer i rommet. (loggbok – åpent for alle ansatte)
- 4) Daglige og ukentlige samtaler om mulige læringspunkter

”Samling rundt bålet” har i norsk tursammenheng assosiasjoner til kveldsstunden, der man slapper av – og ettertanken og dialogen flyter lett, mens man ser inn i flammene og kjenner varmen gradvis komme inn i kroppen. Slike samtaler har paralleller til det som skjer etter en arbeidsdag der man oppsummerer hva som har gått bra, hva som var frustrerende og hvordan man selv opplevde å være i situasjonen. Debrifingens funksjon handler både om det å legge dagens strabaser bak seg – samt det å få formidlet viktige opplevelser. Både for å fremme personlig bearbeiding og å gjøre et skille mellom jobb og privatliv, så er slike samtaler på slutten av dagen bra for ens psykiske helse. For organisasjonen er det viktig å bruke disse øyeblikkstundene til å dokumentere og dele erfaringene mens de ennå er erfaringsnære og ferske. Noen ganger er det tiltak som kan rettes på med en gang, andre ganger er det erfaringer som må drøftes, deles og vurderes i en større sammenheng.

Anledningen til å stoppe opp og fortelle erfaringer kan gjøres med ulike hyppighet avhengig av behov og mulighet. Turnus kan jo være noe som begrenser. På kort sikt og for å lette den enkeltes opplevde engasjement, er samtaler på slutten av dagen alltid relevant. I et mellomlangt perspektiv, der man søker raske forbedringer i arbeidsprosesser eller i det fysiske rommet, så vil en gang i uken kanskje være mer egnet. Med tanke på produktutvikling og større endringer vil det være naturlig å samles til et sesongavslutningsseminar. Her som vi er mer opptatt av de raske hverdagserfaringene kan det holde med ”rundt bålet” samtaler.

For å fremme en god samtale om dette kan det være en fordel med noen spørsmål som stilles fast hver gang. En slik forutsigbarhet sammen med en leder som lytter og aksepterer og derved viser en forbilledlig rollemodell for håndtering av både feil og suksess, er det som skal til for å skape en trygg og åpen samtale kultur. De spørsmål som ofte nevnes i sammenheng med rask erfaringslæring er:

- 1 Hva var intensjonen?
- 2 Hva skjedde?
- 3 Hva har vi lært?
- 4 Hva gjør vi nå?

- 5 Handle!
- 6 Hvem andre kan ha nytte av å vite om det vi har lært?

Å ta vare på historier om ekstraordinære møter med kunder/besøkende gir bedriften et mer faktabasert og konkret grunnlag for forbedringer. Viktige egenskaper ved historiene (og prosessene vi har omtalt for å bearbeide/bruke disse), bidrar til systematisk forbedring med potensiale for innovasjoner og nyskaping. Gradvis bedriftslæring og innovasjon er også den vanligste måten norsk næringsliv driver nyskaping på, og har vist seg svært effektiv i internasjonal målestokk innenfor mange bransjer.

## 6.5 SESONGEVALUERING OG BEDRIFTSEMINAR

Som en del av systematisk erfaringslæring har det tidligere vært nevnt oppsummering på slutten av dagen og på slutten av uken. Det mest overordnede erfaringslæringsseminaret er på slutten av sesongen (i overgangen mellom 2. og 3. tertial?). Et slikt erfaringslæringsseminar bør involvere alle ansatte for å fremme både kvalitet og sikre forståelse for endringer henimot neste sesong gitt kontinuitet i fast ansatte og sesongpersonale. Et slikt seminar med de ansatte vil også vise respekt for de erfaringer og refleksjoner de ansatte har gjort i løpet av sesongen, og derved i praksis framvise en god involverende og respektfull ledelse. I Skandinavia har dette vært et viktig suksesskriterium. Når vi i tillegg skal utvikle kompetanse og tilbud for å forsterke positive opplevelser hos turister og gjester, så er det nødvendig at vi forholder oss til ansatte og guiders egne erfaringer med gode og dårlige opplevelser gjennom daglig arbeid.

I en erfaringsbasert organisasjonslæring har man hatt et sterkt fokus på utviklingen fra personlige erfaringer til institusjonaliserte føringer og ny praksis i bedriften. Illustrasjonen under viser veksten av kunnskap fra enkelt ansattes erfaringer til organisasjonens beslutninger. Kort sagt er det viktig å ha ansatte som er åpne for nye erfaringer, og gjennom samtaler med kolleger blir trygg på hvordan erfaringene skal forstås (daglig og ukentlig erfaringslæring) som igjen er erfaringer som bringes inn i sesongavslutninger der man utvikler en felles forståelse. Forståelsen ligger som et premiss for lederens analyser og beslutninger i forhold til revidering av interne rutiner, opplæring og fokus. Videre ligger det til grunn for markedsorienterte beslutninger om satsninger og kommunikasjon – som igjen fører til å rekruttere nye turistgrupper med spesifikke forventninger.

Nivå	Prosess	Input - resultat
Individuelt	Intuisjon	Erfaringer, forestillinger, metaforer
	Tolkning	Språk, kognitive kart, samtaler - dialoger
Gruppe	Integrering	Felles forståelse Gjensidig tilpasning Interaktive systemer
Organisasjon	Institusjonalisering	Rutiner Diagnostiske systemer Regler og prosedyrer

Figur 8 Fra individuelle erfaringer til bedriftslæring (Crossan, Lane & White, 1999)

I Norge har vi en sterkt utviklet demokratisk tradisjon i arbeidslivet. Når man gjennomfører slike sesongavslutninger er det viktig å gjøre et skille mellom hva man som leder og organisasjon er best skikket til å beslutte, og hva som er de ansattes spesifikke kompetanse til å bidra med erfaringer og ideer. Når det gjelder hverdagens utfordringer, kan det godt være slik at de ansatte kan og bør ha sterk rett til å kunne bestemme. Men, når det gjelder strategi og målsettinger så er dette noe som må besluttes ut fra et helhetsperspektiv og i dialog med eiere. Mål og strategier besluttes i overordnet ledelse, gjerne med bidrag fra de ansatte enkeltvis og i møter, mens prosesser i hverdagen er noe som i større grad hører hjemme blant de involverte i hverdagen.

I et sesongavslutningsseminar vil vi fokusere på de elementer som er relevante for opplevelsesskaping og prissetting. Vi har også brukt historieinnsamling som en forskningsmetode samtidig som vi har fremmet dette som en unik og kreativ måte å drive med endringsarbeid i organisasjonen. Seminaret som vi beskriver skal starte med historier som unikt input til seminaret, deretter benytte dette til å identifisere potensialer for endring. Til slutt er dette noe som ledelsen må ta med seg videre inn i sin strategiske og økonomiske analyse for virksomhetens utvikling.

## 6.6 FAKTAGRUNNLAG OG DATA

Hvordan har dokumentasjon av historier foregått gjennom sesongen? Har man samlet historier nedskrevet på løse A4 ark som har blitt samlet, eller er det personlige logger for den enkelte medarbeider. Finnes det noen dokumentasjon av historier fra gjester som er nedskrevet i dagbøker eller på hjemmesider?

Hvis mengden av historier er stor, kan det være relevant å la grupper arbeide med deler av historiene før seminaret, og da legge fram den første analyse av resultatene på seminaret. Hvis materialet ikke er for stort oppleves det ofte spennende å arbeide med dette i tidlige faser av seminaret. Historier har ofte en sterk fortellerstemme; man identifiserer seg med og lever seg inn i situasjonen, slik at historier slik de er fortalt av dem som selv har opplevd dem, ofte gir mye energi, refleksjon og nye ideer. Av den grunn er de ofte gunstige i oppstarten av seminarer.

En måte som ofte er benyttet, når man arbeider med mange historier, er å la grupper av ansatte sortere historiene basert på egne ideer. Ofte vil det da komme en deling av historier som er positive vs negative, historier som har likhet knyttet til en type aktivitet (guiding), historier som tar utgangspunkt i enkelte målgrupper (buss turister fra hurtigruten). Når man sorterer hva som er likt og ulikt, vil det ofte være enkelte historier som er så originale at de står fram som helt særegne. Slike enkeltstående historier kan ofte være til inspirasjon til idéutvikling i videre arbeide og samtidig være historier som kan inspirere i hverdagen for neste sesong.

Historier fra egen virksomhet er et hjelpemiddel til å identifisere aktiviteter, historier eller plasser som ikke fungerer godt. Dette kan danne grunnlag for utviklingsaktiviteter.

Historier fra egen virksomhet kan også fremheve det som er spesielt godt ved egen virksomhet, det som er sentralt rundt kjernehistorien (master historien) og som vil være forbilledlige historier anvendt ved opplæringen neste sesong. Hvorvidt man bruker historier fra ansatte eller gjester som en del av markedsføringen, kan de positive historiene også være elementer i profilering og omtale, i papir og på nettet.

Når man skal arbeide med utviklingsmuligheter i egen organisasjon, er det noen ganger vel så interessant å få ideer og impulser utenfra. Vi har tenkt at historier kan deles mellom nettverksbedrifter – og da bør deling av historier foregå mellom virksomhetene på slutten av sesongen og før man tar sesongavslutning. En felles enighet om tidspunkt for deling er en ønskelig forutsetning for en slik utnyttelse av historier som kreativt input til utviklingsarbeid.

Hvilke områder har utviklingspotensialer? Det er sannsynligvis verdt å definere som utviklingsområde det som har fått negative tilbakemeldinger gjennom sesongen, og det som negative historier fokuserer på. Det er sannsynligvis også slik at det å fremme bruk av stedet i forlengelsen av gode historier rundt kjernehistorien, gode historier knyttet til spesifikke rom og spesifikke målgrupper, også er noe som vil øke opplevelseskvaliteten hos gjestene. Men, det er også slik at ideer om hva som kan gjøres annerledes eller nytt vel så godt kan komme i forlengelse av de enkeltstående historier så vel som ut fra inspirasjon fra historier fra andre nettverksvirksomheter.

## 6.7 KREATIV AKTIVITET OG ORGANISASJONSUTVIKLING

Når man har fått oversikt over historienes mangfold er det relevant å invitere de ansatte til forslag til områder for videre utvikling. En god måte å gjøre dette på er å la hver og en skrive ned mange forslag til utviklingsområde på Post-It lapper – en idé pr lapp. Deretter la en person starte med å plassere en lapp med en ide på veggen. Deretter la en annen plassere en annen ide et annet sted på veggen - og så videre. Etter en til to runder kan man la hver og en plassere sine Post-It lapper på veggen nært de andre lappene som allerede er plassert på veggen. Der hvor det er helt annerledes ideer lages det et nytt område på veggen for dette.

Som fasilitator av prosessen spør man deretter deltakerne om det er noen av gruppene med ideer som med fordel kan slås sammen – og deretter gjøres en reduksjon til et overkommelig antall ideer. Personer kan deretter rekrutteres til å arbeide med de ulike gruppene av ideene, for å analysere dem og sortere dem for å finne fram til hva som ligger tydelig i kjølvannet av historiefortellingene. Med denne formen har vi identifisert mulige utviklingsområder og mest sannsynlig også en del ideer som ligger snublende nært hva man bør gjøre. Dette er en erfaringsbasert identifikasjon av mulige utviklingsområder. En annen form som også er inspirerende er å komme med fantasier om hvordan ting kunne vært hvis alt var perfekt (positiv psykologi, foresight, presensing) – og bruke dette som en rettesnor for mulig retning og mulige tiltak.

På fellesseminaret gjennomføres kreative prosesser med fokus på

- i. ideer til endring: egne og andres historier er en kreativ impuls, individuelt først – deretter samspill
  - ii. fantasier om hvordan det kan se ut (foresight)
  - iii. valg av endring
  - iv. evaluering av kostnader ved tiltak, sannsynlig gjennomføringssuksess
  - v. forventet gevinst, forsterking av sannsynlig gevinst
- b. Tiltaksplaner for sesongarbeider, fast ansatte og ledelse (mal)
  - c. Konkretisering av oppfølging av seminaret (mal)

Her er ulike former mulig å anvende, se blant annet Van Gundy<sup>10</sup>. Ut fra det grunnlaget som skapes på seminaret er det etablert et kollektivt forhold til fakta og erfaringer som er vesentlige for å utvikle bedriften videre og få fram nye og innovative arbeidsmåter og opplevelsesprodukter.

---

<sup>10</sup> Van Gundy, A.B & Naiman, L: "Orchestrating Collaboration at Work: Using music, improve, storytelling and other Arts to improve teamwork", Wiley/Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

## 6.8 BENCHMARKING - SYSTEMATISK FORBEDRING AV EGEN PRAKSIS

I utviklingsprosjektet "Å sette pris på en god opplevelse" er det i Arenaprojektet utviklet et rammeverktøy for å kunne håndtere og forbedre de viktigste forutsetningene for innovasjon og bedriftsutvikling når det gjelder bruken av opplevelsesrom og verdidrivere, håndtering av kulturelle forskjeller og utvikling av økt betalingsvillighet hos kunder. I forhold til dette målet blir det viktig å foreta en benchmarking av virksomheten med vekt på disse hovedaktivitetene i etterkant av fellesseminaret med de ansatte etter sesongen:

### 1. Identifisere forbedringspotensialer i egen bedrift

Rammeverket kan brukes til kvalitetsvurderinger av bedrifters verdidrivere og opplevelsesrom for å identifisere forbedringspotensialer. Kritisk gjennomgang og rangering av kvaliteten på verdidrivere og opplevelsesrom kan bidra til å øke bevisstheten om hva bedriften bør prioritere med hensyn til forbedringer. En slik kritisk gjennomgang kan gjennomføres av bedriftens egne folk som en del av rutinemessig forbedringsarbeid. Det kan også være behov for å trekke inn ekspertise på ulike områder for å få til kvalitetsheving og praksisendring.

### 2. Identifisere hva gjestene verdsetter

Rammeverket kan brukes til å identifisere de elementene som verdsettes av gjester, dvs. de reelle verdidriverne, med tanke på mer presis prissetting av det som *faktisk* skaper verdi i opplevelsesrommene. Rammeverket av verdidrivere og opplevelsesrom blir på denne måten en felles struktur i fortellinger om hva som skaper verdifulle og meningsfulle opplevelser for gjester og hvilke elementer eller verdidrivere bedriften kan prissette, dvs. sammenhengen mellom hva gjesten setter pris på og hva bedriften setter pris på, bokstavelig talt. Dette bidrar til forståelsen av det å *sette pris på en opplevelse* med god forståelse av gjestenes preferanser som grunnlag. Rammeverket har således også potensial til å videreutvikles og kobles nærmere til bedriftens kommunikasjon med gjester for å forbedre grunnlaget for segmentering, prissetting og dermed utvikling av mer verdsatte og bedre betalte gåsehudopplevelser.

### 3. Identifisere beste praksis i frammøtebasert opplevelsesskaping

For bedrifter som tar i bruk rammeverket slik det er beskrevet i punkt 1 og 2 kan det kan brukes som et felles referansegrunnlag for å identifisere god eller endog beste praksis innen frammøtebasert opplevelsesskaping og gjøre detaljerte og systematiske undersøkelser av hvordan ulike kombinasjoner av verdidrivere i forskjellige typer opplevelsesrom bidrar til opplevelsesbasert verdiskaping.

### 4. Benchmarking av verdiskapende praksis i opplevelsesrom

Potensialet for komparativ praksisforbedring på grunnlag av dette rammeverket kan tas et skritt videre. Rammeverket kan da brukes som et felles referansegrunnlag for sammenlikning med og læring fra og innen relevante praksisfellesskap i næringen. Identifisering av likheter og forskjeller i opplevelsesbedrifters praksis er nødvendig for å gjøre relevante sammenlikninger og skape grunnlag for læring og erfaringsoverføring.

Hovedelementer i bedriftens benchmarking av den opplevelsesbaserte verdiskapingen skal gi bedriften et grunnlag for å vurdere tiltak som kan medføre forbedringer i design og gjennomføring av produksjon så vel som økt lønnsomhet som gir økt betalingsvillighet og mersalg til kunder.

### **a) Vurdering av endringsforslag om betalingsvillighet**

Historiefortelling fra kritiske hendelser, løpende gjennomgang og diskusjon av erfaringer på kort sikt og erfaringsseminaret på høsten gir et godt grunnlag for å kunne vurdere konkrete forslag til design og aktiviteter som kan gi økt betalingsvillighet. Forbedringer kan sees både på kort sikt (i sesongen) eller på lengre sikt.

Noen problemstillinger som ut fra erfaringene i Arenabedriftene bør vurderes nøye er:

- Hvordan er den fysiske bruken av opplevelsesrommet tilpasset muligheter for økt verdsetting og betalingsvillighet hos kunder? (Kortsiktig betalingsvillighet)
- Hvordan distribueres og selges produkter/tjenester, og utnytter vi godt nok de teknologiske muligheter som finnes for å utnytte betalingsvilje? (for eksempel ved å kunne selge og prissette en "standard levering" i forkant og dermed dele opp betalingen i tid?)
- Hvordan benyttes og hvor godt er nettbasert virksomhet og distribusjon integrert i virksomheten?

Slike spørsmål vil belyses både gjennom analyse av elementer i opplevelsesrom, verdidriverne bedriften rår over og de erfaringer/kunnskaper som de ansatte dokumenterer gjennom historiefortellinger og høstens fellesseminar.

### **b) Vurdering av prissetting og prissensitivitet**

Erfaringene fra Arenabedriftene og i eksempelsamlinga ("8 eksempler på Gåsehud") viser at det er muligheter for å utvikle prissettingen som typisk vil finne sted i forkant av hovedsesongen. I mange bedrifter er det en problemstilling at aktiv dramatisering av virksomheten både føles vanskelig og innebærer et bevisst valg av hva som er kjerneprodukter og tilleggsprodukter. Med bakgrunn i erfaringer innenfor fysisk produksjon som mange har fra tidligere er det en utfordring å bli bevisst på hvilket handlingsrom man har for prissetting og hva man vil sammenligne seg mot. Eksemplet "Fjøsopera" viser en svært kreativ tilpasning ved å kombinere opplevelsesrommet på gården med kulturbaserte opplevelser i særklasse.

- Hva er bedriftens kjerneprodukt og hvor godt leverer vi på dette?
- Gir prissetting unødvendige begrensninger for mersalg eller økt betalingsvillighet? (Pakkeprising/ fast pris ("all inclusive" eller betinget av kundens verdsetting og ønsker)?
- Har bedriften de riktige partnere/ressurser for å levere kjerneproduktet eller må dette utvikles.

(Modellen for verdsetting av opplevelser ligger her til grunn fra hovedarbeidet vårt)

### **c) Verdidrivere og opplevelsesrom**

Sentralt i opplevelsesbasert verdiskaping står ulike konstellasjoner av verdidrivere som konstituerer ulike typer opplevelsesrom i praksis. Forståelsen av hvordan verdidrivere og andre elementer danner opplevelsesrom har praktiske implikasjoner for design av opplevelsesrom og opplevelsesbasert verdiskaping som Arenabedriftene kan dra nytte av. En overordnet måte å framstille anvendelsespotensialet for denne nye forståelsen kan være i form av metaforer som diagnostisering (analyse) og medisin (konkrete tiltak). Gjennom diagnostiserende tilnærming til og gjennomgang av de praktiske erfaringene som den enkelte bedrift har med/i sine verdidrivere og opplevelsesrom kan det utvikles oversikt over mulige forbedringstiltak, handlingsalternativer og strategiske valg for framtidig utvikling av bedriftene.

Verktøyet vi presenterer i vedlegget er vårt svar på klyngebedriftenes behov for mer kunnskap om hva gjester verdsetter blant det bedriftene har å by på (verdidrivere) og hvordan de materielle og immaterielle elementene som inngår i opplevelsesrommene i frammøtebasert opplevelsesskaping kan påvirkes, forbedres og håndteres systematisk. Dette verktøyet er ment å brukes av bedriftene alene, eller i samarbeid med kompetansemeklere fra kunnskapsmiljøet.

### **d) Videreutvikling av kjernefortellinger**

Museene er i dette avsnittet i en litt annen situasjon enn andre bedrifter. I kapittelet om Opplæringsfasen behandler vi museene for seg i avsnittet om kjernefortellingen. Den samme problematikken som der gjelder også i denne fasen. Mange opplevelsesbedrifter står fritt til å utvikle sine produkter på bakgrunn av den direkte dialogen og samhandlingen med publikum, og ide- og kunnskapsutviklingen blant de ansatte. Museene derimot er kunnskapsbedrifter, og må basere sine produkter på en kvalitetssikret kunnskapsproduksjon. Som kunnskapsforvaltere og kunnskapsformidlere har de et særlig ansvar for at det de iscenesetter holder en faglig kvalitet, og det gjør at deres kreative spillerom er mindre enn hos bedrifter som ikke har et ansvar for å forvalte kunnskap og være samfunnsopplyser. Det er likevel ikke noe i veien for at også museer kan bruke publikum og ansatte som inspirasjon i sine innovasjons- og utviklingsprosesser.

### **e) Andre utviklingsområder**

Benchmarkingsprosessen og bedriftslæringen kan dessuten rettes inn mot andre kritiske forbedringsområder for opplevelsesbedrifter, så som

- Implikasjoner for opplæring. Identifikasjon og dokumentasjon av gode historier som virker forbilledlig i opplæring – formidling
- Implikasjoner for markedsføring, evaluering av strategi og materiell
- Implikasjoner for nettverkssamarbeid – eventuelle initiativ i nettverket til noe som er nyttig og kreves samhandling i forhold til.

### **f) Oppfølging av sesong avslutningsseminar med de ansatte**

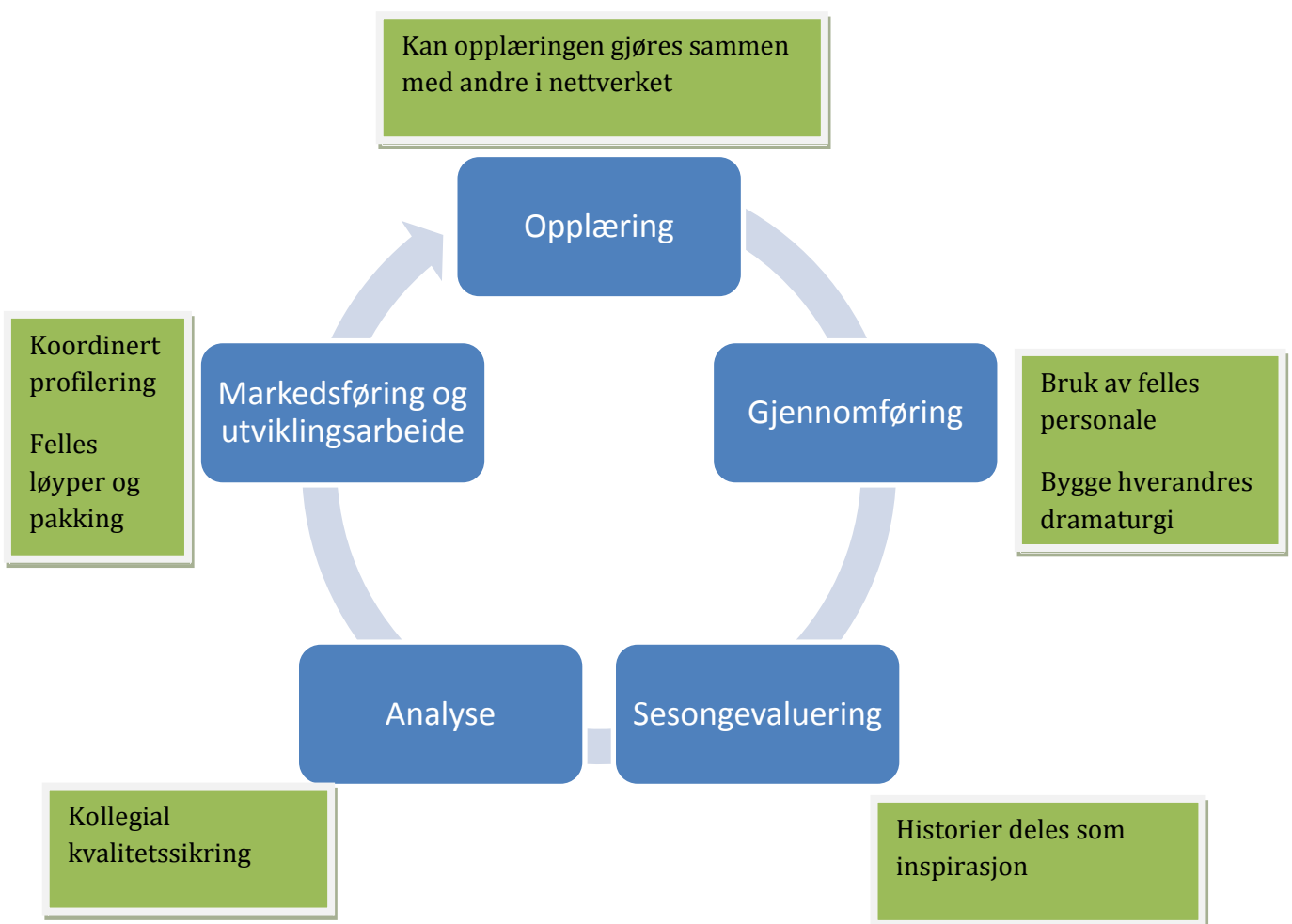
På samme måte som gjester, turister og kunder liker å bli fulgt opp, så vil de fleste som er sesongarbeidere gjerne høre om hvordan det går med den virksomheten man arbeidet med. Hvis man i tillegg har bidratt med ideer i form av historier, forslag til forbedringer og deltagelse på sesongavslutning, så har man investert noe personlig i arbeidsplassen. Noen korte linjer om hvordan

det går med virksomheten og anvendelsen av erfaringene fra sesongens arbeid og sesongavslutning, vil av de fleste ansatte oppleves som en anerkjennende bekreftelse om at de har bidratt med noe som er viktig. Slike raske e-poster eller brev til sesongarbeidere vil fremme omdømme og øke rekruttering av både erfarne og nye medarbeidere i neste sesong. Det er gjennom gode og entusiastiske fortellere at omdømmet til virksomheten blir sentral for rekruttering av turister – så følg opp med høst brev og julekort – vis at ”du har betydd noe for oss”.

## 6.9 SAMHANDLING I NETTVERK I FORHOLD TIL ÅRSSYKLUS

Vi har gjennom samarbeidet med bedriftene i Arenaklyngen ”Innovative opplevelser” sett at deltakelsen i bedriftsnettverket gir en tilleggsverdi for ideer samt koordinering av ressurser som ellers er vanskelig å få realisert når man arbeider kun ut fra egen virksomhet.

I sammenheng med realiseringen av potensialet for nettverk har vi laget en illustrasjon som viser hvordan årssyklusen til en virksomhet kan ha verdiskapende aktiviteter knyttet til nettverket av ARENA og VRI virksomheter.



Figur 9 Årssyklus og samarbeid i nettverk

vi ser at nettverkssamarbeid gir andre muligheter for forbedring og innovasjon utover det som den enkelte bedrift kan få til på flere områder:

- Samarbeid om utvikling gjør at man lettere kan utvikle felles forutsetninger omkring rammevilkår for opplevelsbasert utvikling (skalagevinst i omfang og struktur i utviklingsarbeidet)
- Utvikling av felles elementer i kjernefortellinger gir grunnlag for å styrke felles attraksjonsverdi
- Samarbeid om produktutvikling og pakking av produktporteføljer fremmer felles identiteten for sted og reisemål
- Utvikling av tillit i relasjoner reduserer de individuelle behov for å sikre seg – egne verdidrivere og ressurser kan benyttes mer effektivt i åpne innovasjonsprosesser
- Økt synlighet på eksterne arenaer som har betydning for opplevelsbedriftenes langsiktige og strategiske utvikling
- Gir også grunnlag for å synliggjøre og utvikle lokal og ekstern kompetanse og FoU-kompetanse i en ny næring med nye behov

En erfaring fra arenasamarbeidet er at det faktisk er mulig å skape betingelser for drive nyskapende bedriftsutvikling i små bedrifter når tillit dannes gjennom en felles forståelse av grunnlaget for opplevelsproduksjon og kollektiv utviklingsaktivitet. Erfaringene fra bedriftsnettverk og de metoder som rammeverket inneholder vil etter vår mening også være et viktig grunnlag både for samarbeid på reisemål (destinasjoner) og i forhold til sikring av rammebetingelser som støtter opp om den interne utviklingen og verdiskapingen.

## 6.10 OPPSUMMERING

I del 2 (Kapittel 6) har vi illustrert hvordan opplevelsproducenter kan drive praktisk forbedringsaktivitet i egen bedrift og arbeide mer systematisk med forbedringer av sin samskaping av opplevelser med kunder. For å oppnå resultater i form av forbedrede produkter og grunnlag for økt lønnsomhet over tid, må bedriftens leder være bevisst at resultatet avhenger av at man både oppnår stor bredde i medvirkningen fra de ansatte, og at man legger opp til læring og justeringer både i forkant og etterkant av bedriftens hovedsesong. Det vil være behov både for løpende læringsløyper og en samlet gjennomgang av erfaringer ved avslutning av hovedsesongen der man får fram forbedringspotensialet og gjør valg for hvordan virksomheten skal forbedres neste sesong. I denne prosessen kan de metoder og hjelpemidler vi har gjennomgått for forbedring av verdidrivere og opplevelsrom, kunders og ansattes tilbakemeldinger danne grunnlag for bedre praksis i bedriften i form av utvikling i bedriftenes kjernefortellinger og forbedring av dramatiseringen av opplevelsproduksjonen slik at man oppnår å gi gjestene flere "gåsehudopplevelser".

Avslutningsvis har vi påpekt at bedriftene gjennom samarbeid i nettverk lettere kan drive utvikling og få et enda bredere grunnlag for utvikling av bedre praksis i sin opplevelsproduksjon. Våre erfaringer er primært knyttet til bedriftene i Arenaprojektet "Innovative Opplevelser", men vi mener bedriftssamarbeid kan anbefales for mindre bedrifter som ønsker å profesjonalisere sin opplevelsproduksjon og skaffe seg et best mulig grunnlag for læring og forbedring. Ikke minst gir

dette også bedre forutsetninger for det nødvendige samarbeidet mellom opplevelsesbedrifter for å utvikle attraktive steder, ruter og reisemål i fellesskap.

## DEL 3: EKSEMPLER, MALER OG REFERANSER FOR BRUK I PRODUKSJON AV "GÅSEHUDOPPLEVELSER"

### 7 VEDLEGG TIL ANALYSE, BENCHMARKING OG FORBEDRING

I vedleggene finner dere skjemaer som kan brukes for å arbeide med utvikling av opplevelsesrommene. Det ene skjemaet viser en oversikt over hvordan man kan arbeide med innsamling av erfaringer i forhold til de ulike rommene (skjema nr ..). Det andre skjema er en oversikt for systematisk å gjennomgå spesielt opplevelsesrom og elementene i det, sortert etter de 7 kategoriene ovenfor (skjema nr ..). Det tredje skjema er bygd opp som det foregående, men der man kan notere ned forslag til endringer og kople dette til faglig innhold og bruk av eksterne kompetansemiljø (skjema nr ..). Dette skjema kan danne et godt grunnlag for kompetansemegling.

#### 7.1 OPPLEVELSESROM OG VERDIDRIVERE – SJEKKLISTER FOR KARTLEGGING OG UTVIKLING

##### Elementer som konstituerer opplevelsesrom: handlingsmuligheter og kunnskapsgrunnlag

	Elementer som konstituerer opplevelsesrom (materielle og menneskelige verdidrivere)	Hvordan kan bedriften påvirke eller utnytte elementene?	Faglig kunnskapsgrunnlag for handling	Aktuelle FoU-miljøer for samarbeid
	<i>A. Naturgitte elementer</i>			
•	Landskap (berørt – uberørt)			
•	Vær (ustabilt – stabilt) – (kontekstavhengig)			
•	Temperatur (ute: kaldt – mildt) (kontekstavhengig)			
•	Lukt (ute: mye – lite) (kontekstavhengig)			
•	Lyd/støy (ute: mye – lite) (kontekstavhengig)			

<b>B. Bygninger, arkitektur, område</b>			
•	Arkitektonisk stil (estetikk) (generisk – autentisk)		
•	Design		
•	Vedlikehold (grad av slitasje)		
•	Transport (enkel – vanskelig)		
•	Tilgjengelighet (enkel – krevende)		
•	Intensitet i bruk (høy – lav) (kontekstavhengig)		
•	Universell utforming (ute: i liten grad – i høy grad)		
•	Ryddighet (ute) (lav – høy grad)		
•	Kobling til sted/lokal kontekst (lav – høy grad)		

<b>C. Lokaler/funksjonalitet</b>			
•	Design		
•	Utstyr (generisk – autentisk)		
•	Elektronisk utstyr (lav – høy standard)		
•	Møbler (generisk – autentisk)		
•	Innredning (funksjonalitet)		
•	Tilgjengelighet innendørs (enkel – krevende)		
•	Universell utforming (inne: i liten grad – i høy grad)		
•	Renslighet (lav – høy grad)		
•	Ryddighet (inne) (lav – høy grad)		
<b>D. Innendørs atmosfære</b>			

•	Temperatur (inne: lav – høy) (kontekstavhengig)			
•	Lukt (inne: mye – lite) (kontekstavhengig)			
•	Lyd/støy (inne: mye – lite) (kontekstavhengig)			
•	Musikk (for mye – passe) (kontekstavhengig)			

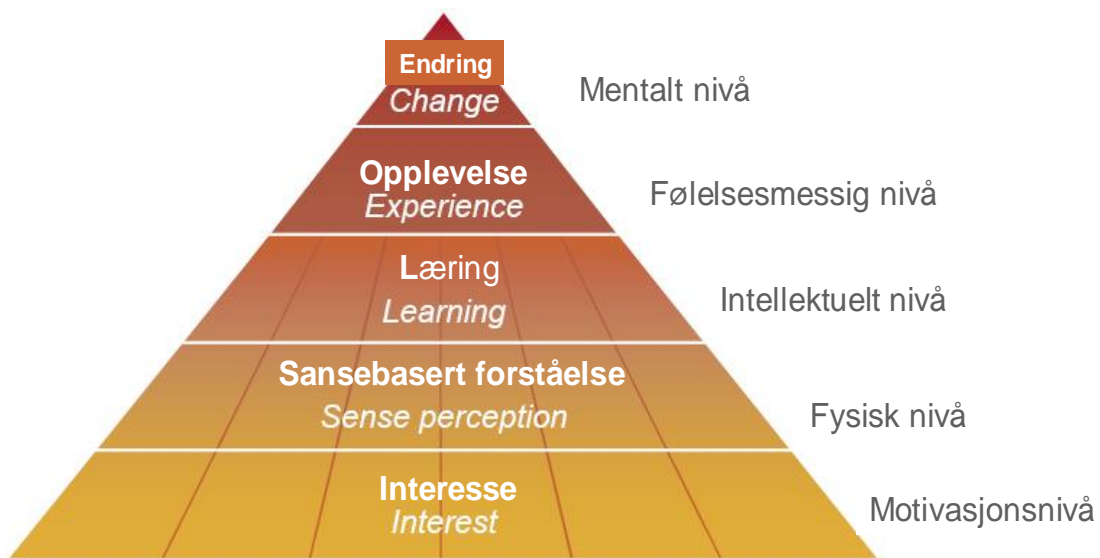
	<b><i>E. Tegn, symboler, artefakter</i></b>			
•	Artefakter, gjenstander (generisk – autentisk)			
•	Skilting (dårlig – meget bra)			
•	Stil på innredning (estetikk) (generisk – autentisk)			
•	Stil på dekor (estetikk) (generisk – autentisk)			
•	Historisk/narrativ dimensjon (lav – høy grad)			
•	Semiotikk (tilfeldig – gjennomtenkt)			

	<b><i>F. Tilrettelegging for kunders medskapning</i></b>			
•	Mulighet (rom) for interaksjon (dårlig – meget bra)			
•	Mulighet (rom) for egen regi (dårlig – meget bra)			
•	Mulighet (rom) for refleksjon (dårlig – meget bra)			

<b>G. Ansatte</b>			
•	Språkferdigheter (dårlig – meget bra)		
•	Evne til formidling av historisk/ narrativ dimensjon (lav – høy grad)		
•	Evne til veiledning (lav – høy grad)		
•	Evne til organisatorisk læring (lav – høy grad)		

## 7.2 OPPLEVELSESKVALITET - LEO-PYRAMIDEN SOM ANALYSEVERKTØY I EGEN VIRKSOMHET

LEO-pyramiden er utviklet av Lapland Centre of Expertice for Experience Industry og benyttes i ulike former innenfor kompetanseutvikling og bedriftsutvikling i opplevelsesnæringen. I Norge har denne vært hyppig benyttet i forbindelse med grunnleggende kursvirksomhet for opplevelsesbedrifter som Innovasjon Norge har støttet og tilrettelagt.



Individuell Autentisk Historie Flersanselig Kontrast Interaksjon

### 7.3 LEO-PYRAMIDEN SOM VERKTØY I VURDERING AV OPPLEVELSESKVALITET

Nedenfor er de elementene i LEO-pyramiden omformulert som spørsmål som bedriften kan bruke til å gjennomgå og forsøke å vurdere innholdet i opplevelsproduktene sine i et kundeperspektiv. Øvelsen vil være godt egnet som en grunnleggende analyse tidlig i bedriftsutviklingen, men kan med fordel også gjøres som en del av den løpende resultatevalueringen og organisatoriske læringsprosessen i bedriften.

Company:		Product:			Date: / / 2007		
PRODUCT IDEA	Intellectual level	Hva slags individuell læring er produktet tilrettelagt for?	Hvordan kan produktets kulturelle troverdighet og ekthet formidles til brukeren?	Hvordan formidles historienes budskap til brukeren?  Har historien en dramaturgisk oppbygd handling?	Hvordan støtter sansestimulene hverandre?  Danner de en harmonisk helhet?	Hvordan gir produktet en følelse av å rømme fra hverdagens strev?	Hva slags interaksjon har kunden med personalet og andre kunder?  Hvordan støtter interaksjonen selve opplevelsen?
	Physical level	Er omgivelsene tilpasset ulike brukere?  Har produktet tilstrekkelig mange opplevelser til at kunden kan komme tilbake flere ganger?	Er omgivelsene genuine: er det brukt genuine materialer og elementer i den fysiske settingen?	Hvordan støtter den fysiske settingen historien som fortelles? Hvordan kommer historien til uttrykk gjennom omgivelsene?	Hvordan er flere sanseopplevelser implementert i produktets fysiske omgivelser?	Hvordan er omgivelsene annerledes og eksotiske forhold til kundens hverdagsliv?	Hva slags setting tilbyr omgivelsene for interaksjon?  Hvordan er omgivelsene nøytrale?
	Motivational level	Hvordan appellerer produktet/budskapet til de ulike mottakerne? Hvordan skiller produktet og budskapet seg fra annen reklame?	Er det samsvar mellom produktets image og reklamemateriell og selve produktet? Hvordan tilsvare markedsføringen og kommunikasjonen selve produktet eller det opprinnelige temaet?	Hvordan formidles produktets historier til kunden? Gir reklamen en god fremstilling av historiene? Hvordan?	Appellerer reklamen til flere sanser? Formidler reklamen et image av et produkt som kan oppleves med flere sanser?	Hvordan presenteres produktet og budskapet som annerledes og eksotisk?	Skaper markedsføringen interaktivitet og fellesskap?  Hvordan kan markedsføring og annonser brukes til å skape interaktivitet?
	IDEA	Er produktidéen unik?  Kan kunden påvirke produktets struktur?	Hvilken genuin kultur, historie eller opphavsmann er produktet basert på?	Hva er produktets tema? Hvilken historie forteller produktet?	Hvilke sanser kan produktet oppleves med?  Hvilke sanser spiller den viktigste rollen i produktet?	Hvilken målgruppe er ditt produkt primært rettet mot?  Hvordan tilbyr produktet en kontrast til hverdagslivet?	Er produktet designet for individer eller grupper?
		<i>Individuality</i>	<i>Authenticity</i>	<i>Story</i>	<i>Multi-sensory perception</i>	<i>Contrast</i>	<i>Interaction</i>

Figur 10 Opplevelsensnivåer og involvering hos kunder (Kilde: Taassanen, 2007, Samuelson 2009)

## 7.4 HISTORIEFORTELLING SOM FAKTAGRUNNLAG FOR OPPLEVELSESUTVIKLING

### 7.5 NOEN EKSEMPLER PÅ BRUK AV HISTORIER FRA ARENA "INNOVATIVE OPPLEVELSER":

#### **Opplevelsesrom**

Hvordan møter gjestene oss gjennom opplevelsesrommet. Hvilke muligheter og hindringer for gode opplevelser og betalingsvillighet ligger i vårt rom?

#### **Dramaturgi**

Hvordan bygges opplevelsen opp dramaturgisk? Har vi noen høydepunkter eller vendepunkter, innledning og avslutning av opplevelsen? Identifiser sentrale deler av dramaturgien, og gjestenes reaksjoner på disse.

#### **Kulturforskjeller**

Hvordan reagerer gjester med en annen kulturell bakgrunn en vår på oss? Er vi sensitive overfor kulturforskjeller? Hva er viktig for oss å være bevisst på i møtet med "andre"?

#### **Master narrative/ kjernehistorien**

Oppfatter gjestene denne? Oppfatter de den slik som vi? Kan de fortelle oss noe vi ikke har tenkt på, eller må vi bli flinkere til å fortelle dem hva vi har tenkt på?

## 7.6 OPPBEVARING AV HISTORIER - LOGGEN

Hvordan gjør vi så dette selv, i praksis? I løpet av sesongen skal vi føre logg over møter med gjestene og hendelser som gjør inntrykk på oss og framstår som viktige. Dette kan være mange slags hendelser. Når gjester blir svært begeistret eller misfornøyd er det viktige historier å loggføre. Også dersom det skjer noe ekstraordinært eller dramatisk som vi bør lære av. Eller kanskje det kommer en gjest eller en gruppe som får deg til å se ting på en helt ny måte? Overraskelser for deg eller publikum er viktige å legge merke til, det er av overraskelsene vi kan lære hvor gåsehudopplevelsene i bedriften er å finne. Fortellingene om disse hendelsene kan gjerne skrives ned etter følgende mal, som kan hjelpe deg å stille de riktige og viktige spørsmålene:

## 7.7 FORTELLINGENES GRUNNSTRUKTUR

Formatet i de interne historienes kan være slik:

- Hvor var du, og i hvilken situasjon?
- Hva skjedde?
- Hvem ble overrasket? Ble du eller de fortvilet eller fornøyd?
- Hva kom ut av det som skjedde
- -for deg?
- -for gjestene?
- Hva tror du er en forbilledlig måte å håndtere dette på (for å gjøre det til en gåsehudopplevelse – eller for å forsterke gåsehudopplevelsen og få det til å gjenta seg)?

Ved at historiene har samme grunnmal og forholder seg til det kritiske innholdet i hendelsen vil bedriften og de ansatte skape seg et grunnlag for bevisstgjøring og spredning av god praksis i møtet med besøkende. Historiene blir så råmateriale for organisatorisk læring (del 2).

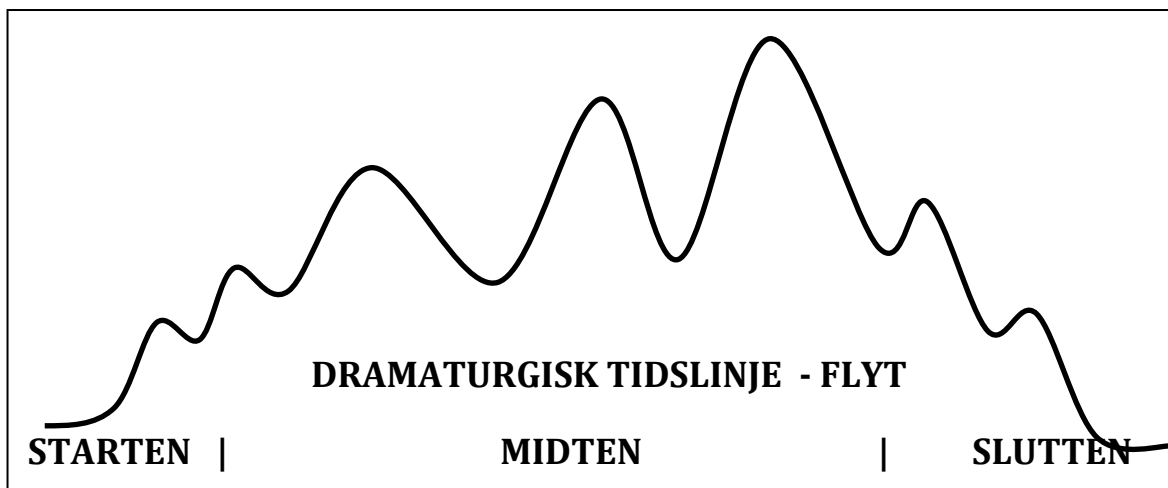
## 7.8 DRAMATURGISK TIDSLINJE I TILRETTELEGGING AV OPPLEVELSER

Basert på elementene i dramatisering/iscenesettelse (se figur 4) har Arenabedriftene og de ansatte benyttet redskapet "Dramaturgisk tidslinje" (jf eksempelsamlingen "8 eksempler på gåsehud") for å beskrive utviklingen av forventning/iscenesettelse av sin egen virksomhet.

Verktøyet gir et godt grunnlag for å kunne redesigne bedriftens bruk av opplevelsesrom og eventuelle "løyper" slik at man skaper flere muligheter for ekstraordinære opplevelser og åpning for økt verdsetting og betalingsvillighet hos kundene. Dette viser hvordan dramaturgi er viktig for opplevelsesbedrifter Klassisk teater og moderne teater; man kan se likhetene mellom servicenæring og opplevelsesnæring.

Inngang- oppbygging av forventning eller spenning-klimaks- ny inngang eller avslutning.

Dramaturgiens basislinje. Oppbyggingen av en god fortelling er ofte som en rekke bølger, der den siste bølgetoppen gjerne kan være høyere enn de foregående.



Figur 11 Dramaturgisk tidslinje for besøk hos opplevelsesprodusent (Se bl.a. Eksempelsamlingen fra Arena Innovative opplevelser/Mimir)

Målet er å skape forventning eller spenning, for så å overraske samtidig som man innfrir forventningen. Man må altså komme med mer eller noe annet enn det publikum har forventet. Bare ved å utfordre og overraske, kan man få til målet med fortellingen, nemlig å skape ny kunnskap eller

nye refleksjoner hos publikum. Har publikum både hatt det spennende eller interessant, og lært noe nytt, da scorer man høyt på gåsehudometeret.

**Betalingsviljen** hos gjesten vil være størst i de partier av dramaturgien der

- spenningskurven er lav og stigende;
  - o etter at forventninger er skapt (stigende partier mot toppunkter
  - o når det er skapes rom til å etterspørre særlige tilbud/kjøp underveis
- når gjesten har et fysisk eller emosjonelt behov for
  - o "få opp pulsen"
  - o Sikring av opplevelsen (souvenir),
  - o historie å ta med seg

For en nærmere gjennomgang av sammenhengen mellom dramatisering og betalingsvilje viser vi til eksempelsamlingen fra Arena " Innovative Opplvelser" (Mimir) "8 eksempler på prising av Gåsehud".

### 7.9 GJESTENS TILBAKEMELDING PÅ DRAMATURGI OG "GÅSEHUDKVALITET"

Noen få bedrifter forsøker å få systematiske tilbakemeldinger om tilfredshet med besøket og innholdet i det de har opplevd gjennom spørreskjema. I forhold til å innhente læring fra kunder er dette en viktig metode, men omfang og praksis er svært varierende blant bedriftene. Dette kan skje i form av formelle spørreskjema/reklamasjonsskjema eller ved at man har gjestebøker som ligger lett tilgjengelig for besøkende – gjerne på flere språk.

I prosjektet har vi også sett at bruken av "dramaturgisk tidslinje" sett fra kundens side kan gi en rask og viktig kunnskapsgrunnlag for å foreta justeringer i samskapingsprosessen og forbedre opplevelseskvaliteten.

Dette kan gjøres ved at kunder blir bedt om å gi plassere det de oppfatter som høydepunkt(er) i møtet med bedriftens opplevelsesrom, verdidrivere og personell. På samme måten som historiene fanger læringen om kritiske hendelser fra de ansattes side kan denne tilbakemeldingskaffe tilsvarende tilbakemelding om når og hvor man har lykkes med å skape ekstraordinære opplevelser (del av bedriftens "gåsehudometer").

## 7.10 EKSEMPLER PÅ UTVIKLING AV KULTURELL SENSITIVITET I OPPLEVELSESSKAPING

### 7.11 HØY VERSUS LAV TOLERANSE FOR USIKKERHET

I seminarer vi har hatt i Svolvær i 2009/10<sup>11</sup> har det kommet fram forslag som illustrerte aktiviteter langs ytterpunkter i disse kulturelle dimensjonene. Dette er eksempler fra ansatte i destinasjonssteder i Lofoten og Vesterålen. Arbeidsformen kan også lett gjennomføres i interne samlinger blant ansatte eller når man møtes i nettverk. Se vedlegg i malen om spørsmål og struktur som er anvendt i en slik øvelse.

<b>Søker trygghet</b>	<b>God til å håndtere usikkerhet</b>
Kunnskap om produktet Planlegging og gjennomføring av en rutinemessig sikker produktopplevelse Innsjekk med informasjon Planlagt bespisning Sikkerhetsbriefing Skjema over anbefalt bekledning, visuelt Planlegging og kommunikasjon Tidsskjema Gruppeguiding Bygge trygghet	Skitur Kajak Ribb safari Tur med hest og vogn Spekkhuggersafari – med usikkerheten om man ser noe Eksperimentell arkeologi Været - spesielt ved båttur Bekledning ved utendørsaktiviteter Utevandring Midnattsol turer Rundridning Leve opp til forventninger Usikkerhet i forhold til mat, allergi Alle naturbaserte opplevelser med usikkerhet; nordlys, fiske, jakt Usikkerhet knyttet til egen mestring / deltagelse Flaks

Når vi for eksempel inviterer gjestene våre på tur, vil det sannsynligvis for mennesker fra andre kulturer være en viss usikkerhet knyttet til mestring av naturen, vær og vind. For de som har større behov for mer sikkerhet vil det være ulike måter man som ansatt kan gjøre for å skape tilstrekkelig trygghet; forhåndsinformasjon, skape trygghet på guidens kompetanse til å håndtere og å fortelle om andre som var usikre først men opplevde turen som veldig positiv og med stor grad av trygghet.

<sup>11</sup> Seminar under Nordnorsk Opplevelseskonferanse i Svolvær 2009.

## 7.12 MESTRING VERSUS HARMONI OG UNDERKASTELSE

I Svolveær-seminaret kom følgende forslag fram:

<b>Mestring</b>	<b>Underkastelse</b>
Legge vekt på informasjon Bake brød selv over ildsted Omvisning på vikingmuseet Kajakk Rappeling Bueskyting Pistolskyting Tindbestigning Grotte utforskning Steinkasting på vikingmuseet Kullbrenning Smiing av spiker i smia (på Lofotr)	Nordlys Spekkhoggersafari Bussgruppe på museet Fisketur med skipper Hunting the light / Blot-scenen Blot Vikingmarkedet / festivalen på Borg Nytelse av matvarer basert på lokale råvarer

Når man som guide eller vertskap møter turister som trenger mer trygghet, så vil det å gi mer informasjon, involvere dem i planleggingen, la dem få en oppgave som de selv mestrer å utføre – være enkle grep som i større grad passer til disse turistenes behov. Improvisasjon og overraskelser er noe som andre type turister vil sette pris på.

## 7.13 INDIVIDUALISME VERSUS KOLLEKTIVISME

I Svolveær seminaret kom følgende forslag fram:

<b>Kollektivism</b>	<b>Individualisme</b>
Gruppebestillinger som har felles aktiviteter, f.eks båttur i tilknytning til festmåltid Gilde på Vikingmuseet + andre serveringspunkt Tautrekking Gilder Fjelltur Bussturisme Kajakk i flokk Hvalsafari Fisketur med storbåt der man er mannskap Matopplevelser Grupperotur med vikingskipet Spise mat i kafeen Guidet tur i bolig og fjøs	Fiske Byvandring Gå alene gjennom museet Selv velg å gå til smie og naust Kjøpe sodd og mjød Prøve verktøy Snakke med håndverkerne Vikingmuseets barneaktiviteter Man velger tempo og opplegg selv under besøket Gå storturen på museet alene, lese skilt Egen leiebåt

Som vertskap og guide kan det være relevant å la grupper noen ganger oppløses for 15 minutter for å la den enkelte dvele og reflektere over det man ser. Andre ganger vil det å kunne gi oppgaver til den enkelte være en god måte som de selv kan bruke for å nærme seg utstillingen. I mer kollektivistisk orienterte grupper vil det være naturlig med grupper som ledes gjennom utstillingen.

## 7.14 HANDLING VERSUS VÆREN OG TENKNING

I Svolvevæ seminarer kom følgende forslag fram:

Handling	Væren / tenkning
Ferdig pakkeprodukter med tidsangivelser, møte forkant	Saga-aspektet
Topptur på ski	Fjell tur for refleksjon
Rapell fra bro etter fjellside	Markatur med familie
Pistol / mp5 skyting	Kajakk med refleksjon
Handmade Tour	Orientering fra håndverkere
Fisketur	Is i sola
Ro vikingskip	Fiske tur
Rundridning på vikingmuseet	Grilling i fjære
Kokkekurs	Være i naturen
	Kyssing i fjorden?
	Sitte på bryggen å dingle med bena
	Bålkaffe ved fjellvatn
	Duknakket mot nordavinden
	Drikking av vann fra bekk
	Sitte på hestetransport

Som vertskap og guide kan det være relevant å tenke at ulike personer kan velge ulike rolle-aktiviteter under besøket. Noen ganger kan man la de mest handlingsorienterte gå foran og vise vei – eller være bakerst og se til at alle kommer med. De handlingsorienterte kan lede an i små gruppediskusjoner.

## 8 HENVISNING TIL REFERANSER OG FORDYPING

### 8.1 GENERELLE HENVISNINGER TIL FORDYPING

Veilederen bygger på hovedrapporten fra utviklingsprosjektet "Å sette pris på en god opplevelse" – som er blitt gjennomført i tilknytning til Arena-prosjektet "Innovative opplevelser".

For deg som ønsker å gå grundigere inn på de områdene som er beskrevet i veilederen vil vi vise til sluttrapporten fra dette prosjektet "Opplevelsesbasert verdiskaping: Eksploativ verktøyutvikling og organisasjonslæring" (NF-notat nr 1001/2010).

Basert på prosjektet er det blitt utarbeidet en eksempelsamling av Mimir AS (prosjektleder for Arena Innovative Opplevelser) med tittelen "8 eksempler på prising av Gåsehudopplevelser". Denne eksempelsamlingen kan gi bedriften nye idèer til hvordan man kan utvikle kvalitet i opplevelsesproduksjonen og betalingsvillighet hos kunder/gjester.

I litteraturlisten i rapporten finnes videre oversikt over relevant litteratur som kan brukes til videre fordyping etter behov.

#### 8.1.1 KULTURELL SENSITIVITET - FORSLAG TIL FORDYPING

Det er en mer utfyllende beskrivelse knyttet til prosumer begrepet, kryss-kulturell møter, overraskelsen og de ulike kulturelle dimensjonene i et kurshefte: Mokastet Pemzec, A.B. & Ekelund, B.Z (2009): Hvordan få til "gåsehud-opplevelser i møter med internasjonale turister. Human Factors AS. Fred Olsens gt 1, 0152 Oslo, Norway. Alternativt kan det lastes ned fra Arena "Innovative Opplevelser"s hjemmeside.

Videre for den som vil arbeide med personlig kompetanseutvikling knyttet til det å møte folk fra andre kulturer, så finnes det et engelskspråklig hefte som gir hjelp til analyse og ideer til personlig utvikling: Mokastet Pemzec, A.B. & Ekelund, B.Z. (2009): Cultural Intelligence: From Cultural Intelligence Results to Personal Competence Development. Fås kjøpt ved henvendelse til Human Factors AS. Fred Olsens gt 1, 0152 Oslo, Norway; [office@human-factors.no](mailto:office@human-factors.no).

Den mest omfattende verket om ulike kulturelle dimensjoner og hvordan dette slår ut i ulike kulturer er Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2.ed. California, Sage.