

Et hav af oplevelser

Et speciale om oplevelseskommunikationens
muligheder og begrænsninger

Speciale

10. semester, Kommunikation

Juli 2008, Aalborg Universitet

Opgavens omfang: 175.554 tegn = 73,1 normalsider

Vejleder: Janne Bang

Specialet er udarbejdet af:

Sanne Holm Jensen

ET HAV AF OPLEVELSER

*“Jeg hører og jeg glemmer, jeg ser og jeg husker,
jeg prøver og jeg forstår.”*

(Konfucius 551 f. Kr.)

ET HAV AF OPLEVELSER

Forord

”Et hav af oplevelser” lyder titlen på dette speciale. Titlen afspejler en tendens i samfundet, hvor alt skal handle om oplevelser. Vi stræber efter de positive og gør, hvad vi kan for at undgå de negative. Når vi oplever frygten, higer vi efter sikkerhed og tryghed. Når vi oplever tristheden, ville vi ønske, at opstemtheden var lige rundt om hjørnet. En stor del af den litteratur, der findes om oplevelsesøkonomien, sætter fokus på de oplevelser, der oplagt skaber positive emotioner hos individet – her tænker jeg for eksempel på turisme, forlystelser og underholdningsbranchen generelt. Men begrænser oplevelsesøkonomien sig til situationer, hvor udgangspunktet udelukkende er den gode oplevelse? Man går i tivoli for den gode oplevelses skyld. Blev man væk, ville det ikke resultere i en dårlig oplevelse – blot ingen oplevelse. På samme måde er det, når vi rejser ud i verden. Vi opsøger den spændende oplevelse, hvis alternativ igen er ingen oplevelse.

Men kan man i virkeligheden bytte fortegn og tale om den omvendte oplevelsesøkonomi? Kan man forestille sig, at utryghed og usikkerhed hos individerne, får dem til at stræbe efter modpolen til den negative oplevelse, som utrygheden skaber? Ja, mener jeg. Tag eksempelvis forsikringsbranchen. Forsikringsselskaberne lever af menneskers frygt for, at der skal ske dem noget ubehageligt. Vi køber os til oplevelsen af tryghed og sikkerhed. Og tryghed og sikkerhed er tilsyneladende en temmelig god forretning.

Risikosamfundet, massemediernes og vores øgede viden på alle områder, gør at vi igen og igen bliver konfronteret med nye farer, der lurder rundt om hjørnet. Det ene øjeblik får vi at vide, at det er kræftfremkaldende at spise havregryn, og i det næste øjeblik afviser Kræftens Bekæmpelse denne påstand (Bilag 1.a og 1.b). Hvad gør vi? I hvert fald bliver vi usikre og bange for at få kræft. Og hvis det forfærdelige skulle ske, ville det være rart kunne blive behandlet hurtigt. Vi køber os til de bedste forudsætninger, hvis det uventede en dag skulle ramme os og ikke blot naboen.

Dette speciale handler om oplevelsesøkonomi og oplevelseskommunikation. Men ikke i helt traditionel forstand. Specialet udfordrer hovedparten af litteraturen om emnet og undersøger nærmere, om tankerne bag oplevelseskommunikation kan udvides til at gælde et bredere spektrum, end hvad størstedelen af litteraturen angiver. Håbet er at grave et spadestik dybere i en verden, hvor oplevelser tilsyneladende spiller en meget stor rolle.

Specialet er udarbejdet af Sanne Holm Jensen på 10. semester, Kommunikation på Aalborg Universitet. Det skal ses som afslutningen på fem års studier, hvor det primære fokus har været kommunikation i organisationer. Vejleder for specialet er Janne Bang, som jeg her vil takke for sparring undervejs i forløbet.

Kildeangivelser vil gennem hele specialet fremgå eksplicit i teksten. Et eksempel er (Giddens 1996: 11). Yderligere oplysninger om den pågældende kilde fremgår af litteraturlisten bagerst i specialet. En anden praktisk bemærkning er, at fodnoternes nummerering begynder forfra for hvert kapitel. Ellers er der blot tilbage at ønske læser:

God fornøjelse!

ET HAV AF OPLEVELSER

Abstract

The focus of this thesis is to challenge the *experience communication* on its opportunities and its limitations. The majority of the literature written on the subject concerns experiences which emerge in more obvious conditions such as theatre, soccer games, vacations etc. Therefore the main challenge of the thesis is to study how and to what extent a product of low interest can be marketed based on experience communication. The basis of this examination is PFA Pension's insurance product PFA Forebygger which can be characterized as a product of low interest.

Through the theory of experience communication it appears that the employees of PFA Pension play an important role on whether the experience communication of PFA Forebygger succeeds or not. Therefore the thesis takes an additional focus on how the manage-

ment of PFA Pension will be able to motivate the employees to represent the messages of the experience communication when they interact with their customers.

The contextual frame of the thesis is furthermore based on my scientific theoretical platform as well as my view on communication and on society. In this case the theory of science is social constructionism. In continuation of the social constructionism you find the view on communication as interaction in contradistinction to a view on communication as transmission. And at last the thesis features a description of the society which surrounds us as a risk society inspired by Ulrich Beck.

To answer the question on which opportunities and limitations experience communication provides, it's important to recognize that experiences are personally rooted. This point is in accordance with my interactionistic view on communication. To describe it more specifically it means that the experience can never be imposed on the individual. Instead PFA Pension must produce the setting for the customers' experiences through messages which most likely can create positive emotions and hereby their positive experiences. Furthermore experiences which can contribute to the creation of the reflective self identity are more likely to attract the individual. Therefore PFA Pension must focus on creating the setting for these kinds of experiences.

Another important opportunity which lies within experience com-

munication is the personal meeting between PFA Pension and the customers. The personal meeting gives PFA Pension the opportunity to affect the senses of the customers to a greater extent than through mediated experience communication. By affecting the senses of the customers, positive experiences are more likely to appear.

One of the main limitations, which is associated with experience communication, is that PFA Pension cannot be sure that everyone in the target group is attracted by experiences. The thesis broaches this limitation in a discussion on whether experiences are reserved for specific groups in the society.

Another limitation is that PFA Pension is a rather formal organization. The consequence of this fact is among other things that PFA Pension is assigned to follow some legal bounds which the experience communication has to adapt.

When it comes to the question on how to motivate the employees of PFA Pension, the thesis includes some of the classical theories of motivation. Secondly a modern view on motivation is included to examine how the management of PFA Pension more specifically will be able to motivate the employees when it comes to experience communication.

Primarily the thesis is founded on theoretical discussions; however I use PFA Forebygger as a case to concretize these discussions

throughout the thesis. In addition I also end up providing PFA Pension with some points of act which they can use if they choose to market PFA Forebygger based on experience communication.

Indhold

Jeg lægger fra land	15
Oplevelser	16
Medarbejderens vigtige rolle	17
PFA Pension	18
Casebeskrivelsen	30
Problemfelt	36
Mit kompas	41
Kommunikationsforståelse	42
Socialkonstruktionismen	50
Verden omkring	55
Risikosamfundet	56
Risici og PFA Forebygger	63

Havet fyldt med oplevelser	69
Hvad er en oplevelse?	70
Hvad er oplevelsesøkonomi?	79
Hvad er oplevelseskommunikation?	83
Oplevelser og PFA Forebygger	89
Målgrupper	90
Beslutningstager og PFA Forebygger	91
Slutkunde og PFA Forebygger	102
Medarbejderne skal med ombord	111
Motivation	112
Motivation for oplevelseskommunikation	122
Navigerer alle efter oplevelser?	127
Den kreative klasse	129
Jeg lægger til kaj	139
Litteraturliste	149
Bilag og Figurer	155

Jeg lægger fra land

Det hele begyndte i efteråret 2003. På det tidspunkt kastede jeg mig hovedkulds ud i studielivet uden at vide præcist, hvad det ville bringe. Det har siden da vist sig, at det ville bringe mig rigtig meget. Masser af forskellige indtryk, forskellige udtryk og rigtig mange vinkler på kommunikation. Jeg har været vidt omkring i løbet af de sidste fem år – lige fra retoriske analyser af hjemmesider, interpersonel kommunikation og organisationsteori til branding, kampagneplanlægning og oplevelseskommunikation. Det har betydet, at jeg undervejs i uddannelsen har måttet træffe nogle valg og fravalg, da det simpelthen ikke har været muligt at grave dybt ned i alle de områder, uddannelsen har kastet et lys over.

Uddannelsen har haft et forholdsvist skarpt skel mellem den mediefornidlede organisationskommunikation og den interpersonelle

organisationskommunikation, men det har til tider forekommet mig umuligt og en smule frustrerende at skulle vælge konsekvent mellem de to retninger. Netop fordi meget af den teori, vi er blevet præsenteret for, igen og igen har understreget, at organisationers interne kommunikation og ledelse og den eksterne markedsføring hænger uløseligt sammen. Frustrationen over det skarpe skel, som uddannelsen har sat op, har i virkeligheden blot styrket min nysgerrighed og interesse i at tænke de to størrelser sammen i arbejdet med kommunikation. Det er således også tanken, at jeg her i specialet vil tænke den eksterne medieformidlede kommunikation sammen med organisationens arbejde med intern kommunikation.

Oplevelser

Oplevelsesøkonomi og oplevelseskommunikation er en af de seneste strømninger inden for markedsføring. På studiet har emnet haft et stort fokus i løbet af de sidste par år, hvilket blandt andet viser sig gennem oprettelsen af ExCITe, som er et center på Aalborg Universitet, der beskæftiger sig med oplevelsesøkonomi, kreative industrier og teknologier. Men det har også vist sig tydeligt i undervisningen. Det store fokus på oplevelser har naturligvis også påvirket mit valg om at beskæftige mig med emnet i specialet.

I første omgang vil jeg beskæftige mig med, hvordan en organisation kan bruge oplevelseskommunikation som et udgangspunkt for den eksterne markedsføring af et produkt. Men produktet, jeg tager udgangspunkt i, bliver ikke traditionelt set forbundet med oplevelser. Derimod kommer jeg til at beskæftige mig med et

produkt, som ikke eksisterer for den gode oplevelses skyld, men tværtimod et produkt, der eksisterer for at undgå en negativ oplevelse. Jeg taler her om et forsikringsprodukt. Jeg ser det som en udfordring at sætte oplevelseskommunikationens principper i et lidt andet lys end det, jeg har kunnet læse mig til i litteraturen. Og det vil vise sig i det følgende, om det kan lade sig gøre at benytte tankerne bag oplevelseskommunikation, når et forsikringsprodukt skal markedsføres.

Medarbejdernes vigtige rolle

Ud fra antagelsen om, at organisationers interne og eksterne kommunikation hænger uløseligt sammen, vil jeg dernæst medtænke medarbejderne, når organisationer eller produkter skal markedsføres eksternt. Medarbejderne repræsenterer organisationen og spiller derfor en vigtig rolle i den samlede markedsføring. At medarbejderne skal tænkes ind i markedsføringssammenhænge, gælder således også for oplevelseskommunikation som den seneste strømning inden for markedsføring. Hvis en organisation som noget nyt begynder at beskæftige sig med oplevelsesøkonomi og -kommunikation, vil der nødvendigvis også opstå nogle nye udfordringer i den interne kommunikation. Især fordi medarbejderne spiller en vigtig rolle, når rammerne for kundes samlede oplevelse skal skabes. Set fra mit perspektiv er medarbejderen en meget vigtig parameter, når det drejer sig om at sprede organisationers budskaber i omverdenen. Jeg mener, at medarbejderne bør betragtes som

organisationens ambassadører i omverdenen, og derfor er det ikke uvæsentligt, at organisationen medtænker medarbejderne i forbindelse med oplevelseskommunikation.

Et eksempel på markedsføring, hvor medarbejderne inddrages meget direkte, er dagligvarekæden Faktas reklamekampagne "Det ta'r kun 5 minutter". Reklamekampagnen giver medarbejderne ejerskab i forhold til budskabet, hvilket kan skabe medarbejdernes motivation for også at udleve budskabet i deres kontakt med kunderne.

Ved at kaste et lys over oplevelseskommunikationens forskellige vinkler håber jeg at kunne bidrage til organisationers fremtidige arbejde med denne nye markedsføringstankegang. En tankegang, der ikke blot skal forankres eksternt hos kunderne, men også hos medarbejderne. I specialet tager jeg udgangspunkt i pensionselskabet PFA Pension som den organisation, der henholdsvis skal markedsføre et forsikringsprodukt med udgangspunkt i oplevelseskommunikation og desuden tænke medarbejdernes rolle ind i målet om at skabe den vellykkede oplevelseskommunikation.

PFA Pension

I foråret 2007 var jeg i praktik hos PFA Pension¹, og siden har jeg været studentermedhjælper i organisationen. Derfor er det oplagt for mig at tage udgangspunkt i PFA i mit arbejde med specialet. For det første giver det mig nogle muligheder og fordele, fordi jeg har

1) Herefter benytter jeg blot betegnelsen PFA.

været en del af PFA's virkelighed i en længere periode og derigennem har opnået en indsigt i organisationen, som ellers ville have været vanskelig at opnå. For det andet er det udfordrende for mig at tænke den praktiske virkelighed, jeg har været en del af i halvdet år, sammen med mine teoretiske færdigheder fra kommunikationsstudiet.

Præsentation af PFA

PFA er et pensions- og forsikringsselskab, der blev grundlagt i 1917. Dengang hed det Pensionsforsikringsanstalten – heraf kommer den nuværende forkortelse PFA. PFA befinder sig på markedet for firmapensioner og arbejdsmarkedspensioner. Det vil sige, at PFA's overordnede kunder er virksomheder og organisationer, hvis medarbejdere og medlemmer har en pensionsordning hos PFA. I udgangspunktet kan en enkeltperson dermed ikke oprette en pensionsordning hos PFA, uden at det sker gennem vedkommendes arbejdsgiver eller fagforbund. I specialet arbejder jeg derfor med to typer af målgrupper. Den første målgruppe er virksomhedskunderne eller mere specifikt de beslutningstagere, der afgør, hvordan virksomhedens pensionsaftale med PFA skal se ud. Personer i denne målgruppe kalder jeg fremover for *beslutningstagere*. Den anden målgruppe består af virksomhedskundernes medarbejdere, som ikke har indflydelse på den overordnede pensionsaftale, men som har en pensionsopsparing og en række forsikringer hos PFA gennem deres arbejdsgiver. Personer i denne målgruppe kalder jeg fremover for *slutkunder*.

Primære produkter og services

Når beslutningstageren har forhandlet en overordnet pensionsaftale på plads med PFA, betyder det, at slutkunden har en pensionsordning hos PFA, som typisk består af to dele. Den ene del er selve slutkundens opsparing til tiden efter arbejdslivet, og den anden del består af en række forsikringer, der sikrer slutkunden, mens denne fortsat er aktiv på arbejdsmarkedet. Én forsikring kan dække i tilfælde af, at slutkunden mister en del af sin evne til at arbejde, en anden forsikring dækker, hvis slutkunden bliver alvorligt syg, og en tredje dækker, hvis slutkunden får en skade, som eksempelvis kræver fysioterapeutisk behandling.

Udover selve produkterne – opsparing og forsikringer – tilbyder PFA rådgivning til både beslutningstagere og slutkunder. For beslutningstagerne kan det være rådgivning om, hvordan de bedst muligt sammensætter en pensionsaftale, eller hvordan de skal forholde sig, hvis en medarbejder bliver alvorligt syg. For slutkunden kan det være rådgivning om, hvordan pensionsordningen skal tilpasses i forhold til den enkeltes livssituation. Men det kan også være rådgivning om juridiske spørgsmål, hvis slutkunden eksempelvis bliver skilt. Alt i alt består en pensionsordning altså typisk af en opsparing, en række forsikringer og adgangen til at få rådgivning om pensionsordningen.

Det interne billede

I det følgende vil jeg give en karakteristik af PFA som organisation, da det vil give et mere klart billede af, hvilke rammer specialet skal

ses i lyset af. Det er ikke uvæsentligt, at kende lidt mere til organisationen bag oplevelseskommunikation, da det kan have betydning for, hvilke muligheder og begrænsninger der er, når PFA skal benytte oplevelseskommunikationen i markedsføringen af et forsikringsprodukt.

Til at karakterisere PFA som organisation lader jeg mig inspirere af Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdals² "Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer" (2004). Desuden vil jeg trække på de erfaringer, jeg har fået gennem mit arbejde i PFA. Det vil derfor ikke være en fuldstændig gennemarbejdet analyse af organisationen, men blot en indikation af hvilken type organisation, der danner rammen for specialet.

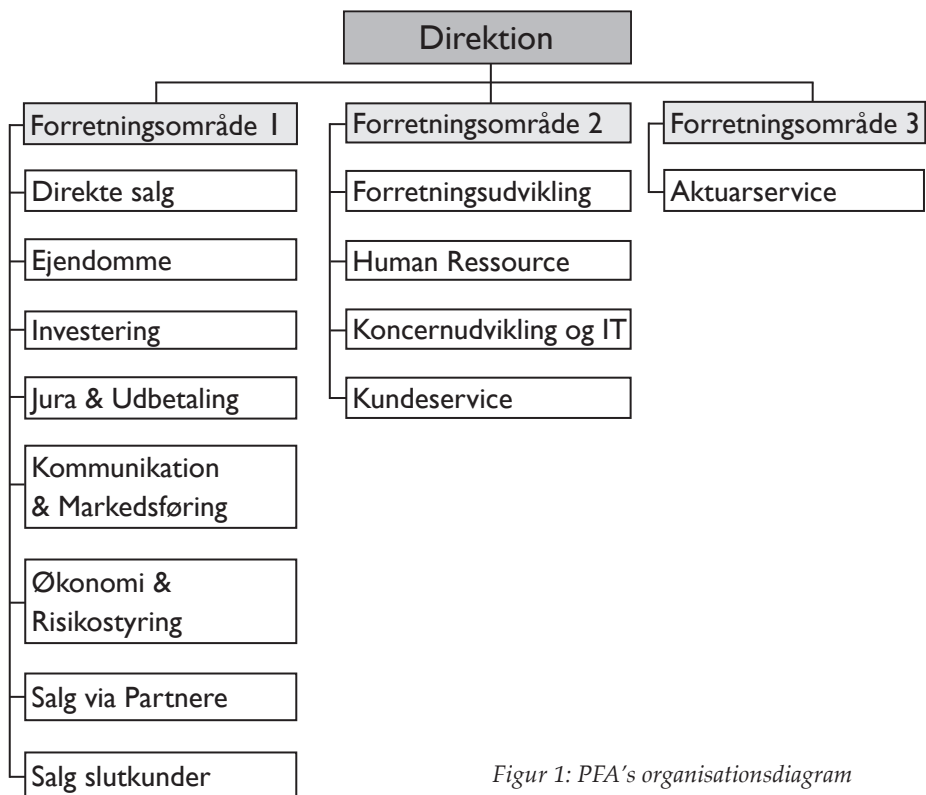
Medarbejderne

I alt er der cirka 1100 medarbejdere i PFA. Hovedparten af dem er samlet på hovedkontoret i København, mens et fåtal er spredt ud på fem områdekontorer, der ligger rundt omkring i landet. Blandt medarbejderne er der rigtig mange forskellige faggrupper, hvor den største medarbejdergruppe er dem, der håndterer slutkundernes pensionsordninger i det daglige. Men udover pensionsmedarbejdere finder man blandt andet jurister, investeringseksperter, salgsmedarbejdere, it-medarbejdere, forretningsudviklere, kommunikations – og marketingkonsulenter og mange flere. Den brede gruppe af fagfolk betyder, at der er mange forskellige interesser, der skal varetages internt, hvilket er en konstant udfordring.

2) Jørgen Frode Bakka er ekstern lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School. Egil Fivelsdal var i mange år professor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi på Copenhagen Business School.

Formel eller uformel struktur?

Som de fleste andre større organisationer er PFA's struktur også beskrevet gennem et organisationsdiagram. Af følgende organisationsdiagram fremgår det, hvordan PFA har opdelt organisationen i funktioner, der hver især refererer til Direktionen.



Figur 1: PFA's organisationsdiagram

I mange organisationer har organisationsdiagrammet til formål at skitsere organisationens sammensætning, men er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at alle processer i organisationen tager udgangspunkt i diagrammet. Men i andre organisationer beskriver diagrammet, hvordan arbejdsdelingen og ledelsen rent faktisk foregår. Når det er tilfældet, har organisationen en formel struktur. (Bakka og Fivelsdal 2004: 47) *”Med formel struktur vil vi her forstå det sæt af hovedregler, som søges opretholdt i en organisation, specielt m.h.t. arbejdsdeling og styring.”* (Bakka og Fivelsdal 2004: 47) Den formelle struktur står naturligt i modsætning til den uformelle struktur, hvor organisationsdiagrammet ikke er en faktisk beskrivelse af, hvordan arbejdet er opdelt, men mere som en grov skitse af organisationens sammensætning. Den uformelle organisation beskrives således:

”I sin enkleste synlige form vil denne uformelle organisation bestå af grupper eller kliker. Men på dette enkle grundlag kan der udvikles en række uformelle normer, som regulerer de ansattes forhold til organisationen, f.eks. arbejdsydelser.” (Bakka og Fivelsdal 2004: 48)

Ud fra mine erfaringer med at arbejde i PFA vil jeg beskrive organisationens struktur som formel. Det vil altså sige, at organisationsdiagrammet i høj grad bliver benyttet i måden, hvorpå arbejdet bliver delt og styret. Det viser sig for eksempel, når et medarbejderblad bliver udarbejdet. Bladet bliver godkendt af administrerende direktør, hvor han forbeholder sig ret til at udelade artikler. Det er således ikke tilstrækkeligt, at chefen for kommunikations-

afdelingen godkender indholdet. Eksemplet med medarbejderbladet er et tilfælde, hvor strukturen ikke nødvendigvis behøver at være formel. Her kunne kommunikationschefen på baggrund af sin faglighed godt have fået ansvaret for indholdet, uden at det ville skabe problemer.

Dog er det værd at nævne, at PFA i kraft af at være en finansiel virksomhed er bundet af lovgivning og regler på mange punkter. Derfor er der mange sammenhænge, hvor PFA ikke kan "ryste" det formelle af sig. Det skaber eksempelvis en række udfordringer og begrænsninger i forbindelse med eksempelvis produktudvikling og ekstern kommunikation, da alt skal være juridisk korrekt. Det er noget, jeg nødvendigvis må tage højde for, når det gælder oplevelseskommunikation. Jeg mener dog, at oplevelseskommunikation alligevel har sin berettigelse i en finansiel virksomhed, og der findes også en række eksempler på finansielle virksomheder, der har knyttet oplevelser til deres produkter i markedsføringen.

Eksempler på det er både Danske Bank og Nordea. Danske Bank gør det i deres reklamer "Gør det, du er bedst til". Her fremhæver reklamen, at kunderne skal bruge deres talent til at opfylde deres drømme. Nordea fokuserer også på drømmene i deres "Gør det muligt"-reklamer. Her er drømmene illustreret på en gennemsigtig baggrund. Og udsigten til at få opfyldt en livslang drøm, kan formentligt skabe rammerne for modtagerens oplevelse. Så på trods af at PFA er en finansiel (og formel) organisation, er der mulighed for i et vist omfang at fokusere på oplevelser i markedsføringens budskaber.

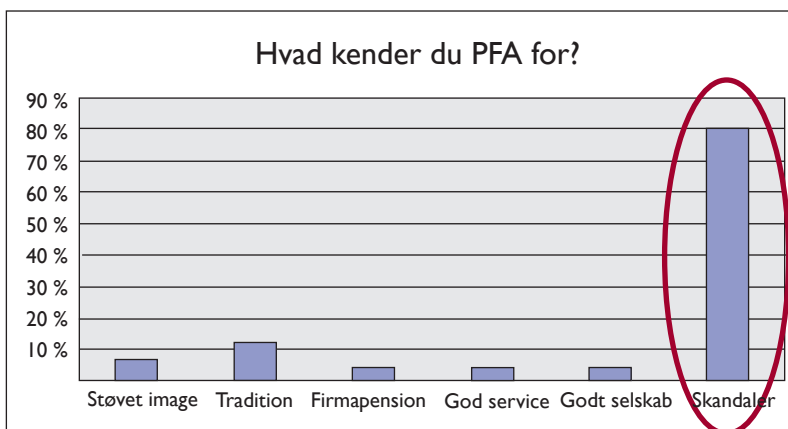
Funktionsorganisation

Der er flere forskellige måder at opdele organisationer på. Nogle af de mest brugte er funktions-, produkt-, kunde- og regionsopdelte organisationer. PFA er kendetegnet ved primært at være en funktionsorganisation. Det vil sige, at medarbejdere med lignende kompetencer er samlet i faggrupper. (Bakka og Fivelsdal 2004: 56) Eksempelvis er juristerne samlet i en afdeling, økonomerne i en anden, pensionsmedarbejderne i en tredje og så fremdeles. Denne organisering kan være både en fordel og en ulempe. Fordelen er, at ekspertviden samles i områder, hvor medarbejdere med samme faglige baggrund kan udfordre hinanden og derigennem udvikle deres kompetencer. Ulempen er derimod, at faggrupperne bliver meget adskilte, og derfor kan de have svært ved at forstå hinandens interesser. (Bakka og Fivelsdal 2004: 58)

Et eksempel fra PFA er, når marketingafdelingen skal udarbejde nye kampagner og kreative løsninger, der formidler pension. I disse tilfælde skal juraafdelingen godkende resultatet. De to faggruppers fokus ligger ret langt fra hinanden, for mens marketingmedarbejdernes primære fokus er at gøre pension levende og interessant, fokuserer juristerne på, at materialet skal være juridisk korrekt. Det kan skabe konflikter faggrupperne imellem, fordi begge fagligheder gerne vil udføre arbejdet bedst muligt ud fra deres eget faglige perspektiv.

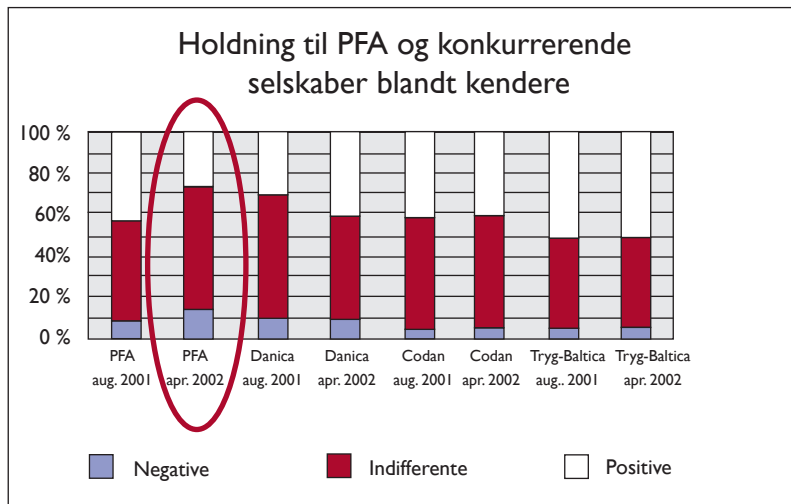
Det eksterne billede

Udover kort at karakterisere det interne billede af PFA, vil jeg nu se nærmere på det eksterne billede. Da jeg første gang fortalte venner og bekendte, at jeg havde fået praktikplads hos PFA, blev jeg ofte mødt af kommentaren: "Jamen er det ikke dem med Thorsen og Trads-sagen." Til det kunne jeg naturligvis kun svare "jo, det er det". Da jeg selv begyndte i PFA, spurgte jeg ofte ind til, hvordan sagen påvirker organisationen i dag. Fra alle har jeg fået kommentaren, at PFA gennemlevede en meget større krise i forbindelse med angrebene på World Trade Center den 11. september 2001, hvor en stor del af de økonomiske reserver gik tabt på grund af voldsomme kursfald. Således lader det ikke umiddelbart til, at Thorsen/Trads-sagen påvirker PFA i dag. Men sagen, der løb fra januar 1999 til sommeren 2000, påvirkede naturligvis PFA's image i en årrække efter, at den havde ryddet utallige forsider. For eksempel fremgår det af en undersøgelse af PFA's omdømme fra 2002 (bilag 2), at sagen på dette tidspunkt fortsat befandt sig i folks erindring.



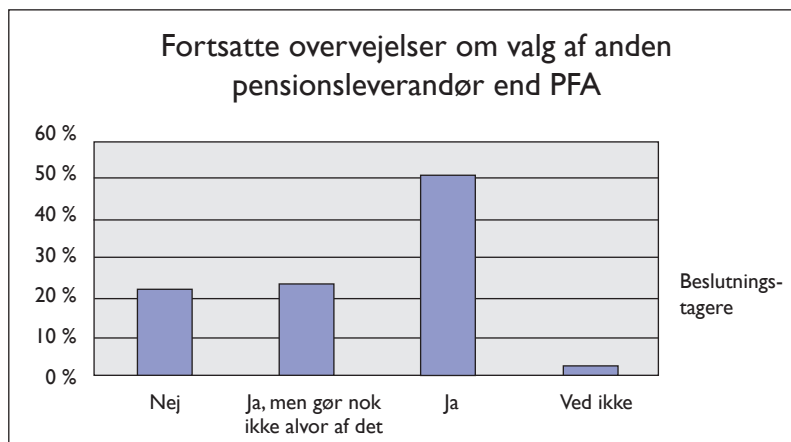
Figur 2.1: Uddrag fra opinionsundersøgelse fra sommeren 2002
– udarbejdet af Kunde & Co.

Af figur 2.1 på foregående side fremgår det, at PFA's image i 2002 fortsat var præget af Thorsen/Trads-sagen, og hele 80 procent af de adspurgte personer knytter ordet "skandale" til det, de kender PFA for. I klar kontrast hertil kæder kun fem procent af de adspurgte ordene "godt selskab" sammen med PFA på dette tidspunkt (figur 2.1). Desuden er folks holdning til PFA også mere negativ end til selskabets konkurrenter i markedet (figur 2.2), og over 50 procent overvejer at skifte pensionsleverandør i 2002 (figur 2.3 - næste side).



Figur 2.2: Uddrag fra opinionsundersøgelse fra sommeren 2002

– udarbejdet af Kunde & Co.



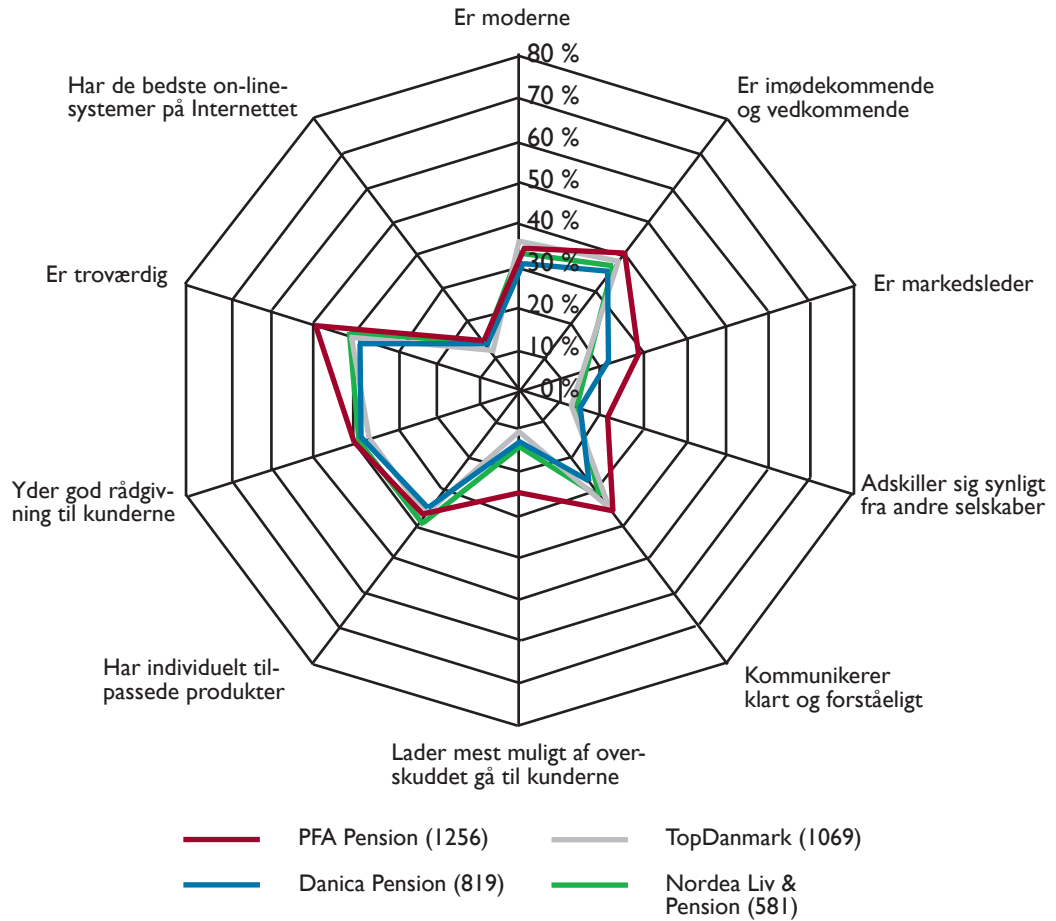
Figur 2.3: Uddrag fra opinionsundersøgelse fra sommeren 2002
– udarbejdet af Kunde & Co.

Meget er dog sket siden 2002, og en imageundersøgelse fra 2008 viser, at de adspurgte samlet set har et mere positivt indtryk af PFA end af de nærmeste konkurrenter – dog med undtagelse af Tryg (bilag 2: 4). En af grundene til, at Tryg ligger meget højt, kan være, at de har formået at skabe en opmærksomhed om budskabet ”tryghed” både gennem deres navn og gennem de velkendte reklamer³, der understøtter budskabet.

At PFA har et godt omdømme på en række punkter set i forhold til de største konkurrenter, fremgår yderligere af figur 3 på næste side (bilag 2: 5):

3) Reklamerne ”Det handler om at være tryg” med eksempelvis kyllingen og ræven.

Image blandt kendere af respektive selskab



Figur 3: Uddrag fra imageundersøgelse foretaget i 2008 – udarbejdet af Tranberg Tracking.

PFA, som er markeret med rød, ligger bedst på for eksempel "god rådgivning til kunderne", "er troværdig", "er imødekommende og vedkommende", "en markedsleder" og "kommunikerer klart og forståeligt".

Selvom PFA i dag står stærkt i imageundersøgelsen sammenlignet med konkurrenterne, er Thorsen/Trads-sagen alligevel ikke gået helt i glemmebogen. En opgørelse over artikler i nationale og regionale morgenaviser i 2007 viser, at ud af i alt 446 artikler, hvor PFA er nævnt, er Thorsen/Trads-sagen nævnt i 112 af dem. Mange af de 112 artikler er notitser, men det medvirker til fortsat at fastholde skandale-sagen i folks bevidsthed. (Bilag 2: 12)

Det lader dog ikke længere til at have en direkte indflydelse på kundernes opfattelse af PFA som pensionselskab, da PFA i dag som vist på forrige side har et positivt image i forhold til konkurrenterne. Blandt andet rangerer PFA markant højere, når det gælder troværdighed. Man kunne ellers forvente, at netop denne parameter ville lade sig påvirke af Thorsen/Trads-sagen.

Casebeskrivelsen

For at konkretisere min problemstilling har jeg valgt at tage udgangspunkt i et enkelt af PFA's forsikringsprodukter i specialet. I følgende casebeskrivelse vil jeg blandt andet give en beskrivelse af produktet, markedet, målgrupperne og konkurrenterne.

I de senere år er de fleste pensionselskaber begyndt at gå mere og mere op i sundhedsforsikringer. PFA har forsikringen PFA Hel-

bredssikring, som giver slutkunden adgang til privathospitaler, hvis han eller hun er kommet til skade og har brug for hurtig hjælp. I bund og grund handler det om, at slutkunden med denne forsikring gerne skal opnå at komme tilbage på arbejde så hurtigt som muligt – til gavn for både slutkunden selv og for beslutningstageren. Men der bliver fortsat udviklet produkter, der har til formål at sikre slutkundernes sundhed. Som det sidste nye produkt på stammen lancerede PFA i efteråret 2007 forsikringsproduktet PFA Forebygger. I specialet tager jeg udgangspunkt i dette produkt.

PFA Forebygger

PFA Forebygger er en forsikring, som beslutningstagere i virksomhederne kan tegne for deres medarbejdere (slutkunder). Forsikringen giver slutkunden mulighed for at få akut behandling, hvis han eller hun får gener i muskler og led. Behandlingen foregår hos enten kiropraktor, fysioterapeut, massør eller zoneterapeut. Desuden kan slutkunderne få lavet en sundhedsprofil på baggrund af kolesterol-tal, blodsukker, blodtryk, BMI og fedtprocent.

PFA Forebygger er et samarbejde mellem PFA og Falck Healthcare, og i praksis er det Falck Healthcare, der udfører behandlingerne på slutkunderne. Som navnet indikerer, er tanken bag PFA Forebygger, at fange eventuelle skader hos slutkunden i opløbet, så skaden ikke bliver permanent. PFA Forebygger kan for eksempel benyttes i tilfælde af hold i nakken eller ondt i ryggen. Selve behandlingerne udføres på Falck Healthcares klinikker rundt omkring i landet. Det betyder, at slutkunden maksimalt har 30 km til nærmeste behandlingssted.

Et marked i vækst

PFA Forebygger befinder sig på markedet for sundhedsforsikringer, som er et marked, der er kommet mere og mere fokus på de senere år. I en artikel fra Morgenavisen Jyllandsposten den 8. december 2007, stod der:

"Pensionssektoren forudser, at mindst 150.000 flere vil få en sundhedsforsikring i 2008. Dermed vil antallet af danskere med en sundhedsforsikring have passeret 900.000." (Bilag 3)

I den sammenhæng er det dog væsentligt at skelne mellem de forsikringer, der fokuserer på helbredelse og dem, der fokuserer på forebyggelse. I ordet helbredelse ligger underforstået, at slutkunden allerede fejler noget, hvorimod forebyggelse har fokus på at undgå, at slutkunden kommer til at fejle noget. Tanken med PFA Forebygger er således at forhindre det stadie, hvor slutkunden får brug for sin helbredssikring. Og på samme måde har helbredssikringen til formål at forhindre, at han eller hun får brug for sin invalidepension. På sigt skal PFA Forebygger dermed skabe en økonomisk gevinst for PFA, da der skal udbetales færre penge til helbredssikringer og invalidepensioner. For beslutningstagerne vil PFA Forebygger også kunne skabe en økonomisk gevinst, da færre af slutkunderne vil blive langtidssygemeldte. Og endelig har PFA Forebygger en sundhedsmæssig gevinst for slutkunden.

Målgruppe(rne)

Jeg har allerede været inde på, at der findes forskellige typer af målgrupper for PFA Forebygger – henholdsvis beslutningstagere og slutkunder. Her vil jeg uddybe målgrupperne, da det senere i specialet får betydning for hvilke budskaber, der skal inddrages i oplevelseskommunikationen om PFA Forebygger.

Målgruppen for PFA Forebygger er primært beslutningstagere i virksomheder, der i forvejen har en pensionsaftale med PFA. Beslutningstageren repræsenterer altså en virksomhed eller en organisation, når en pensionsaftale med PFA skal justeres. Det er således beslutningstagerne, der skal overbevises om, at det er en god idé at købe PFA Forebygger til slutkunderne. Beslutningstagerens incitament for at tilbyde slutkunden PFA Forebygger er for eksempel at kunne profilere sig som en attraktiv arbejdsplads, men også at undgå længerevarende sygemeldinger fra medarbejderne på grund af arbejds-skader.

Virksomhederne eller organisationerne, som beslutningstagerne repræsenterer, kan have meget forskellige karakterer. Virksomhederne og organisationerne beskæftiger således mange forskellige faggrupper lige fra kasseassistenter og fabriksarbejdere til skuespillere, bygningskonstruktører og ingeniører. De nævnte faggrupper - og mange flere - udgør den anden målgruppe for PFA Forebygger. Dem kalder jeg som nævnt for slutkunder, og de har PFA Forebygger som en del af den pensionsord-

ning, de har gennem deres arbejdsgiver eller fagforbund. Denne målgruppe skal ikke direkte overbevises om, at PFA Forebygger er en attraktiv forsikring. Men indirekte er det vigtigt, at slutkunderne mener, de har en attraktiv forsikring. Hvis ikke dette er tilfældet, opnår virksomhedskunden ikke den ønskede status som en social ansvarlig og attraktiv arbejdsplads, og PFA opnår dermed heller ikke den ønskede effekt som værende virksomhedskundernes foretrukne pensionselskab. Derfor må slutkunderne tænkes ind som en sekundær, men dog meget vigtig målgruppe.

Slutkunderne er dem, der kommer i direkte berøring med PFA og Falck Healthcare i de tilfælde, hvor PFA Forebygger tages i brug. I forbindelse med PFA Forebygger kan slutkunderne befinde sig i to forskellige situationer. Den ene situation er, hvor slutkunden er bevidst om, at han eller hun har PFA Forebygger, hvis der en dag skulle blive brug for forsikringen. Det giver en form for tryghed, at der er hurtig hjælp at hente, hvis det skulle blive nødvendigt. Den anden situation er der, hvor slutkunden får brug for forsikringen. Her er slutkunden muligvis frustreret over at opleve gener i muskler eller led. Men samtidig er det her, at han eller hun kan glæde sig over muligheden for hurtig behandling, som PFA Forebygger giver, og som slutkunden formentligt ikke ville have fået gennem det offentlige.

Konkurrenter

På forebyggelsesområdet er der en række pensions- og forsikrings-selskaber, som har produkter, der minder om PFA Forebygger.

Nogle af de selskaber, som PFA typisk sammenligner sig med, har produkter tæt på identiske med PFA Forebygger, mens andre adskiller sig på en række punkter. Eksempler på lignende produkter er SEB Pensions produkt "Forbliv rask", Trygs "SmerteFri" og PensionDanmarks "Sundhedsordning". Alle produkterne tilbyder forebyggende behandling hos kiropraktor, fysioterapeut, zoneterapeut og massør. PensionDanmark arbejder endda også sammen med Falck Healthcare om deres "Sundhedsordning".

Da produkterne ligner hinanden rigtig meget, må PFA Forebygger differentiere sig på en række andre parametre end selve produktets egenskaber. En af de parametre kan eksempelvis være måden, hvorpå PFA markedsfører PFA Forebygger. Det er her, oplevelses-kommunikationen kan være et muligt bud på en anderledes måde at markedsføre PFA Forbygger på.

Oplevelser og PFA Forebygger

Når man taler om oplevelser, er den første tanke, der falder en ind, ikke ligefrem rettet mod pensionsverdenen. Faktisk kan det være svært at forestille sig, at noget, der har med pension og forsikring at gøre, overhovedet kan skabe rammer for beslutningstageres og slutkunders oplevelser. Og hvis det endelig skulle være tilfældet,

ville det næppe være en positiv oplevelse, der dukker op i bevidstheden. Pensionsbranchen har i det hele taget et ry for at være lidt grå og støvet, og selvom der er sket en stor udvikling i de seneste år i den forbindelse, må pension og forsikring stadig kategoriseres som lavinteresse-produkter. Derfor kan det virke en smule ulogisk at kaste sig over en sammenkobling af oplevelser og PFA Forebygger. Ikke desto mindre er det, hvad jeg har tænkt mig at gøre. Desuden tager megen af den litteratur, jeg har fundet om oplevelsesøkonomi og -kommunikation som nævnt i forordet, afsæt i produkter eller services, der på en måde hænger lidt mere logisk sammen med oplevelser - eksempelvis ferier, museumsbesøg, fodboldkampe osv. Men fordi oplevelseskommunikation ofte bliver beskrevet som fundament for den nutidige og måske fremtidige markedsføring, mener jeg netop, at det er interessant at udfordre lavinteresse-produkternes muligheder for at blive markedsført med afsæt i oplevelseskommunikation.

Problemfelt

Oplevelsesøkonomi og oplevelseskommunikation. Hvad dækker begreberne egentligt over? Begreberne bliver ofte brugt i flæng, når det gælder markedsføring og økonomisk vækst. Forleden hørte jeg en direktør omtale oplevelseskommunikation, som noget der sker i mødet mellem kunde og virksomhed. Men er det blot det, begrebet oplevelseskommunikation dækker over? Og vil kunden i så fald få en god, neutral eller dårlig oplevelse i mødet med virksomheden? Er dette billede nuanceret nok, og kan alle typer virksomheder

drage nytte af tankerne bag de to begreber? For hvad gør man, hvis en virksomhed som PFA ikke har et produkt eller en serviceydelse, der bare stråler af oplevelsens potentiale? Og indeholder alle organisationer og produkter dette potentiale? Hvis det er tilfældet, hvordan udfordrer man så sin virksomhed inden for oplevelsernes verden? Og er virksomheden garanteret succes ved at afsætte ressourcer til oplevelsesøkonomi og –kommunikation? Alle disse spørgsmål afspejler den undren, jeg har i forhold til at skulle markedsføre et lavinteresse-produkt ud fra tankerne bag oplevelseskommunikation.

Men det stopper ikke her. For som nævnt er jeg på tidligere semestrene igen og igen er blevet gjort opmærksom på, at intern og ekstern kommunikation hænger uløseligt sammen. Ud fra den betragtning er det derfor ikke nok at finde en markedsføringsstrategi, der tager afsæt i oplevelseskommunikation. Det er samtidig nødvendigt, at gøre en indsats for at få medarbejderne til at agere i overensstemmelse med de budskaber, der kommer til syne i et oplevelseskoncept. Det vil sige, at der må arbejdes internt med at klæde medarbejderne på til at fungere som de vigtige ambassadører, som de i bedste fald kan blive for oplevelseskommunikationens budskaber og for organisationen generelt.

Samlet munder alle disse tanker ud i følgende problemformulering for specialet:

Hvilke muligheder og begrænsninger er der, når et forsikringsprodukt som PFA Forebygger skal markedsføres med udgangspunkt i oplevelseskommunikation?

Og hvordan kan PFA's ledelse motivere PFA's medarbejdere for at repræsentere oplevelseskommunikationens budskaber, når de er i kontakt med beslutningstagere og slutkunder?

I praksis vil jeg først komme nærmere ind på, hvilken overordnet kontekst specialet skal ses i lyset af. Det indebærer en beskrivelse af min kommunikationsforståelse og mit videnskabsteoretiske ståsted. Derforuden inddrager jeg en beskrivelse af det samfund, vi lever i i dag. Som kommunikationsstuderende er mit syn på både kommunikation og på verden betydningsfuldt for, hvad jeg når frem til i specialet. Der er således visse videnskabsteoretiske tilgange, der er mere oplagte for mig end andre. Grundlæggende ser jeg ting i en kontekst, og det vil komme til syne i de følgende to kapitler "Mit kompas" og "Verden omkring".

Efter at have sat specialet ind i en overordnet videnskabelig og samfundsmæssig kontekst, inddrager jeg en række teorier om oplevelser, oplevelsesøkonomi og oplevelseskommunikation. Det

foregår i kapitlet "Havet fyldt med oplevelser". Hensigten er at skabe klarhed over, hvad de forskellige begreber indeholder. I det efterfølgende kapitel "Oplevelser og PFA Forebygger" analyserer jeg mig frem til, hvordan oplevelseskommunikationen kan benyttes, når PFA skal markedsføre et lavinteresse-produkt som PFA Forebygger.

I kapitlet "Medarbejderne skal med ombord" vil jeg med udgangspunkt i nogle klassiske motivationsteorier sætte fokus på, hvordan PFA's ledelse kan motivere PFA's medarbejderne på et mere generelt plan. Og for at konkretisere besvarelsen af problemformuleringens andet spørgsmål inddrager jeg desuden et nyere og mere moderne syn på, hvad det vil kræve af PFA's ledelse at motivere medarbejderne for at skabe rammerne for kundernes samlede positive oplevelse af PFA Forebygger.

Inden det konkluderende kapitel kaster jeg i kapitlet "Navigerer alle efter oplevelser?" et kritisk blik på, om PFA Forebyggers målgruppe(r) og PFA's medarbejdere faktisk vil lade sig inspirere og motivere af oplevelser, eller om den omtalte stræben efter oplevelser er forbeholdt bestemte individer i samfundet.

ET HAV AF OPLEVELSER

Mit kompas

Kapitlet her skal ses som det kompas, der på et overordnet plan giver mig de videnskabelige pejlemærker, som skal hjælpe mig med at navigere i et hav af oplevelser. I kapitlet er hensigten derfor at skabe den videnskabelige kontekst, specialet indgår i. Det vil jeg gøre ved først at diskutere forskellige syn på kommunikation, for derefter at lægge mig fast på, hvordan jeg anskuer begrebet kommunikation. Mit syn på kommunikation afspejler samtidig min videnskabsteoretiske tilgang i specialet. Derfor vil jeg herefter reflektere over, hvordan min kommunikationsforståelse og min videnskabsteoretiske erkendelse hænger sammen. Alt sammen har betydning for, hvordan jeg gennem hele specialet bidrager til den samlede besvarelse af specialets problemformulering. Således ville et andet syn på kommunikation og på virkeligheden derfor også frembringe andre resultater end dem, jeg når frem til i specialet. Jeg vil dog lade det være op til andre at undersøge problemstillingen fra andre videnskabelige perspektiver.

Kommunikationsforståelse

Gennem hele kommunikationsstudiet er jeg blevet præsenteret for et utal af kommunikationsmodeller, der har haft det formål at billedliggøre forskellige måder, hvorpå kommunikation kan anskues. Modellerne har deres rødder i forskellige videnskabelige traditioner, men en ting, de alle er enige om, er, at der altid er en *afsender* et *budskab* og en *modtager*. Forskellen ligger primært i forståelsen af, hvilken relation der eksisterer mellem afsender og modtager og desuden også i definitionen af, hvad vellykket kommunikation er. Senere i kapitlet inddrager jeg to klassiske kommunikationsmodeller med rødder i hver sin videnskabelige tradition. Herigennem vil jeg nå frem til min forståelse af kommunikation. Men først vil jeg undersøge begrebet "kommunikation" nærmere.

Hvad er kommunikation?

Inden jeg bevæger mig dybere ned i de forskellige kommunikationsmodeller, vil jeg forsøge at definere kommunikationsbegrebet nærmere. I Den Store Danske Encyklopædi¹ lyder definitionen af kommunikation således:

"Af lat. communicatio 'meddelelse', af communicare 'udveksle meddelelser, gøre fælles, dele med nogen', afledt af communis 'fælles'".

(Den Store Danske Encyklopædi)

1) Den Store Danske Encyklopædi indgår som en del af Gyldendals Online Leksikon. Opslag i encyklopædien er baseret på opdaterede og ajourførte udgaver af bind 1-20 (1994-2001), Supplementsbind 1 og 2 (hhv. 2002 og 2006).

I ordet "udveksle" ligger der en antagelse om, at kommunikation involverer minimum to parter. Desuden hentyder "udveksle" til at begge bidrager med indhold til kommunikationen, da det vil være utænkeligt, at en enkelt person udveksler meddelelser med sig selv. At "gøre fælles" understreger, at kommunikation involverer mere end en person. Desuden ligger der i ordene "gøre fælles" en antagelse om, at man gennem kommunikation kan dele budskaber. Det kan virke som en simpel definition, men ikke desto mindre er der mange forskellige syn på, hvordan denne deling af budskaber finder sted. For at give et bud på hvor forskelligt relationen mellem kommunikationssituationens parter kan anskues, vil jeg i det følgende beskrive to forskellige kommunikationsmodeller, med hvert sit udgangspunkt.

Kommunikation som transmission²

To tilgange som ofte bliver beskrevet som modsætninger er henholdsvis transmissionsparadigmet og interaktionsparadigmet. I den første tilgang ser man modtageren som passivt mål for kommunikationen, hvorimod den anden tilgang ser modtageren som medproducent af virkeligheden. (Frandsen et al. 2004: 34)

Transmissionsparadigmet bliver populært også kaldt for kanyleteori, da den grundlæggende tanke inden for dette paradigme er, at afsenderen sprøjter budskabet ind i modtageren. Antagelsen inden for dette syn på kommunikation er, at modtageren af budskabet op-

2) Afsnittet "Kommunikation som transmission" tager udgangspunkt i afsnittet "Kommunikation som transmission" fra min 9.semesteropgave. Afsnittet er dog revideret.

fatter budskabet præcist, som afsender har tænkt. Hvis dette mål ikke opnås, skyldes det, at der er sket en fejl, eller at der har været støj på linjen i overførslen af budskabet. En af de mest kendte kommunikationsmodeller, når kommunikation ses som transmission, er Harold D. Lasswells³ model fra 1948.



Figur 4: Lasswells kommunikationsmodel fra 1948.

(McQuail og Windahl 1993: 13)

Transmissionsparadigmet har dermed sine rødder i funktionalismen, som betragter mennesker som ting. Torben Berg Sørensen⁴ skriver om undersøgelser inden for et funktionalistisk perspektiv:

”Resultater af sådanne undersøgelser formuleres derefter som en art social lovmæssighed af typen, at hvis en gruppe mennesker udsættes for en bestemt begivenhed eller prøvelse, vil det påvirke deres adfærd eller relation til hinanden på en bestemt måde.”

(Sørensen 1997: 10)

Citatet understreger tanken om, at modtageren er passivt ”offer” for kommunikationen, der er styret af afsender. Det er på forhånd

3) Harold D. Lasswell var amerikansk professor i politik og kommunikationsteoretiker.

4) Torben Berg Sørensen var uddannet sociolog ved Københavns Universitet.

givet, at en bestemt form for stimuli efterfølgende vil medføre en bestemt respons hos modtageren. Inden for funktionalismen anser man det derfor som muligt at foretage målinger, der viser, om den ønskede effekt på modtageren er opnået gennem kommunikations-situationen.

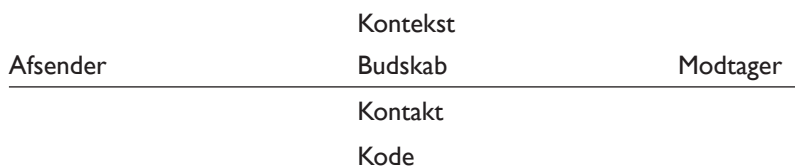
Inden for den merkantile disciplin er denne kommunikationsforståelse meget udbredt. Kommunikationen er her målbar, og man kan for eksempel bruge målinger af seertal til at afgøre, hvor mange der bliver eksponeret for en bestemt reklame. Herefter kan man lave undersøgelser af, hvor stor en procentdel af dem, der har været eksponeret for reklamen, der også kan huske, at de har været eksponeret for den. Videre kan man så undersøge, om modtagerne af reklamen har opfanget det budskab, afsenderen havde tiltænkt og så fremdeles. Når PFA eksempelvis måler på, hvor mange forsikringer der bliver solgt i løbet af en reklamekampagne i forhold til, hvor mange der bliver solgt, når der ikke kører en kampagne, vil det altså være med udgangspunkt i funktionalismen.

I specialet ser jeg imidlertid ikke kommunikation som en lineær proces, som transmissionsparadigmet foreskriver. I modsætning til det funktionalistiske transmissionsparadigme står et interaktionistisk syn på kommunikation, som jeg vil uddybe i det følgende.

Kommunikation som interaktion

Grundtanken inden for interaktionsparadigmet er, at kommunikation er lig med social interaktion. Det vil sige, at modtageren ikke ses som en passiv størrelse, men derimod som en aktiv deltager i den proces det er at skabe mening. Det er gennem modtagerens interaktion med afsender, budskabet eller med andre modtagere, at mening skabes. (Frandsen et al. 2004: 36)

En model, der fremhæver, at kommunikation ikke blot skal ses som en lineær proces (jfr. Lasswell), er strukturalisten Roman Jakobsons⁵ kommunikationsmodel. Han beskriver, hvordan der i enhver kommunikationssituation er en række faktorer på spil. Faktorerne vil dog være til stede i forskelligt omfang afhængigt af, hvilken genre kommunikationen udspiller sig i. (Jakobson in Waugh og Monville-Burston (red.) 1995: 69) Modellen ser ud som følger (oversat til dansk):



*Figur 5: The six factors of the speech event
(Jakobson in Waugh og Monville-Burston (red.) 1995: 73)*

De seks forskellige faktorer har desuden seks forskellige funktioner i sproget. Funktionerne er henholdsvis den emotive (afsender), den referentielle (kontekst), den poetiske (budskab), den fatiske

5) Roman Jakobson var russisk-amerikansk sprog- og litteraturforsker.

(kontakt), den metakommunikative (kode). (Jakobson in Waugh og Monville-Burston (red.) 1995: 77) Skal man analysere en tekst med udgangspunkt i Jakobsons kommunikationsmodel, må man derfor lede efter referentielle træk i teksten for at kunne sige noget om konteksten. Og man må lede efter metakommunikative træk for at kunne sige noget om tekstens kode osv. Her vil jeg ikke gå mere i dybden med funktionerne, da jeg ikke skal bruge Jakobsons model som analyseredskab. Mit mål med at inddrage Jakobsons model er primært at understrege, at konteksten har en afgørende betydning for kommunikationssituationen.

Afsender, budskab og modtager var også at finde i Lasswells model. Desuden kan Lasswells "kanal" sammenlignes med Jakobsons "kontakt", som han beskriver som: *"a physical channel and a psychological connection between the addresser and the addressee ..."* (Jakobson in Waugh og Monville-Burston (red.) 1995: 73) Men i modsætning til Lasswell tilføjer Jakobson yderligere to faktorer til kommunikationssituationen – nemlig "kontekst" og "kode". Netop de to ekstra faktorer viser i høj grad forskellen mellem de to forskellige syn på kommunikation. For når Jakobson refererer til "kontekst" og "kode" som en del af kommunikationssituationen, indikerer han samtidigt en bevidsthed om, at budskabet ikke blot når fra afsender til modtager som ønsket, men at der derimod kan være forhold uden for afsender, budskab og modtager, der påvirker kommunikationssituationen.

Eksempelvis skriver Jakobson: *"In point of fact, any verbal behavior is goal-directed, but the aims are different..."* (Jakobson in Waugh og Monville-Burston (red.) 1995: 71). Kommunikationens modtagere kan altså befinde sig i forskellige kontekster og have forskellige koder, der er afgørende for, hvilken betydning modtageren tillægger budskabet.

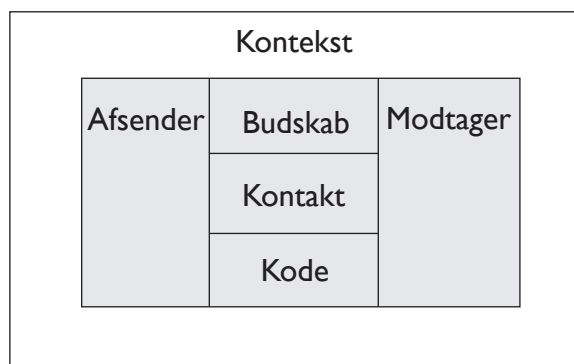
Inden for Jakobsons paradigme er det dermed ikke givet, at afsenders tænkte budskab er lig med det budskab, modtageren står tilbage med. Usikkerheden omkring modtagerens reception af budskabet, må afsender blot acceptere og så vidt muligt forholde sig til - eksempelvis ved at lave undersøgelser af modtagernes forskellige kontekster.

Derfor må PFA eksempelvis være opmærksom på, at én modtager af PFA Forebyggers oplevelseskommunikation kan befinde sig i én bestemt kontekst og have én bestemt kode, og at han eller hun på baggrund af pågældende kontekst og kode lader sig inspirere af oplevelser. Men samtidig kan andre modtagere befinde sig i andre kontekster og have andre koder, hvor oplevelser ikke vil skabe begejstring.

Min kommunikationsforståelse

Jeg ser i høj grad kommunikation som en art interaktion mellem afsender, budskab og modtager, der er afhængig af den kontekst, hver af de tre faktorer befinder sig i. Således tager jeg altså afstand fra at se kommunikation som en lineær proces, hvor afsender styrer kommunikationen og ikke forholder sig til modtagerens forskellige fortolkninger af budskabet. Derimod ser jeg modtager som

medproducent af det budskab, han eller hun opfatter. Selvom jeg ser modtager som medproducent af budskabet, er jeg bevidst om, at afsender naturligvis har nogle redskaber, som bidrager til, at udformningen af kommunikationen målretter sig de ønskede modtagere. Det er blot vigtigt at understrege, at der ikke er nogen garanti for, at modtager opfatter budskabet som afsenderen har tænkt. For at præcisere min kommunikationsforståelse illustrerer jeg den i følgende model. Modellen er inspireret af Jakobson, men understreger, at kontekstbegræbet er den helt overordnede ramme, som påvirker de andre faktorer i kommunikationssituationen.



Figur 6: Illustration af min kommunikationsforståelse.

Selvom min kommunikationsforståelse henter sin inspiration hos Jakobson, som er strukturalist, betyder det ikke at jeg bekender mig til strukturalismen. Kort fortalt ser strukturalisterne sproget som et system til at begribe virkeligheden. (Collin og Køppe (red.) 2003: 201) Men strukturalister ser ikke sproget som konstruerende for virkeligheden. Da jeg mener, at kommunikation (sprog) ikke

blot er en repræsentation af virkeligheden, men også kan ses som konstruerende for virkeligheden, bekender jeg mig ikke til strukturalismen, men derimod til den videnskabsteoretiske retning socialkonstruktionisme.

Socialkonstruktionismen

Socialkonstruktionismen⁶ er en videnskabsteoretisk retning, hvis fokus er, at forhold i verden bliver konstrueret gennem sociale handlinger. Det fremgår blandt andet af følgende udsagn fra Peter L. Berger og Thomas Luckmanns⁷ bog "Den sociale konstruktion af virkeligheden" (2003):

"... virkeligheden er en social konstruktion, og at det er videnssociologiens opgave at analysere de processer, hvorigennem denne konstruktion bliver til." (Berger og Luckmann 2003: 39)

I modsætning til dyrenes lukkede verden er menneskeverdenens strukturer ikke forudbestemte. Menneskeverdenen er derimod karakteriseret af verdensåbenhed. (Berger og Luckmann 2003: 86) Personer eller forhold i verden har altså ifølge socialkonstruktionisterne ikke en fast kerne, men alt bliver derimod konstrueret

6) Begreberne socialkonstruktionisme og -konstruktivisme bliver ofte blandet sammen, og begreberne kan være svære at adskille. Den grundlæggende forskel ligger i, at konstruktionismen primært koncentrerer sig om fællesskabets betydning i konstruktionen af virkeligheden, hvorimod konstruktivismen tager udgangspunkt i den individualistiske konstruktion af virkeligheden. (Collin og Køppe 2003: 266) Da jeg beskæftiger individet som del af et samfund og dermed som en del et fællesskab, benytter jeg betegnelsen socialkonstruktionismen her i speialet.

7) Peter L. Berger er amerikansk sociolog, og Thomas Luckmann er tysk sociolog.

socialt. Dette anti-essentialistiske syn på verden er opstået som en modreaktion på realismen og positivismen. (Burr 2003: 5 og Gergen 2001: 7) Realismen står netop for synspunktet, at virkeligheden eksisterer forud for og uafhængigt af vores erkendelse, mens positivismen hviler på tanken om at finde almengyldige sandheder gennem empiriske observationer. (Fulgsang og Olsen 2005: 580-581) Ud fra et socialkonstruktionistisk perspektiv kan alt det, der er sandt i dag, i modsætning hertil principielt være usandt i morgen. Det kan derfor også virke meget vidtgående, når nogle konstruktionister mener, at selv de mest grundlæggende naturvidenskabelige lovmæssigheder er konstrueret socialt. Et eksempel kan være, at den fysiske forskel på kønnene mand og kvinde er konstrueret. Denne radikale udlægning af socialkonstruktionismen tilslutter jeg mig ikke. Derimod tilslutter jeg mig tanken om, at mange samfundsmæssige forhold er socialt konstruerede. Et eksempel er, at det i vores samfund tillægges prestige at være direktør for en stor virksomhed, og at det ikke tillægges en særlig prestige at være sygeplejerske. Sådan forholder det sig i hvert fald, hvis vi tager udgangspunkt i lønningerne for de to typer job.

Erkendelsesteoretisk eller ontologisk socialkonstruktionisme?

Det er altså den mindst yderliggående tilgang til socialkonstruktionismen, jeg tilslutter mig i specialet. Men inden for den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed arbejder socialkonstruktionisterne ud fra yderligere to forskellige tilgange – henholdsvis den erkendelsesteoretiske og den ontologiske konstruktionisme.

Den erkendelsesteoretiske konstruktionisme står for det synspunkt, at vores viden (erkendelse) – både den videnskabelige viden og vores dagligdags viden - er påvirket af den kontekst, hvori den formes. (Collin 2004: 24) Det vil med andre ord sige, at de samfundsmæssige processer er konstruerende for vores viden (Collin og Køppe 2003: 250). Inden for denne retning kan man således sige, at den samfundsmæssige virkelighed opstår, og først derefter tilegner vi os viden om den. At vores viden ikke er en repræsentation af en uafhængig virkelighed understreges af Berger og Luckmann i følgende citat: *"Det, der er "virkeligt" for en tibetansk munk, er ikke nødvendigvis "virkeligt" for en amerikansk forretningsmand."* (Berger og Luckmann 2003: 41) Her understreger de, at vores viden om virkeligheden er afhængig af konteksten (fx historien eller kulturen), og hvad der i denne kontekst godtages som viden. Denne pointe kan kædes sammen med min kommunikationsforståelse, hvor konteksten spiller en afgørende rolle for, hvordan individer fortolker den virkelighed, de er en del af. Berger og Luckmann påpeger også, at begreberne "viden" og "virkelighed" har en social relativitet (Berger og Luckmann 2003: 39-41), hvilket igen understreger opgøret med den realistiske erkendelsesteori, der som nævnt står for, at virkeligheden eksisterer forud for og uafhængigt af vores viden om den.

Den anden retning inden for socialkonstruktionisme er den ontologiske. Den ontologiske konstruktionisme tager udgangspunkt i, at den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed konstrueres

af vores viden (Collin 2004: 24). Eksempelvis kan vores viden om kræftsygdomme være med til at konstruere menneskets måde at leve på, fordi vi kender nogle af de konsekvenser, der eksempelvis er ved at ryge. Hvis ikke vi havde opnået viden om faren ved rygning, ville der formentligt ikke være blevet lavet et forbud mod rygning på restaurationer. Dermed er vores viden konstruerende for vores virkelighed.

Dialektik mellem retningerne

Her i specialet vil jeg ikke udelukkende bekende mig til den erkendelsesteoretiske eller den ontologiske socialkonstruktionisme. Derimod mener jeg, at min case for specialet med fordel kan anskues fra begge retninger, da jeg mener, at de to retninger er dialektisk forbundet. Eksempelvis kan viden om, at mange mennesker bliver nedslidte på grund af deres arbejde, konstruere en virkelighed, hvor medarbejdere er mere opmærksomme på deres eget velbefindende (ontologisk konstruktionisme). Her er det både statistikkerne og medarbejdernes egne erfaringer fra sig selv eller kolleger, der giver dem viden om, at det er vigtigt at passe på sig selv gennem arbejdslivet.

Men den viden, der skaber en tendens til, at der blandt er et marked for forebyggelsesprodukter, er samtidigt et produkt af samfundsmæssige processer. Stod vi ikke over for den samfundsmæssige udfordring, at få medarbejdere til at blive længere på arbejdsmarkedet i fremtiden, ville vores viden om nedslidthed sandsynligvis ikke have stået lige så klart i vores bevidsthed, som

den gør i dag (erkendelsesteoretisk konstruktionisme). En samfundsmæssig proces – for eksempel ”de små årgange” - skaber derfor en forudsætning for viden om, at en højere pensionsalder er nødvendig i fremtiden, hvis den danske velfærd skal opretholdes. PFA Forebygger kan både ses som konstrueret af og konstruerende for den virkelighed, vi indgår i. Det er tilfældet, fordi forsikringsproduktet er konstrueret på baggrund af vores viden om blandt andet, at arbejdsskader kan forårsage økonomiske tab for samfundet. Derfor er PFA Forebygger konstruerende for vores viden om disse arbejdsskader, da forsikringsproduktet i kraft af sin eksistens skaber opmærksomhed om dem.

Verden omkring

Efter at have beskrevet min kommunikationsforståelse og den videnskabsteoretiske ramme for specialet vil jeg i kapitlet her give en karakteristik af det samfund, vi lever i. Kapitlet har til hensigt at beskrive rammerne omkring min case yderligere. For hvorfor er det, at et produkt som PFA Forebygger har sin berettigelse på markedet, og hvilke samfundsmæssige forhold gør, at forsikringsproduktet er attraktivt for beslutningstagere og slutkunder og samtidig er en god forretning for PFA? Jeg tager udgangspunkt i Ulrich Becks¹ tanker om det samfund, som han betegner "risikosamfundet".

1) Ulrich Beck er professor i sociologi ved universitetet i München.

Risikosamfundet

Ifølge Ulrich Becks "Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet" (1986 – på dansk første gang i 1997. Her benyttes 2004-udgaven) har samfundet, vi lever i, ændret sig fra at være et klassisk industrisamfund til at være et risikosamfund. Med det mener han, at samfundet i takt med den teknologiske og økonomiske udvikling af industrien har udviklet en række risici, som skal tages alvorligt. De negative konsekvenser af teknologien er netop de risici, den medfører globalt. Der er altså ikke længere nogen, der kan undsige sig, at en række risici er opstået som følge af det industrielle samfund. Beck henviser flere gange i bogen til katastrofen på atomkraftværket i Tjernobyl som et eksempel på de nye risicis karakteristika. For det første henviser han til, at vi ikke kan gardere os mod risiciene, uanset hvor meget vi forsøger, og for det andet kender vi ikke de præcise langsigtede konsekvenser af risiciene, før de er en realitet. (Beck 2004: 9-10)

Selv om Becks teori om risikosamfundet har over 20 år på bagen, er den ikke desto mindre stadig højaktuel. Et mere nutidigt eksempel på en global risiko er den globale opvarmning. Vi bliver igen og igen konfronteret med de skader, vi gør på det miljø, vi omgiver os med. Vores (over)forbrug af CO₂ gør, at de usynlige risici ved dette forbrug efterhånden viser sig som synlige konsekvenser på jorden. Både med hensyn til katastrofen i Tjernobyl og vores øgede CO₂-udslip er der tale om situationer, hvor vi hverken som enkeltperson eller nation kan gardere os mod de farer, der lurder.

ne er derimod usynlige og kan ramme os alle, uanset hvem der bærer skylden for de øgede risici. Et eksempel, der er meget oppe i tiden, er det verdensomspændende pres, der er på Kina, for at få landet til at tilslutte sig standarderne for, hvor megen CO₂, landet må udlede (bilag 4). For uden Kina som medspiller i den globale indsats for at holde CO₂-udslippet på et minimum, er kampen nærmest tabt på forhånd.

Forskellen på det samfund, Beck beskriver og vores samfund i dag, er blot, at der i dag er et endnu større fokus på de risici, vi udsætter os selv for på grund af teknologisk fremskridt og økonomisk vækst. Derforuden har debatten om risici i dag bredt sig til ikke kun at involvere videnskabsmænd, men til også at involvere både politikere og kendisser (Bono, Angelina Jolie osv.).

Risiciene har ændret karakter

Becks beskrivelse af risikosamfundet skal ikke forstås på den måde, at der ikke tidligere har eksisteret risici. Han mener blot, at risiciene har ændret karakter. Han skriver blandt andet: *"Dengang skyldtes farerne, at man var underforsynet med hygiejniske teknologier. I dag skyldes de en industriel overproduktion."* (Beck 2004: 31) Tidligere var det for eksempel ikke ualmindeligt, at man døde af en lungebetændelse. I dag er det et mere sjældent syn grundet udviklingen af penicillin og andre behandlingsformer. De daværende risici var således orienteret mod subjektet i modsætning til i dag, hvor risiciene er globale og i højere grad rettet mod hele menneskeheden.

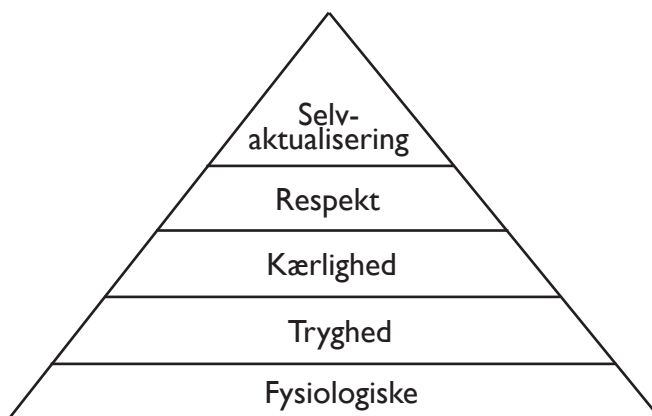
Beck understreger desuden, at der tidligere var tale om risici, som kunne forstås som nød, hvorimod det i dag er det modsatte af nød, der forårsager de nye risici. Samfundets fokus på produktion af stadig større økonomisk vækst – om ikke andet i den vestlige verden – fører altså ifølge Beck til en øget produktion af nye risici.

(Beck 2004: 27 og 80)

Synspunktet her kan desuden genkendes i Abraham Maslows² teori om motivation. Maslows kendte behovspyramide illustrerer netop, at mange af vores basale behov er i dag er dækket. Eksempelvis er vores fysiologiske behov for mad (nød) i dag dækket i den vestlige verden, og derfor stræber vi ikke længere efter at få dette behov opfyldt. For som Maslow udtrykte det: "*... a satisfied need is not a motivator.*" (Maslow 1943 in Vroom and Deci: 39) Samtidig mente Maslow, at der ud af et tilfredsstillet behov udspringer nye utilfredsstillede behov, som individet herefter vil stræbe efter at få opfyldt. Når nøden ikke længere eksisterer som et utilfredsstillet behov, vil der dermed opstå en række andre behov. Som det fremgår af behovspyramiden på næste side, er disse andre behov ifølge Maslow tryghed, kærlighed, respekt og selvaktualisering³ (figur 7). (Maslow 1943 i Vroom and Deci: 27-39)

2) Abraham Maslow (1908-1970) var amerikansk psykolog.

3) Jeg vender gentagne gange tilbage til Maslows teori om motivation. Men selve behovspyramiden vil kun blive være illustreret i dette kapitel.



Figur 7: Maslows behovspyramide.

Den overproduktion og det overforbrug, som vi oplever i risikosamfundet, kan sættes i relation til Maslows teori om behov forstået på den måde, at mere vil have mere. Og det er blandt andet denne stræben efter mere og bedre livsvilkår, der skaber de nye former for risici.

Ligesom Beck understreger Anthony Giddens⁴ i bogen "Modernitet og selvidentitet" (1996), at de risici, der følger med det senmoderne samfund, har en anden karakter end de risici, der eksisterede i præmoderne samfund. I de præmoderne samfund opstod risici på baggrund af samfundets daværende eksperter som for eksempel naturlæger og magikere. Derfor havde individet mulighed for at leve deres liv udelukkende på baggrund af den lokale viden. I dag

⁴ Anthony Giddens (1938 -) er professor i sociologi ved University of Cambridge.

er det umuligt at forestille sig – i hvert fald i den vestlige verden, som Giddens beskriver som modernitetens kerneområder. Med teknologiens udvikling i det senmoderne samfund kan man ikke længere blot forholde sig til lokale forhold. Derimod har senmodernitetens risici global karakter. (Giddens 1996: 43)

Som det fremgår af det ovenstående, lægger både Beck og Giddens stor vægt på, at de risici, der præger samfundet i dag er usynlige og globale i modsætning til de tidligere mere synlige og subjektive risici. Dog gør videnskaben efterhånden en række af de usynlige risici "synlige" i vores bevidsthed. Men på trods af, at vi bliver gjort bevidste om risiciene, kan vi ikke alene eliminere dem – vi kan blot forholde os til dem.

Det sidste jeg vil nævne som et kendetegn ved de moderne risici er, at de er potentielle. I den forbindelse skriver Beck:

"Risici begrænser sig ikke til de konsekvenser og skader, som er opstået. De rummer også en væsentlig komponent, som henviser til fremtiden. (...) Grundlæggende drejer risici sig altså om foregribelsen af skader som endnu ikke er sket, men som truer og for så vidt allerede i dag er reale. (...) I stedet bliver fremtiden – dvs. noget ikke-eksisterende, konstrueret og fiktivt – "årsag" til vores aktuelle oplevelser og handlinger. Vi er aktive i dag, for at forhindre og forebygge problemer eller kriser i morgen og i overmorgen – eller netop ikke at gøre det." (Beck 2004: 46-47)

Citatet kan i høj grad kædes sammen min påstand i forordet om, at forsikringsbranchen er en god forretning, da vi som individer netop vil gøre meget for at undgå problemer i fremtiden. Idet man ved, at man potentielt er udsat for en række risici, er man også i højere grad parat til at gøre, hvad man kan for at undgå, at de potentielle risici skal blive aktuelle.

Dermed er de moderne risicis overordnede kendetegn, at de er *globale* i modsætning *lokale*, de er *usynlige* i modsætning til *synlige* og de er *potentielle* i modsætning til *aktuelle*. I afsnittet "Risici og PFA Forebygger" kommer jeg nærmere ind på, hvordan PFA Forebygger placerer sig i forhold til de tidligere og de moderne risici. Men inden da vil jeg nu sætte Becks tanker om risikosamfundet i relation til socialkonstruktionismen.

Risici og social konstruktion

Når nu vi lever i et risikosamfund, hvordan hænger det så sammen med mit socialkonstruktionistiske ståsted her i specialet? Jeg mener, at de to størrelser - socialkonstruktionismen og risikosamfundet - er tæt forbundet. Hvordan, vil jeg komme nærmere ind på her.

Som tidligere nævnt er det konstruktionistiske syn på verden en modreaktion på blandt andet realismen. Beck tager dog i en vis grad afsæt i begge de to videnskabelige traditioner. Det kan lyde som en umulig cocktail, men i Becks tilfælde kan det lade sig gøre, fordi han ikke tager radikalt afsæt i hverken den ene eller den an-

den videnskabsteoretiske tradition. Et eksempel på, at Beck har en grad af realisme i sin teori om risikosamfundet, er citatet:

"... we know that people in the Stone Age did not have the capacity for nuclear and ecological annihilation, and the dangers posed by lurking demons did not have the same political dynamic as the man-made hazard of ecological self-destruction." (Beck 1999: 23)

Af citatet fremgår det implicit, at risiciene ikke kun eksisterer i kraft af vores erkendelse af dem, men at de også eksisterer uafhængigt af denne erkendelse (realisme). For når vi ved, at risikosamfundets risici ikke fandtes i stenalderen, uanset om menneskerne dengang havde haft den tilstrækkelige viden, må det samtidig betyde, at nutidens risici eksisterer, uanset om vi erkender dem eller ej.

På trods af at Beck ind imellem tager et moderat realistisk standpunkt i sin teori om risikosamfundet, findes der også utallige eksempler på, hvordan hans synspunkter tager udgangspunkt i en konstruktionistisk tankegang. I det følgende vil jeg koncentrere mig om de synspunkter, der kan kæde Becks teori om risikosamfundet sammen med min socialkonstruktionistiske vinkel i specialet.

I relation til konstruktionismen siger Beck om nutidens risici, at de: *"... eksisterer først og fremmest i den (videnskabelige eller alternativt videnskabelige) viden, man har om den."* (Beck 2004: 32) Citatet læner

sig op af den ontologiske socialkonstruktionisme, som jeg beskrev tidligere. Her medvirker vores viden til konstruktionen af vores virkelighed. I citatet argumenterer Beck netop for, at det er vores viden om forskellige forhold i verden, der konstruerer risiciene. For eksempel eksisterer risikoen for at få musearm først, når videnskaben har vist, at medarbejdere kan tage skade af at sidde meget foran computeren i det daglige. Før videnskaben har vist det, eksisterer risikoen ikke – i hvert fald ikke i vores bevidsthed. Følgende udsagn understøtter ligeledes den ontologiske socialkonstruktionisme hos Beck: *"(...) i forbindelse med risikoforhold er det derimod bevidstheden (viden), som bestemmer væren."* (Beck 2004: 71) Hermed understreger Beck, at viden spiller en afgørende rolle i forbindelse med risikobegrebet. Det er altså vores viden, som er bestemmende for, om risiciene eksisterer. Samtidig er det også vores viden, der er afgørende for vores handlinger, når det gælder risici. Eksempelvis er det vores viden om, at stillesiddende arbejde er usundt (risiko), der gør, at mange kontormiljøer i dag er udstyret med hæve-sænke-borde. Og vores viden om, at motion er sundt, gør, at vi løber en tur - eller at vi i det mindste ved, at vi *bør* løbe en tur.

Risici og PFA Forebygger

Når jeg sætter PFA Forebygger ind i konteksten "risikosamfundet", er det fordi, der er en række pointer hos Beck, som kan sættes i relation til forsikringsproduktet. Beck fremhæver som nævnt samfundets risici som værende globale i modsætning til tidligere risici, som i højere grad var rettet mod det enkelte subjekt. Men hvordan

indgår PFA Forebygger i risikosamfundets rammer? Her i afsnittet vil jeg undersøge nærmere, hvordan forsikringsproduktet placerer sig i forhold i risikosamfundets karakteristika.

Globale eller lokale risici

PFA Forebygger er en forsikring, der skal forebygge, at slutkunder får arbejdsskader, der kræver længerevarende sygemeldinger. Forsikringen har altså til formål, at komme risikoen for arbejdsskader i forkøbet. Således kan købet af forsikringen ses som en måde, hvorpå beslutningstager og slutkunde forholder sig til de risici, de ved, der eksisterer.

I spørgsmålet om, hvorvidt disse risici har en global eller lokal karakter, bliver det straks mere kompliceret. I Becks forstand er de globale risici potentielt ødelæggende for livet på jorden. I den forstand ser jeg derfor ikke de risici, som PFA Forebygger skal komme i forkøbet, som globale. Det er for vidtgående at argumentere for, at arbejdsskader kan true livet på jorden. Dermed ikke sagt, at en nedbringelse af antallet af længerevarende sygemeldinger eller invalidepensioner ikke kan gavne samfundet, men det vil primært være i økonomisk forstand. Derimod kan arbejdsskader hos slutkunder i højere grad sættes i relation til det enkelte individ. For hvor individet ikke alene kan gøre en forskel i kampen mod de globale risici (fx køre mindre i bil for at afhjælpe den globale opvarmning), kan beslutningstager og slutkunde reelt selv gøre noget i forhold til de risici, der eksisterer for at få arbejdsskader. Beslutningstageren kan købe PFA Forebygger til virksomhedens

medarbejdere, og slutkunden kan benytte sig af de behandlinger, som PFA Forebygger tilbyder. Dermed kan de forholde sig til og unddrage sig de risici, der har en mere lokal karakter.

Synlige eller usynlige risici

Beck laver desuden en differentiering mellem de tidligere samfunds risici som værende synlige, hvor risikosamfundets risici er usynlige. Men hvordan forholder det sig med de risici, som PFA Forebygger har til formål at afskærme den enkelte slutkunde fra? Er symptomerne, der får slutkunden til at benytte forsikringen synlige eller usynlige? Synlighed eller usynlighed skal i denne sammenhæng forstås i overført betydning. For processen, inden slutkunden oplever smerter i muskler eller led, er på sin vis usynlig. Men idet beslutningstageren tegner forsikringen, indikerer han eller hun sin bevidsthed om risikoen for, at arbejdet kan forårsage smerter i muskler og led. Hvis bevidstheden om denne risiko ikke eksisterede, ville der ikke være nogen grund til at tegne forsikringen til at begynde med. Bevidstheden om risikoen kan være opstået på grund af vores øgede viden om, at både fysisk krævende og stille-siddende arbejde er usundt for kroppen, og at det kan forårsage arbejdsskader. Dermed må konklusionen være, at risikoen for at få en arbejdsskade i overført betydning er synlig. Det er altså en risiko, som både beslutningstager og slutkunde kan forholde sig til i modsætning til de usynlige og globale risici.

Aktuelle eller potentielle risici

I casebeskrivelsen var jeg kort inde på, at PFA Forebyggers slutkunder kan befinde sig i to forskellige situationer. Den ene situation er der, hvor slutkunden har PFA Forebygger, hvilket skaber en tryghed og sikkerhed for at kunne få hjælp, hvis han eller hun *potentielt* skulle få smerter i muskler og led på grund af sit arbejde. Den anden situation er der, hvor slutkunden oplever gener og derfor tager PFA Forebygger i brug. I den første situation er risiciene potentielle, hvorimod de i den anden situation er blevet aktuelle.

Netop fremtidsaspektet i forbindelse med risici gør, at forsikringsbranchen befinder sig godt i risikosamfundet. Dog skal det understreges, at de typiske forsikringer ikke kan forhindre skaden i at ske. Forsikringerne kan i de fleste tilfælde blot sikre individets økonomiske situation. Har man haft indbrud, dækker indboforsikringen indbruddets økonomiske omkostninger, bliver man invalidd, sikrer forsikringen ved invaliditet den invalides økonomiske situation og så fremdeles. Forsikringerne forhindrer altså ikke, at skaden sker, og er man først blevet invalid, giver forsikringen ikke den tilskadekomne arbejdsevnen tilbage.

På det punkt adskiller PFA Forebygger sig dog en smule. Med forsikringsproduktet kan slutkunden faktisk komme længerevarende skader i forkøbet. Ved at benytte sig af PFA Forebygger i dag, kan slutkunden i et vist omfang gardere sig imod fremtidige permanente skader. Dermed kan han eller hun sikre sig bedst muligt, så de potentielle risici ikke bliver til aktuelle skader.

Opsamling

Risiciene i forbindelse med PFA Forebygger er altså kort sagt lokale, synlige og i en vis grad både aktuelle og potentielle. Dermed læner disse risici sig primært op ad de tidligere samfunds risici, som Beck beskriver det. Men på trods af det, mener jeg, at PFA Forebygger har sin relevans i det senmoderne risikosamfund.

Netop fordi mange af samfundets risici i dag er usynlige og svære at forholde sig til for det enkelte individ, giver PFA Forebygger såvel beslutningstagere og slutkunder mulighed for selv at handle aktivt for at eliminere de risici, der kan give arbejdsskader. Der er tale om risici, der er orienteret omkring subjektet i modsætning til menneskeheden og det globale samfund. Og da der efterhånden er mange globale risici at forholde sig til uden at kunne gøre noget ved dem, kan det netop virke tillokkende på beslutningstagere og slutkunder at kaste sig over noget, der reelt kan gøre en forskel. Af den grund finder PFA Forebygger sin relevans i risikosamfundet.

ET HAV AF OPLEVELSER

Havet fyldt med oplevelser

Punktet er kommet, hvor jeg for alvor vil drage oplevelserne ind i specialet. Min undren over, hvorvidt det er muligt at bruge oplevelseskommunikation i alle mulige sammenhænge, skal udfordres her. Ved at tage udgangspunkt i PFA Forebygger som et produkt, der umiddelbart ikke har noget med oplevelser at gøre, håber jeg at kaste et lys over, hvilke muligheder og begrænsninger oplevelseskommunikationen har.

I det følgende vil jeg lægge ud med at definere begrebet "oplevelse". I daglig tale bliver begrebet ofte brugt i flæng, men da jeg skal bruge begrebet i et teoretisk perspektiv, er det nødvendigt at klarlægge, hvad begrebet rent teoretisk indeholder. Når "oplevelsen" er defineret, vil jeg yderligere definere begreberne "oplevelsesøkonomi" og "oplevelseskommunikation". Mit umiddelbare indtryk er,

at de to begreber ofte bliver blandet sammen, men i det følgende vil jeg holde de to begreber adskilt. Udover at definere begreberne som to forskellige størrelser, vil jeg også komme nærmere ind på, hvordan oplevelsesøkonomi og oplevelseskommunikation trods alt kan ses i en sammenhæng. For selvom begreberne i udgangspunktet er forskellige, er de dog nært beslægtede.

Hvad er en oplevelse?

Begrebet "oplevelse" bliver brugt i mange forskellige sammenhænge, men i specialet sætter jeg begrebet ind i en teoretisk kontekst, og derfor vil jeg definere begrebet nærmere. Én definition på, hvad en oplevelse er, finder man blandt andet i bogen "Oplevelser: Koblinger og transformationer" (Jantzen og Jensen (red.) 2006):

"En oplevelse stammer fra individets emotionelle og kognitive bearbejdning af de sanselige indtryk (stimuli), som organismen får fra den oplevende." (Jantzen og Vetner 2006 i Jantzen og Jensen: 240)

Af citatet fremgår en adskillelse af organismen og den oplevende. Organismen refererer til kroppen som den fysiske del af individet, mens den oplevende refererer til individets psyke. Det vil altså sige, at de psykologiske reaktioner, der opstår hos individet på baggrund af stimuli, bliver sendt videre til den fysiske del af individet (organismen). Et eksempel kan være "sommerfugle i maven", som er en fysisk reaktion på, at individet står over for noget spændende.

de, glædende eller nervepirrende. Således bevæger en oplevelse ikke blot individets psyke, men også hele kroppen. Sætter man citatet i relation til min case, kan det faktum, at slutkunden får PFA Forebygger, fungere som stimulus, der af slutkunden bearbejdes positivt. Den positive bearbejdning kan herefter forårsage en indre ro i organismen. Det vil altså sige, at krop og psyke hænger uløseligt sammen, når det gælder oplevelser. I afsnittet "Oplevelsens struktur" kommer jeg desuden ind på, hvordan oplevelsen kan ses både på et biologisk plan og på et refleksivt niveau.

En anden definition på oplevelser er: *"Experiences are private events that occur in response to some stimulation. (...) Experiences involve the entire living being"* (Schmitt 1999: 60) Denne udtalelse læner sig meget op af Christian Jantzen og Mikael Vetners¹ definition ovenfor, da betegnelsen "the entire living being" understreger, at oplevelsen knytter sig til hele individet såvel psykisk som fysisk.

I begge citater indikeres det altså, at oplevelser er forankret i det enkelte individ. Jantzen og Vetner understreger det ved, at de beskriver oplevelsen som værende en kognitiv proces hos individet, og Bernd H. Schmitt² understreger det gennem beskrivelsen af oplevelsen som en privat begivenhed (private event). Det vil med andre ord sige, at oplevelsen opstår hos individet, og man kan således ikke påføre et individ en oplevelse udefra. Man kan

1) Christian Jantzen er lektor i medieteorier og kulturanalyse ved Aalborg Universitet. Mikael Vetner er adjunkt i teknologianalyse ved Aalborg Universitet.

2) Bernd H. Schmitt er amerikansk professor i handel og forretning. Han har desuden grundlagt Center of Global Brand Management på Columbia Business School.

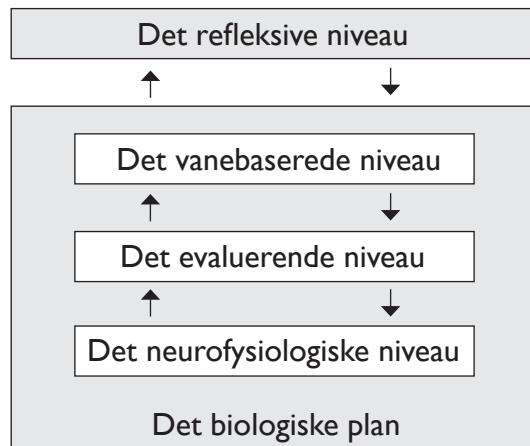
derimod blot "udsætte" individet for en række stimuli, der kan formodes at påvirke individet, således at vedkommende får sig en oplevelse. Tanken om, at oplevelser opstår hos det enkelte individ, ligger tæt op af min kommunikationsforståelse, hvor jeg netop pointerer, at fortolkningen af et budskab er individuel. Selvom fortolkningen af et budskab ligger hos modtageren og ikke hos afsenderen, er det værd at nævne, at det trods alt er muligt for afsender at målrette kommunikationen til en bestemt målgruppe. Et redskab til at målrette kommunikationen er at lave en målgruppeanalyse, hvorigennem afsenderen opnår større indsigt i, hvilken kontekst gruppen af modtagere befinder sig i.

Et klassisk værk om oplevelsesøkonomi, som også fremhæver, at oplevelser er forankret i individet, er B. Joseph Pine og James H. Gilmores³ "The Experience Economy" (1999). De skriver: "*All prior economic offerings remain at armslength, outside the buyer, while experiences are inherently personal.*" (Pine og Gilmore 1999: 12) Samtidig med, at de fremhæver oplevelsens tilknytning til individet, understreger de, at dette står i modsætning til tidligere og mere traditionelle produkter. Eksempelvis skriver de: "*While commodities are fungible, goods tangible, and services intangible, experiences are memorable.*" (Pine og Gilmore 1999: 11-12) Oplevelser har altså en speciel status, fordi de er mindeværdige i forhold til for eksempel funktionelle handlesvarer og u håndgribelige services. Oplevelser sætter et aftryk på den oplevende, så vedkommende i fremtiden vil huske oplevelsen.

3) B. Joseph Pine og James H. Gilmore er samfundsforskere og betragtes som oplevelsesøkonomiens stamfædre.

Oplevelsens struktur

Når oplevelser er forankret i det enkelte individ, er det relevant, at se nærmere på, hvordan oplevelsens struktur kan anskues. Jeg tager udgangspunkt i Jantzen og Vetners artikel "Oplevelsen som identitetsmæssig konstituent" (2007). Gennem hele artiklen beskriver de, hvordan oplevelser medvirker til individets vedvarende identitetsarbejde (Janten og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 28) I figuren nedenfor illustrerer de, hvordan de ser oplevelsens psykologiske struktur.



Figur 8: Oplevelsens psykologiske struktur
(Jantzen og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 36)

Oplevelsens biologiske plan skal forstås som sammenhængen mellem det neurofysiologiske, det evaluerende og det vanebaserede niveau. Det neurofysiologiske niveau er der, hvor der ubevidst opstår nogle emotioner hos individet forårsaget af givne stimuli. Herefter træder det evaluerende niveau i kraft. Dette niveau skal forstås som niveauet, hvor individet – stadig ubevidst – evaluerer de førnævnte emotioner. Individet kan altså forenklet sagt evaluere den eller de pågældende emotioner som værende gode eller dårlige. Når evalueringen har fundet sted, vil resultatet af evalueringen være med til at danne individets fremtidige vaner. (Jantzen og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 34-36)

Et eksempel på det biologiske plan kan være, hvis en slutkunde har smerter i ryggen og derfor bestiller tid hos en massør gennem PFA Forebygger. De stimuli, som massagen udsætter slutkunden for, kan føre til emotionen "lettelse" over, at smerterne reduceres. Slutkunden vil evaluere emotionen "lettelse" som noget positivt og vil derfor opsøge PFA Forebygger igen, hvis han eller hun igen skulle komme til at opleve smerter i ryggen (det vanebaserede niveau).

Når vi taler om oplevelsens biologiske plan, kan det være interessant at se nærmere på det engelske ord for oplevelse, nemlig "experience". "Experience" kan oversættes til både "oplevelse" og "erfaring". Jantzen og Vetner understreger eksempelvis, at de vaner, der opstår på baggrund af individets evalueringer af emotioner, kan ses som erfaringer. (Jantzen og Vetner 2006 i Jantzen og

Jensen: 242) Man kan således se det neurofysiologiske niveau som niveauet, hvor den øjeblikkelige *oplevelse* opstår, og det vanebase-rede niveau som niveauet, hvor *erfaringen* opstår. Dermed er oplevelse og erfaring nært beslægtede og skaber samlet set oplevelsens biologiske plan.

Udover, at oplevelsen eksisterer på et ubevidst biologisk plan (de tre nederste niveauer i modellen), har oplevelsen ifølge Jantzen og Vetner også betydning for individets refleksive identitetsdannelse. Det vil sige, at individet gennem fortællinger om det oplevede skaber sin identitet. Dette foregår i modsætning til det ubevidste biologiske plan i en vis grad på et bevidst plan hos individet. (Jantzen og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 35-37)

Jantzen og Vetners beskrivelse af oplevelsens refleksive niveau henter inspiration i Giddens' beskrivelse af selvet som værende et refleksivt væsen. Giddens skriver for eksempel: "*Selvets refleksive projekt (...) består i at opretholde sammenhængende, men konstant reviderede biografiske fortællinger (...)*" (Giddens 1996: 14) Således kan både individets oplevelser, dets fortællinger om oplevelserne og andres beskrivelser af oplevelserne bidrage til udviklingen af den refleksive selvidentitet.

På det refleksive niveau vil PFA Forebygger ikke blot lindre slutkundens rygmerter og få ham eller hende til at opsøge PFA Forebygger igen, som det var tilfældet på det biologiske plan. På det refleksive niveau vil PFA Forebygger derimod give slutkunden op-

levelsen af eksempelvis uafhængighed, fordi han eller hun ikke skal forholde sig til lange ventelister i det offentlige system. Den frihed, PFA Forebygger dermed giver slutkunden, kan skabe kundens oplevelse af at være unik, fordi han eller hun har PFA Forebygger.

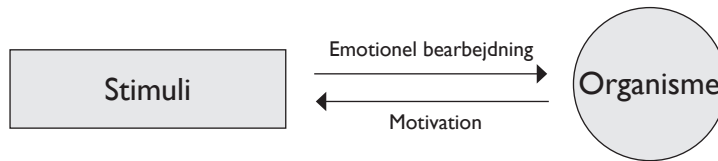
Som pilene i figur 8 indikerer, er oplevelsens biologiske plan og det reflektive niveau tæt forbundet. Og når man taler om oplevelseskommunikation, er det derfor afgørende, at man medtænker oplevelsens forskellige niveauer. (Jantzen og Vetner 2006 i Jantzen og Jensen: 249) Eksempelvis må PFA på det evaluerende niveau tilrettelægge kommunikation, der kan formodes at udløse positive emotioner hos beslutningstager eller slutkunde. Det kan for eksempel være den tryghed PFA Forebygger giver. På det vanebaserede niveau må PFA udfordre modtagerens rutiner. Her kan være slutkundens vane for at henvende sig til det offentlige sundhedssystem, når han eller hun fejler noget. Og endelig må PFA skabe rammer, hvor slutkunden på et reflektivt niveau kan udvikle sin selvidentitet – jævnfør oplevelsen af unikhed, der er nævnt ovenfor.

Oplevelsen som motivationsfaktor

Udover at beskrive oplevelsens struktur beskriver Jantzen og Vetner yderligere, hvordan oplevelsen kan have en motiverende effekt på individet⁴. Udløser et budskab (stimuli) eksempelvis emotionen "glæde" hos individet, vil han eller hun være motiveret for at op-

4) Afsnittet "Oplevelsen som motivationsfaktor" tager udgangspunkt i min 9. semesteropgave "Brandets uundværlige ambassadører".

søge lignende stimuli igen. (Jantzen og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 27) Sammenhængen mellem oplevelser, emotioner og motivationer beskrives i følgende figur:



*Figur 9: Emotion og motivation på organismeniveauet
(Jantzen og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 38)*

Figuren har til formål at illustrere, hvordan individet (organismen) bliver udsat for stimuli i sin interaktion med omverdenen. Heraf opstår der emotioner, som er de følelser, der opstår hos individet, når det udsættes for stimuli. Det kan være glæde, sorg, vrede, opstemthed, irritation osv. Via emotionerne evaluerer individet altså den oplevelse, som bestemte stimuli har skabt og klassificerer den herefter som god/dårlig, spændende/kedelig osv. *"Pointen er, at de givne evalueringer (altså emotionerne) ofte bliver retningsgivende for fremtidige handlinger (altså motivationerne)."* (Jantzen og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 34) Det vil sige, at hvis bestemte stimuli har skabt en oplevelse, som har fremkaldt positive emotioner hos individet, kan det udløse motivation hos individet til at opsøge situationer, hvor han eller hun kan formodes at blive udsat for samme type stimuli igen.

Når nu oplevelser kan ses som en motivationsfaktor, er det interessant at se, hvordan denne betragtning forholder sig til en af de klassiske motivationsteorier. Derfor vil jeg inddrage Maslows teori om motivation endnu engang (se figur 7 på side 59). Ifølge Maslow lader mennesket sig først og fremmest motivere af basale behov, som eksempelvis mad, søvn og kærlighed. Men når disse behov er tilfredsstillet, vil de ikke længere have en motiverende effekt på individet. Herefter vil der opstå nye behov som for eksempel behovet for respekt og selvaktualisering. (Maslow 1943 i Vroom og Deci: 27-33)

Da oplevelsen ifølge Jantzen og Vetner (2007) netop har et refleksivt niveau, som gør, at den kan bidrage til individets selvfortælling (Giddens 1996), kan behovet for oplevelser kædes sammen med Maslows niveau "selvaktualisering". Når behovet for oplevelser opstår i forbindelse med selvaktualisering, vil oplevelser kun have en motiverende effekt på individet, hvis de mere basale behov som eksempelvis mad, søvn, kærlighed og respekt er dækket. Således vil alle mennesker ikke kunne motiveres af oplevelser. Eksempelvis vil familien med få økonomiske midler først og fremmest være motiveret for at skaffe mad på bordet og ikke på at aktualisere sig selv gennem oplevelser. Den pointe vil jeg vende tilbage til i diskussionen "Navigerer alle efter oplevelser?".

De tilfælde, hvor oplevelsen kan fungere som en motivationsfaktor, kan sættes i relation til markedsføring. Man vil for eksempel

kunne motivere beslutningstagere og slutkunder til at opsøge PFA eller PFA Forebygger, hvis PFA gennem sin markedsføring af forsikringsproduktet udsætter både beslutningstager og slutkunde for stimuli, der skaber emotioner, som evalueres positivt.

Hvad er oplevelsesøkonomi?

Jeg vil nu komme nærmere ind på, hvad oplevelsesøkonomi er for en størrelse. Herunder vil jeg også tage en kort diskussion af, hvad nyt oplevelsesøkonomien har bragt med sig.

Begrebet "oplevelsesøkonomi" bliver ligesom begrebet "oplevelser" ofte brugt i flæng, og derfor kan det være en udfordring at forstå præcist, hvad begrebet indeholder. Én måde, hvorpå oplevelsesøkonomi kan defineres, er: *"Det politiske og økonomiske system, der vægter kommercialiseringen af 'gode' oplevelsestilbud, kaldes oplevelsesøkonomi."* (Jantzen og Vetner 2006 i Jantzen og Jensen: 243) Netop citatet her henviser til oplevelsesøkonomiens oplevelsesprodukter – altså der, hvor oplevelsen er selve produktet (fx rejser, koncerter, events, sportsbegivenheder osv.). Og som jeg har anfægtet i både forord og i det indledende kapitel, koncentrerer en stor del af litteraturen om oplevelsesøkonomi sig netop om denne opfattelse af begrebet. Ikke desto mindre findes der flere end den ene dimension af oplevelsesøkonomien.

Eksempelvis skriver Jens F. Jensen⁵ i artiklen "ExCITe – forskning, uddannelse og formidling i oplevelsesøkonomien" (2006) om en *anden* dimension af oplevelsesøkonomien, at:

"(...) oplevelsesøkonomien omfatter for det andet også almindelige varer og tjenester, der har en anden primær funktion, men hvor oplevelselementet bliver brugt som et tillæg eller en merværdi i forhold til produktets primære brugsfunktion." (Jensen 2006 i Jantzen og Jensen: 192)

I denne *anden* dimension af oplevelsesøkonomien er oplevelserne tænkt som en måde, hvorpå et produkt eller en organisation kan differentiere sig på markedet ved at tillægge organisationen eller produktet oplevelsen som merværdi. Her i specialet er det Jensens beskrivelse af den *anden* dimension af oplevelsesøkonomien, jeg vil beskæftige mig med.

Jensen beskriver desuden en *tredje* dimension af oplevelsesøkonomien, som handler om, hvordan oplevelsesøkonomi bruges som udgangspunkt for, hvordan samfundet indrettes på et overordnet plan. Denne dimension kan eksempelvis være tanker om, hvordan en ny havnefront skal designes for både at tiltrække beboere, erhverv og turister til området. Der hvor de tre omtalte dimensioner af oplevelsesøkonomien har deres fællestræk, er i tanken om at oplevelsen skaber værdi. (Jensen 2006 i Jantzen og Jensen: 193)

5) Jens F. Jensen er professor i interaktive digitale medier på Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet. Han er desuden centerleder for ExCITe.

At jeg beskæftiger mig med oplevelsesøkonomi som en måde, hvorpå oplevelser tilfører et produkt en merværdi, bygger for det første på, at PFA Forebygger ikke i sig selv er en oplevelse. Produktet er end ikke udviklet med henblik på at være en oplevelse. PFA Forebygger kan heller ikke sættes ind i konteksten om, hvordan samfundet skal indrettes på et designmæssigt og strategisk niveau. Derimod kan oplevelsen tillægges PFA Forebygger, så forsikringsproduktet får en merværdi, som gør det mere attraktivt for kunden. Hvordan oplevelser kan tillægges PFA Forebygger som en merværdi, kommer jeg ind på i kapitlet "Oplevelser og PFA Forebygger".

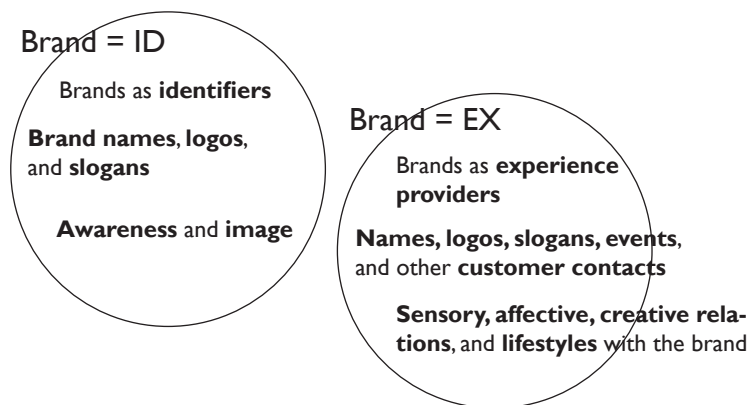
Oplevelsesøkonomi og branding

Et fokus på at tillægge et produkt merværdi lyder en smule bekendt. Netop i litteraturen om branding bliver der lagt stor vægt på denne merværdi. Brandingens teoretikere hævder netop, at vejen til succes ligger der, hvor man tilfører produkter eller tjenesteydelser mere, end hvad de er i sig selv. Årsagen er, at produkter i dag ligner hinanden så meget, at de ikke kan differentiere sig udelukkende på funktionalitet. (Olins in Schultz et al. 2000: 51) Men hvordan adskiller den traditionelle teori om branding sig så fra Jensens beskrivelse af oplevelsesøkonomiens *anden* dimension?

Schmitt kommer med et bud på dette i sin bog "Experiential Marketing" (1999). Her fremhæver han, at den merværdi, som virksomhederne skal tilføre deres produkter, kan have to forskellige karakterer (Schmitt 1999: 30-31). Han beskriver, at den traditionelle

brandings merværdi består i den eller de identifikationsfaktorer (identifiers), der for forbrugeren ligger i at købe brandets produkter. Det vil sige, at forbrugeren i sit refleksive projekt (Giddens 1996) køber et bestemt produkt for at skabe sin selvidentitet og for at sende et signal om denne selvidentitet til omverdenen. Et eksempel er, hvis en person køber Max Harvelaars produkter, fordi vedkommende igennem sit forbrug ønsker at skabe en selvidentitet, der signalerer social ansvarlighed.

Schmitt præsenterer imidlertid et nyere syn på branding, hvor han fremhæver, at et produkts merværdi ikke længere blot kan ansues de føromtalt *identifiers*. Han ser derimod et stigende fokus på brands som leverandører af oplevelser. I figuren nedenfor illustrerer Schmitt, hvordan han ser branding fra to forskellige perspektiver:



Figur 10: Two Approaches to Branding (Schmitt 1999: 31)

Ifølge Schmitt er merværdien i produktet eller serviceydelsen altså oplevelsen. Denne tanke læner sig meget op af Jensens beskrivelse af oplevelsesøkonomiens *anden* dimension. Altså der, hvor oplevelsen ikke er selve produktet, men derimod en ekstra dimension, som virksomheder med fordel kan tilføre deres produkter som den afgørende merværdi.

En af de måder, hvorpå oplevelsen kan tilføres som PFA Forebyggers merværdi, er gennem PFA's måde at kommunikere på. Derfor vil jeg i det følgende præsentere en række forskellige syn på, hvad oplevelseskommunikation er.

Hvad er oplevelseskommunikation?

Ud fra ovenstående kan "oplevelseskommunikation" altså ses som en mindre del af den samlede betegnelse "oplevelsesøkonomi", der har et meget bredt spektrum (jvf. Jensen). Oplevelseskommunikation kan anskues som et middel til at tilføre et ikke-oplevelsesprodukt en oplevelse. Oplevelsen fremstår som en merværdi, der differentierer produktet fra lignende produkter og gør det attraktivt for kunden.

Jens Ørnbo, Claus Sneppen og Peter Würtz⁶ (Ørnbo et al.) beskriver i bogen "Oplevelsesbaseret kommunikation" (2004), at de ser oplevelsesbaseret kommunikation som de tilfælde, hvor:

6) Jens Ørnbo er partner i kommunikationsbureauet 3rdDimension. Hans medforfattere Claus Sneppen og Peter Würtz er henholdsvis partner og projektleder i 3rdDimension.

"(...) organisationer bevidst bruger de fysiske møder og mødesteder som et kommunikationsværktøj, for at opnå tættere tilknytning og betydning over for en given målgruppe." (Ørnbo et al. 2004: 21)

Ørnbo et al. fremhæver her, at især de fysiske møder mellem organisation og kunde kan bidrage til, at skabe kundens oplevelse. Ifølge Ørnbo et al. handler det desuden om, at PFA som organisation agerer i overensstemmelse med den måde, den har givet udtryk for, at den er på (Ørnbo et al. 2004: 22).

Men når man betragter oplevelseskommunikation på denne måde, begrænser oplevelseskommunikation sig så til det fysiske møde mellem organisation og kunde? Hvis det er tilfældet, så kan tankerne om oplevelseskommunikation ikke bruges, når de overordnede budskaber skal formidles gennem medier⁷. Umiddelbart er jeg enig i Ørnbo et al.'s betragtning om, at det fysiske møde mellem PFA og beslutningstager eller slutkunde er meget betydningsfuldt for de to målgruppers oplevelser, da det er her, PFA skal leve op til de forventninger, de er blevet stillet i udsigt i den medieformidlede kommunikation. Men jeg mener ikke nødvendigvis, at oplevelseskommunikationens aktualitet begrænser sig til det fysiske møde mellem organisation og kunde.

7) Nogle vil sige, at personer fungerer som medier, men her skelner jeg mellem medieformidlet kommunikation (tv, internet, avis, annoncer, plakater, bannere osv.) og personlig kommunikation (den dialogprægede kontakt mellem organisation og kunde).

Tager man eksempelvis udgangspunkt i Jantzen og Vetners definition af oplevelsen fra begyndelsen af dette kapitel, vil oplevelser også kunne opstå på baggrund af budskaber i medieformidlet kommunikation. De skriver som nævnt, at individets fortolkning (bearbejdning) af "sanselige indtryk (stimuli)" (Jantzen og Vetner 2007) kan medvirke til at skabe individets oplevelse. Disse stimuli begrænser sig ikke nødvendigvis til at komme fra personer, men kan også komme fra tv, avis, internet osv. Jantzen og Vetner hævder desuden, at oplevelser kan have en motiverende effekt på individet, og at oplevelserne opstår i individets organisme som et resultat af, at vedkommende er blevet udsat for givne stimuli. Den sidste beskrivelse kan lyde en lille smule som transmissionsparadigmet, hvor afsender retter stimuli mod modtageren og derefter styrer budskabet. Men det er dog vigtigt at understrege, at Jantzen og Vetner udelader afsenderen i deres model, og dermed indikerer de, at det er modtagerens fortolkning af stimuli, der er afgørende for modtagerens oplevelse.

Et eksempel på budskaber i medieformidlet kommunikation, der forsøger at skabe rammerne for individets oplevelse, er Nordeas tv-reklamer. Her ser vi mennesker i alle aldre med transparente plader med tegninger af eksempelvis en båd, en tilbygning til huset, en palmestrand osv. Reklamernes overordnede budskab er, at Nordea kan hjælpe med at realisere kundernes drømme. Hvis man ser det overordnede budskab som stimulus, vil det formentligt evalueres positivt af modtageren. Og samlet set kan reklamen ska-

be modtagerens oplevelse af, at han eller hun selv kan få opfyldt sine drømme med hjælp fra Nordea. Drømmen, der opfyldes, kan formentlig derforuden bidrage til kundens refleksive identitetsdannelse, hvilket vil skabe kundens øgede opmærksomhed. Alternativt kunne Nordea have valgt at lave en reklame, hvor de blot skrev "lån penge hos os", men i stedet taler reklamen til modtagerens emotioner. Ovenstående er min korte fortolkning af Nordea-reklamerne, og andre vil måske komme med indvendinger til den, men grundlæggende har eksemplet blot til formål at understrege holdningen til, at oplevelseskommunikation favner bredere end blot det fysiske møde mellem organisation og kunde.

Oplevelseskommunikation er altså ikke udelukkende forbeholdt det fysiske møde mellem virksomhed og kunde, men kan derimod også i en vis grad benyttes i forbindelse med medieformidlet kommunikation. Dog er det værd at understrege, at den oplevelse, som opstår hos kunden gennem den medieformidlede oplevelseskommunikation, også skal understøttes i det fysiske møde mellem organisation og kunde. Ørnbo et al. skriver for eksempel:

"Budskaber på papir eller på en power point savner vitalitet og er svære at genkende, når vi oplever dem i virkeligheden, i kontakten med medarbejderne, i receptionen, i butikken, i telefonen osv."

(Ørnbo et al. 2004: 31)

Denne del af oplevelseskommunikationen er jeg i høj grad bevidst om, og i kapitlet "Medarbejderne skal med ombord" vil jeg netop komme ind på, hvordan PFA' ledelse kan arbejde med at motivere medarbejderne for at leve op til den eller de oplevelser, der måtte være opstået hos kunden gennem den medieformidlede oplevelseskommunikation. Inden da, vil jeg i det følgende kapitel analysere mig frem til, hvilke muligheder og begrænsninger, der er for at markedsføre PFA Forebygger med udgangspunkt i oplevelseskommunikation.

ET HAV AF OPLEVELSER

Oplevelser og PFA Forebygger

I indeværende kapitel er det mit mål, at finde frem til, hvilke budskaber der er forbundet med PFA Forebygger. Dernæst vil jeg undersøge, hvilke mulige emotioner der kan kobles til disse budskaber. Tanken er, at nedenstående analyse skal kunne benyttes til at briefe et kreativt bureau på opgaven: Udarbejdelse af et koncept for PFA Forebygger, der tager udgangspunkt i oplevelseskommunikation. Således kommer jeg ikke her med det kreative udspil til et sådant koncept, da det ikke er her, min primære styrke er. Derimod er det følgende en analyse af, hvilke hovedbudskaber og hvilke primære emotioner det kreative bureau kan fokusere på i oplevelseskonceptet. Hvordan bureauet herefter vil skabe rammerne for beslutningstagernes og slutkundernes positive oplevelser, vil jeg lade være op til det pågældende bureau.

Målgrupper

Efterhånden har jeg beskrevet en del gange, at der er flere forskellige målgrupper for PFA Forebygger. Den ene målgruppe er beslutningstagere i de virksomheder, der har en pensionsaftale med PFA. Det er beslutningstagerne, der kan indgå en aftale med PFA om, at PFA Forebygger skal indgå i den pensionsordning, virksomheden tilbyder dens medarbejdere. Den anden målgruppe er slutkunderne, som er dem, der i praksis kan få gavn af PFA Forebygger. Slutkunderne kan desuden deles op i to situationer, hvor vedkommende i den ene situation har PFA Forebygger som en form for sikkerhed, hvis der skulle ske noget. Den anden situation er der, hvor slutkunden får brug for produktet, fordi vedkommende oplever gener i muskler og led, eller hvis han eller hun ønsker at få lavet en sundhedsprofil. De to forskellige målgrupper – beslutningstagere og slutkunder - vil jeg tage udgangspunkt i i dette kapitel. Økonomisk set er beslutningstagerne den primære målgruppe, men med et salg af PFA Forebygger til en virksomhed forpligter PFA sig samtidigt til at hjælpe beslutningstagerne med at profilere PFA Forebygger over for slutkunderne. Grunden til, at jeg deler analysen op i forhold til de to målgrupper er, at beslutningstagere og slutkunder har forskellig interesse i PFA Forebygger. Det vil således ikke være de samme budskaber, der skaber rammerne for henholdsvis beslutningstagerens og slutkundens oplevelse. Eksempelvis vil beslutningstageren prioritere virksomhedens økonomiske fordele ved PFA Forebygger, mens det formentligt vil give slutkunden en negativ oplevelse, hvis der kun blev fokuseret på økonomi.

Jeg lægger ud med at analysere mig frem til, hvilke budskaber oplevelseskonceptet for PFA Forebygger kan tage udgangspunkt i i den del af konceptet, der henvender sig til beslutningstagerne. Dernæst vil jeg se nærmere på, hvordan oplevelseskommunikationen kan benyttes i markedsføringen over for de slutkunder, der har PFA Forebygger, som en del af deres pensionsordning.

I analysen tager jeg udgangspunkt i forskellige dokumenter, der er udarbejdet om PFA Forebygger. Det drejer sig om henholdsvis den pressemeddelelse, der blev udsendt, da PFA Forebygger blev lanceret (bilag 5), en power point-præsentation, der er udarbejdet som salgsmateriale over for beslutningstagere (bilag 6) og PFA's præsentation af PFA Forebygger på PFA's hjemmeside¹ (bilag 7). I hvert af de tre dokumenter fremhæves en række væsentlige pointer i forbindelse med PFA Forebygger. Der er disse pointer, jeg vil sætte ind i oplevelseskommunikationens kontekst.

Beslutningstager og PFA Forebygger

Når det gælder at skulle markedsføre PFA Forebygger over for beslutningstagerne i virksomhederne med udgangspunkt i oplevelseskommunikation, er det nødvendigt at klarlægge, hvilke emotioner der formentlig kan motivere beslutningstagerne til at købe produktet til slutkunderne. Det er budskaber som for eksempel "samfundsøkonomisk ansvarlighed", virksomhedens økonomiske

1) www.pfa.dk.

gevinst” og ”den attraktive arbejdsplads”, jeg vil komme ind på i den følgende analyse. Jeg vil desuden se nærmere på, hvordan PFA kan benytte det fysiske møde med beslutningstagerne til at udfolde oplevelseskommunikationen i forbindelse med markedsføringen af PFA Forebygger.

Samfundsøkonomisk ansvarlighed

”Samfundsøkonomisk ansvarlighed” som et muligt budskab for oplevelseskommunikationen kommer til udtryk i den pressemeddelelse, som PFA udsendte i forbindelse med lanceringen af PFA Forebygger den 21. november 2007 (bilag 5). Af pressemeddelelsen fremgår en række pointer, som PFA lægger vægt på som værende PFA Forebyggers styrker. Heriblandt er en af de overordnede pointer, at PFA Forebygger bidrager til at løse en stor samfundsmæssig opgave. I pressemeddelelsen skriver PFA blandt andet:

”For samfundet er de økonomiske fordele betragtelige. En undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation viser, at sundhedsordninger og jævnlige helbredsundersøgelser medfører en sygedag mindre om året i gennemsnit. Hvis det overføres til 150.000 medarbejdere, vil PFA Forebygger frigøre knap 700 årsværk. Det svarer til en årlig værditilvækst på cirka 340 millioner kroner for samfundet.”

(Bilag 5)

Det står altså klart, at beslutningstagerne ved at erhverve sig PFA Forebygger til sine medarbejdere har mulighed for at agere ansvarligt i forhold til samfundets økonomi.

At en virksomhed kan agere samfundsøkonomisk ansvarligt ved at købe PFA Forebygger kan sættes i relation til Becks beskrivelse af risikosamfundet (Beck 1997). Når en beslutningstager skal træffe en beslutning om at tilbyde PFA Forebygger til sine medarbejdere, har det ikke kun til hensigt at komme lokale risici i forkøbet på den enkelte arbejdsplads. Købet af PFA Forebygger vil samtidigt kunne begrænse de nationale risici. PFA kan altså på et overordnet plan bidrage til at løse det nationale problem, der for eksempel består i mangel på arbejdskraft. For kan PFA Forebygger forårsage færre langtidssygemeldinger, vil der givetvis være flere hænder på arbejdsmarkedet. Jeg beskrev tidligere, at den enkelte slutkunde formentligt kan forholde sig til PFA Forebygger, fordi han eller hun aktivt kan begrænse sine personlige risici ved hjælp af PFA Forebygger. Det står i modsætning til de globale risici. På samme måde vil beslutningstageren formentligt også se PFA Forebygger som en mulighed for at agere i forhold til de nationale samfundsøkonomiske risici, som befinder sig midt imellem lokale og globale risici. Det kan derfor tiltale beslutningstageren, at PFA Forebygger giver en mulighed for at gøre en forskel.

Citatet fra pressemeddelelsen understreger altså budskabet "samfundsøkonomisk ansvarlighed" i forbindelse med PFA Forebygger. Men hvordan kan PFA benytte dette budskab, når PFA Forebygger

skal markedsføres over for beslutningstagerne med udgangspunkt i oplevelseskommunikation? Først og fremmest handler det om at identificere de 'emotionelle ankre', der giver mening i beslutningstagerens liv (Ørnbo et al. 2004: 25). Med andre ord handler det om at kreere de stimuli, der med størst sandsynlighed kan skabe rammerne for, at de "rette" emotioner og oplevelser opstår hos beslutningstagerne. Jeg vil nu komme med et bud på, hvilke positive emotioner det samfundsøkonomiske ansvar kan skabe hos beslutningstagerne.

Som beskrevet opstår emotioner hos individet, når individet udsættes for stimuli. Individet evaluerer herefter emotionerne, og på baggrund af evalueringen skaber individet sin fremtidige motivation for at opsøge eller undvige lignende stimuli (jfr. Jantzen og Vetner 2007). Den motivation, PFA ønsker at skabe hos beslutningstageren, er, at vedkommende skal købe PFA Forebygger til sine medarbejdere. For at dette skal lykkes, må PFA altså udsætte beslutningstageren for stimuli, der kan formodes at blive evalueret positivt. En af disse stimulus er budskabet: Virksomheden udviser samfundsøkonomisk ansvarlighed ved at købe PFA Forebygger. At handle samfundsmæssigt ansvarligt kan medvirke til at forbedre eller skabe virksomhedens CSR²-profil. Det kan bidrage positivt til virksomhedens samlede image, hvilket vil være i beslutningstagerens interesse.

2) CSR står for Corporate Social Responsibility og betyder virksomheders sociale ansvar. Med det menes både ansvaret over for medarbejderne og over for samfundet generelt.

Den samfundsøkonomiske ansvarlighed som budskab i markedsføringen af PFA Forebygger kan derfor skabe emotionen *velvillighed* hos beslutningstageren over for produktet, fordi købet af PFA Forebygger kan bidrage positivt til det danske samfunds økonomi samtidig med, at virksomheden kan styrke sin CSR-profil. Produktet har altså en merværdi, som rækker udover produktets grundlæggende funktion, og beslutningstageren vil evaluere dette positivt. Desuden kan købet af PFA Forebygger muligvis skabe emotionen (*selv*)*tilfredshed* hos beslutningstageren, fordi han eller hun på baggrund af den samfundsøkonomiske ansvarlighed som merværdi i PFA Forebygger kan profilere sig positivt i omverdenen.

Evaluering af beslutningstagerens emotioner *velvillighed* og (*selv*)*tilfredshed* positivt, vil grundlægge for motivationen for at købe PFA Forebygger være lagt. PFA vil altså gennem et fokus på budskabet om den samfundsøkonomiske ansvarlighed kunne skabe rammerne for beslutningstagerens positive oplevelse, der i sidste ende kan føre til salget af PFA Forebygger. Således er opgaven for det kreative bureau at "oversætte" dette budskab til at være en del af et oplevelseskoncept.

Virksomhedens økonomiske gevinst

I forlængelse af den samfundsøkonomiske ansvarlighed vil jeg her fremhæve et andet budskab, som kan vække positive emotioner hos beslutningstageren. Budskabet er "virksomhedens økonomiske gevinst". PFA Forebygger kan nemlig vise sig at være en god for-

retning, da en nedsættelse af sygefraværet hos medarbejderne i den enkelte virksomhed vil være synlig på virksomhedens bundlinje. PFA skriver i en power point-præsentation, at PFA Forebygger:

- *“Kan være med til at give lavere sygefravær – primært det usynlige*
- *Kan være med til at reducere antallet af nedslidninger*
- *Kan være med til at sikre lavere personaleomsætning”*

(Bilag 6: 17)

Alle tre faktorer vil medvirke til at reducere virksomhedens omkostninger og vil derfor være en økonomisk gevinst. At udgifterne til købet af PFA Forebygger kan tjene sig selv hjem, vil tiltale de fleste beslutningstagere. Det kan således vække emotionen *tilfredshed*, som evalueres positivt af beslutningstageren. Tilfredsheden skal forstås på den måde, at beslutningstageren føler, at han eller hun har truffet den rigtige beslutning ved at købe PFA Forebygger. For selvom det koster penge, kan det vise sig, at pengene er givet godt ud, da et lavere sygefravær i sig selv vil være en økonomisk gevinst. Således kan budskabet i, at PFA Forebygger kan skabe en økonomisk gevinst for virksomheden, også motivere beslutningstageren for et køb af PFA Forebygger.

Social ansvarlighed

“Social ansvarlighed” er endnu et budskab, som kan lægges vægt på i oplevelseskonceptet for PFA Forebygger. Det bliver understre-

get i pressemeddelelsen, hvor der står: *“For den enkelte medarbejder vil ordningen forbedre livskvaliteten, give færre sygedage og sikre en tilknytning til arbejdsmarkedet.”* (Bilag 5) I citatet lægges der stor vægt på, at virksomhedens medarbejdere (slutkunderne) får et udbytte af PFA Forebygger. Beslutningstageren vil derfor udvise et socialt ansvar i forhold til sine medarbejdernes velbefindende ved at købe PFA Forebygger. Ved at sætte medarbejdernes livskvalitet og sundhed i højsædet sender beslutningstageren et signal til både medarbejdere og omverdenen om, at virksomheden er social ansvarlig (CSR).

Den sociale ansvarlighed kan tiltale beslutningstageren på flere forskellige niveauer. Det første niveau er der, hvor beslutningstageren bliver udsat for budskabet om, at medarbejderens livskvalitet kan forbedres gennem PFA Forebygger. Det ansvar, der er forbundet med at købe PFA Forebygger, vil fungere som stimuli, der kan vække emotionen *glæde* eller *god samvittighed* hos beslutningstageren. Glæden og den gode samvittighed gør dermed, at den positive oplevelse opstår, fordi beslutningstageren kan gøre noget godt for medarbejderne ved at købe PFA Forebygger til dem.

Der er imidlertid også et andet niveau knyttet til budskabet *“social ansvarlighed”*. I citatet fra pressemeddelelsen henviser PFA nemlig også til, at slutkunder med PFA Forebygger vil have færre sygedage, og at deres tilknytning til arbejdsmarkedet bliver styrket. Færre sygedage og tilknytning til arbejdsmarkedet er på den ene side positivt for slutkunden. På den anden side kan de to pointer

også ses fra beslutningstagerens økonomiske perspektiv. Både færre sygedage og færre nedslidninger indgik også i budskabet "virksomhedens økonomiske gevinst". At beslutningstageren kan koble den sociale ansvarlighed med økonomisk gevinst vil formentlig skabe rammerne for emotionen *veltilfredshed* og *velbehag* hos beslutningstageren, da virksomheden får udbytte på to forskellige områder.

Alt i alt kan den sociale ansvarlighed - på trods af visse økonomiske perspektiver - i sidste ende give virksomheden et godt omdømme såvel internt som eksternt. Dette leder mig frem til det næste budskab.

Den attraktive arbejdsplads

Jeg vil her nævne et sidste budskab, der kan bruges som stimulus, når det gælder om at skabe rammerne for beslutningstagernes positive oplevelse af PFA Forebygger. Budskabet er "den attraktive arbejdsplads", som fremgår af power point-præsentation om PFA Forebygger (bilag 6: 17). Til budskabet hører underpunkterne:

- *"Pensionsordningen bliver synlig i hverdagen*
- *Det vil hjælpe til, at I fremstår som en socialt ansvarlig arbejdsplads*
- *I vil imødekomme medarbejdernes forventninger til en attraktiv arbejdsplads*
- *I vil få et sundere arbejdsmiljø og øge medarbejdernes trivsel"*

(Bilag 6: 17)

Punkterne fremhæver, hvordan PFA Forebygger kan bidrage til at styrke virksomhedens konkurrenceevne, når det gælder rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Det vil sige, at et køb af PFA Forebygger kan bidrage positivt til virksomhedens employer brand³. Den merværdi, der ligger i at fremstå som en attraktiv arbejdsplads, kan formentligt vække emotionerne *stolthed* og *veltilfredshed* hos beslutningstageren. Emotionen stolthed opstår, fordi beslutningstageren har tilføjet en ekstra dimension til virksomhedens employer brand, og emotionen veltilfredshed opstår, fordi beslutningstageren igennem det styrkede employer brand kan indfri et overordnet mål for virksomheden. Igen er der tale om et budskab, der kan skabe rammen for beslutningstagerens positive oplevelse af PFA Forebygger.

De fire ovenstående budskaber repræsenterer alle forskellige former for merværdi i PFA Forebygger. De forskellige budskaber kan alle fremhæves i den medieformidlede oplevelseskommunikation såvel som i det fysiske møde mellem PFA og beslutningstageren. Muligvis vil budskaberne henvende sig mere eller mindre til forskellige typer af beslutningstagerer. For mens nogle beslutningstagerer lægger stor vægt på det økonomiske aspekt, vil andre fokusere mere på de bløde værdier, der især er fremhævet i budskaberne "social ansvarlighed" og "den attraktive arbejdsplads". Alle er

3) En virksomheds employer brand står kort fortalt for det omdømme, virksomheden har som arbejdsgiver – både set fra nuværende og potentielle medarbejders perspektiv. Med hensyn til de nuværende medarbejdere er virksomhedens mål at øge fastholdelsen, og for de potentielle medarbejdere handler det om at fremme rekrutteringen af disse.

dog budskaber, der sandsynligvis vil vække positive emotioner hos beslutningstagerne i større eller mindre grad. At PFA ikke kan være sikre på, at alle beslutningstagere vil evaluere alle de ovenstående budskaber positivt, ligger sig i forlængelse af min kommunikationsforståelse. Her understregede jeg netop, at fortolkninger af budskaber ligger hos modtageren. Men med de forskellige budskaber, er der en overvejende sandsynlighed for, at beslutningstagerne vil evaluere en eller flere af emotionerne positivt, og dermed få en positiv oplevelse af PFA Forebygger.

De fire budskaber skal fungere som inspiration for det kreative bureau, der udarbejder et medieformidlet oplevelseskoncept for PFA Forebygger. Men udover at markedsføre PFA Forebygger via den medieformidlede oplevelseskommunikation, kan PFA desuden udnytte, at salgssituationen ofte er forbundet med et fysisk møde mellem PFA og beslutningstageren. Det vil jeg komme nærmere ind på her.

Oplevelser og det fysiske møde

Da salget af PFA Forebygger til beslutningstagere som oftest vil foregå gennem et fysisk møde mellem PFA og beslutningstageren, er muligheden for at skabe rammerne for beslutningstagerens oplevelse ifølge Ørnbo et al. (2004) styrket. Det fysiske møde har som nævnt en række muligheder, som den medieformidlede kommunikation ikke besidder. Det drejer sig for eksempel om muligheden for at påvirke beslutningstagerens sanser. For eksempel kunne PFA

kombinere en eventuel power point-præsentation på et salgsmøde med at give beslutningstagerne en behandling af en eller flere af de fire typer fagfolk, der potentielt vil komme til at behandle slutkunderne. Altså kunne PFA tage en massør, en fysioterapeut, en kiropraktor og en zoneterapeut med ud i salgsmødet med beslutningstageren. Ligeledes kunne PFA tilbyde, at beslutningstageren kan få lavet en sundhedsprofil. Alt sammen vil udsætte beslutningstageren for en række stimuli, som skaber rammerne for, at beslutningstagerens sanser bliver sat i spil. Beslutningstageren vil altså få en oplevelse af det reelle produkt, som han eller hun har mulighed for at købe til sine medarbejdere. Hvis PFA lader beslutningstageren prøve PFA Forebygger på egen krop, vil der være en større sandsynlighed for at beslutningstageren forstår, hvad forsikringsproduktet er. Det vil i hvert fald være tilfældet ifølge Konfucius'⁴ citat, som fremgik allerførst i specialet: *"Jeg hører og jeg glemmer, jeg ser og jeg husker, jeg prøver og jeg forstår."* (Konfucius 551 f. Kr.)

Da oplevelsen, der ligger i at prøve PFA Forebygger på egen krop, er umulig at give beslutningstageren gennem den medieformidlede kommunikation, er det fysiske møde værdifuldt. Ikke desto mindre skal PFA formentlig sende noget skriftligt materiale ud til beslutningstageren inden mødet og muligvis også efterlade noget skriftligt materiale, som beslutningstageren kan tage frem, når den endelige beslutning om købet af PFA Forebygger skal træffes. Derfor er det ikke uvæsentligt, at PFA har de fire budskaber, som jeg beskrev tidligere, til fortsat at vække emotioner hos beslutningstageren.

4) Konfucius var kinesisk filosof.

Slutkunde og PFA Forebygger

I den følgende analyse vil jeg se nærmere på, hvilke emotioner slutkunden kan evaluere positivt i forbindelse med PFA Forebygger.

Jeg deler denne analysedel op ud fra de to situationer, slutkunden kan befinde sig i.

Inden PFA Forebygger benyttes

Her vil jeg arbejde videre med at undersøge, hvilke rammer der skal til, for at slutkunden kan få en positiv oplevelse af PFA Forebygger, på trods af at vedkommende endnu ikke har benyttet sig af PFA Forebyggers behandlinger. I den situation vil PFA's kontakt til slutkunden som oftest foregå gennem medieformidlet kommunikation som for eksempel hjemmeside, breve, reklameannoncer og tv-reklamer og avisartikler. Der er dog også tilfælde, hvor kontakten mellem PFA og slutkunden vil udspille sig som et fysisk møde. Det kan for eksempel være ved en rådgivningssamtale mellem slutkunden og en af PFA's pensionsrådgivere eller ved et informationsmøde for flere slutkunder på en gang.

Først vil jeg se nærmere på, hvilke budskaber det kreative bureau kan lægge vægt på gennem det medieformidlede oplevelseskoncept. Dernæst vil jeg undersøge, hvordan det fysiske møde mellem PFA og slutkunden kan benyttes, når oplevelserne skal sættes på dagsordenen.

Tilgængelighed

På PFA's hjemmeside står der om PFA Forebygger: *"Garanti for hurtig behandling"* (bilag 7), og i power point-præsentationen står der:

- **"Hurtigt:** Ingen ventetid og behandlingsgaranti – 24 timer for akutte skader og 4 hverdage for ikke-akutte skader
- **Nemt:** Direkte bookning af 1. behandling på Internettet via Min Pension. Kræver ingen lægehenviisning
- **Fleksibelt:** Vælg selv behandlingssted. Over 110 sundhedscentre i hele landet. (...)" (Bilag 6: 11)

At der er behandlingsgaranti, ingen ventetid, og at slutkunden ikke behøver at fremskaffe en lægehenviisning, sender et signal til slutkunden om, at PFA Forebygger er let tilgængelig. PFA Forebyggers tilgængelighed står i kontrast til det offentlige systems lange ventelister og slutkundens eventuelle erfaringer med disse. Tilgængeligheden understreges desuden af, at slutkunden kan bestille tid på Internettet og samtidigt selv kan vælge, hvor i landet behandlingen skal foregå. Tilgængeligheden kan skabe rammerne for, at emotionerne *uafhængighed*, *tryghed* og *sikkerhed* opstår hos slutkunden, fordi han eller hun på den baggrund ved, at der er hjælp at hente i det øjeblik, eventuelle gener skulle opstå. De faktorer, der fremhæver PFA Forebyggers tilgængelighed, vil med oplevelseskommunikationens briller således fungere som stimuli, der kan skabe de positive emotioner *uafhængighed*, *tryghed* og *sikkerhed* hos slutkunden. Derfor vil budskabet "tilgængelighed" kunne skabe rammerne for slutkundens positive oplevelse af PFA Forebygger.

Tryghed

Emotionen *tryghed* kan sandsynligvis også opstå hos slutkunden set fra en anden vinkel. PFA skriver for eksempel i power point-præsentationen: *"Med PFA Forebygger kan der sættes aktivt ind før skaden sker."* (Bilag 6: 9) At PFA kan komme skader i forkøbet ved at tilbyde forebyggende behandlinger på et tidligt stadie, vil også kunne skabe emotionen *tryghed* hos slutkunden. I denne sammenhæng vil trygheden opstå, fordi PFA Forebygger kan medvirke til at sikre slutkundens fortsatte sundhed.

Set i relation til risikosamfundet, som indebærer en utryghed i forbindelse med globale anliggender, kan PFA Forebygger altså give slutkunden en tryghed på det fysiologiske plan. Da risikosamfundets utryghed evalueres negativt, er det sandsynligt, at slutkunden vil være motiveret for at søge det modsatte – nemlig trygheden – på de områder, hvor det er muligt.

Livskvalitet

Det sidste budskab, jeg vil inddrage her, er budskabet "livskvalitet". Livskvaliteten kan først og fremmest øges gennem den føromtalte emotion *tryghed*. Men derforuden skriver PFA som nævnt tidligere i pressemeddelelsen: *"For den enkelte medarbejder vil ordningen forbedre livskvaliteten, give færre sygedage og sikre en tilknytning til arbejdsmarkedet."* (Bilag 5) Selvom jeg også beskrev, at færre sygedage er en økonomisk gevinst for virksomheden, vil færre sygedage også tiltale slutkunden. Mindre sygdom og dermed en øget sund-

hed kan vække emotionen *velvære* hos slutkunden. Og følelsen af velvære vil sammen med trygheden kunne øge slutkundens samlede livskvalitet.

Ifølge Maslow (Maslow 1943 in Vroom and Deci) er tryghed et af de basale behov for individet. Kan PFA Forebygger skabe rammerne for slutkundens øgede tryghed, vil der dermed også være større sandsynlighed for, at slutkunden vil være positivt stemt over for PFA Forebygger. Desuden kan et dækket behov for tryghed skabe motivationen for at få andre behov opfyldt. Disse andre og nye behov kan for eksempel være behovet for selvaktualisering, hvor blandt andet motivationen for oplevelser hører hjemme. Derfor vil den tryghed, der er forbundet med PFA Forebygger kunne give slutkunden bedre forudsætninger for at få en oplevelse ud af de øvrige budskaber i oplevelseskonceptet for PFA Forebygger.

Med udgangspunkt i alle tre budskaber og de emotioner, jeg har knyttet til budskaberne, er det nu det kreative bureaus opgave at udforme det medieformidlede oplevelseskoncept til slutkunde såvel som til beslutningstager. Men det medieformidlede oplevelseskoncept skal understreges og stemme overens med det indtryk, slutkunden oplever i det fysiske møde med PFA.

Det fysiske møde

Som det var tilfældet med beslutningstagerne, spiller det fysiske møde også en væsentlig rolle, når det gælder slutkunden (jfr. Ørn-

bo et al. 2004). Og selvom den primære kontakt mellem PFA og slutkunden foregår via medieformidlet kommunikation, er det vigtigt, at benytte de fysiske møder, der rent faktisk er mellem PFA og slutkunden, når det gælder markedsføringen af PFA Forebygger med afsæt i oplevelseskommunikation.

De situationer, hvor slutkunden og PFA fysisk befinder sig på samme sted, er som nævnt rådgivningsamtaler og informationsmøder. I disse situationer må PFA fokusere på, hvordan både pensionsrådgiverne og kundecheferne⁵ kan bidrage til den samlede oplevelseskommunikation i forbindelse med PFA Forebygger. Rådgiveren og kundechefen må således sikre, at de budskaber, der er beskrevet som mulige stimuli ovenfor, også er det, slutkunden oplever i mødet med dem. Pensionsrådgiveren og kundechefen må altså skabe rammerne for slutkundens tryghed, sikkerhed og velvære. Derfor har PFA's ledelse en opgave i at motivere medarbejderne for at repræsentere oplevelseskonceptets budskaber i det fysiske møde med både beslutningstagere og slutkunder. Det sker med henblik på at skabe rammerne for, at de samlet set får en positiv oplevelse af PFA Forebygger. Der skal således være en sammenhæng mellem det, slutkunden har oplevet via den medieformidlede oplevelseskommunikation og det, som slutkunden oplever i det fysiske møde med PFA. Hvis det ikke er tilfældet, vil det potentielt kunne skuffe slutkunden og dermed have modsat effekt end den tiltænkte.

5) Pensionsrådgiverne afholder primært en-til-en-møder med slutkunderne. Kundecheferne varetager primært kontakten til beslutningstagerne, men afholder desuden informationsmøder, hvor et større antal slutkunder er samlet.

Som vi ofte har hørt i forbindelse med branding, er sammenhængen mellem PFA's fortællinger og organisationens adfærd afgørende for, at PFA kan skabe og opretholde troværdighed hos slutkunden (jfr. Hatch og Schultz 2002). Dette fokus gælder også for oplevelses-kommunikation. Ifølge Ørnbo et al. 2004 er det netop i det fysiske møde, at PFA skal stå sin styrke i forhold til, hvad de har givet slutkunden indtryk af i den medieformidlede kommunikation. Derfor forpligter PFA's ledelse sig til at implementere oplevelses-konceptet internt i PFA, således at medarbejderne har en forudsætning for at repræsentere konceptets budskaber i deres kontakt med beslutningstagere og slutkunder. Hvordan PFA's medarbejdere kan motiveres for at repræsentere disse budskaber, kommer jeg ind på i det efterfølgende kapitel "Medarbejderne skal med ombord".

Udover at benytte de allerede eksisterende fysiske møder med slutkunden, kan PFA desuden udfordre tanken om, hvor og hvornår det fysiske møde finder sted. Muligvis vil det være givtigt, at møde slutkunderne i deres daglige element på arbejdspladsen. Et eksempel kunne være at lave et roadshow, der tager udgangspunkt i det øvrige koncept. Her kan behandlerne fra Falck Healthcare være i kantinen eller rundt omkring på arbejdspladsen. Fysioterapeuten kan undersøge slutkundernes arbejdsstilling, og massøren kan give enkelte slutkunder massage. For det første vil det skabe noget opmærksomhed om PFA Forebygger, hvilket er helt essentielt. Samtidig ville PFA Forebyggers tilstedeværelse på arbejdspladsen kunne skabe de bedste rammer for, at emotionerne *tryghed* og *velvære* vil opstå hos slutkunderne. Trygheden vil kunne opstå hos slutkun-

den, fordi han eller hun mærker på egen krop, at PFA Forebygger er et virkningsfuldt produkt. Det gør det mere virkelighedsnært end tilfældet, hvor slutkunden blot kan se PFA Forebygger skrevet ind i sin pensionsordning. Velvære vil kunne opstå hos slutkunden, fordi han eller hun får lindrende massage eller får indrettet sin arbejdsplads, så den passer bedre til den enkelte.

Når PFA Forebygger tages i brug

Forestiller man sig, at et kreativt bureau udvikler et koncept på baggrund af analysen, er det helt essentielt, at PFA Forebygger lever op til slutkundens forventninger, når produktet tages i brug. Det vil sige, at har slutkunden følt sig tryk ved at have PFA Forebygger, inden ibrugtagningen, skal PFA fortsat kunne levere rammerne for denne tryghed, når produktet tages i brug. Emotionerne, som forhåbentligt er blevet vakt på baggrund af oplevelseskonceptet, skal altså understreges, når kunden i en mindre gunstig situation henvender sig til PFA for at få hjælp.

Det første skridt, slutkunden skal tage, hvis han eller hun oplever gener i muskler og led, er at bestille en tid til behandling med PFA Forebygger. Det foregår via PFA's hjemmeside, hvis problemet ikke er akut og via telefonisk henvendelse til PFA, hvis problemet er akut. (Bilag 7) Dermed er PFA's hjemmeside eller kontakten med PFA's medarbejdere det første sted, slutkunden skal bekræftes i de forhåbentligt positive oplevelser, han eller hun hidtil har haft i forbindelse med PFA Forebygger.

Når slutkunden bestiller tid til behandling via PFA's hjemmeside, er det derfor vigtigt, at det er let tilgængeligt. Der skal således være klarhed om, hvad slutkunden præcist skal foretage sig for at bestille en tid, hvis det skal leve op til oplevelseskonceptet, der blandt andet indebærer budskabet "tilgængelighed". Ringer slutkunden derimod til PFA, fordi problemet er akut, er det PFA's medarbejdere, der skal levere rammerne for slutkundens oplevelse af tilgængelighed, tryghed og sikkerhed.

Når slutkunden har fået bestilt tid til en behandling tager Falck Healthcares fagfolk over og står for selve behandlingen. Det ligger i udgangspunktet ud over PFA's rækkevidde at sikre sig, at disse fagfolk lever op til PFA's mål om at skabe rammerne for slutkundens tryghed, sikkerhed og velvære. Men PFA må blot stole på, at fagfolkene på grund af deres professionalisme skaber disse rammer. Eksempelvis ville Giddens hævde, at PFA's tillid til Falck Healthcare opstår i og med, at Falck Healthcare kan betragtes som en slags ekspertsystem. Et ekspertsystem skal forstås som værende et system, der består af ekspertviden (Giddens 1996: 11-12 og 277). Og her må det formodes, at Falck Healthcare - i kraft af deres uddannede fagfolk - har denne ekspertviden.

I de situationer hvor det er PFA's medarbejdere, der har kontakten med såvel beslutningstagere og slutkunder, er det væsentligt, at de indfrier de forventninger, der er blevet stillet i det medieformidlede oplevelseskoncept. I det følgende kapitel vil jeg derfor beskæftige

mig med at besvare den anden del af specialets problemformulering: *"Hvordan kan PFA's ledelse motivere PFA's medarbejdere for at repræsentere oplevelseskommunikationens budskaber, når de er i kontakt med beslutningstagere og slutkunder?"*

Medarbejderne skal med ombord

Når nu PFA har fået udviklet et oplevelseskoncept af det kreative bureau, er det essentielt, at PFA ikke tager for givet, at medarbejderne ukritisk tager konceptet til sig og handler i overensstemmelse hermed. Grunden til det er, at medarbejderne er en meget vigtig brik i beslutningstagerens og slutkundens samlede oplevelse af PFA Forebygger. For eksempel skriver Peter Hagedorn-Rasmussen og Jon Sundbo¹ i artiklen "Ledelse af mennesker i oplevelsesvirksomheder" (2007): "*Virksomhedernes udvikling kan ikke skabes ved kun at fokusere på selve oplevelsen, publikum eller markedet.*" Hagedorn-Rasmussen og Sundbo skriver yderligere, at: "*Virksomhedens resultater skal opnås ved at engagere medarbejderne(...).*" (Hagedorn-

1) Peter Hagedorn-Rasmussen er lektor ved Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologi, Roskilde Universitetscenter. Jon Sundbo er professor i erhvervsøkonomi ved Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologi, Roskilde Universitetscenter.

Rasmussen og Sundbo 2007 in Bærenholdt og Sundbo (red.): 117) Hermed understreger de, at medarbejderne er betydningsfulde i virksomhedens samlede konkurrencepotentiale, for med uengagerede medarbejdere, har virksomheden dårlige forudsætninger over for konkurrerende virksomheder med engagerede medarbejdere. I dette kapitel vil jeg derfor koncentrere mig om, hvordan PFA's ledelse på et overordnet niveau kan arbejde med at motivere sine medarbejdere til at fokusere på oplevelseskommunikationens muligheder, når de repræsenterer PFA og PFA Forebygger i deres kontakt med beslutningstagere og slutkunder.

Først og fremmest vil jeg se nærmere på begrebet motivation. Derefter vil jeg med udgangspunkt i to klassiske motivationsteorier (Maslow og Herzberg) komme ind på, hvad PFA's ledelse kan gøre for at motivere medarbejderne på et overordnet plan. Til sidst i kapitlet inddrager jeg Ørnbo et al.'s (2004) syn på, hvordan PFA's ledelse kan arbejde med at levendegøre budskaberne fra oplevelseskonceptet internt i PFA. Tanken er, at ledelsen herigennem kan motivere medarbejderne for at repræsentere disse budskaber i kontakten med beslutningstagere og slutkunder.

Motivation

Jeg har flere gange i specialet berørt motivationsbegrebet både med udgangspunkt i Maslows behovspyramide og i Jantzens og Vetners teori om oplevelsen som motivationsfaktor. Ikke desto mindre finder jeg det relevant, at gå lidt mere i dybden med begrebet i forbindelse med motivationen af PFA's medarbejdere.

Om motivationsteorier skriver Bakka og Fivelsdal, at de: "... drejer sig om bevæggrunde til adfærd." (Bakka og Fivelsdal 2004: 192) Definitionen af motivationsteori kan ses både i relation til motivation i individets privatsfære og til de professionelle sammenhænge, individet indgår i. Her i kapitlet vil mit fokus være på den professionelle sammenhæng, da det drejer sig om, hvilke bevæggrunde PFA's medarbejdere har for at repræsentere PFA Forebyggers oplevelseskoncept i deres kontakt med kunderne.

Motivation gennem tiderne²

I starten af det 20. århundrede begyndte man at tale om organisationsteori, som vi kender den i dag. Det var en følge af industrialiseringen, som krævede en mere standardiseret produktion, hvis udbuddet skulle leve op til efterspørgslen af forskellige forbrugsgoder. Tidligere havde man i højere grad oplevet en decentral produktion, hvor hvert mindre værksted, købmandsbutik osv. selv stod for produktionen af de varer, der blev solgt. (Bakka og Fivelsdal 2004: 21) For at håndtere masseproduktionen så effektivt som muligt udviklede Frederick W. Taylor³ i 1910'erne Scientific Management, hvis hovedtræk var kontrol, akkordløn og samlebåndsarbejde. Akkordlønnen fungerede på daværende tidspunkt som den bevæggrund, der skulle motivere arbejderne til at yde mest muligt

2) Afsnittet "Motivation gennem tiderne" tager udgangspunkt i kapitlet "Motivation" fra min 9. semesteropgave "Brandets uundværlige ambassadører" (2007). Afsnittet er dog revideret.

3) Frederick Winslow Taylor var amerikansk ingeniør.

på kortest tid. Taylor mente, at det var i både arbejderens og arbejdsgiverens interesse, at arbejderen var effektiv. For var arbejderen meget effektiv, ville han opnå en større økonomisk fremgang, og arbejdsgiveren ville opnå større produktivitet. (Taylor 1911 i Clark et al.: 231-237)

I 1920'erne begyndte man i højere grad at få øjnene op for det menneskelige aspekt af arbejderen, og hermed opblomstrede human relation-skolen som en ny strømning inden for organisationsteori. Et af hovednavnene inden for denne strømning var Elton Mayo⁴. Han veg bort fra tanken om mennesket som en maskine, men fokuserede derimod på den sociale dimension i arbejdet. Eksempelvis viste de kendte studier fra Hawthorne⁵, at gruppetilknytning og opmærksomhed spillede en stor rolle for arbejderens motivation for at arbejde. (Mayo 1933 i Clark et al.: 246)

Fælles for Taylor og Mayo var antagelsen om, at mennesket i udgangspunktet ikke ville arbejde. Men for at få mad på bordet var det en nødvendighed. (Warring 1991: 134) Men i 1940'erne og 1950'erne var endnu en strømning inden for organisationsteori under opsejling. Det var ikke længere nok at fokusere på arbejderens økonomiske gevinst eller den sociale dimension i arbejdet.

4) Elton Mayo var australsk filosof og psykolog.

5) Hawthorne-studierne var et eksperiment der blev udført i årene 1927-1932 på Western Electric's fabrikker i Hawthorne, USA. Eksperimentet skulle finde sammenhænge mellem ændringer i det fysiske arbejdsmiljø og ændringer i arbejderens produktivitet, men i stedet kom Mayo frem til, at arbejderens produktivitet øgedes på grund af den opmærksomhed de fik grundet eksperimentet.

Grundtanken i den nye strømning havde et mere optimistisk menneskebillede, hvor (med)arbejderen⁶ gerne ville arbejde, da arbejdet kunne bidrage til medarbejderens behov for selvaktualisering (Warring 1991: 134).

Maslows behovspyramide

Netop selvaktualiseringen leder mig tilbage til Maslows behovspyramide, som jeg efterhånden har sat i spil nogle gange i løbet af specialet.⁷ Maslows teori om motivation befinder sig netop inden for den ”nyere” strømning i organisationsteorien og bliver fortsat brugt flittigt inden for psykologien. Tidligere i specialet har jeg inddraget Maslow i forbindelse med beslutningstageres og slutkunders motivation for oplevelsen som værende PFA Forebyggers merværdi. Her vil jeg benytte selv samme teori, men nu i forbindelse med PFA’s medarbejders motivation for at bidrage positivt til at skabe rammerne for beslutningstagernes og slutkundernes positive oplevelser af PFA Forebygger. Uanset om der er tale om individet som kunde eller medarbejder, vil Maslow hævde, at et tilfredsstillet behov ikke er motiverende for individet. (jfr. Maslow 1943) Når nu Maslow forklarer motivation som noget, der opstår i kraft af individets stræben efter at få tilfredsstillet et utilfredsstillet behov, betyder det samtidigt, at motivationen vil forsvinde så snart behovet er tilfredsstillet. Derfor har motivation ifølge Maslow en flygtig karakter.

6) Grundet det mere positive menneskesyn og menneskets velvilje til at arbejde er det her på sin plads at gå fra betegnelsen ”arbejder” til ”medarbejder”.

7) Se side 59.

Med udgangspunkt i Maslows motivationsteori består udfordringen for PFA's ledelse for det første i at identificere et eller flere utilfredsstillende behov hos medarbejderne, som vil få dem til at yde en ekstra indsats i forbindelse med oplevelseskommunikationen. Eksempler på utilfredsstillende behov hos en medarbejder kan for eksempel befinde sig på selvaktualiseringsniveauet, hvor medarbejderen oplever et behov for at realisere sig selv som en dygtig medarbejder eller en god kollega eller noget helt tredje. De utilfredsstillende behov vil således motivere medarbejderen for at yde sit bedste i arbejdet eller for at tage ekstra hånd om kollegerne. For det andet er det mindst ligeså vigtigt, at PFA's ledelse er sig bevidst om motivationens flygtige karakter, da det kræver et konstant fokus på opretholdelsen af medarbejdernes motivation over længere tid. Det er derfor ikke nok at motivere medarbejderne en gang for alle for derefter igen at glemme at sætte fokus på motivation. Medarbejdernes motivation afhænger ifølge Maslow dermed af, at PFA's ledelse formår at give medarbejderne mulighed for løbende at bidrage til deres selvaktualisering gennem deres arbejde.

Hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer

En anden motivationsteori fra den tidligere organisationsteori er Frederick Herzbergs⁸ to-faktor-teori, der tager udgangspunkt i de to begreber *hygiejnefaktorer* og *motivationsfaktorer*⁹. Teorien er

8) Frederick Herzberg var amerikansk arbejdsspsykolog.

9) Afsnittet "Hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer" tager afsæt i afsnittet "Herz-

terne kan nemlig ikke lede til jobtilfredshed og motivation hos medarbejderen, men kan "blot" forhindre utilfredshed. Modsat er det med motivationsfaktorerne. Deres tilstedeværelse kan føre til motivation, men manglen på dem, vil ikke føre til utilfredshed. (Herzberg 1968 i Clark et al.: 302-303) Med sin skelnen mellem hygiejne- og motivationsfaktorer har Herzbergs motivationsteori et liberalistisk udgangspunkt. Liberalistisk forstået på den måde, at individet motiveres af personlige mål frem for mere socialistiske og fællesskabsorienterede parametre som for eksempel de interpersonelle relationer, arbejdsforhold og firmapolitik. Han mener dermed ikke, at det kan have en motiverende effekt på individet, at der er et godt kollegialt sammenhold på arbejdspladsen. Et synspunkt, der bestemt kan tages op til diskussion.

Herzberg – et kritisk blik

Herzbergs opdeling i de to faktorer kan i det hele taget forekomme en smule skarp. Sat på spidsen ville Herzberg ikke mene, at manglende anerkendelse, udvikling og ansvar i arbejdet vil føre til utilfredshed hos medarbejderen. I stedet vil motivationen blot udeblive. Det er tvivlsomt, om det vil være tilfældet blandt medarbejdere i dag. Der er sket meget i måden at lede medarbejdere på, siden Herzberg udarbejdede sin teori, og i dag vil medarbejdere i mange jobtyper forvente at blive anerkendt, få ansvar og mulighed for udvikling i arbejdet. Derfor mener jeg også, at manglen på disse tre faktorer i dag vil kunne føre til medarbejderens utilfredshed. På samme vis er det også en smule snæversynet at se ledelsesfaktoren

som en hygiejnefaktor. Ganske rigtigt kan dårlig eller manglende ledelse føre til utilfredshed hos medarbejderne, men samtidig kan god ledelse netop medføre anerkendelse, uddelegering af ansvar til medarbejderen og fokus på medarbejderens udvikling. Derfor er det problematisk at se "ledelse" udelukkende som en hygiejnefaktor.

Bakka og Fivelsdal (2004) pointerer også, at Herzbergs opdeling ikke giver mening i alle sammenhænge, og at der kan være flydende overgange mellem, hvad der motiverer medarbejderen, og hvad der virker utilfredsstillende i arbejdssituationen. De nævner for eksempel, at løn kan have en motiverende effekt i nogle sammenhænge. (Bakka og Fivelsdal 2004: 108) Lønnen vil måske kunne få nogle medarbejdere til at øge deres præstation enten kvantitativt eller kvalitativt. Selvom det lyder en smule tayloristisk, er det ikke helt ment sådan. Lønnens størrelse kan have en symbolsk betydning, der kan virke anerkendende. For eksempel er det anerkendende at give en ekstraordinær lønforhøjelse til en medarbejder, der har præsteret ud over det sædvanlige. Og da anerkendelse ifølge Herzberg er en motivationsfaktor, vil lønnen derfor indirekte kunne motivere medarbejderen.

Maslow og Herzberg - forskelle og ligheder

Tager man på trods af kritikken udgangspunkt i Herzbergs to-faktor-teori, vil PFA's ledelse eksempelvis kunne motivere medarbejderne ved at give dem mulighed for at præstere noget særligt og ved at anerkende dem for deres præstation. Denne antagelse kan desuden også findes i Jantzen og Vetners (2007) teori om, at oplevelsen kan fungere som motivationsfaktor (jfr. kapitlet "Havet fyldt med oplevelser") For får en medarbejder ros og anerkendelse (stimuli) for sit arbejde, vil det kunne vække emotionen *stolthed* hos medarbejderen. Den positive evaluering af stoltheden vil herefter motivere medarbejderen for at yde en god præstation igen en anden gang.

I modsætning hertil ville Maslow have antaget, at den motivationsfaktor, der ligger i anerkendelsen, vil forsvinde i det øjeblik, medarbejderen faktisk opnår anerkendelsen. For hermed vil anerkendelse ikke længere være et utilfredsstillet behov hos medarbejderen.

Der, hvor sammenhængen mellem Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktor-teori alligevel opstår, er i kraft af, at Maslows beskrivelse af de basale behov kan kædes sammen med Herzbergs hygiejnefaktorer. Og samtidig kan Herzbergs liberale motivationsfaktorer (præstation, anerkendelse, ansvar og udvikling) ses som faktorer, der bidrager til medarbejderens selvaktualisering.

For eksempel kan hygiejnefaktoren "arbejdsforhold" sættes i relation til de fysiologiske behov, da dårlige arbejdsforhold (fx nattear-

bejde og forkert arbejdsstilling) vil forårsage, at medarbejderens basale fysiologiske behov ikke er dækket. Hygiejnefaktoren "firmapolitik" kan sættes i relation til det basale behov for tryghed, da en manglende firmapolitik kan skabe utryghed i forhold til, hvad medarbejderen kan forvente i forbindelse med for eksempel længe-revarende sygdom. De "interpersonelle relationer" kan kædes sammen med både de basale behov for tryghed og kærlighed. Her skal kærlighed ikke forstås i romantisk forstand, men mere i overført betydning som positive relationer kollegerne imellem.

Hvor Maslow mener, at individer motiveres af utilfredsstillende behov, uanset hvilket niveau behovene befinder sig på, fokuserer Herzberg altså i højere grad på, at motivationsfaktorerne befinder sig på det niveau, som Maslow ville kalde det selvaktualiserende niveau. Herzbergs syn på motivation kan dermed siges at være mere i tråd med det senmoderne samfund, selvom teorien blev udviklet noget tidligere. Men fordi individerne i det senmoderne samfund søger at skabe deres selvidentitet refleksivt (Giddens 1996), vil de formentligt fokusere på selvaktualiseringsniveauet og på Herzbergs (individualistiske) motivationsfaktorer frem for de basale behov i Maslows behovspyramide og Herzbergs hygiejnefaktorer.

Blandt individerne i det senmoderne samfund finder vi også PFA's medarbejdere. Når de skal motiveres, må PFA's ledelse derfor fokusere på at skabe medarbejdernes muligheder for præstation,

anerkendelse, indholdsrigt arbejde, ansvar og udvikling. På den måde vil de gennem deres arbejde få muligheden for at bidrage til skabelsen af deres selvidentitet.

Jeg har indtil nu beskæftiget mig med motivation på et forholdsvist teoretisk niveau. Jeg vil nu forsøge at gøre det lidt mere konkret i forhold til, hvordan PFA's ledelse kan arbejde med motivere medarbejderne, til at bidrage til kundens positive oplevelse af PFA Forebygger. Derfor vil jeg i det følgende inddrage Ørnbo et al.'s (2004) tanker om, hvordan både ledelse og medarbejdere spiller en vigtig rolle i den vellykkede oplevelseskommunikation.

Motivation for oplevelseskommunikation

Ørnbo et al. fokuser i deres bog "Oplevelsesbaseret kommunikation" (2004) i høj grad på vigtigheden af, at medarbejderne spiller sammen med virksomheden, når det drejer sig om at skabe den vellykkede oplevelseskommunikation. For som tidligere nævnt drejer oplevelseskommunikation for Ørnbo et al. sig om måden, hvorpå virksomheden bevidst bruger de fysiske møder som et kommunikationsværktøj (Ørnbo et al. 2004: 21). Men når det er sagt, ligger der en stor opgave i at motivere medarbejderne for at agere på en bestemt måde i deres direkte kontakt med beslutningstagere og slutkunder.

Ørnbo et al. skriver for eksempel: *"Der skal være en rød tråd. Kortlæg*

samlige kontaktpunkter, uanset om der er fysiske eller elektroniske, kortvarige eller langvarige.” (Ørnbo et al. 2004: 133) Rigtig mange af PFA’s medarbejdere har kundekontakt i større eller mindre omfang. For nogle er den primære del af jobbet kundekontakten (fx salg og kundeservice), og for andre er det en sekundær del af jobbet. Men uanset i hvilket omfang, en medarbejder har kundekontakt, skal medarbejderen være motiveret for at skabe den røde tråd, indfri de to målgruppers forventninger og samlet set bidrage til deres positive oplevelse af både PFA og PFA Forebygger. Det er nemlig i beslutningstagerens og slutkundens møde med PFA’s medarbejdere, at PFA skal leve op til det, som oplevelseskonceptet har stillet dem i udsigt. (Ørnbo et al. 2004: 127)

Det vil sige, at når PFA har lagt vægt på tryghed, sikkerhed og velvære i den medieformidlede oplevelseskommunikation rettet mod slutkunderne, må PFA’s medarbejdere også stræbe efter, at skabe rammerne for slutkundernes tryghed, sikkerhed og velvære, når medarbejderne er i direkte kontakt med dem. Eksempelvis vil det skade PFA’s troværdighed, hvis slutkunden oplever en ligegyldighed fra medarbejderens side, når slutkunden ringer til PFA for at bestille tid til behandling.

At det ikke er nemt at forankre en overordnet vision hos alle medarbejdere, har mange virksomheder måttet sande i forbindelse med brandingens opblomstring. Rigtig mange virksomheder, organisationer og sågar byer¹⁰ red pludselig med på brandingbølgen, men mange glemte i samme øjeblik, at branding ikke er et mirakelmiddel, men at det kræver hårdt arbejde at skabe og opretholde et brand. På samme måde som med branding er det med oplevelseskommunikationen også essentielt, at medarbejderne er involverede, hvis de skal indfri de forventninger, som beslutningstagerne og slutkunderne er blevet stillet i udsigt i den medieformidlede oplevelseskommunikation. Ørnbo et al. 2004 skriver herom:

”At kommunikere sine budskaber ud til medarbejderne ved at distribuere identitetsmanualer, med beskrivelse af nye tiltag, som skal få værdierne til at blive bedre indarbejdet i organisationen, er ikke godt nok. Det kræver inspiration, indlæring og engagement.”
(Ørnbo et al. 2004: 153)

Ørnbo et al. hentyder netop her til de mange eksempler, der findes på, at virksomheder i forbindelse med branding ofte begår den fejl, at implementeringen af virksomhedens værdier overlades til pow-

10) Et eksempel er Branding Aalborg, som af mange er blevet kritiseret for slet ikke at tage udgangspunkt i byens kultur og dermed heller ikke i borgerne. Et reklamebureau fik stillet opgaven at skabe Aalborgs nye brand. De udviklede sloganet ”Vild med Verden” med overbevisningen om, at modtagerne af kampagnen også ville opfatte Aalborg som ”Vild med Verden”. Reklamebureauet glemte blot at tage højde for de personer, der skulle bære brandet (byens borgere), ikke kunne identificere sig med det. På den måde kom det til at virke utroværdigt.

erpoint-præsentationer eller bannere på gangene. Denne tilgang tager Ørnbo et al. afstand fra, og de mener i stedet, at medarbejderne skal involveres, hvis de skal kunne indleve sig i de budskaber, de skal repræsentere i omverdenen. (Ørnbo et al. 2004: 153)

PFA's medarbejders motivation vil ifølge Ørnbo et al. kræve, at ledelsen går forrest og skaber disse rammer for medarbejderne internt. Først herefter vil medarbejderne kunne forstå oplevelsen og dermed have forudsætning for at skabe de nødvendige rammer for beslutningstageres og slutkunders oplevelser. (Ørnbo et al. 2004: 153) Medarbejderens inspiration til at skabe rammerne for de to målgruppers oplevelse skal således komme fra ledelsen selv og ikke fra et banner på gangen. Formår PFA's ledelse ikke selv at skabe rammerne for medarbejdernes oplevelse af tryghed, sikkerhed og velvære, vil der opstå en skævhed mellem de eksterne budskaber og det, som medarbejderne oplever i det daglige. Det giver kun ringe forudsætninger for, at budskaberne i oplevelseskonceptet bliver indoptaget af PFA's medarbejdere. På den måde bliver budskaberne værdiløse. Indlæring af budskaberne kan for eksempel opstå via workshops, hvor PFA's medarbejdere selv kan være med til at definere budskaberne, for herigennem at nå frem til en fælles forståelse af budskaberne. Involveringen af medarbejderne på denne måde, vil ifølge Herzberg formentlig være en motivationsfaktor. Her får medarbejderne nemlig både mulighed for at udvikle sig selv, men får samtidig mulighed for at præge udviklingen af budskaberne. Det vil i tråd med motivationsfaktoren "udvikling" være motiverende for medarbejderen.

Om de virksomheder, der har succes med at motivere og engagere deres medarbejdere til at løfte den fælles opgave, det er at skabe de bedst tænkelige rammer for kundens positive oplevelse, skriver Ørnbo et al. "... organisationer, der levendegør budskabet indefra og ud, motiverer medarbejderne og skaber bedre forståelse." (Ørnbo et al. 2004: 159) Citatet understreger altså yderligere, at PFA's ledelse har muligheden for at levendegøre de budskaber, som PFA ønsker, at medarbejderne skal repræsentere i deres kontakt med beslutningstagere og slutkunder.

Ørnbo et al. lægger dermed vægt på, at god ledelse kan være motiverende for medarbejderne. Det står i modsætning til Herzbergs placering af ledelse som en hygiejnefaktor, som jeg også anfægtede i min kritik af Herzbergs skarpe opdeling af henholdsvis hygiejne- og motivationsfaktorer. Men i Ørnbo et al.'s forstand er god ledelse lig med en levendegørelse af PFA's budskaber internt i organisationen. Levendegørelsen vil skabe medarbejdernes forståelse af budskabet og deres motivation for at repræsentere oplevelseskonceptets budskaber i deres kontakt med beslutningstagere og slutkunder.

Navigerer alle efter oplevelser?

Jeg har indtil nu beskrevet og benyttet oplevelseskommunikation som en metode inden for markedsføring, der fokuserer på at skabe rammerne for oplevelser som merværdi for forsikringsproduktet PFA Forebygger. Tilsyneladende efterspørger individerne i vores samfund disse oplevelser, og derfor må virksomheder tænke oplevelserne ind i deres markedsføring. Samtidigt har jeg undersøgt, hvordan PFA's ledelse kan motivere medarbejderne på både et generelt plan og i forbindelse med at repræsentere budskaberne i oplevelseskonceptet. Succeskriteriet for det samlede oplevelseskoncept for PFA Forebygger fordrer, at både beslutningstagere og slutkunder såvel som PFA's medarbejdere ser oplevelser som den merværdi, oplevelserne er tænkt som. Men er det i virkeligheden unuanceret at antage, at alle samfundets individer – kunder såvel som medarbejdere - navigerer efter oplevelser?

Hvis vi antager, at oplevelser befinder sig som en kilde til motivation på det øverste niveau i Maslows behovspyramide (selvaktualisering), kræver det, at individets andre og mere basale behov er dækket, før oplevelserne vil motivere individet (jfr. Maslow 1943). Da vi dagligt gennem blandt andet medierne bliver gjort opmærksomme på, at danskerne får flere og flere penge mellem hænderne, kan det være svært at forholde sig til, at nogle danskere ikke har dækket de mest basale behov. Og selvom mange danskere ganske rigtigt har fået et større økonomisk råderum, findes der også grupper i samfundet, for hvem et stort forbrug ikke er en selvfølge.

I kronikken "Er der virkelig fattige i Danmark" fra Jyllandsposten den 10. januar 2007 (bilag 8) fremgår det eksempelvis, at der i 2004 var 165.000 fattige i Danmark. Noget af det, der kendetegner fattige i Danmark, er, at de har begrænsede muligheder for forbrug. Det betyder for eksempel, at denne gruppe i befolkningen ikke vil lade sig motivere af oplevelser som et led i deres selvaktualisering. De lader sig i stedet motivere af det basale behov for at skaffe mad på bordet hver dag. De 165.000 fattige er et forholdsvist stort tal, men ud over dem, vil der formentligt også være en gruppe, som ikke kan betegnes som fattige, men hvis økonomiske råderum heller ikke tillader dem at have oplevelser som en prioritet. Men det er ikke nødvendigvis kun de lavt bemidlede grupper i samfundet, der ikke har oplevelserne som prioritet. Det kan også være bedre stillede grupper i samfundet. I den følgende diskussion vil jeg derfor se nærmere på, hvilke grupper af individer, der typisk vil se værdien i oplevelser. Ved at definere denne gruppe ekskluderer jeg samtidigt andre grupper fra at kunne lade sig motivere af oplevelser.

Den kreative klasse

Richard Florida¹ beskriver i sin bog "Den kreative klasse" (2005), hvordan fremtidens økonomiske vækst afhænger af den kreative klasse, og at denne klasse er drivkræfterne i samfundet. Den kreative klasse består ifølge Florida af mennesker, der beskæftiger sig med:

"... videnskab, ingeniørarbejde, arkitektur, design, uddannelse, kunst, musik og underholdning, mennesker, hvis økonomiske funktion er at skabe nye ideer, ny teknologi og/eller nyt kreativt indhold." (Florida 2005: 39)

Således udvider Florida begrebet kreativitet til ikke blot at omfatte skabelsen af nye og revolutionerende produkter, men til også at indbefatte revidering og forbedringer af allerede eksisterende produkter, processer og aktiviteter. (Florida 2005: 36) Han skriver videre:

Desuden fremmes teknologisk og økonomisk kreativitet af og interagerer med kunstnerisk og kulturel kreativitet... (...) Kreativitet kræver også et socialt og økonomisk miljø, der kan fremme dens mange former." (Florida 2005: 36-37)

Det vil sige, at kreativitet for eksempel kan opstå, når brancher, der traditionelt set er adskilte, lader sig inspirere af hinanden. Et ek-

1) Richard Florida er professor ved School of Public Policy på George Mason University.

sempel herpå kunne netop være, at PFA som en finansiel virksomhed lader sig inspirere af kunstneriske aktører i måden, hvorpå de kommunikerer om PFA Forebygger. De kunstneriske aktører kan eksempelvis udgøres af det kreative bureau, der står for udformningen af oplevelseskonceptet for PFA Forebygger.

Når Florida definerer den kreative klasse ud fra, hvilken beskæftigelse individerne har, betyder det samtidigt, at individer, der ikke beskæftiger sig med de brancher, som fremgår af citatet ovenfor, ikke har mulighed for at blive en del af den kreative klasse. Nogle grupper vil måske forsøge, men ifølge Florida vil det aldrig blive reelt.

På baggrund af statistikker er Florida kommet frem til, at cirka en tredjedel af alle amerikanere tilhører den kreative klasse. Det betyder samtidigt, at to tredjedele af den amerikanske befolkning ikke tilhører denne klasse. De to tredjedele, der ikke tilhører den kreative klasse kategoriserer Florida i som værende henholdsvis arbejderklassen og serviceklassen. (Florida 2005: 39-40)

Brugen af klassebegrebet² som definerende for, hvor i samfundet det enkelte individ indplaceres, vil Giddens delvist opponere imod. Han mener ikke nødvendigvis, at individer kan kategoriseres ud fra deres beskæftigelse. Han vil derimod hævde, at individerne har

2) I Den Store Danske Encyklopædi står der om begrebet "klasse": "... Det er positionen i den samfundsmæssige arbejdsdeling, der er afgørende for, hvilken klasse eller socialgruppe den enkelte indplaceres i. Nogle socialgruppeinddelinger anvender dog andre kriterier end den arbejdsmæssige position, fx livsstil, uddannelsesniveau eller social anseelse. (...)"

en række valg, der alle sammen bidrager til den refleksive skabelse af selvidentiteten. Det vil sige, at lige som valg af beskæftigelse har en vis betydning for individets selvidentitet, har andre sider af individet også betydning. Eksempler kan være tøjvaner, spisevaner og handlemåder (livsstil). (Giddens 1996: 100-102) Ifølge Giddens er det derfor ikke tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i individernes beskæftigelse, når de klassificeres som værende en del af den kreative klasse. Dermed kan omfanget af den kreative klasse reelt være større, end Florida beskriver. Dog erkender Giddens, at der *ofte* vil være en sammenhæng mellem individets hverv og de aktiviteter, der ligger uden for arbejdet (Giddens 1996: 101).

Oplevelser og den kreative klasse

Når det gælder motivationen for oplevelser skriver Florida om den kreative klasse: *"På mange fronter kan den kreative classes livsstil koges ned til en lidenskabelig jagt på oplevelser"* (Florida 2005: 184) De oplevelser, der jages af den kreative klasse, er ikke definerede på forhånd. Derimod søger disse individer oplevelser, de selv kan være med til at strukturere gennem aktiv deltagelse. Florida antyder desuden, at Pine og Gilmores (1999) definition af oplevelser er mere orienteret om oplevelser, der er defineret på forhånd, og at den type oplevelser ikke vil tiltrække den kreative klasse. (Florida 2005: 185) Men vender vi tilbage til min definition oplevelser som værende forankret i individet og som noget, der ikke kan pådattes udefra, vil en foruddefineret oplevelse reelt ikke findes (jfr. kapitlet *"Havet fyldt med oplevelser"*). Ikke desto mindre mener Florida

det formentligt mere i den forstand, at der er situationer, hvor rammerne for oplevelsen er mere oplagte end andre. Og den kreative klasse søger altså ikke disse oplagte rammer for oplevelsen (tivolituren, ferien, fodboldkampen osv.), men vil i stedet selv være med til at strukturere rammerne, og dermed i sidste ende selv være med til at skabe oplevelsen.

Denne pointe understreges i bogen "Creative Man", der er udarbejdet af Institutet for Fremtidsforskning i 2004. I bogen skelnes der mellem Industrilogikken, Dream Societys logik og Creative Mans logik. Gennem hele bogen stilles de tre logikker over for hinanden. Kort fortalt har industrilogikken fokus på funktionalitet og produktivitet, Dream Societys logik har fokus på fortællinger og følelser, og Creative Mans logik har fokus på kreativitet og det personlige præg. Netop beskrivelsen af Creative Man minder meget om Floridas beskrivelse af den kreative klasse, som ikke ønsker "forudbestemte" oplevelser, som i stedet vil sætte deres eget individuelle præg på de ting, de foretager sig. (Florida 2005: 187) I bogen "Creative Man" fremgår det desuden, at de tre logikker eksisterer på en og samme tid, og erstatter ikke hinanden. Logikkerne skal i højere grad ses som et supplement til hinanden. (Mogensen (red.) 2004: 36-39) Tager man udgangspunkt bogen "Creative Man", vil den kreative klasse derfor også i visse situationer sætte pris på eksempelvis funktionalitet.

Florida beskriver videre, at for individer, der tilhører den kreative klasse, er oplevelser med til at skabe deres identitet og status. (Florida 2005: 187) Essensen af dette hænger godt sammen med Jantzen og Vetners beskrivelse af oplevelsen som identitetsmæssig konstituent, der netop indikerer, at individet blandt andet skaber sin identitet gennem sine oplevelser (Jantzen og Vetner 2007 i Jantzen og Rasmussen: 35-37). Den kreative klasse definerer dermed ikke sin identitet og status gennem materielle goder, som det er tilfældet med andre grupper i samfundet. Florida vil hævde, at arbejderklassen og serviceklassen formentligt fortsat de materielle goder som statussymboler og identifikationsfaktorer. Denne pointe læner sig desuden op af Schmitts (1999) beskrivelse af de to forskellige tilgange til branding. Den ene tilgang beskriver brands som identifikationsfaktorer og kan derfor sættes i relation til situationer, hvor de materielle goder er identitetsskabende for forbrugeren. Den anden og nyere tilgang til branding beskriver derimod, at brands skal levere oplevelser. Derfor vil den nye tilgang til branding skulle benyttes, hvis målgruppen er den kreative klasse.

Selvom Florida i sin beregninger har taget udgangspunkt i den amerikanske befolkning, har han i et tillæg til bogen beskrevet, at lidt mere end 20 procent af Danmarks befolkning tilhører den kreative klasse (Florida 2005: 392-405). I udgangspunktet er PFA's målgruppe et bredt udsnit af Danmarks befolkning og vil derfor både inkludere individer fra den kreative klasse og fra andre grupper i samfundet. Så når jeg her antager, at den kreative klasse kun omfatter cirka en femtedel af Danmarks befolkning, betyder det

groft sagt, at fire femtedele af målgruppen for oplevelseskonceptet for PFA Forebygger ikke vil lade sig inspirere af oplevelserne som merværdi. På samme måde vil kun en lille del af PFA's medarbejdere befinde sig i den kreative klasse. Og skal man udpensle det yderligere, er det meget få af PFA's medarbejdere, der beskæftiger sig med videnskab, ingeniørarbejde, arkitektur, design, uddannelse, kunst, musik og underholdning, som ifølge Florida er definerende for, om man tilhører den kreative klasse. Der vil være medarbejdere i PFA, der er ingeniører og som beskæftiger sig med uddannelse (HR), men det er langt fra størstedelen af PFA's medarbejdere. Således vil det ud fra Floridas synspunkt også være vanskeligt, at motivere alle PFA's medarbejdere for at bidrage til oplevelseskonceptet i deres kontakt med beslutningstagere og slutkunder, da medarbejderne ikke selv ser oplevelser som værende værdifulde. Men vælger man at tro Giddens, vil der dog reelt kunne være en del flere end en femtedel af danskerne, der er positivt stemte for oplevelser.

Symbolisk kapital i den kreative klasse

Floridas tanker om den kreative klasse kan desuden sættes i relation til Pierre Bourdieus³ teori om menneskelig handlen, som han beskriver i bogen "Af praktiske grunde" (1997). Bourdieu har udviklet begreberne økonomisk, social og kulturel kapital, som samlet set går under begrebet symbolisk kapital. Bourdieu skriver om symbolisk kapital:

3) Pierre Bourdieu var fransk professor i sociologi ved Collège de France.

“En hvilken som helst egenskab (en hvilken som helst kapitalform, fysisk, økonomisk, kulturel, social) kan konstituere sig som en symbolsk kapital. Dette sker i det øjeblik denne egenskab opfattes af nogle sociale agenter der sidder inde med netop den type opfattelses-kategorier som sætter dem i stand til at genkende og anerkende den, at tillægge den værdi.” (Bourdieu 1997: 115)

Det vil altså sige, at økonomisk kapital bliver til symbolsk kapital i det øjeblik, at individet befinder sig i et felt, hvor penge og materielle goder anses for at skabe værdi i forbindelse med individets status. Bourdieus felt-begreb betyder det rum af muligheder, der eksisterer for de individer, som er involveret i det pågældende felt. (Bourdieu 1997: 57) Hvis eksempelvis individer i et felt anser penge og materielle goder for at skabe værdi, vil de således stræbe efter det materielle for at opnå symbolsk kapital i forhold til felt, de er en del af. Kulturel kapital vil på samme måde konstituere sig som symbolsk kapital, hvis det inden for et felt tillægges særlig værdi, at man har haft kulturelle oplevelser.

I det felt, hvor den kreative klasse befinder sig, vil kreativitet og oplevelser således fungere som symbolsk kapital. Og en måde, hvorpå individerne i denne klasse opnår symbolsk kapital, er blandt andet gennem deres (kreative) jobs, som er definerende for, om de tilhører den kreative klasse. Grunden til, at kreativitet og oplevelser skaber symbolsk kapital i den kreative klasse, er, at kreativitet og oplevelser her anerkendes som værdiskabende.

At individer har forskellige præferencer i livet, i forhold til de grupper, de tilhører, hænger sammen med den socialkonstruktivistiske tankegang, som netop understreger, at vi som individer konstrueres socialt. Det vil altså sige, at vi påvirkes af de sociale sammenhænge, vi indgår i, og af de grupper vi tilhører. Mens individer i et felt eksempelvis har en vis præference for oplevelser som merværdi, vil individerne i et andet felt være mere fokuserede på materielle goder.

Tager man både Floridas og Bourdieus pointer i betragtninger, vil det altså ikke være muligt at motivere hele PFA Forebyggers målgruppe gennem oplevelseskonceptet. Fra dette perspektiv vil det derforuden heller ikke være muligt, at motivere alle PFA's medarbejdere for at repræsentere oplevelseskonceptet i kontakten med kunderne. Har man desuden min kommunikationsforståelse in mente, vil der heller ikke være nogen garanti for, at individer i den kreative klasse får den tiltænkte oplevelse ud af de stimuli, PFA udsætter dem for gennem oplevelseskonceptet. Der vil dog være en større sandsynlighed for, at den kreative klasse lader sig inspirere af oplevelseskonceptet end andre klasser, der ikke nødvendigvis tillægger oplevelser en særlig værdi. Ud fra dette synspunkt ligger der derfor en række begrænsninger i oplevelseskommunikationen, fordi alle ikke har en forudsætning for at navigere efter oplevelser. PFA må derfor overveje, om oplevelseskommunikation er den rette måde at nå deres samlede målgruppe i forbindelse med markedsføringen af PFA Forebygger.

Et eksempel

Et eksempel på en anden finansiel virksomhed, som i udstrakt grad har brugt oplevelseskommunikation, er Jyske Bank. Alle bankens filialer blev i 2006 indrettet meget originalt i forhold til, hvad vi er vant til at se i bankverdenen. Blandt andet blev Prøvbaren, Kaffebaren, Spørgbaren og Scorerummet med fodboldbord udviklet (bilag 9). I kølvandet på tiltaget har det været diskuteret vidt og bredt, om det virkelig tiltaler kunderne, at der er en café og en bar i deres bank (bilag 10⁴). Forenklet sagt vil en del af befolkningen sikkert føle sig tiltrukket af denne nytænkende bank, mens en anden del vil synes, det er for useriøst, da banken helst skal signalere seriøsitet, fordi den varetager folks økonomi. I dette tilfælde vil det sikkert være den kreative klasse, der synes om den nye og mere spraglede Jyske Bank, mens andre klasser kun i mindre grad vil lade sig tiltrække af konceptet.

På samme måde vil det kreative bureau kunne udvikle et oplevelseskoncept for PFA Forebygger, som tiltaler nogle beslutningstagere og slutkunder, og som andre sikkert ikke bryder sig om. PFA må derfor træffe et valg om, hvorvidt pensionselskabet gerne vil associeres med kreativitet og nytænkning, eller om PFA fortsat vil være et mere traditionelt pensionselskab, inden de giver sig i kast med oplevelseskommunikationen.

4) Et eksempel på denne diskussion er på hovedetpåbloggen.dk, hvor blandt andet Frank Pedersen (direktør for Jyske Banks kommunikation og marketing) blander sig. Frank Pedersen er en af drivkræfterne bag Jyske Banks nye koncept. Se diskussionen i bilag 10: <http://www.hovedetpaabloggen.dk/2007/12/29/jyske-banks-bord-fodbold-er-ikke-det-de-unge-vil-have/>

ET HAV AF OPLEVELSER

Jeg lægger til kaj

Efter at have været vidt omkring emnet "oplevelseskommunikation" i de foregående kapitler, har jeg nu opnået en indsigt i emnet, som gør, at jeg her kan samle trådene og dermed besvare specialets problemformulering:

"Hvilke muligheder og begrænsninger er der, når et forsikringsprodukt som PFA Forebygger skal markedsføres med udgangspunkt i oplevelseskommunikation?"

Og hvordan kan PFA's ledelse motivere PFA's medarbejdere for at repræsentere oplevelseskommunikationens budskaber, når de er i kontakt med beslutningstagere og slutkunder?"

Dette konkluderende kapitel skal ligesom det øvrige speciale ses i lyset af den kontekst, specialet indgår i. Det vil sige, at besvarelsen

af problemformuleringens to spørgsmål også tager udgangspunkt i min kommunikationsforståelse og i mit videnskabsteoretiske ståsted. Synet på kommunikation som interaktion og tanken om at vores virkelighed konstrueres socialt, har dermed afgørende betydning for specialets samlede resultat. Havde mit syn på kommunikation og på virkeligheden været et andet, ville specialets resultater også have set anderledes ud. Resultaterne skal derfor ikke ses som endegyldige sandheder, men derimod som afhængige af den kontekst, hvori jeg har placeret specialet.

Jeg vil besvare problemformuleringens første spørgsmål ved at komme omkring de muligheder og begrænsninger oplevelseskommunikation har, når PFA skal markedsføre PFA Forebygger med udgangspunkt heri. Som en slags opsamling på denne besvarelse udarbejder jeg et notat, der har til formål at briefe det kreative bureau på opgaven om at udarbejde et oplevelseskoncept for PFA Forebygger. I notatet vil mulighederne således fungere som inspiration til det kreative bureaus oplevelseskoncept, og begrænsningerne skal ses som de punkter, der er nødvendige at have i mente, når bureauet udarbejder konceptet.

Det andet spørgsmål i problemformuleringen besvarer jeg ud fra forudsætningen om, at det kreative bureau har udarbejdet et medieformidlet oplevelseskoncept, som PFA's ledelse herefter har ansvaret for at implementere internt i organisationen. Med implementering hentyder jeg til, hvordan PFA's ledelse får medarbejderne

motiveret for at repræsentere oplevelseskonceptets budskaber i deres kontakt med såvel beslutningstagere som slutkunder. Sammenhængen mellem den oplevelse, de to målgrupper får gennem oplevelseskonceptet, og det de oplever i det personlige møde med PFA, spiller nemlig en afgørende rolle for, om oplevelseskommunikationen er vellykket.

Muligheder og begrænsninger

At oplevelseskommunikation både har en række muligheder og begrænsninger, når det gælder at skulle markedsføre PFA Forebygger, synes at stå klart efter at have undersøgt emnet nærmere.

Overordnet set er jeg kommet frem til, at PFA har mulighed for at benytte både medieformidlet og personlig oplevelseskommunikation i forbindelse med markedsføringen af PFA Forebygger. I begge former for kommunikation kan PFA fokusere på budskaber, der kan skabe positive emotioner hos enten beslutningstagere eller slutkunder. Kan oplevelserne, der opstår på baggrund af emotionerne, desuden bidrage til hver af de to målgruppers refleksive identitetsarbejde, vil de også i højere grad være motiveret for at opsøge oplevelserne (jfr. Jantzen og Vetner 2007) – i dette tilfælde er det de oplevelser, der er forbundet med PFA Forebygger.

Selvom PFA med fordel kan lægge vægt på bestemte budskaber i både medieformidlet og personlig oplevelseskommunikation, har PFA dog udvidede muligheder for at benytte oplevelseskom-

munikationen, når kommunikationen foregår i det fysiske møde mellem PFA's medarbejdere og beslutningstagere eller slutkunder. Først og fremmest fordi det er her, at den medieformidlede oplevelseskommunikation skal bestå sin troværdighedsprøve. Lever PFA's medarbejdere op til de oplevelser, de to målgrupper er blevet stillet i udsigt i oplevelseskonceptet, kan den samlede oplevelseskommunikation ses som vellykket. Er det modsatte tilfældet, får oplevelseskommunikationen den stik modsatte effekt. Den positive oplevelse bliver afløst af skuffelse og vil efterlade et indtryk af PFA som værende utroværdig. (Jfr. Ørnbo et al. 2004) Dermed vil PFA's medarbejders manglende motivation for at repræsentere oplevelseskonceptets budskaber være en begrænsning for oplevelseskommunikationens succes.

Udover, at det fysiske møde er der, hvor den medieformidlede oplevelseskommunikation skal bestå sin prøve, tilføjer det fysiske møde også en ekstra dimension til oplevelseskommunikationen. Her har PFA nemlig mulighed for at påvirke flere af enten beslutningstagernes eller slutkundernes sanser (Jfr. Ørnbo et al. 2004). Det vil blandt andet sige, at PFA kan lade beslutningstagere og slutkunder føle PFA forebygger på egen krop, hvilket skaber gunstige rammer for de to målgruppers positive oplevelse af forsikringsproduktet. Derfor kan PFA med fordel tænke det fysiske møde ind i andre sammenhænge end de traditionelle møder med beslutningstagere og slutkunder. PFA må altså tænke det fysiske møde ind som et strategisk kommunikationsredskab, der kan

fremme beslutningstageres og slutkunders forståelse af PFA Forebygger, hvilket giver større sandsynlighed for, at de oplever forsikringsproduktet positivt.

Oplevelseskommunikationen har som nævnt en begrænsning, hvis PFA's medarbejdere ikke er motiverede for at repræsentere oplevelseskonceptets budskaber i deres kontakt med beslutningstagere og slutkunder. Denne begrænsning for oplevelseskommunikation vil være til stede, uanset om organisationen bag oplevelseskonceptet er PFA eller en hvilken som helst anden organisation, der benytter oplevelseskommunikation. For alle organisationer er det nemlig essentielt at skabe en sammenhæng mellem det, organisationen siger og det, den gør i praksis.

Men begrænsningerne i forhold til specifikt at skulle markedsføre PFA Forebygger med udgangspunkt i oplevelseskommunikation ligger derudover i, at PFA er en formel organisation. Det kan være en begrænsende faktor, da det betyder, at al markedsføringsmateriale skal være juridisk korrekt. Det vil sige, at oplevelseskonceptet ikke må stille mere i udsigt, end PFA Forebyggers juridiske betingelser kan overholde. Dog er de budskaber, jeg har knyttet til PFA Forebygger i specialet, ikke budskaber, der vedrører det juridiske i selve forsikringsproduktet. Budskaberne er nemlig snarere eksempler på den merværdi, som PFA Forebygger kan tillægges gennem oplevelseskommunikation. Derfor vedrører budskaberne i oplevelseskommunikationen ikke PFA Forebygger set som et isoleret for-

sikringsprodukt. Ikke desto mindre må det kreative bureau kende til denne begrænsning, da oplevelseskonceptet i sidste ende skal godkendes af PFA's juridiske eksperter.

Det sidste punkt, jeg vil nævne som en begrænsning i forbindelse med oplevelseskommunikation og PFA Forebygger, er problematikken omkring, hvem der anser oplevelser som en merværdi og dermed vil lade sig motivere af oplevelseskommunikation. Med afsæt i Florida (2005) beskrev jeg, at den kreative klasse vil anse oplevelsen som merværdi. Desuden tog jeg primært udgangspunkt i Floridas definition af, hvem der tilhører den kreative klasse. Den kreative klasse viste sig derudfra kun at udgøre en lille del af Danmarks samlede befolkning (cirka en femtedel).

PFA Forebygger er et forsikringsprodukt, der henvender sig til mange forskellige typer virksomheder og organisationer og dermed også til et bredt udsnit af den danske befolkning med mange forskellige hverv. Derfor vil det være et begrænset antal af den samlede målgruppe, der anser oplevelser som værende en merværdi, hvilket sætter en begrænsning for oplevelseskommunikationen. På samme måde er det med PFA's egne medarbejdere. Her er det også et fåtal, der på baggrund af deres beskæftigelse placerer sig som en del af den kreative klasse. Og forstår medarbejderne ikke selv værdien i oplevelseskommunikationen, kan det være en begrænsning for den vellykkede oplevelseskommunikation.

Floridas opdeling af individer i klasser på baggrund af deres beskæftigelse, anfægtes dog af Giddens (1996), der mener at individet skaber sin selvidentitet på baggrund af mere end blot deres beskæftigelse. Mængden af beslutningstagere, slutkunder og PFA's medarbejdere, der lader sig motivere af oplevelser, kan altså være større end Florida angiver. Det laver dog ikke om på, at det ikke er alle, der ser oplevelser som merværdi. Deri ligger således en begrænsning for oplevelseskommunikationen.

Set i lyset af de ovennævnte muligheder og begrænsninger i oplevelseskommunikationen, kan et brief til det kreative bureau se ud som følger:

Notat: Brief til det kreative bureau

Opgave	Udarbejdelse af et koncept for PFA Forebygger, der tager udgangspunkt i oplevelseskommunikation.
Målgrupper	Beslutningstagere og slutkunder. Oplevelseskonceptet skal være delt i to. Den ene del tager udgangspunkt i beslutningstagerne som målgruppe og den anden del i slutkunderne. De to dele skal være forbundet i oplevelseskonceptets overordnede linjer.

Til beslutningstagere	Kreativ formidling af budskaberne: <ul style="list-style-type: none">• Samfundsøkonomisk ansvarlighed• Virksomhedens økonomiske gevinst• Social ansvarlighed• Den attraktive arbejdsplads
Til slutkunder	Kreativ formidling af budskaberne: <ul style="list-style-type: none">• Tilgængelighed• Tryghed• Livskvalitet
De fysiske møder	Oplæg til, hvordan PFA kan benytte de fysiske møder på en strategisk måde. Andre situationer end de traditionelle møder kan med fordel tænkes ind.
Opmærksomhedspunkter	<ol style="list-style-type: none">1) Når PFA som organisation skal kommunikere med omverdenen er det essentielt, at alt er juridisk korrekt. Det kan derfor være nødvendigt at modificere oplevelseskonceptet.2) Ikke alle i målgrupperne vil anse oplevelser som merværdi. Derfor skal der også være noget til dem, der ikke ser oplevelser som værdiskabende. Her kan det være selve PFA Forebyggers egenskaber, der har værdi.

Medarbejderne ombord

Når det kreative bureau har udarbejdet et oplevelseskoncept for PFA Forebygger, er det vigtigt at få medarbejderne med ombord på skibet ladet med oplevelser. Grunden til det er, at mangel på samme vil sætte en begrænsning for oplevelseskommunikationens vellykkethed. Her vil jeg samle op på, hvad PFA's ledelse kan gøre for at motivere medarbejderne for at repræsentere oplevelseskonceptets budskaber i deres kontakt med beslutningstagere og slutkunder for derigennem at komme ovenstående begrænsning i forkøbet. Når jeg placerer ansvaret for at motivere PFA's medarbejdere internt i organisationen og ikke som en del af det kreative bureaus opgave, er det fordi, budskaberne skal komme indefra og ud (jfr. Ørnbo et al. 2004). Således vil det kreative bureau ikke kunne løse denne opgave.

På et overordnet plan kan PFA's ledelse motivere medarbejderne ved at give dem mulighed for at aktualisere sig selv gennem deres arbejde (jfr. Maslow). Rammerne for medarbejdernes selvaktualisering kan eksempelvis opstå gennem Herzbergs motivationsfaktorer. Det vil sige, at PFA's ledelse kan udvise medarbejderen tillid ved at uddelegere ansvar, og den kan huske på at anerkende medarbejderne, når de har præsteret særlig godt. Det vil formentlig motivere medarbejderne for fortsat at præstere deres bedste. Og til sidst kan ledelsen give medarbejderne mulighed for at udvikle sig selv og for at deltage i udviklingen af PFA's budskaber, da involvering vil skabe ejerskab i forhold til budskaberne. Herigennem

kan forudsætningen for medarbejdernes motivation være skabt på et overordnet plan.

Med hensyn til at motivere PFA's medarbejdere for at benytte oplevelseskommunikationens muligheder i deres kontakt med beslutningstagere og slutkunder, kræver det, at ledelsen går forrest (jfr. Ørnbo et al. 2004). Det vil med andre ord sige, at ledelsen skal levendegøre budskaberne internt i organisationen, da det vil skabe en bedre forståelse af budskabet hos medarbejderne. At få budskaberne ind under huden ved at mærke dem på egen krop via ledelsen, vil motivere PFA's medarbejdere for at bringe budskaberne videre til beslutningstagere og slutkunder, som dermed vil få deres forventninger til den samlede oplevelse indfriet.

Alt i alt har jeg nu opsummeret de resultater, jeg i løbet de foregående kapitler er nået frem til. Mit ønske om at grave et spadestik dybere i oplevelsesøkonomiens og oplevelseskommunikationens univers er opfyldt. Det *kan* altså lade sig gøre at tænke oplevelseskommunikation ind i andre sammenhænge end de mest oplagte – om end med nogle begrænsninger. Specialet skal derfor i sin helhed ses som mit bud på, hvordan PFA kan navigere i "Et hav af oplevelser".

Litteraturliste

Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo (red.): "Klassisk og moderne samfundsteori", 3. udgave, 1. oplag 2005. Hans Reitzels Forlag.

Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil: "Organisationsteori – Struktur, kultur og processer", 4. udgave, 2. oplag 2004. Handelshøjskolens Forlag.

Beck, Ulrich: "Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet" (1986). På dansk 1997. 1. udgave, 4. oplag 2004. Hans Reitzels Forlag.

Beck, Ulrich: "World Risk Society", 1. udgave 1999. Polity Press.

Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas: "Den sociale konstruktion af virkeligheden" (1966). På dansk 1972. Nyoversat 2003. Akademisk Forlag.

- Bourdieu, Pierre:** "Af praktiske grunde" (1994). På dansk 1997, 1. udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Burr, Vivien:** "Social Constructionism", 2. udgave, 1. oplag 2003. Routledge.
- Bærenholdt, Jørgen Ole og Sundbo, Jon (red.):** "Oplevelsesøkonomi – produktion, forbrug, kultur", 1. udgave 2007. Forlaget Samfundslitteratur.
- Collin, Finn:** "Konstruktivisme", 1. udgave, 2. oplag 2004. Roskilde Universitetsforlag.
- Collin, Finn og Køppe, Simo (red.):** "Humanistisk Videnskabs-teori", 1. udgave, 1. oplag 2003. DR Multimedie.
- Florida, Richard:** "Den kreative klasse" (2001). På dansk 2005, 1. udgave. Forlaget Klim.
- Frandsen, Finn et al.:** "International Markedskommunikation", 1. udgave, 4. oplag 2004. Systime Academic.
- Fuglsang, Lars og Olsen, Poul Bitsch (red.):** " Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne", 2. udgave, 2. oplag 2005. Roskilde Universitetsforlag.
- Gergen, Kenneth J.:** "Social Construction in Context", 1. udgave, 1. oplag 2001. SAGE Publications.
- Giddens, Anthony:** "Modernitet og selvidentitet" (1991). På dansk 1996. Hans Reitzels Forlag.
- Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken:** "The Dynamics og Organizational Identity" (2002) i Human Relations. SAGE Publications.

- Herzberg, Frederick:** "The Motivation-Hygiene Theory" (1966) i "Management and Motivation", Victor H. Vroom and Edward L. Deci (red.). Penguin Books.
- Herzberg, Frederick:** "Motivation through job enrichment" (1968) i "Organization and Identities. Text and readings in organizational behaviour", Heather Clark, John Chandler og Jim Berry (red.).
- Jakobson, Roman:** "The Speech Event and the Function of Language" i "On Language", Linda R. Waugh og Monique Monville-Burston (red.). 1. udgave, 2. oplag 1995. Harvard University Press.
- Jantzen, Christian og Jensen, Jens F. (red.):** "Oplevelser: Koblinger og transformationer". 1. udgave, 1. oplag 2006. Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, Christian og Rasmussen, Tove Arendt (red.):** "Forbrugssituationer: Perspektiver på oplevelsesøkonomi". 1. udgave, 1. oplag 2007. Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, Christian og Vetner, Mikael:** "Oplevelse – et videnskabeligt glossar" i "Oplevelser: Koblinger og transformationer", Christian Jantzen og Jens F. Jensen (red.). 1. udgave, 1. oplag 2006. Aalborg Universitetsforlag.
- Jantzen, Christian og Vetner, Mikael:** "Oplevelsen som identitetsmæssig konstituent" i "Forbrugssituationer: Perspektiver på oplevelsesøkonomi", Christian Jantzen og Tove A. Rasmussen (red.). 1. udgave, 1. oplag 2007. Aalborg Universitetsforlag.

- Jensen, Jens E.:** "ExCITe – forskning, uddannelse og formidling i oplevelsesøkonomien" i "Oplevelser: Koblinger og transformationer", Christian Jantzen og Jens F. Jensen (red.). 1. udgave, 1. oplag 2006. Aalborg Universitetsforlag.
- Maslow, Abraham H.:** "A Theory of Human Motivation" (1943) i "Management and Motivation", Victor H. Vroom and Edward L. Deci (red.). Penguin Books.
- Mayo, Elton:** "The work group and positive mental attitudes" (1933) i "Organization and Identities. Text and readings in organizational behaviour", Heather Clark, John Chandler og Jim Berry (red.).
- McQuail, Denis og Windahl, Sven:** "Communication Models – for the study of mass communication", 2. udgave, 2. oplag 1993. Longman Group UK Limited.
- Mogensen, Klaus Æ. (red.):** "Creative Man", 1. udgave, 1. oplag 2004. Af Institutet for fremtidsforskning. Gyldendal.
- Olins, Wally:** "How Brands are Taking over the Corporation" i Schultz et al (red.): "The Expressive Organisation", 1. udgave, 1. oplag 2000. Oxford University Press Inc.
- Pine, B. Joseph og Gilmore, James H.:** "The Experience Economy" (1999). Harvard Business School Press.
- Rasmussen, Tove A.:** "Oplevelsesøkonomien og dens grænser" i Bærenholdt og Sundbo (red.): "Oplevelsesøkonomi – produktion, forbrug, kultur", 1. udgave 2007. Forlaget Samfundslitteratur.
- Schmitt, Bernd H.:** "Experiential Marketing", 1. udgave, 1. oplag 1999. The Free Press.

Taylor, Frederick W.: "Scientific Management" (1911) i "Organization and Identities. Text and readings in organizational behaviour", Heather Clark, John Chandler og Jim Berry (red.).

Warring, Stephen P.: "Taylorism Transformed", 1991. The University of North Carolina Press.

Ørnbo, Jens et al.: "Oplevelsesbaseret kommunikation", 1. udgave, 2. oplag 2004. JPErhvervsbøger.

Opslagsværker

Den Store Danske Encyklopædi (onlineversion)

ET HAV AF OPLEVELSER

Bilag og figurer

Alle bilag kan ses på vedlagte CD-rom. Figurene er illustreret løbende i specialet.

Bilag

- Bilag 1.a:** "Forsker: Havregryn kan give kræft". Artikel på Berlingske.dk den 3. april 2008.
- Bilag 1.b:** "Kræftens Bekæmpelse: Havregryn ikke farligt". Artikel på Berlingske.dk den 3. april 2008.
- Bilag 2:** "Image og kommunikation". Samlet dokument med forskellige resultater fra imageundersøgelser af PFA foretaget i henholdsvis 2002 og 2008.
- Bilag 3:** "Boom i sundhedsforsikringer i 2008". Artikel i Morgenavisen Jyllandsposten den 8. december 2007.

- Bilag 4:** "Rapport: Kina afviser CO2-kvoter". Artikel på Ingeniøren (www.ing.dk) den 17. april 2007.
- Bilag 5:** Pressemeddelelse udsendt i forbindelse med lanceringen af PFA Forebygger den 21. november 2007.
- Bilag 6:** Power point-præsentation om PFA Forebygger til beslutningstagere.
- Bilag 7:** Præsentation af PFA Forebygger på PFA's hjemmeside www.pfa.dk.
- Bilag 8:** "Er der virkelig fattige i Danmark". Kronik i Morgenavisen Jyllandsposten den 10. januar 2007.
- Bilag 9:** "Oplevelsesøkonomi for alle pengene". Artikel fra www.brandbase.dk.
- Bilag 10:** Diskussion om Jyske Banks nye oplevelseskoncept fra www.hovedetpaabloggen.dk.

Figurer

- Figur 1:** PFA's organisationsdiagram.
- Figur 2:** Uddrag fra opinionsundersøgelse fra sommeren 2002 - udarbejdet af Kunde & Co.
- Figur 3:** Uddrag fra imageundersøgelse foretaget i 2008 – udarbejdet af Tranberg Tracking.
- Figur 4:** Lasswells kommunikationsmodel fra 1948.
- Figur 5:** The six factors of the speech event (Jakobson).
- Figur 6:** Illustration af min kommunikationsforståelse.
- Figur 7:** Maslows behovspyramide.
- Figur 8:** Oplevelsens psykologiske struktur (Jantzen og Vetner).
- Figur 9:** Emotion og motivation på organismeniveauet (Jantzen og Vetner).
- Figur 10:** Two Approaches to Branding (Schmitt).
- Figur 11:** Herzbergs to-faktor-teori.

ET HAV AF OPLEVELSER