



ZOOM på gæsteoplevelsen

NICE Eksperiment-Rapport

Udfærdiget af
Peter Hagedorn-Rasmussen
CBIT
Roskilde Universitet

1-9-2015

Indhold

Indledning.....	1
Eksperimentets proces og metode.....	2
Baggrunden for nærværende case-rapport	4
Gæsteoplevelsen i ZOO	4
Episoder – eksempler på den gode gæsteoplevelsen	5
Karakteristika ved den gode gæsteoplevelse	7
Kompetencer og kompetenceudvikling i fokus - At skabe de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer8	
Ledelsesmæssig prioritering.....	10
En kulturel opmærksomhed i organisationen	11
En ekstra opmærksomhed og kompetencer ved deltagelse af ekstern konsulent og et ekstra fokus ...	12
En læringsmæssig kontekst	12
Diskussion og konklusion.....	13
Den lærende organisering af gæsteoplevelsen	15
Referencer	16
Appendix 1.....	16

Indledning

Zoologisk Have i København (herefter ZOO) har altid haft fokus på at skabe gode oplevelser med afsæt i deres fantastiske aktiv: Dyrene. Men i de senere år er der sket nogle forandringer i måden ZOO går til gæsteoplevelsen på. I denne rapport vil der blive sat fokus på disse forandringer. Baggrunden for rapporten er et følgestudie af ZOOs gennemførelse af et eksperiment med henblik på at udvikle gæsteoplevelsen i samarbejde med NICE.

Et centralt omdrejningspunkt i rapporten bliver at se på de *ledelsesmæssige og organisatoriske* rammer for at skabe og udvikle gæsteoplevelsen – herunder med særlig fokus på at sikre de nødvendige *kompetencer*. Rapporten vil også i en mindre udstrækning berøre de ændringer som 'den gode gæsteoplevelse' gennemgår i disse årtier. De (nye) kompetencer der efterspørges for at skabe en god gæsteoplevelse, er jo et resultat af de forskydninger, der sker i måden vi går til oplevelser på – og i måden hvorpå vi også taler og sætter begreber på de oplevelser der skabes, produceres og leveres. Det er ikke sådan, at vi på få år har været vidner til en radikal forandring af hvordan vi forstår oplevelser. Men over en årrække, er der sket væsentlige forskydninger, som netop også influerer på kompetence-behov, såvel organisatoriske som individuelle.

Rapporten tager afsæt i følgende spørgsmål for at samle op på såvel det specifikke eksperiment som ZOO's allerede eksisterende erfaringer. Erfaringer som eksperimentet har 'stået på skuldrene af':

- Hvad forstås ved en god (gæste)oplevelse i ZOO?
- Hvordan relaterer gæsterne sig til aktører og aktanter i ZOO i skabelse af gæsteoplevelsen? (med aktanter tænkes på 'ting', som kan have en central betydning i de oplevelser, som gæsterne forlader ZOO med. Det kan fx være maskiner til vedligeholdelse; ting der bruges til at berige dyrenes adfærd med osv.)
- Hvilke kompetencer skal der til for at skabe den gode gæsteoplevelse?

Rapporten her vil komme omkring disse spørgsmål. Endvidere har processen med at følge NICE-eksperimentet kastet lys over endnu et vigtigt tema, som knytter an til de tre øvrige temaer og spørgsmål: *Når målet er at skabe en kontinuerlig udvikling (innovation) af den gode gæsteoplevelse, er de organisatoriske rammer vigtige. Hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske rammer synes at have spillet en vigtig rolle for arbejdet med dette eksperiment?*

NICE eksperimentet i ZOO kan ikke komme med det fulde svar. Men i følgestudiet synes det alligevel, at der er flere væsentlige opmærksomhedspunkter og faktorer vi kan lære af, når vi ønsker at skabe rammerne om en løbende innovation af gæsteoplevelser.

Rapporten her står på skuldrene af ZOOs allerede indhøstede erfaringer og det samlede NICE-eksperiment. NICE-eksperimentet er allerede afleveret af konsulenten, Puk Scharbau (juni 2015), hvorfor der ikke vil gås i dybden med selve *rapporteringen* af eksperimentet her. I stedet vil der i højere grad sættes fokus på hvilken læring, der kan være, når vi ser på de ledelsesmæssige og organisatoriske rammer for at udvikle den gode gæste-oplevelse, herunder den væsentlige og nødvendige udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Eksperimentets proces og metode

Baggrunden for NICE-eksperimentet var at ZOO gerne vil

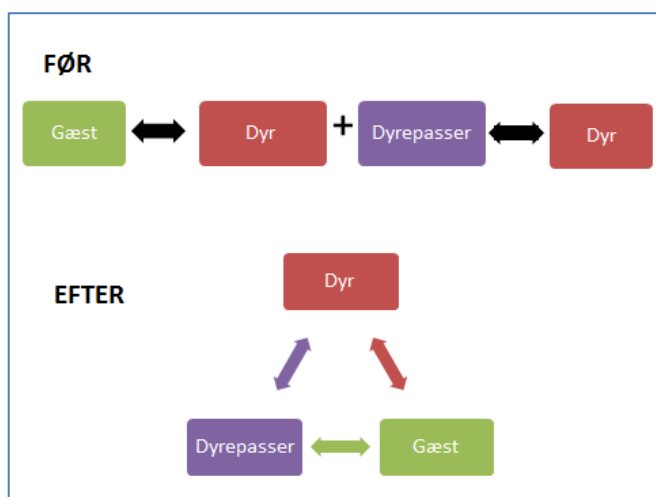
"... styrke gæsteoplevelsen, ved at udvikle dyrepassernes kompetence til at tænke gæsterne ind i de begivenheder der allerede forekommer i en almindelig arbejdsdag med dyrene"

(Indledende Case-beskrivelse, Scharbau).

Videre blev det formuleret, at udfordringen dermed var...

"At styrke dyrepassernes kompetence ift. at inddrage gæsterne i de dagligdags aktiviteter omkring og med dyrene. Give dyrepasserne enkelte greb og værktøjer til at åbne op for gæsterne" (Indledende Case-beskrivelse, Scharbau).

Disse målsætninger og udfordringer blev visualiseret (figur 1) så det står klart, hvordan ændringerne i relationerne mellem gæst, dyr og dyrepasser ændrer karakter. Gæster og dyrepasser kommer ind i en triade, der har en mere direkte relation, hvor dyrene spiller en fælles rolle i deres måde at skabe oplevelsen på. En ændring, som samtidig også er en væsentlig ændring af dyrepassernes kerneopgave ift stort set alene at have fokus på dyrene.



Figur 1: Justering af relationerne omkring gæsteoplevelsen.

Kilde: (Indledende Case-beskrivelse, Scharbau).

Allerede før eksperimentet blev sat i gang udviklede det sig, så det ikke alene var dyrepasserne der skulle være med i udvikling af gæsteoplevelsen. Servicemedarbejdere og kontrollanter spiller også en central rolle i den samlede gæsteoplevelse i ZOO. Det blev derfor besluttet at inddrage dem i eksperimentet, mhp at udforske og udvikle måder at interagere med gæsterne på.

NICE eksperimentet blev gennemført som en innovationsproces bestående af følgende faser:

- Opstartsworkshop
- Individuelle to timers sessioner
- Opsamlingsworkshop

Forud for de tre faser var det væsentligt, at finde medarbejdere, der havde engagementet i at indgå i eksperimentet. Mellem de to første faser lå der endvidere et vigtigt forberedelses-arbejde fra de enkelte medarbejders side. De skulle forberede de individuelle sessioner, som de havde ide-udviklet på i løbet af opstartsworkshoppen. Forberedelserne fungerede altså som en slags udvikling af processer og 'prototyping' af indsatserne. Medarbejderne som deltog i eksperimentet har alle aktivt tilvalgt deltagelsen. De fandt ideen om at udvikle gæsteoplevelsen meningsfuld i forhold til den kerneopgave de ser for sig i dagligdagen. At de i udgangspunktet har haft forståelse for intentionerne med eksperimentet må anses for at have afgørende betydning for muligheden for at opnå succes for gennemførelsen, og kan ikke altid tages for givet i sådanne eksperimenter. Som vi vender tilbage til senere, kan en medvirkende årsag til

engagementet, muligvis blandt andet findes i den involverende udviklingskultur, som har været i fokus i nogle år i ZOO.

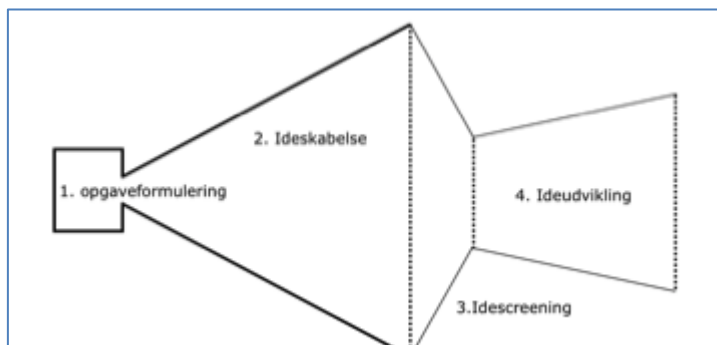
Opstartsworkshop

Eksperimentets første fase var gennemførelse af opstartsworkshoppen. På Opstartsworkshoppen praktiserede konsulenten, Puk Scharbau, 'Tragtmodellen' til at udvikle ideer, som medarbejderne kunne praktisere i de efterfølgende individuelle sessioner.

"Eksperimentets metodik"

1. Tragtmodellen der anvendes ifm udvikling af nye ideer
2. Ideudvælgelses matrix
3. Rum – Krops-attitude – Stemme: Tre parametre til god service kommunikation
4. AIS kommunikation: (Anerkende – Informere – Spørgsmål)"

Kilde. (Scharbau, juni 2015, ZOO – NICE eksperiment, Afsluttende rapport, s 14)



Figur 2: Punkt 1 i eksperimentets metodik: Tragtmodellen: Kilde. Scharbau, juni 2015, ZOO – NICE eksperiment, Afsluttende rapport, s 13

Denne fase svarer til en form for analyse og idegenereringsfase med særlige fokus på konceptudvikling. Som det fremgår af tekstboksen om 'Eksperimentets metodik' fik deltagerne, efter at have fokuseret og prioriteret væsentlige fokuspunkter for deres individuelle sessioner, også input og sparring på temaer af betydning for den samlede gæsteoplevelse: Hvilken betydning spiller rummet, krop og attitude samt stemme ind på gæstens oplevelse? Hvordan kan dette inddrages i arbejdet med egne ideer ift eksperimenteren med relationen til gæsterne?

I relationen til gæsterne spiller kommunikation en væsentlig rolle. Det gør det for eksempel, når formidlere og dyrepassere laver 'speak', der fortæller om dyrene og dyrepassernes praksis ift dyrene. AIS kommunikation (se tekstboks) kan bidrage til at skabe en mere dialogisk kommunikation mellem gæsterne og medarbejderne. At flytte kommunikationen fra en primært 'monologisk' kommunikativ praksis – både når det gælder speak og når det gælder den øvrige kommunikation med gæsterne – gør at gæsten oplever sig inddraget og anerkendt. Dette skaber potentielt en helt anden kvalitet i gæsteoplevelsen.

For så vidt, var workshoppen udtryk for egentlig kompetenceudvikling: Deltagerne, medarbejderne, blev trænet i at være opmærksomme på deres egen interaktion med gæsterne og hinanden. En udfordring er selvfølgelig, at få forankret sådanne perspektiver i en erfaringsmæssig praksis i hverdagen. De konkrete sessioner og opfølgningen på dem, spiller derfor en vigtig rolle. Men det bliver også af afgørende betydning for om disse opmærksomheder fastholdes, at der vil være et faktisk 'læringsrum' i hverdagen, der kan sikre en kontinuerlig opmærksomhed på at fastholde indsatserne og ideernes praksis.

Individuelle to timers sessioner i marken

Efter den fælles opstartsworkshop videre-udviklede de seks forskellige deltagende medarbejdere (dyrepassere, servicemedarbejdere, og en kontrollant) deres ideer. De blev efterfølgende afprøvet, testet og justeret gennem 2 timers seancer, hvor konsulenten og medarbejderen deltog. De enkelte medarbejdere udviklede proto-typer, som de testede af i praksis. Gennem sparring fra konsulenten blev konceptet justeret. Undertegnede deltog som følgeforsker på tre af de seks sessioner. På disse sessioner havde en servicemedarbejder åbnet op for, at gæster kunne besøge servicebygningen; en dyrepasser åbnede op for elefantanlægget imens elefanterne var ude; og en dyrepasser, der stod for rovdyr, havde bl.a. forberedt ny speak og muliggjort, at gæster kunne komme endnu tættere på tigerne. Undervejs på sessionerne blev ideerne afprøvet. Og der blev gjort refleksioner om styrkerne og om udfordringerne undervejs. Der blev udviklet flere ideer, og der blev skabt opmærksomhed på risici og forbedringsmuligheder, som blev bragt med videre til bl.a. opsamlingsworkshoppen og konsulentens afrapportering.

Opsamlingsworkshop

På opsamlingsworkshoppen inviterede konsulenten deltagerne til at reflektere over deres forløb og de konkrete sessioner de havde gennemført. I konsulentens afrapportering fremgår en opsamling for, hver af sessionerne. Disse var lavet i udkast til opsamlingsworkshoppen, hvorefter deltagerne bidrog med yderligere input, som blev indarbejdet i den endelige afrapportering.

Baggrunden for nærværende case-rapport

I forbindelse med udfærdigelsen af denne case-rapport er følgende data indsamlet:

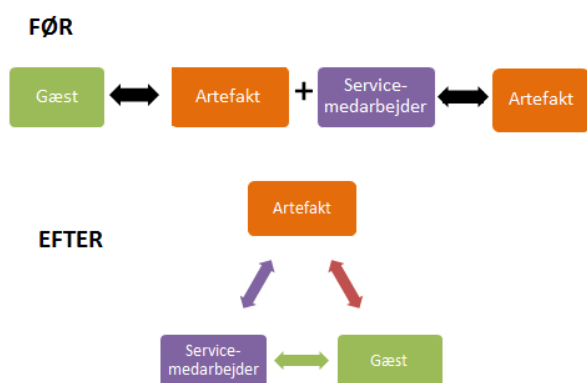
- interview med Divisionschef, Food & Shop
- interview med Divisionschef, Dyr og formidling
- interview med Formidlingsansvarlig
- 3*2 timers besøg og vandring med hhv. to servicemedarbejdere, dyrepasser for elefanterne, dyrepasser for rovdyrene – og konsulenten
- Case beskrivelse fra konsulenten og mødereferat vedr. NICE projektet og eksperimentet
- Interview med medarbejder om deltagelse i eksperimentet – et separat interview. Herudover samtaler ifm dels deltagelse i eksperimentet samt opfølgningsworkshop på eksperimentet
- Deltagelse i afsluttende workshop
- Afsluttende rapport fra konsulenten

Gæsteoplevelsen i ZOO

Som nævnt har ZOO altid haft fokus på at skabe gode oplevelser med afsæt i deres fantastiske aktiv: Dyrene. Men oplevelsen af at gå i ZOO har ændret karakter. ZOO har traditionelt haft en rolle som en slags formidlings-, informations- og undervisningsinstitution. At gå i ZOO har også tidligere været en oplevelse,

hvor man blev oplyst om de 'eksotiske' dyr og fik et indblik i en fremmed verden. Men som meget anden læring og uddannelse var det et flygtigt bekendtskab med en anden verden.

Tidligere var gæsterne i ZOO i høj grad 'beskuere', der kiggede på dyrene i en fremmed og eksotisk verden. I den nyere oplevelsesbaserede tilgang tilstræbes det – som det også blev visualiseret i figur 1 – at invitere gæsterne til (metaforisk) at gå ind i denne verden. Eksperimentet i ZOO havde til formål at understøtte denne proces. Og et af virkemidlerne var også, at lade medarbejderne understøtte processen ved at justere lidt på deres interaktion med gæsterne. Et af de konkrete virkemidler der justerer i relationen mellem medarbejder, gæst og dyr er fx at invitere gæsterne til at bringe deres egen viden i spil (fx ved at bruge AIS princippet for kommunikation). Det giver gæsterne en anden måde at forholde sig til dyrene og dyrenes omgivelser på.



Figur 3: Relationen mellem gæsten og de øvrige medarbejdere

Som det også er nævnt, blev eksperimentet justeret, så det også inddrog servicemedarbejdere og kontrollanter. I relationen mellem disse medarbejdergrupper og gæsten spiller dyrene naturligvis ikke helt den samme centrale rolle. Men der kan være andre artefakter, som kan spille en rolle i den måde, som de kan invitere gæsten ind på. Når serviceafdelingen for eksempel bruger deres vognpark i arbejdet med at vedligeholde og udvikle ZOOs anlæg, er det en vognpark, som mange børn oplever som fascinerende. At bruge dette som et aktiv, kan skabe

en kvalitativt anderledes oplevelse for børnene.

Vognene i vognparken; fx vognen Marius, GravKOEN, John DEERE; kommer på den måde til at spille en rolle,

der er parallel med dyrenes i relationen mellem gæst, dyrepasser og dyr (se figur 3). Sjove, mærkværdige, lærerige tingester som gæsterne kan møde hos serviceafdelingen – fx gigantiske kløpinde til næsehorn, bladpustere, affaldssorteringsanlæg – kan på samme måde spille en vigtig rolle i at ændre gæsteoplevelsen fra at være en passiv beskuer-rolle til at være et mere aktivt forhold. Særligt i de tilfælde, hvor kommunikationen såvel anerkender gæstens tilstedeværelse, som inviterer gæsten til at være medskabere af dialogen omkring, det der nu bringes i fokus – sådan som det fx sker gennem AIS kommunikation.

Episoder – eksempler på den gode gæsteoplevelsen

Neden for beskrives et par 'episoder' fra følgestudiet. Episoderne er eksempler på den forskydning, der sker i relationen mellem medarbejderne, gæsterne og så hhv. dyr og/eller andre artefakter i skabelsen af den samlede gæsteoplevelse. Konsulenten har som nævnt foretaget en afrapportering af det samlede forløb. I konsulentens afrapportering fremgår flere gode illustrative eksempler på udvikling af gæsteoplevelsen der matcher denne forskydning:

Episode 1:

Jeg forstår ikke helt hvad det er gæsten spørger om. Der er lidt faglig jargon med inde over. Men jeg kan høre på tonefaldet, at det er et delvist fagligt spørgsmål der virkelig interesserer hende. Vi står inde i elefant anlægget, hvor gæsterne er blevet inviteret ind imens elefanterne er ude. Børn går rundt og graver gulerødder ned. Rasmus, som er dyrepasser, har opfordret dem til at gøre det, fordi elefanterne naturligt leder efter deres føde. Børnene er altså med til at understøtte elefanternes naturlige adfærd. Dyrepassereren svarer på gæstens spørgsmål. Og også her bemærker jeg ved det blotte tonefald, at der er noget spændende på spil. Bagefter tænker jeg på, hvordan samspillet mellem gæsten og dyrepassereren påvirkede min egen oplevelse. Jeg bliver bevidst om, at det gode samspil nærmest skærpede min egen opmærksomhed på en del detaljer. Da konsulent og Rasmus bagefter talte om hændelsen fortalte Rasmus at gæsten var veterinærsygeplejerske.

Episode 2:

Vi følger med Nadja over til pungdjævlene. Nadja tager sin mikrofon, som er forbundet med sådan en tragtformet højtaler, vistnok kaldet megafon, som hun kan bære ved sin side. Det ser lidt besværligt ud. Nadja begynder at fortælle lidt om pungdjævlene: 'Ved I hvorfor de hedder djævle?' Det er der ingen der ved. Men Nadja fortæller, at det skyldes, at pungdjævlene er nataktive dyr og at de kommer med nogle skrig om natten, der så har givet dem navnet djævle. En gæst stiller et spørgsmål og dialogen udvikler sig mellem gæsten og Nadja. Der dannes sig en ring om Nadja, som går tydeligt igennem. Både den spørgende gæst, Nadja og de øvrige forekommer på afstand meget optagede af samtalen. Bagefter taler Nadja og konsulent om kvaliteten ved denne samtale, hvor gæsten stiller spørgsmål og de kommer også ind på, hvordan teknologien bedst kan indrettes så den understøtter hendes oplevelse af friheden til at kunne gå i samtale med deltagerne. Det handler om brug af microport (trådløs) og et headset med mikrofon knyttet til højtaleren, der for eksempel kan være monteret på ZOO-cyklen.

Episode 3:

Palle, som er divisionschef, fortæller lidt om den praktiske filosofi bag deres tiltag. Palle forklarer, hvordan ZOO traditionelt har været et sted, der bidrager med information om dyrene. Herigennem skaber de viden om dyrene og deres velfærd. Det er stadig et vigtigt aspekt af ZOO's opgave. Men de vil gerne arbejde mere oplevelsesbaseret. Dette kan forstås på flere måder. Det handler både om vedholdende at udvikle sin service. Det handler også om, at prøve at skabe rammer der gør et ZOO-besøg endnu mere underholdende. Og så betyder det også at skabe en ny dimension i den måde som medarbejderne relaterer sig til gæsterne på. Palle kommer med et eksempel: 'Der er nogle servicemedarbejdere som er i gang med at flytte nogle grene. Og så kommer der nogle børn fra en børnehave på tur forbi. Servicemedarbejderen inviterer børnene til at flytte nogen af grenene op på vognen, og et par af børnene giver sig ivrigt til at hjælpe med at flytte grenene.' Palle tænker sig lidt om og siger så: 'Børnene her har ikke blot været på besøg i ZOO, de har også hjulpet dyrepassereren' og jeg tænker, at det jo er et godt eksempel på, hvordan en gæst pludselig oplever sin rolle helt anderledes: Nu er jeg medskabende og samskabende af det som foregår i ZOO. Den samme oplevelsesmæssige erfaring, som ses, når gæsterne går i samtale med dyrepassererne om noget de allerede har lidt viden om og som de så kan bygge videre på gennem samtalen. Her skabes der en forbindelse. En forbindelse der er kvalitativt anderledes, end hvis man alene står som beskueren uden for. En forbindelse,

der skaber en anden type af nærhed i relationen til den konkrete medarbejder – men derigennem også til ZOO som sted og begivenhed.

Episode 4:

Der blev taget selfies i vognen Marius da drengene besøgte servicebygningen, papkasser blev presset i presseren og fiktive blade blev pustet rundt i baggården. Børnene var optaget af de mange værktøjer, som Lone og John bruger i dagligdagen og de fik lov til at gætte med på, hvad de forskellige mærkelige 'dimser' mon kunne bruges til. Det gjaldt også den gigantiske næsehorns-kløpind, som lå under bordet. Jeg erindrede Palles bemærkning om, hvordan nogle børnehavebørn havde hjulpet med at flytte grene og blev grebet af den fascination børnene havde af dimserne. Det var tydeligt, at de fik en på opleveren ved at komme 'backstage'. Et udtryk en dreng brugte, da de forlod servicebygningen med et: 'Det var fedt at komme backstage'.

Karakteristika ved den gode gæsteoplevelse

Måden at gæsteoplevelser forstås på afspejler som nævnt en forskydning. Eksperimentet i ZOO ligger i forlængelse af denne udvikling. Nedenstående skema samler op på disse udviklingstendenser. De kobles sammen med de konkrete observationer og fund, som netop er redegjort for i ZOO-eksperimentet. Samlet set er det en tese, at gæsteoplevelsen i højere grad i dag knytter direkte an til den enkelte gæst (eller gruppe af gæster) og at gæsteoplevelsen opnår en særlig kvalitativ dimension, hvis det lykkes, at invitere gæsten ind i samskabelsen af denne. Dette kan for eksempel ske, når gæsten tager initiativet til dialog med dyrepasserens på gæstens ønske om at få uddybet allerede eksisterende viden; at børnehave børn deltager i at flytte grene og dermed bidrager til at vedligeholde ZOO eller at gæsten deltager i at berige dyrenes adfærd ved besøg i fx elefant anlægget. Disse forskydninger i gæstens måde at være til stede på i ZOO, reflekterer forskydninger i den måde vi generelt tænker kommunikation på; i den måde vi generelt tænker læring på og i den måde vi generelt tænker *oplevelser* på. Forskydningerne og parallellerne imellem dem er søgt afspejlet i nedenstående skema, som endelig også indeholder den konkrete forskydning, som den ses i ZOOs eksperiment.

Figur 4: Udvikling af gæsteoplevelsen i ZOO - i samspil med samfundsmæssige udviklingstendenser

Teoretiske perspektiver	Før	Nu
Kommunikation	Et budskab sendes til en modtager. Modtageren er passiv modtager. Hvis budskabet er klart formuleret antages, det at kommunikationen lykkes (transmissionsparadigme)	Et budskab filtreres altid af modtageren på modtagerens tidligere erfaringer og i samspillet med omgivelserne. Kommunikation moduleres derfor altid i den sociale <i>interaktion</i> (interaktionsparadigmet)
Læring	Læring sker gennem overførsel af viden – fx ved at en lærer docerer information og viden	Viden læres i en vekselvirkning mellem docering og erfaringsbaserede praksisser og oplevelser i samspil med andre
Oplevelse ^{*1}	Oplevelse er noget vi får ved at beskue – vi står uden for oplevelsen	Oplevelse sker i interaktion med det vi oplever. Interaktion og samskabelse der berører os er i fokus
Den gode gæsteoplevelse ^{*2}	En god oplevelse følger 'servicemanifestet': Skabte forventninger opfyldes	En god oplevelse inkluderer samskabelse og berører gæstens identitet

ZOO som institution Gæstens rolle... ...	(forventningsstyring og servicestandarder i fokus)	
	DEN GODE GÆSTE-OPLEVELSE I ZOO	
	Informations og undervisningsinstitution	Oplevelseslandskab – med oplevelser og læring
	Beskueren	Deltageren
	"Se! Sådan én findes der 'derude'."	- Storytelling og de gode historier er i højsædet - "Sådan er samspillet mellem dyr, mennesker og naturressourcer. Hvordan oplever du det?" - Overvej, hvilken rolle du har i samspillet med omverdenen – og derigennem samspillet med dyrene

*¹ I tråd med hvad Pine & Gilmore allerede beskrev i 1999. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004)

*² Denne baserer sig på se appendix 1, kilde Sørensen og Jensen 2015, p 340

På baggrund af disse karakteristika vil der i det næste afsnit sættes fokus på, hvilke kompetencer der er med til at understøtte organiseringen af denne form for oplevelser: Hvad har eksperimentet vist, at der er behov for? Hvilke styrker var der allerede og hvor er det evt. godt at sætte yderligere ind?

Kompetencer og kompetenceudvikling i fokus - At skabe de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer

NICE eksperimentet etablerer et konkret rum for ideudvikling, innovation og læring. Det handler om at kombinere forskellige former for viden. Det handler om at finde frem til områder af ikke-viden, som kan reduceres for at øge værdien af gæstens oplevelse. Vi 'ved ikke' at børnene fra børnehaven, der besøger ZOO synes, at det vil være fantastisk, at få lov at hjælpe med, at flytte grene, når servicemedarbejderen alligevel er i færd med dette. Men det giver måske faktisk en oplevelse af at have *bidraget* til ZOOs hverdag. Som dyrepasser har jeg ikke lige tænkt over, at '*berigelse*' er et begreb som publikum synes er interessant, fordi det handler om at etablere velfærd og velvære for dyr, der er taget ud af deres naturlige geografiske tilholdssted. Som fag-person er det en del af kerne-fagligheden og derfor tages det for givet. Denne viden er blevet 'internaliseret'. Som medarbejder er denne viden blevet kropsliggjort og den ligger pænt 'begravet' i underbevidstheden. I hverdagen fylder det næsten alt, og *netop derfor* bliver det taget for givet. Det er tavs viden. At organisere processer, så vi finder disse mange 'lommer' af mulig værdi-tilførsel til gæsteoplevelsen er en innovations-, udviklings- og lærings-kompetence som konsulenten, qua eksperimentet, bringer med sig ind i organisationen. Men det er også en kompetence, som medarbejderne kan træne og udvikle.

Det at få udvalgte dele af denne viden, ikke-viden og tavs-viden afspejlet i arbejdspraksis, så den værdi den repræsenterer, bliver 'internaliseret' i gæsteoplevelsen, kan være en del af udviklingsprocessen. Når ZOO-medarbejderne i NICE-eksperimentet på baggrund af opstartstworkshoppen udvikler skilte, udvikler speak, forbereder adgang til anlæg hvor gæster kan grave foder ned som en del af berigelsen, er

medarbejderne netop med til at praktisere denne værditilførsel til gæsteoplevelsen. De udvikler deres faglighed og de disponerer deres tid på nye måder.

Udviklingen af fagligheden i denne retning kan af den enkelte medarbejder enten ses som en styrke eller en byrde. I hvilket omfang det falder ud til den ene eller anden måde at se på udviklingen, er afgørende for om en sådan projekt lykkes. I dette eksperiment er medarbejderne gået 'ind i processen'. I hvert fald dem, som har deltaget, har set det som en styrke. Det hænger formentlig også sammen med, at det har tydelig ledelsesprioritering. Eksperimentet giver en positiv udviklingsmæssig erfaring. Hvis medarbejderne havde oplevet at fagligheden flyttede sig i en forkert retning ift det de opfatter som deres kerneopgave; hvis de ikke selv havde valgt at gå ind i udviklings- og læringsprocessen, ville utilfredsheden og processen ikke have kunne lade sig gøre. Udviklingen er sket i det, som ofte kaldes i nærmeste udviklingszone. Et begreb, som oprindeligt stammer fra den russiske udviklingspsykolog og læringsteoretiker Vygotsky's (1977) teori om udvikling i den nærmeste udviklingszone (se også Doolittle 1997).

I nedenstående figur samles op på kompetencer, der er med til at understøtte den gode gæsteoplevelse. Figuren indeholder såvel individuelle som organisatoriske kompetencer. Endvidere skelner figuren mellem kompetencer, der understøtter realisering af 'Den gode gæsteoplevelse' i dag og i den nærmeste fremtid og så kompetencer, der kan bidrage til at ZOO og medarbejderne *kontinuerligt* udvikler gæsteoplevelsen.

Figur 5: Kompetencebehov for udvikling af gæsteoplevelsen

Kompetencemæssige behov	Medarbejderens praktisering af Den gode gæsteoplevelse	Kontinuerlig udvikling af gæsteoplevelsen
Individuelle	<i>Forståelse for hvad der skaber 'den gode oplevelse'</i> <i>Skabe rammerne; fokus på...</i> ... rummets betydning ... krops-attitude ... stemmeføring <i>Møde gæsten</i> - AIS kommunikation <i>Forberedelse af mødet</i> - Skilte - Speak-udvikling - Risiko-vurdering og sikkerhed	At kunne praktisere: - Ideudvikling (tragtmodel) - Feedback - Udforskning: det konstruktivt kritiske spørgsmål - Prototyping - Realisering - Forankring og videre udvikling - Evnen til perspektivskift: Få øje på nye ting (der ofte tages for givet fordi det er tavs viden) - Refleksion og metarefleksion over interaktionerne - At indgå i et team og få forskellighederne til at spille sammen - Facilitering af udviklingsprocesser gennem de åbende, udforskende og fokuserende/lukkende faser
Organisatoriske	Organisationsstrukturelle og -kulturelle strømninger der har	Organisationsstrukturelle og -kulturelle strømninger der har indflydelse på

	indflydelse på rammerne for det <i>daglige</i> arbejde, fx • Tid og rum til mødet med gæsten i de konkrete arbejdsgange • Tid og rum til træning, sparring, feedback i indlæring af prototyper	rammerne for det <i>langsigtede udviklings</i> arbejde, fx • Rammer for idéudvikling, innovations- og læringsrum • Anerkendelse af ideudvikling • Risikovillighed og accept af fejlskud
--	---	---

(egen tilvirkning)

Men hvad er det for rammer, som har gjort det muligt at gennemføre eksperimentet. Hvad er det for rammer, som har muliggjort, at medarbejderne har budt ind – og at der faktisk er blevet gennemført en række vellykkede indsatser pba medarbejdernes deltagelse i eksperimentet? Hvad er det som lykkes i NICE eksperimentet? For at belyse dette er der i hvert fald fire relevante områder der kan være relevante at pege på:

- Ledelsesmæssig prioritering
- En kulturel opmærksomhed i organisationen
- Ekstra opmærksomhed og kompetencer ved deltagelse af ekstern konsulent og et ekstra fokus
- En læringsmæssig kontekst

Ledelsesmæssig prioritering

Der har i en længere periode været ledelsesmæssig opmærksomhed og fokus på, hvordan ZOOs gæsteoplevelse skal udvikles. I gennem noget tid har der været fokus på en række initiativer som har kunne understøtte dette. NICE eksperimentet fortsætter denne fokus. Initiativerne indbefatter blandt andet

- Ideudvikling

Ide-udviklingen er knyttet til de lidt større projekter. Det kan fx være når der skal bygges et anlæg. I en sådan projekt inviteres medarbejderne til at indgå i udviklingsprocessen. Hermed kan deres viden blive afspejlet i på de forskellige stadier af udviklingsprocesserne og – om man så må sige – blive internaliseret i den videre udvikling af for eksempel et nyt anlæg. Dette har for eksempel været praktiseret i forbindelse med udvikling af det nye anlæg, der har fokus på det austral-asiatiske område, som inkluderer fx Tasmanien og Australien.

- Vild torsdag

På Vild torsdag kan medarbejderne komme med sine ideer og få dem drøftet. Hvis man har en god ide og den er kvalificeret kan det være man går derfra med midler til at realisere den. Nogle medarbejdere havde for eksempel fået ideen om at det kunne være fint at tilbyde smoothie's og milkshake's og på den baggrund blev der udviklet en Smoothies-bar . I første omgang var der ikke afsat midler til det, men ideen blev bakket om med finansiering fra Vild torsdags budget.

- Åben tirsdag

Åben tirsdag er en form for sparringsmøde. Her er det muligt at få kvalificeret sine ideer. Der sker videndeling og erfaringsudveksling. For eksempel fortæller den ene divisionschef, hvordan han var blevet stillet et spørgsmål om, hvorfor der ikke var brevduer i ZOO. Det var ikke et spørgsmål han kunne besvare. Og spørgsmålet blev derfor taget med på Åben tirsdag mhp at undersøge det.

Der er altså en klar ledelsesmæssig opmærksomhed på, at ZOO vil understøtte det eksperimenterende, hvor medarbejderne også gør deres viden og ideer gældende. Den ledelsesmæssige prioritering spiller sammen med den måde som ledelsen også kulturelt understøtter de praksisser som er nødvendige:

En kulturel opmærksomhed i organisationen

Den ledelsesmæssige og organisatoriske fokus som er nævnt her danner udgangspunkt for nye praksisser. Kultur handler om sædvaner og praksisser – og om hvad det er som understøtter at disse lever. I casestudiet stod det klart, at medarbejdernes engagement i NICE-eksperimentet var understøttet af ledelsens tilgang til udviklingsprocesserne. Ledelsen har valgt at satse på en styrkebaseret ledelsestilgang som blandt andet bæres af deres ønske om at bevæge sig væk fra at tale om den 'brændende platform' og i stedet tale om 'brændende ønsker'. Metaforerne har også en klar virkelighedsnær side: Dels som det allerede er blevet beskrevet, er der indført en række forskellige tiltag, som muliggør, at man som medarbejder har mulighed for at fremsætte ideer og forfølge disse. Men derudover gælder også, at man som medarbejder har muligheden for at gøre det, når man finder man er parat til det. De enkelte teams (fx er dyrepasserne organiseret i teams, der er delt efter såvel dyrearter som geografisk) tilskyndes til at organisere arbejdet på en måde, så medarbejderne kan påtage sig de roller de ønsker eller oplever, at de er stærkest i.

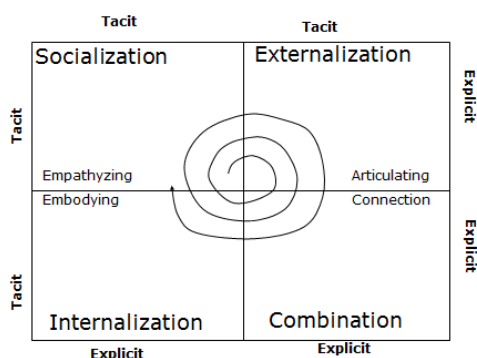
Divisionschefen for Food og shop fortæller, hvordan hans teams kører processer, hvor de kan se på deres (kerne)opgaver og finde frem til hvad de synes er **gys, gab og guf**. Ofte finder man ud af, at man har forskellige præferencer og perspektiver. Man har forskellige 'profiler'. Derfor kan man tilrettelægge arbejdet, så alle i videst muligt omfang laver det de brænder for. Blandt vagtmestrene kan de internt finde frem til en fordeling af arbejdsopgaverne

Divisionschefen for dyr og formidling fortæller, hvordan en af medarbejderne i hans afdeling løbende også bistår med sparring på de ideer, som dukker op. Ud over de fora der findes omkring Vild torsdag, og Åben tirsdag, er der altså mulighed for at prøve ideer af. Medarbejderen har endvidere en stærk 'frihånd' til frihåndstegning. Og denne kompetence understøtter i høj grad, at ideerne kan kommunikeres og udforskes på forskellige måder, der både fungerer som en 'test' af om det holder, og som en mulighed for at modne ideen yderligere. Også her kan vi se, hvordan tavs viden bringes ind og bliver eksplicit – her er det ikke med det skrevne ord, men med visualisering for øje. Det understreges i øvrigt at denne kompetence også er overordentlig vigtigt i samspillet med eksterne aktører, idet mange af ZOOs projekter er afhængig af eksterne sponsorer, fonde med videre. For dem er det også ofte vigtigt at ideer bliver visualiseret på et tidligt stadie. Det giver et langt bedre indtryk af den værdi en given ide forventes at give i anlæggene... og til en vis grad giver det også et bedre indtryk af realiserbarheden af ideen.

En ekstra opmærksomhed og kompetencer ved deltagelse af ekstern konsulent og et ekstra fokus

NICE eksperimentet tilføjer såvel en ekstra opmærksomhed, en ekstra ressource og en ekstra kompetence. En ekstra opmærksomhed medfører oftest en ekstra motivation til at engagere sig i et givent udviklingsprojekt samtidig ved at den ekstra opmærksomhed typisk medfører, at der afsættes tid til at gennemføre projektet. Det tidsmæssige aspekt kan ikke undervurderes. Som det ses i forbindelse med kompetenceudvikling er tid en vigtig faktor; tiden til at idegenerere, designe, udvikle og afprøve de nye praksisser. Tiden til at engagere sig i processerne.

En ekstra ressource, er både den der tilføres ved allokering af den netop nævnte tid; men også i høj grad den ressource, som bliver tilført ZOO med konsulenten. Denne ekstra ressource giver grundlaget for at udforske nye sider af de daglige praksisser i et tidsligt rum: Der kommer en aktør, som ikke kender til de daglige praksisser. Det giver fx muligheden for at få øje på en lang række af praksisser, som i dagligdagen tages for givet, men som for gæsterne har et stort oplevelsesmæssigt potentiale. Netop det at få øje på den tavse viden, er et vigtigt aspekt af innovationsprocessen og gælder både for lokalisering af helt nye ideer, men også i konkretiseringen af disse ideer.



Figur 6: SECI modellen illustrerer hvordan viden vander og omdannes i viden-skabelsesprocesser i virksomheder. Tavs-viden bliver gjort explicit, så det kan kombineres på ny og anvendes i andre sammenhænge (Nonaka et al.2000).

Den ekstra ressource hænger således sammen med den tredje nævnte faktor: Kompetence. Konsulenten tilføjer organisationen en specifik kompetence. Både som en der professionelt kan tilrettelægge og sparre omkring gennemførelse af de overordnede udviklingsprocesser, der er nødvendige. Men også som en der specifikt kan give sparring og feedback på den enkelte medarbejders egne ideer til at udvikle gæsteoplevelsen. Der er tale om en slags

prototyping hvor der bliver mulighed for at afprøve den udviklede ide – og derigennem finde frem til hvor den fungerer særlig godt og hvor den fungerer mindre godt, og derfor har et yderligere udviklingspotentiale. Også her er der tale om at udforske den tavse viden og få den gjort explicit.

I elefantanlægget viste det sig at være interessant at gå på jagt efter fodspor og der hvor elefanten havde efterladt 'snabelspor'. I situationen gjorde dialogen mellem konsulent og dyrepasser det klart, at det måske ville øge værdien af besøget at markere det med et skilt, når anlægget bliver åbnet op. Under den afrundende workshop blev der taget endnu en cyklus i ideudviklingen: Med mange børn i anlægget ville der være en risiko for, at børnene ville komme til at slette sporene. En hulahop-ring knyttet til skiltet kunne muligvis være med til at forebygge dette, og dermed lade sporene være tydelige i lidt længere tid.

En læringsmæssig kontekst

Ledelsen har formået at skabe rammerne for en læringsmæssig kontekst, hvor kerneopgaven har været i fokus for medarbejdernes engagement. Forskydningen i måden at forstå gæsteoplevelsen er udtryk for en forskydning af kerneopgaven. Medarbejdere der for eksempel blev uddannet som dyrepassere for 20-30 år

siden blev uddannet til en anden forståelse for, hvad kerneopgaven for en dyrepasser var. Her spillede gæsten ikke nogen rolle. Og derfor har dyrepasserne praktiseret deres job med høj kvalitet og høj stolthed på den måde i mange år. Forskydningen af, hvad kerneopgaven er, risikerer at udfordre deres praksis. I forandringsprocesser fører dette ofte til modstand. Men her lykkes det – i hvert fald vurderet på baggrund af disse konkrete eksperimenter – at skabe en læringsmæssig kontekst hvor medarbejderne kan tilegne sig de nye praksisser på en måde, så det anses for at være spændende udfordringer. I den sammenhæng spiller det en stor rolle, at de enkelte teams og grupper på arbejdspladsen formår at tilrettelægge deres arbejde på en måde som i videst muligt omfang tager hensyn til de enkelte teamdeltageres styrker, præferencer og profiler.

Diskussion og konklusion

I det følgende samles op på de spørgsmål, som blev rejst i indledningen, hvilket søges samlet i en illustrativ figur af samspillet mellem de forskellige temaer, som er knyttet til spørgsmålene:

- Hvad forstås ved en god (gæste)oplevelse i ZOO?
- Hvordan relaterer gæsterne sig til aktører og aktanter i ZOO i skabelse af gæsteoplevelsen? (med aktanter tænkes på 'ting', som kan have en central betydning i de oplevelser, som gæsterne forlader ZOO med)
- Hvilke kompetencer skal der til for at skabe den gode gæsteoplevelse?
- Hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske ramme spiller en central rolle?

Den gode gæsteoplevelse i ZOO

Der er i de senere år blevet større opmærksomhed på, hvordan gæsten kan inddrages i samskabelse af den gode gæsteoplevelse. Der er ikke tale om en omkalfatrende forståelse af gæsteoplevelsen, men af en forskydning, der åbner for nye aspekter af, hvad oplevelser i det hele taget vil sige. Set over en længere periode er bevægelsen gået fra en informations- og undervisningsinstitution, hvor gæsten har haft karakter af 'beskuer' til i dag at være et sted, hvor oplevelser og samskabelse af viden hos gæsten er i fokus. Dette reflekterer endvidere den generelle forskydning i opmærksomheden inden for de samfundsmæssige erhverv og områder, som går under betegnelsen oplevelseserhverv. I denne forståelse afhænger kvaliteten af gæstens oplevelse – udover en grundlæggende god service – af, at kunne knytte an til de konkrete oplevelser. Situere sig selv i de 'fortællinger' der skabes; kunne reflektere sin egen erfaringsbaserede viden ind i konstruktionen af ny viden, fx i samtale med dyrepasser osv. En udfordring er i den forbindelse, at mens denne type af oplevelse som udgangspunkt bygger på den individuelle gæsts afsæt, skal ZOO, som andre arbejdspladser, også arbejde med at udvikle standarder og tilgange, som kan skabe rammen om gode oplevelser for et stort antal gæster på samme tid. Udfordringen gælder både for ledelse og for medarbejdere: Ledelsen skal skabe tidsmæssige strukturer og skabe (budgetmæssige) rammer der sikrer muligheden for at skabe disse gæsteoplevelser; medarbejderne skal løbende gentænke deres arbejdsprocesser og –gange, med henblik på at finde øjeblikke og momenter, hvori de kan møde gæsterne på nye måder, der skaber netop denne type af oplevelser.

Gæsterne, aktørerne og aktanter i ZOO

Som et centralt element i denne forskydning arbejdede NICE-eksperimentet netop med en forskydning i den måde gæsten relaterer sig til ZOOs ansatte og omgivelserne. Figur 1 og 3 (og samlet i figur 4) viser netop den forandring der sker, når gæsten bliver en del af samskabelsen af oplevelsen. Dette får en væsentlig betydning for medarbejderne i ZOO idet *relationen* til gæsten får en stor betydning for den samlede gæsteoplevelse.

Endvidere betyder det, at 'ting' – også kaldet aktanter – i mange situationer kommer til at spille en vigtig rolle. For børn der besøger servicemedarbejderne – eller møder dem på vejen i gang med at udføre deres arbejde – kan værktøj, køretøjer som Marius og GravKOEN, være vigtige elementer i de gæsteoplevelser de tager med sig hjem. Det sker, når medarbejderne inddrager 'tingene' i deres måde at relatere sig til gæsterne. Så tingene – og medarbejdernes opmærksomhed på tingenes mulige betydning – kommer til at spille en vigtig rolle.

Kompetencer i samspillet med udviklingen og praktiseringen af den gode gæsteoplevelse

For nogle medarbejdergrupper er der tale om en større forandring end for andre – ligesom den enkelte medarbejder har forskellige præferencer for, hvad de sætter i fokus for deres arbejde, og derfor også reagerer forskelligt på forandringerne. Nogle uddannelser har imødekommet væsentlige dele af denne udvikling. Dyrepassere der uddannes i dag trænes fx i højere grad i formidling og interaktion med gæsterne end det var tilfældet for bare 10 år siden. Det betyder også, at den erfaringsmæssige og uddannelsesmæssige bagage man har med sig er forskellig afhængig af ens anciennitet (og dermed hvornår man blev uddannet).

I **FIGUR 5** *Kompetencebehov for udvikling af gæsteoplevelsen*, er der samlet de væsentligste kompetencer, som har spillet – eller må antages at spille – en væsentlig rolle for praktiseringen samt udviklingen af den gode gæsteoplevelse.

Ledelsesmæssige og organisatoriske rammer

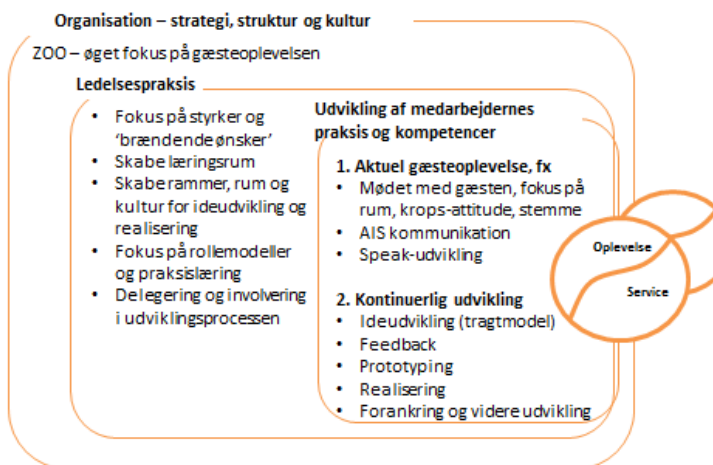
Den styrkebaserede, anerkendende tilgang har haft en væsentlig gennemslagskraft i ZOO og er formentlig et grundlæggende fundament for at NICE-eksperimentet lykkedes i så høj grad. Tilgangen har medvirket til, at medarbejderne kan tage afsæt i deres eksisterende erfaringer og udfordre dem i et omfang, som de selv vurderer ligger inden for – eller lige på grænsen – af deres aktuelle udviklingsområde. At arbejde med 'de brændende ønsker' kan skabe denne motivation og reducere risikoen for, at deltagere i udviklingsprocesser oplever, at være fanget på områder, der er langt uden for deres kompetencemæssige grundlag at arbejde med. Sidstnævnte er et scenarie der er vanskeligt at undgå, hvis man tager afsæt i 'den brændende platform', hvor vi skal væk fra en farlig uønsket situation. Spørgsmålet er, om dette kan generaliseres. Man kunne indvende, at ZOOs konkurrence- og markedsmæssige situation muliggør dette og at mange andre virksomheder ikke har den samme mulighed. Overfor dette, kan man indvende, at også ZOO kunne fortolke egen markedssituation som en brændende platform, idet oplevelsesindustrien generelt har været i en heftig udvikling, der medfører en generelt øget konkurrence om gæsternes gunst. Følgende særlige opmærksomhedspunkter opsummerer, nogle af de væsentlige rammer, som har været understøttende for ZOOs og NICEs eksperiment:

- Styrkebaseret tilgang: 'Fra brændende platform til brændende ønsker'
- Skab tid og rammer for at arbejde med udviklingsprocesser og læreprocesser (Ideudvikling, Vilde dage, understøtte udviklingsprojekter, understøtte kompetenceudvikling)
- Involvering af deltagerne – samme eksempler som ovenfor samt ved at understøtte at medarbejderne ideudvikler og gennemfører små som større projektideer
- Fokus på hvordan *forskelligheder kan være en styrke* – men at det ikke er givet i sig selv; at det skal have prioritet og opmærksomhed, hvordan forskellighederne kommer i spil (fx understøtte med udvikling af feedback kompetencer; understøtte team i at organisere arbejdet med afsæt i deres respektive styrker etc)
- Skabe læringsrum: Det vil sige tidsmæssig og ressourcemæssig rammer for, at læring kan ske
- Fokus på udvikling af kompetencer med afsæt i den nærmeste udviklingszone

Den lærende organisering af gæsteoplevelsen

Nedenstående figur opsummerer på baggrund af de allerede eksisterende erfaringer, hvordan ZOOs har haft succes med udvikling af gæsteoplevelsen. ZOO er en virksomhed der i interaktion med omverden har stillet skarpt på et nyt bud på at skabe den gode gæsteoplevelse. For at nå i mål med det har ZOO videre udviklet deres ledelsespraksis. Dette indebærer både strukturelle justeringer (ideudvikling, tidsmæssige

Organisering for innovation af den gode gæsteoplevelse

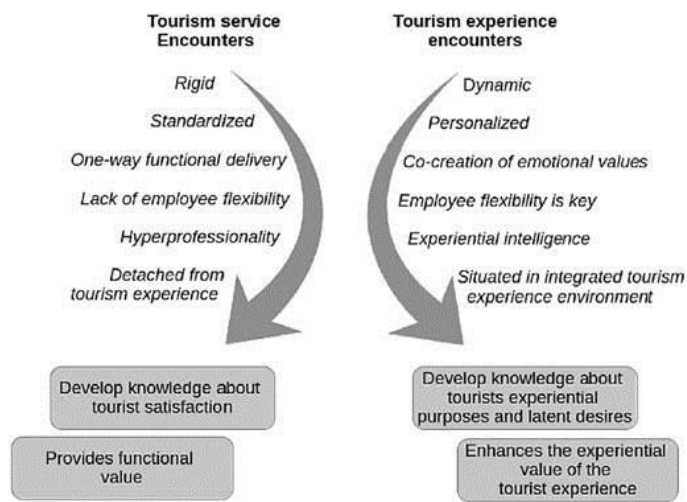


rammer) og praksisser der får betydning for organisationskulturen, fx ved at indtage en styrkebaseret tilgang. Dette understøtter det tredje element, nemlig medarbejdernes involvering og engagement i såvel den kontinuerlig udvikling af gæsteoplevelsen, som praktisering af netop den konkrete gæsteoplevelse i hverdagen. Dette tredje element danner således det rum som gæsten oplever, når gæsten kommer i ZOO.

Referencer

- Doolittle, P. E. (1997). Vygotsky's zone of Proximal Development as Theoretical Foundation for Cooperative Learning. *Journal of Excellence in College Training*. 8(1), 83-103
- Nonaka, I. R. Toyama & N Konno. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*. 22, 5-34
- Pine, J. and Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. doi:10.1002/dir.20015
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336–346. doi:10.1016/j.tourman.2014.07.009
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society*. Cambridge University. Harvard University Press. Massachusetts.

Appendix 1



(Kilde Sørensen og Jensen 2015, p 340)