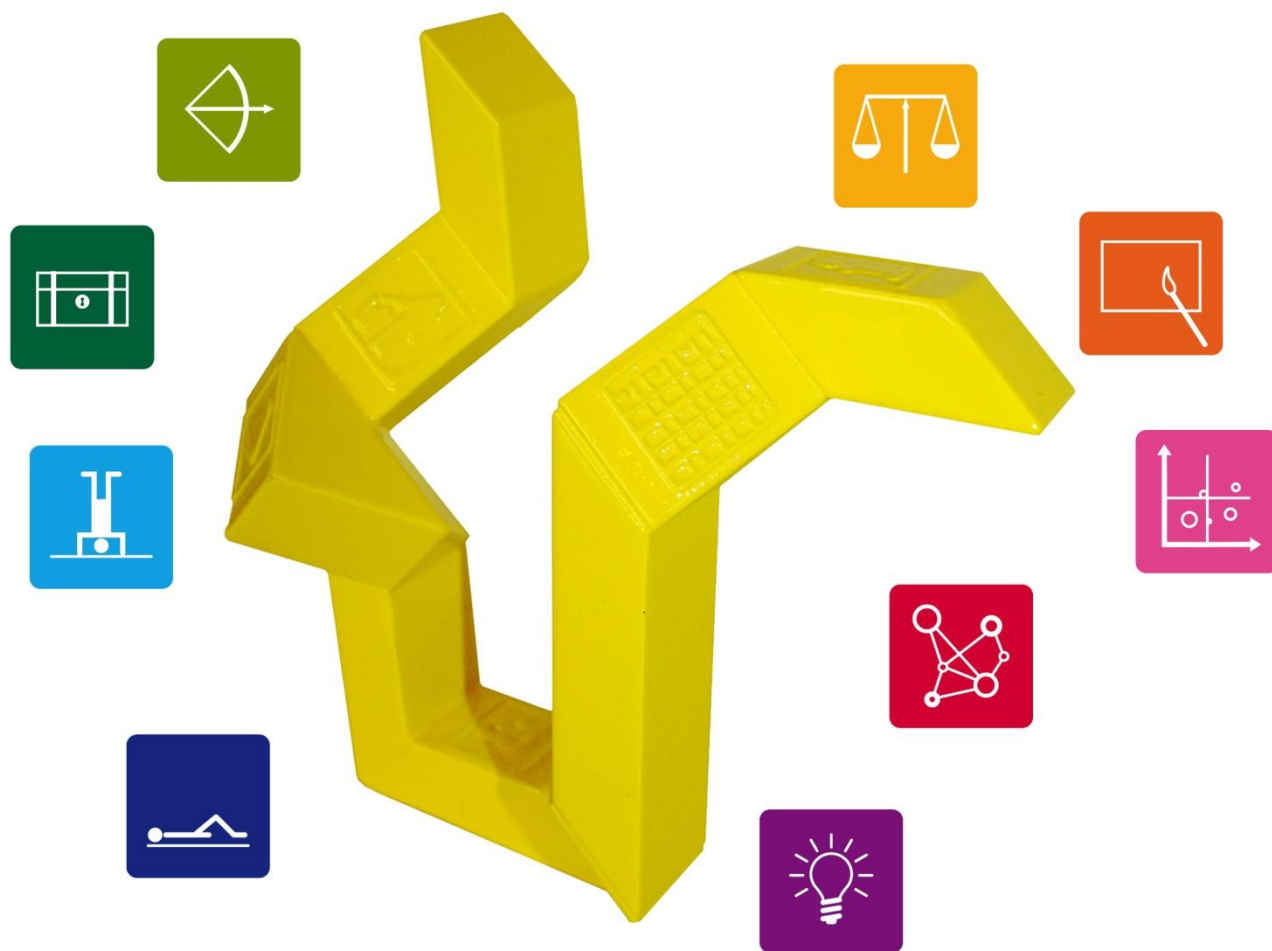


# Kunst og innovation

*- en fortælling om Kunstgrebs effekt*



© Kunstgreb ApS

*Kunst* greb

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

Vi investerer i din fremtid



© Kunstgreb ApS

Kontaktdata og udgiver:

Kunstgreb ApS

Enghavevej 40, 3. sal

1674 København V

Tlf.: 3833 4000

Der må ikke refereres til denne rapport  
uden kildehenvisning til udgiver



# Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b>	<b>5</b>
<b>2. Kunstgreb uddannelsen:</b>	<b>6</b>
2.2. Kunstgrebinnovatør uddannelsens opbygning. De 3 moduler:	6
2.3. De fem byggesten:	7
Byggesten 1. Virksomhedsforståelse	7
Byggesten 2. Kommunikation	7
Byggesten 3. Procesfacilitering	8
Byggesten 4. Projektledelse	8
Byggesten 5. Innovation	9
2.4. KU-modellen	10
2.5. Effekt og evalueringsmetoder	11
2.6. Pædagogik og indlæringsniveauer	12
<b>3. Kunstgrebs virksomhedsprojekter:</b>	<b>14</b>
3.1 Fire illustrative cases:	16
Case 1: <i>Flyttekassen</i> . Specialistprojekt i SKAT, Afd. for Innovation og Videndeling, Forløb 1	16
Case 2: <i>Med slutbrugeren i centrum</i> . Virksomhedsprojekt i Coloplast, Forløb 2	17
Case 3: <i>Sammenhæng på tværs</i> . Virksomhedsprojekt i Rudersdal Kommune, Forløb 2	18
Case 4: <i>Bedre brugerservice på biblioteket</i> . Virksomhedsprojekt på Aarhus Universitetsbibliotek, Forløb 3	19
<b>4. Effektmåling af virksomhedsprojekterne</b>	<b>20</b>
4.1. Metoder til effektmåling	20
4.1.1. Opdeling i produkt- og proceseffekt	21
4.2. Den umiddelbare effekt i virksomhederne	21
4.3. Langtidseffekten i virksomhederne	23



4.3.1. Produkteffekt .....	23
4.3.2. Proces og organisationseffekt.....	25
4.3.3. Forankring, videreudvikling og ringe i vandet .....	26
4.3.4. Konklusioner vedr. Langtidseffekt .....	27
<b>5. Konklusion og perspektivering .....</b>	<b>29</b>
Bilag 1. TOTE .....	31
Bilag 2. Effektvejledning og skema .....	34
Bilag 3. Interviewguide til brug for kunstgrebinnovatørerne .....	36
Bilag 4. Liste over virksomhedsprojekter i Kunstgreb .....	38



# 1. Indledning

Kunstgreb er udviklet i et partnerskab, hvor Dansk Artist Forbund og Wischmann Innovation er de primære partnere. CBS (Center for Kunst og Lederskab) er endvidere partner med et særligt fokus gennem et Ph.d. studie. Kunstgreb er opstået som respons på erhvervslivets behov for at kunne bruge kunstnernes kreativitet til at styrke danske virksomheders innovationsevne - og derved skabe vækst – og samtidig bidrage til at øge kunstnernes beskæftigelsesmuligheder.

Kunstgreb projektet er finansieret af Den Europæiske Socialfond og løber over en periode på tre år fra og med september 2009 til 1. marts 2012.

## Kunstgreb arbejder målrettet og engageret på 'tre ben':

- Et uddannelsesforløb for professionelle kunstnere, der videreuddannes til at bruge deres kreative kompetencer i virksomheder.
- En unik mulighed for danske virksomheder for at samarbejde med kreative kræfter om et udviklingsprojekt, hvor omdrejningspunktet er udvikling, vækst og innovation.
- Et samarbejde med Center for Kunst og Lederskab under Copenhagen Business School (CBS), der gennem et ph.d.-projekt skal kortlægge og diskutere resultaterne af samarbejdet mellem kunstnere og virksomheder.

Indeværende rapport vil gennem tre afsnit, om henholdsvis: Kunstgreb uddannelsen, Kunstgrebs virksomhedsprojekter samt effektmåling af virksomhedsprojekterne, redegøre for projektets aktiviteter og effekt.

**Afsnit 2**, Kunstgreb uddannelse, gør rede for uddannelsens formelle opbygning, det primære undervisningsindhold – de fem byggesten – samt Kunstgrebs udviklede innovationsmodel, KU-modellen.

**Afsnit 3**, Kunstgrebs virksomhedsprojekter, beskriver kort den overordnede proces i projekterne, der er fælles for virksomhedsprojekterne, hvilket illustreres gennem fire konkrete cases.

**Afsnit 4**, Effektmåling af virksomhedsprojekterne afdækker indledende metoder til effektmåling samt de to hovedtyper af effekt, der opdeles i: Produkt- og Proceseffekt.

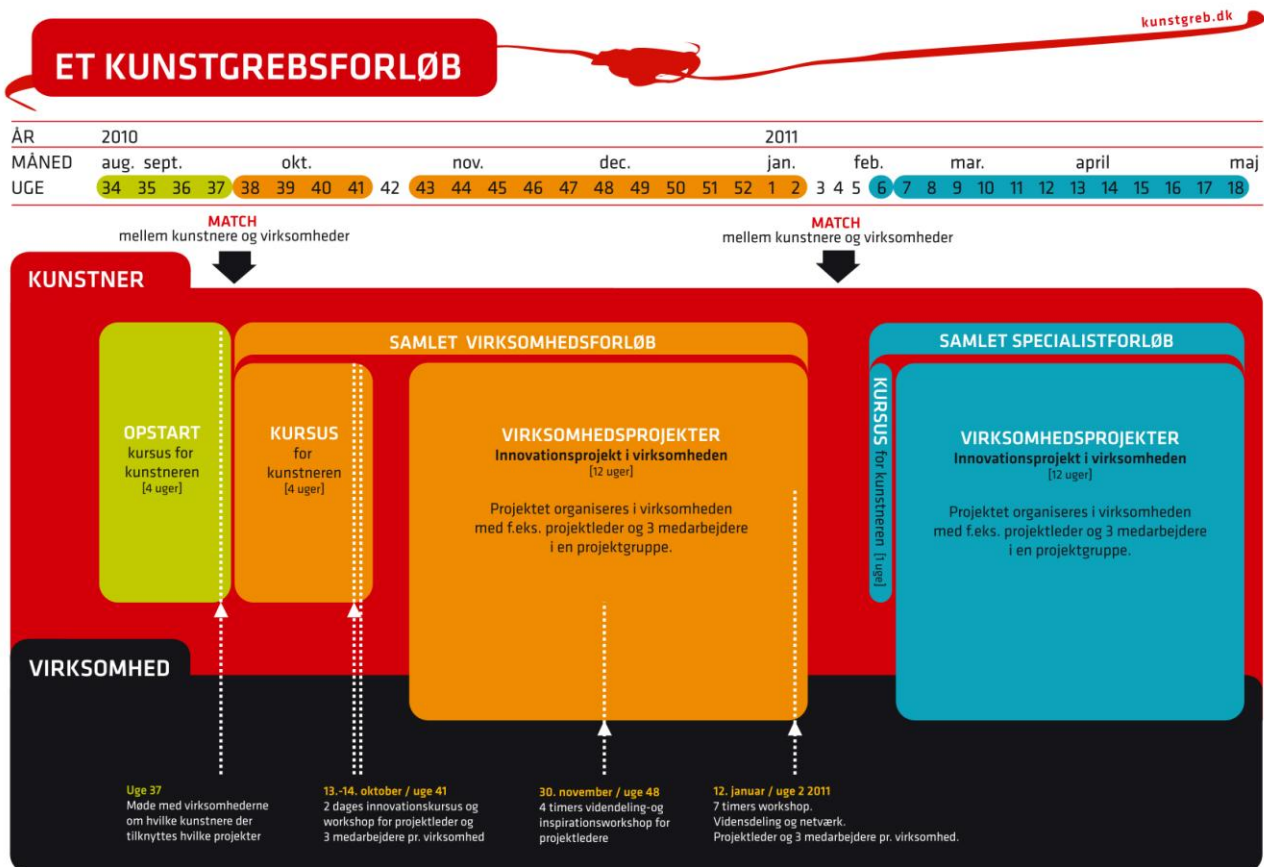
Efterfølgende behandles såvel den umiddelbare effekt som langtidseffekten.



## 2. Kunstgreb uddannelsen

### 2.2. Kunstgrebinnovatør uddannelsens opbygning. De 3 moduler:

En komplet kunstgreb uddannelse består af 3 moduler - som vist på den grafiske illustration nedenfor (herunder er det et af de tre hele forløb, forløb 2, der er illustreret).



**Modul 1, Opstart**, er et kursusforløb på 4 uger. De 3 første uger har som formål at give de studerende basale viden indenfor de 5 byggesten, som er beskrevet i afsnit 1.3. Efter 3 uger tages der stilling til, hvem der skal fortsætte i virksomhedsforløbet. Både ud fra kursisternes egne ønsker og ud fra en vurdering af deres kapacitet.

**Modul 2, virksomhedsforløbet**, består af en kursusdel på 4 uger og et innovationsprojekt i en virksomhed på 12 uger. I kursusdelen er Kunstgrebs innovationsmodel (se afsnit 1.4) omdrejningspunktet.

Målet er at gøre de studerende i stand til at udvikle og facilitere innovationsprocesser i 12 ugers projekter i virksomhederne sammen med virksomhedens projektteam / medarbejdere. Kursusdelen afsluttes med en workshop, hvor virksomhedernes medarbejdere stifter bekendtskab med Kunstgrebs særlige metodeapparat.



**Modul 3, specialistforløbet**, består af en kursusdel på 1 uge og et virksomhedsprojekt på 12 uger. I kursusdelen samles erfaringer op fra virksomhedsforløbet, og der arbejdes med at professionalisere de kommende virksomhedsprojekter mht. kontraktforhold og rapportering. Forløbet afsluttes med en eksamen med karakter efter 12-skalaen.

Denne virksomhedsrapport omhandler effekten for virksomhederne efter gennemførelse af 12 ugers projektet.

## 2.3. De fem byggesten:

### Byggesten 1. Virksomhedsforståelse

**Hvad:** Til virksomhedsforståelse hører det overordnet at kunne forstå en virksomheds mål og forretningsstrategi på et marked, dens struktur og organisation, medarbejdersammensætning og kompetencer.

**Hvorfor:** Intentionen er at give Kunstgrebinnovatørerne en model og en basisviden, som gør det muligt for dem at navigere og kommunikere hensigtsmæssigt ift. det mål, virksomhedens innovationsprojekt har.

**Hvordan:** Tidligt i det første 4 ugers kursusforløb opdeler Kunstgreb kunstnerne i grupper, med bedst mulig spredning i køn og kunststart, der hver især får til opgave at etablere en konsulentvirksomhed. Virksomhedens vision og umiddelbare forretningsstrategi skal herefter foldes ud. Virksomheden deltager i et udbud og afleverer skriftligt tilbud og inviteres til et kundemøde. Learning by doing. Samtidig trænes de studerende i 2 værktøjer: Leavitts organisationsmodel, der fungerer som udgangspunkt for interviews, samt interessentanalysen, der fungerer som udgangspunkt for at kunne udpege relevante aktører i et projektforsløb. Der skelnes som udgangspunkt ikke mellem offentlige og private virksomheder, idet det primært er de fælles træk, der undervises i. Dog illustreres forskellene gennem eksempler på projekter, Kunstgreb har været involveret i.

### Byggesten 2. Kommunikation

**Hvad:** Under kommunikation er der flg. vigtige dele:

- At kunne opstille mål på en måde, hvor man gør sig meget klart, hvad intentionen og det værdifulde ved at nå målet er, og formår at udtrykke dette auditivt (høre), visuelt (se), kinæstetisk (føle) og logisk (tænke).



- At kunne kommunikere på virksomhedens /andre menneskers landkort. Dvs. forstå sammenhængen mellem sind, sprog og persontyper, og anvende forståelsen i praksis. Det er bl.a. vigtigt at kunne stille udforskende og coachende spørgsmål frem for selv at foreslå og komme med sine egne meninger

**Hvorfor:** Når man skal lede innovations- og forandringsprocesser i en virksomhed skal målet kunne forstås af alle samt kommunikeres klart. Derfor skal Kunstgrebinnovatører kunne kommunikere med alle slags mennesker og må ikke tage udgangspunkt i sig selv, men i modtageren.

**Hvordan:** De kommunikationsværktøjer, der bliver arbejdet med, er udviklet ud fra NLP's teoriseret og terminologi. De forskellige kommunikationsmodeller trænes i gruppe- og teamopgaver i alle kursusforløb. Det sansebaserede målsætningsværktøj bruges fx til enhver opgaveløsning - stor som lille. På den måde fletter kommunikation alle byggestenene sammen til et hele.

### Byggesten 3. Procesfacilitering

**Hvad:** At facilitere en proces betyder at forstå processens forløb:

- At kunne lave et godt set-up.
- At kunne styre arbejdsprocesser (up set) og kunne lave et set down, hvor alle forstår meningen med forløbet og glæder sig til de næste trin, der følger efter.

Man skal kort sagt kunne sikre at alle kommer i spil og får brugt sig selv - med processens mål for øje.

**Hvorfor:** Kunstgrebinnovatører skal primært ikke selv komme med idéer til løsninger af de udfordringer, virksomhederne står overfor. De skal i stedet forløse det potentiale og skjulte ressourcer, virksomheden og medarbejderne indeholder. Dette skal gøres gennem processer på møder og workshops, der skal faciliteres.

**Hvordan:** Kunstgreb træner de studerende med udgangspunkt i enkle procesværktøjer. Kommunikation af mål, udfoldelse af lederskab samt sikring af et følgeskab er de vigtigste ingredienser. Byggestenen ligger derfor meget tæt op ad kommunikation og projektledelse.

### Byggesten 4. Projektledelse

**Hvad:** Et projekt er en midlertidig organisation med et afgrænset mål. Det er vigtigt at kunne faseopdele en plan og kunne overskue de enkelte delaktiviteters afhængighed af hinanden i planen. Ledelse af et projektteam bør ske gennem motivation, som igen skaber følgeskab. Man skal kende til forskellen på at lede en proces og et projekt.





**Hvorfor:** Alle de aktiviteter, som Kunstgrebinnovatører kommer til at arbejde med i virksomhederne, vil være organiseret som projekter. Desuden er en større og større del af virksomheders samlede aktiviteter formet som projekter. Derfor er projektledelse en vigtig kompetence. Samtidig vil kunstgrebinnovatøren selv være en vigtig del af ledelsen i det innovationsprojekt, han eller hun skal arbejde i.

**Hvordan:** Kunstgreb har opbygget simple projektværktøjer (projektbeskrivelse, faseplan), og der trænes med disse værktøjer i de opgaver, der stilles på uddannelsen. Fx udbudsforretningen nævnt under virksomhedsforståelse. I praktikperioderne bliver projektledelse trænet under helt reelle betingelser.

## Byggesten 5. Innovation

**Hvad:** Kunstgrebinnovatører skal først og fremmest kunne forløse andres potentiale og idérigdom. Man skal kunne forstå og modvirke den mekanisme, at mennesker ofte foreslår det, de plejer at foreslå. Man skal kunne bringe mennesker i en tilstand, hvor man med hele kroppen reelt er åben for nye impulser og forslag, man sammen udvikler. Man skal kunne skabe den tillid som dette forudsætter. Og man skal kunne facilitere en proces, hvor man kommer fra 1000 idéer til de få udvalgte, der indeholder det største potentiale og lever op til de kriterier og værdier, projektteamet/virksomheden er enige om.

Oven i dette skal Kunstgrebinnovatøren kunne tage udgangspunkt i sin egen kunst og bringe dens særkender og arbejdsmetoder i spil i de processer, innovatøren tilrettelægger.

**Hvorfor:** Virksomheder savner metoder, der giver medarbejdere mulighed for at fordybe sig og mærke ordentligt efter, inden der træffes beslutninger. Krav om beslutsomhed i højt tempo giver vanetænkning og ikke den fornyelse og innovation, der er påkrævet. Og det ved virksomhederne ofte godt, men man har ikke kunne knække koden. Den optimale innovations-udviklingsproces skal derfor være hurtigere og samtidig give bedre resultater.

**Hvordan:** Kunstgreb har udviklet sin egen Innovationsmodel, KU-modellen (se illustration afsnit 2.4), der består af 9 rum. Under uddannelsen opholder de studerende sig i hvert enkelt rum, hvor de aspekter, der knytter sig til rummet, trænes igen og igen, samtidig med at de kunstneriske elementer, kursisterne har med sig, inddrages og udfoldes. Vi kalder det at være i laboratoriet.

Modellen har udviklet sig meget, hver gang et nyt hold har arbejdet med den. Vi har endvidere truffet det valg, at KU-modellen og innovation har højeste prioritet af alle byggestenene.

På en 2 dages workshop for medarbejdere fra de virksomheder, der senere skal gennemføres innovationsprojekter i, bliver modellen demonstreret ved at man fysisk vandrer fra rum til rum og gennemfører aktiviteter, der følger modellens intentioner.

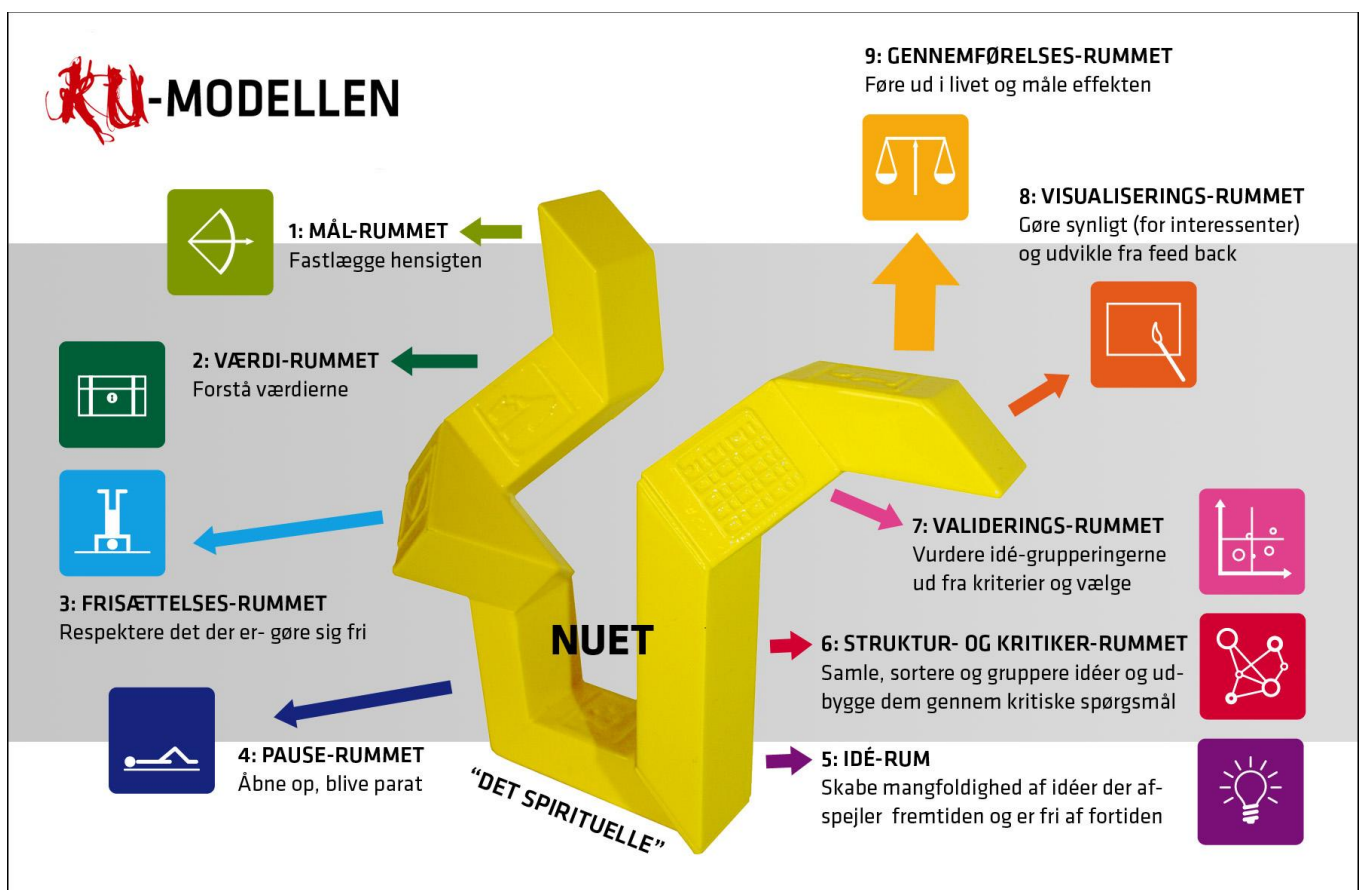


## 2.4. KU-modellen

Kunstgrebs Innovationsmodel (KU-modellen) er blevet til på baggrund af mange elementer. Dels er der i en af de virksomheder, der står bag Kunstgreb en flerårig praktisk erfaring med Disneys udviklingsmodel, som er dejlig konkret og operationel. Dels har der været et ønske om at sammenkæde innovationsværktøjet med andre af Kunstgrebs værktøjer, bl.a. målsætningsværktøjet TOTE (se bilag 1), og arbejdet med værdier. Endelig har Otto Scharmer (MIT), og hans Teori U's tilgang til fordybelse og sansning i innovationsprocessen, vist sig at vække genklang og genkendelse hos mange kunstnere.

KU-modellen er ikke Disney Modellen, og det er heller ikke Teori U. Det er en sammensmeltning af mange enkeltdele, som tilsammen understøtter innovationsprocesser på en effektiv, handlingsorienteret måde. Modellen er under konstant udvikling og afspejler derved den praksis, Kunstgreb løbende udfolder i innovationsprojekter i virksomheder og organisationer. Den kan både bruges i en kort 10 minutters version, i opbygning af workshops og i længere udviklingsprocesser, og den er velegnet lige godt til Kunstgrebs fire innovationsopdelinger:

- Produktinnovation
- Procesinnovation
- Markedsføringsinnovation
- Organisationsinnovation





**KU-modellen** tager udgangspunkt i kunstens særlige sanselighed, og den måde kunstnere forholder sig æstetisk, utraditionelt og overraskende til skabende processer. De kunstneriske metoder der anvendes, og kunstnernes brug af farve, lyd, bevægelse m.v., stimulerer aktiviteterne i de forskellige rum. Kunstgrebs Innovationsmodel tilføjer processen en kunstnerisk dimension, som er med til at åbne deltagernes sind og 'mind set'. Den understøtter og stimulerer således processen og dermed også resultatet.

**- Særlig kommentar til KU modellen i forbindelse med virksomhedernes effekt af deres innovationsprojekt:** I målrummet præciserer man, som en del af det at sætte mål, hvilke typer effekt, man ønsker at processen skal føre til og for hvem. I valideringsrummet bruger man bl.a. disse kriterier til at vælge hvilke udviklingsideer man går videre med, og i gennemførelsesrummet, hvor man implementerer det udviklede, evaluerer og/eller måler man så effekten. Der er således en tæt sammenhæng mellem disse tre rum på såvel værktøjs- som processiden.

## 2.5. Effekt og evalueringsmetoder

**Effekten er udtryk for projektets betydning for virksomheden. Hvad har de forskellige målgrupper - kunder og brugere, ejere, ledelse og medarbejdere - fået ud af den indsats, projektet har kostet? Effekt vurderes kvalitativt og måles kvantitativt og illustreres gennem fortællingen af historier.**

**Der skelnes mellem to type effekter:**

- a) Proceseffekt:** Påvirkningen af de medarbejdere, der har deltaget i innovationsprojektet
- b) Produkt-effekten:** Effekten af det resultat, som projektet har ført frem til (fx en ny eller ændret metode, ændrede rutiner i dagligdagen, et nyt servicetiltag).

Mens proceseffekten er implementeret i organisationen ved projektets afslutning, er produktet ofte (dvs. i størstedelen af Kunstgrebsinnovationsforløbene) kun nået til en prototype og en plan. Produktet kan være afprøvet – men er endnu ikke implementeret i sin fulde form. Effekten af produktet er derfor ofte endnu ikke fuldt realiseret og kan kun sandsynliggøres.

At opnå den ønskede effekt er virksomhedens begrundelse for at investere i en indsats. I begyndelsen af et projektforbånd er det derfor nødvendigt at kunne fastlægge, hvilken effekt det er, man vil opnå. I målsætningsværktøjet TOTE (bilag 1) står "E't" for effekt. I slutningen af et projekt skal man tage stilling til, hvad projektet har ført til - om det var indsatsen værd. I uddannelsessammenhæng skal de studerende lære at tænke på denne måde, fordi det, i professionel sammenhæng, er en meget vigtig del af salgsprocessen i relationen med nye kunder og virksomheder.



Vi har udviklet en 1. sides oversigt over effekt i henhold til målgrupper: Hvilken effekt og for hvem? Vi har endvidere udviklet et effektskema (se bilag 2), som projekterne (dvs. kunstgrebs-innovatørerne og virksomhederne i fællesskab) udfylder som en del af kunstgrebinnovatørernes rapportering. Endelig er der udviklet en guide (se bilag 3) for en såkaldt "effekt samtale", dvs. en samtale i kvalitativ interview form. Dette sikrer at der fremkommer historier, der illustrerer virksomhedens udbytte. Der er også udviklet en skabelon for, hvordan man opbygger en "fortælling om effekt". Vi underviser i effekt på virksomhedskurset, og vi sørger for, at effekt er en central del af de workshops, vi afholder med virksomhedsdeltagere. Disse afholdes midtvejs og sidst i projektføreløbet.

Da oversigten i forhold til målgrupper og effektskemaet er udviklet mellem hold 1 og hold 2, og da der i undervisningen er strammet kraftigt op med hensyn til prioriteringen af effektspørgsmålet, er hold 2 og 3 kursisterne blevet mere fokuserede på effektspørgsmålet end hold 1's kursister var. Det betyder også, at virksomhedsprojekterne på hold 1 ikke har samme effekt fokus som de efterfølgende virksomhedsprojekter. Dette afspejler sig i telefoninterviewene om langtidseffekt. Se afsnit 4.4.

## 2.6. Pædagogik og indlæringsniveauer

**Uddannelsen til kunstgrebinnovatør bygger på dynamiske undervisningsmetoder, hvor teori og praksis går hånd i hånd.**

- 'Hands on' i konkrete og virkelighedsnære virksomhedssituationer fra dag et
- Konfrontationsundervisning, gruppearbejde og opgaver stillet over nettet
- Anvendelse af kunstens metoder i undervisningen, herunder værktøjer fra musik, billedkunst, skuespil, film og andre kunstformer
- Rollespil med udgangspunkt i konkrete virksomheders udfordringer og dilemmaer
- Opdeling i skiftende teams, hvorved man træner roller og kommunikation i mange forskellige konstellationer
- Coaching af deltagere og teams

**Kunstgreb arbejder med følgende fire indlæringsniveauer:**

1. **Kende** – man ved, at den pågældende metode eksisterer, men man har ikke brugt den
2. **Kunne** – man har anvendt metoden i begrænset omfang
3. **Beherske** – man har udpræget erfaring i brugen af metoden
4. **Instruere** – man har stor erfaring og har yderligere oplært andre i brugen den pågældende metode



Det samlede uddannelsesforløb har som målsætning at bringe de studerende på læringsniveauet beherske/instruere i alle 5 byggesten og i effektevaluering.

Efter første og andet virksomhedsforløb skal de studerende gøre rede for, hvordan deres kompetencer har flyttet sig gennem uddannelsen. Hensigten med denne selv-vurdering er at sikre refleksion og dermed større læringsdybde.



### 3. Kunstgrebs virksomhedsprojekter

Kunstgreb henvender sig til alle private og offentlige virksomheder, institutioner og organisationer, uanset størrelse og branche, der har et behov for at skabe innovation og udvikling af interne eller eksterne forhold (se liste over virksomhedsprojektet, bilag 4). Med udgangspunkt i kundekrav og brugerbehov har Kunstgreb bistået med så forskellige ting som innovation og udvikling af virksomhedens kerneydelser, nyudvikling af interne arbejdsgange og samarbejdsformer, synliggørelse og aktivering af mål- og værdiprocesser samt arbejdet med selvforståelse, identitet og fysisk udtryk.

Opgaverne har været bredt ud indenfor nedenstående fire kategorier:

- Produktinnovation
- Procesinnovation
- Markedsføringsinnovation
- Organisationsinnovation

Kunstgrebinnovatørerne har således løst mange forskellige typer af opgaver for store og små private og offentlige virksomheder. Fælles for dem alle er virksomhedernes lyst og vilje til at skabe forandring gennem en utraditionel innovationsproces, hvor kunst og sanselighed er bærende kræfter.

#### Innovationsprocessen

Løsningen af en opgave sker ved, at en eller to kunstgrebinnovatører tilknyttes en virksomhed i en periode på 12 uger. Innovatøren samarbejder i hele forløbet med en projektleder og projektgruppe med typisk 2-5 medarbejdere, som virksomheden nedsætter til formålet. Kunstgrebinnovatøren planlægger sammen med projektlederen en proces med projektgruppen, hvor innovatøren som oftest fungerer som procesfacilitator, evt. i samarbejde med projektlederen. Projektdeltagerne bliver på forskellig måde - planlagt af Kunstgrebinnovatøren - ført gennem de ni sammenhængende rum i Kunstgrebs innovationsmodel (se afsnit 2.4). Ofte bliver en bredere kreds af medarbejdere, kunder og brugere også inddraget i dele af innovationsprocessen - afhængigt af virksomhedens formål med opgaven.

Et typisk forløb kan indeholde 3-10 workshops, diverse aktiviteter, udflugter og evt. internater af varighed fra 2 timer til 3 dage ad gangen. Innovationsforløbet afsluttes som regel af med en afprøvning af løsningerne i praksis og præsentation af resultaterne for virksomhedens beslutningstagere.

#### Metode

Kunstgrebinnovatørens vigtigste arbejds- og innovationsredskab er Kunstgrebs innovationsmodel, KU-modellen (beskrevet i afsnit 2.4.). KU-modellens 9 faser er nødvendige at gennemløbe, for at projektdeltagerne med åbent sind, åbent hjerte overfor hinanden og opgaven og åben vilje til at skabe reel innovation kan skabe brugbare, innovative løsninger i virksomheden.



Kunstgrebinnovatøren bruger også parallelt i processen værktøjer og metoder fra sit kunstneriske virke, der bringer kunst, krop, sjæl og sanselighed ind i innovationsprocessen og forener kreativitet, oplevelser og æstetik med organisationens forandringsprocesser. Samtidig er kunstgrebinnovatøren, som gennemgået i afsnit 2.3, trænet i at bruge mere traditionelle konsulentkompetencer som virksomhedsforståelse, kommunikation, procesfacilitering og projektledelse, og derved operere på virksomhedens præmisser.

Denne unikke kombination af værktøjer og metoder bringer i vidt omfang projektdeltagernes egne personlige ressourcer i spil og fører ikke alene til resultater for virksomheden, men også til nye erkendelser om egen formåen for de involverede.



### 3.1 Fire illustrative cases

#### **Case 1: Flyttekassen. Specialistprojekt i SKAT, Afd. for Innovation og Videndeling, Forløb 1 - en videnworkshop med kunstneriske virkemidler**

SKAT har fået en ny metode til at synliggøre videntabet i organisationen, "Flyttekassen", som er en drejebog for en videnworkshop. Flyttekassen har fortællingen om den organisatoriske tabte viden som omdrejningspunkt, og indeholder kunstneriske dataindsamlingsmetoder, der kan bruges til at identificere og anerkende den viden og de kompetencer, der er i fare for at forsvinde, når medarbejdere holder op. Drejebogen er resultatet af et innovationsprojekt som kunstgrebinnovatør, musiker og komponist Henrik Billing har gennemført sammen med en projektgruppe i SKAT.

*"Jeg fik det store sug i maven og forstod på et dybere plan, at der er en større fortælling i den her oplevelse. Det blev særdeles synligt og klart for os, at medarbejderafgang og forebyggelse af videntab må tackles på en måde, hvor der vises respekt for, at mennesker har lagt op til 40 år i det her foretagende. At vi skal gøre noget for at vise vores anerkendelse og respekt for deres engagement og viden". Anni Ehlers, Projektleder i SKAT.*

#### **Udfordringen**

SKAT skal skille sig af med 1700 medarbejdere på landsplan inden for de næste 2 år. Mange er højtuddannede og har lang erfaring og specialviden om skatteregler og beskatningsforhold. Men hvem tager over? Hvem samler al denne uvurderlige viden op og sørger for, at den om muligt kan findes frem igen? For at få svar på dette bad SKAT Kunstgreb om hjælp til at udvikle en metode til at dataindsamle og synliggøre videntabet i organisationen.

#### **Processen – hvordan fremkom produktet?**

Med Henrik Billing ved roret dykkede han og 5 medarbejdere fra Afdelingen for Innovation og Videndeling ned i organisationen efter fortællingen om den tabte viden. Det blev til en historisk videnrejse i tid og rum med bål på stranden i Roskilde Fjord, indsamling af fysiske genstande i en park, skabelse af et fælles kunstværk og totem-fortællinger. Medarbejderne måtte også forholde sig til, hvordan tabt viden lyder og komponere en musikalsk historie. Et fundament for nytænkning blev bredt ud og ny metodeudvikling skabt.

Metoderne blev efterfølgende finpudset og sendt en tur i kritikerrummet - en teknik vi har udviklet som en del af Kunstgrebs innovationsmodel - hvor fejl og mangler ved et projekt identificeres og løses konstruktivt. Resultatet blev en drejebog til en videnworkshop med metoderne som bærende element. Videnworkshoppen henvender sig til 10 deltagere ad gangen, og er afholdt i SKATs afdelinger rundt om i landet.





## **Case 2: Med slutbrugeren i centrum. Virksomhedsprojekt i Coloplast, Forløb 2.**

- 50 nye ideer til brugerinddragelse i produktudvikling

Coloplast har fået et omfattende idekatalog, der skal gøre virksomheden endnu bedre til at inddrage slutbrugerne i udvikling og forbedring af virksomhedens produktportefølje. Idekataloget er resultatet af et innovationsprojekt, som Kunstgrebinnovatørerne Lotte Munk og Iben Claces har gennemført hos Coloplast. Idekataloget skal hjælpe virksomheden med at styrke sin markedsposition og skabe loyale brugere af dens produkter.

*”Vi ER gode, men vi kan alligevel forbedre os. I har bidraget med noget, som vi ikke har, - og ved at holde fokus på det kreative, har I vakt interesse og tændt en gnist i folk, som har haft den effekt, at de har sagt: ”Jeg vil gerne bidrage”. Vi skal ikke gøre det på samme vane-agtige måde, som vi altid gør. I har været med til at åbne. Jeg havde forventet noget mere flippet med ”de her kunstnere”.* Michael Holm Hansen, direktør, Front End Innovation

### **Udfordringen**

Det kræver empati og indlevelse at forstå hvad en godt designet stomipose eller et velegnet kateter egentlig er i praksis, hvis man ikke selv har stomi eller døjer med inkontinens. Det ved de hos Coloplast. Virksomheden har lang tradition for at inddrage slutbrugerne i produktudviklingen og den tradition ville de gerne manifestere yderligere for fortsat at kunne tilbyde konkurrencedygtige produkter, der imødekommer slutbrugerens behov. Coloplast stillede derfor Kunstgreb den opgave at udarbejde et idekatalog, der beskriver metoder til at inddrage slutbrugere på i virksomhedens innovationsprocesser og anbefalinger til hvordan metoderne kan anvendes på globalt niveau.

### **Processen – hvordan fremkom produktet?**

Kunstgrebinnovatørerne gennemførte et forløb skåret over Kunstgrebs innovationsmodel. De lagde ud med at afklare mål og værdier med udvalgte medarbejdere fra Coloplast gennem brug af målsætningsværktøjet TOTE og forskellige sansebaserede øvelser. Kunstgrebinnovatørerne observerede også brugermøder, kortlagde eksisterende brugerinddragelsesmetoder og interviewede medarbejdere og fik på den måde et billede af Coloplasts eksisterende praksis og de første vigtige input til idekataloget.

På en idegenereringsworkshop blev projektgruppens kreative kræfter sluppet løs. De skulle skrive digte om virksomhedens DNA og powerwrite; en forfattersteknik, hvor man slår sin indre dommer fra og noterer ideer ned non-stop i 7 minutter. De gennemspillede også små rollespil, hvor de kunne øve den svære samtale med en bruger, der lige har fået stomi. Kunstgrebinnovatørerne afholdt også en brugerworkshop for at få brugernes erfaringer med og ideer til at blive involveret i produktudviklingen.

De mange ideer, der fremkom i innovationsforløbet, blev efter at have været gennem en valideringsrunde samlet i et katalog med 50 nye metoder til brugerinddragelse.



### **Case 3: Sammenhæng på tværs. Virksomhedsprojekt i Rudersdal Kommune, Forløb 2. - et innovationsprojekt om fælles sprog og samhørighed**

En projektgruppe i Teknik- og Miljøforvaltningen i Rudersdal Kommune har med hjælp fra kunstgrebinnovatør og skuespiller Susan Olsen skabt sammenhæng på tværs af 5 afdelinger. Forvaltningen fremstår nu mere som én enhed og medarbejdernes kompetencer er blevet mere synlige internt. Som konsekvens af kunstgrebsforløbet er der i 2011 igangsat en række tværorganisatoriske udviklingsprojekter om kultur, kvalitetsstyring, digital værktøjskasse, kompetencer, det gode møde, borgerkontakt og det fede projekt med ledelsen som ansvarlige. Gruppernes fundament er det fælles "sprog", som kunstgrebsprojektet har skabt.

*"Der er blot én ting at sige. Man føler sig underlig anderledes undervejs, men KU-modellen virker og vi har oplevet helt nye sider af hinanden og os selv. Kunstgrebsinnovatøren har også magtet at have fokus på de medarbejdere, som IKKE umiddelbart har mod på at være en del af helheden".*

Lis Thodberg, Natur- og miljøchef i Rudersdal Kommune.

#### **Udfordringen**

Medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen bliver stillet overfor politiske krav om mere kvalitet og øget effektivitet for færre midler - bl.a. via digitalisering. De ca. 70 administrative medarbejdere har været gennem flere sparerunder, og forandringer er et vilkår fremover. Ledergruppen, der består af 5 afdelingsledere og en områdechef, arbejder hen imod, at forvaltningen gennem rettidig service, drift og udvikling skaber de optimale rammer for kommunens borgere og medarbejdere. Forudsætningen for at nå målet er, at afdelingerne ikke er 5 adskilte enheder men arbejder som én organisation.

#### **Processen – hvordan fremkom produktet?**

Kunstgrebinnovatøren introducerede Kunstgrebs innovationsmodel som en måde at innovere på og modellen blev afprøvet i forskellige sammenhænge. Fx innoverede ledergruppen og projektgruppen på udarbejdelsen af en side med medarbejdernes kompetence- og stillingsbeskrivelser på forvaltningens intranet. Formålet var, at medarbejderne på en overskuelig, hurtig og enkel måde ville kunne overføre indkomne sager til det rette skrivebord. Sammenhængskraften i forvaltningen har været hovedtemaet under hele forløbet, ofte ved hjælp af fysiske udtryk, der synliggjorde samhørigheden mellem afdelingerne. Ledergruppen blev fx sat til at identificere fælles værdier og omsætte dem til et kropsligt tableau, hvor deres positur og sammenhæng illustrerede de ledelsesværdier, de arbejder efter. Og ved julefrokosten blev afdelingerne bundet sammen med guirlander under mottoet "Vi hænger sammen". Kunstgrebinnovatøren faciliterede også en proces i projektgruppen, hvor de udviklede et internt logo for Teknik- og Miljøforvaltningen, der skal styrke den fælles identitet.

Forvaltningen har nu fortrolighed med innovationsmodellen som værktøj, når en udfordring skal "knækkes", og der skal tænkes nyt: *"Kunstgrebsprojektet lever videre som et fælles sprog, efter at kunstgrebinnovatøren har forladt organisationen. Når innovation er en betingelse for overlevelse på sigt, så er det en stor fordel at have 'tryghed' i en fælles model for innovationsprocessen".*

Lis Thodberg.



## **Case 4: Bedre brugerservice på biblioteket. Virksomhedsprojekt på Aarhus Universitetsbibliotek, Forløb 3.**

*- nye ideer til at synliggøre Aarhus Universitetsbiblioteks kvaliteter for brugerne*

De ansatte på Aarhus Universitetsbibliotek har fået et nyt tankesæt for, hvordan de kan forvalte rollen som værter for bibliotekets brugere. Der er udviklet en lækker og interessevækkende velkomstpakke til nyansatte på universitetet, der fortæller, hvordan bibliotekets services og biblioteksmedarbejdernes kompetencer kan understøtte universitetets forskning og undervisning. Biblioteket har også introduceret en form for uniform og indført en opsøgende indsats, der skal synliggøre medarbejderne og deres kompetencer overfor brugerne. Endelig er der afholdt events i biblioteket for at skabe opmærksomhed på biblioteksrummet og de muligheder, der ligger der.

*”Det har været givende med en kunstgrebsinnovatør som en ’forstyrrelse’ (ment i den bedst tænkelige forstand) der går ind og ser på vores lille organisation med et nyt blik udefra og spørger nysgerrigt til ting som vi tager for givet. Før røg en del ideer ud med badevandet, fordi vi ’ikke havde tid’ i forhold til drift, forandrings- og fusionsprocesser. Nu har vi fået en metode til at fastholde og gennemføre ideer ved hjælp af eftertanke, refleksion og konkrete strategier og handlingsplaner”. Susanne Dalsgaard Krag, biblioteksleder.*

### **Udfordringen**

Moderne informationsteknologi har gjort information til alle mands eje og flyttet researchen på biblioteket hjem til skrivebordet. Det sætter forskningsbibliotekerne under pres, og det er derfor nødvendigt at finde nye og innovative måder at markere sig på. For Aarhus Universitetsbibliotek er den service, der leveres til forskere, studerende og gæster fra gaden kernen i bibliotekets ydelser. Efter ibrugtagning af nye lokaler i december 2010 identificerede man et behov for at gennemføre et samlet innovationsprojekt, der kunne markere de nye faciliteter på en måde, der gav biblioteket opmærksomhed og samtidig udviklede den brugerservice, biblioteket ønskede at fremstå med.

### **Processen – hvordan fremkom produktet?**

Kunstgrebinnovatør og billedkunstner Frans van der Woude fik opgaven med at forny universitetsbiblioteket. Det overordnede forløb fulgte Kunstgrebs innovationsmodel med mange ’frem og tilbage’ penduleringer mellem de forskellige faser i modellen. Processen indeholdt en indledende interviewrunde med medarbejdere på universitetsbiblioteket, et målsætningsmøde og et værdiværksted med bibliotekets projektgruppe. Kunstgrebinnovatøren sørgede også for, at medarbejderne frisatte ’plejer’ og gamle vaner, og han gav dem hjerterum og ro, førend han gik videre til ideudviklingsfasen. Efter idefasen blev de fremkomne ideer vurderet og prioriteret, og de mest levedygtige dannede grundlag for et visualiserings- og strategiseminar. Dette affødte 19 ideer med tilhørende handlingsplaner, hvoraf to blev gennemført i innovationsforløbet.



## 4. Effektmåling af virksomhedsprojekterne

Kunstgreb har i perioden januar 2010 – november 2011 gennemført tre komplette Kunstgrebs-uddannelsesforløb (se illustration i afsnit 2.2), som herefter benævnes F1, F2 og F3. Specialistdelen af disse forløb benævnes SP1, SP2 og SP3.

Under disse uddannelsesforløb har kunstgrebinnovatørerne været ude på i alt 54 forskellige virksomheder og organisationer, hvor der er gennemført i alt 63 projekter (se liste over alle virksomhedsprojekter, bilag 4).

### 4.1. Metoder til effektmåling

Der er fire primære målemetoder, Kunstgreb har taget i anvendelse for at måle effekten:

1. Martin Gylling, der er ph.d. studerende ved CBS, afleverede i marts 2011 en 20 siders rapport, *Kunstgrebinnovatøren i praksis*, hvis hovedkonklusioner vi vil inddrage i nærværende rapport. Rapporten er en redegørelse for, hvordan en kunstner under kunstgrebuddannelse tager karakter af kunstgrebinnovatør (KI), som følge af mødet med innovationsmiljøet i erhvervslivet. Rapporten bygger på en fænomenologisk og empirisk tilgang. Martin Gylling har foretaget deltagerobservationer i seks virksomhedsprojekter: SKAT, CBSI, Cefal – Center for Arbejdsliv & Læring, Kildevæld Plejehjem, Brüel & Kjær og Coloplast. Efter projekternes afslutning har Gylling desuden foretaget dybdegående, kvalitative interviews med medarbejderne i virksomhederne samt de dertil knyttede kunstgrebinnovatører. Gyllings fokus har været på *proces*: Hvad er det, der sker, i mødet mellem virksomhed og kunstgrebinnovatør, og hvad er det særlige ved en kunstgrebinnovatør?
2. Kunstgreb har foretaget såvel skriftlige som telefoniske miniinterviews med nogle af virksomhederne undervejs/afslutningsvis i alle tre forløb. Herunder Coloplast, SFK, Comwell, Villa Fem, Rudersdal Kommune, SKAT, ATP m.fl. for at afdække den umiddelbare og formodede effekt af det udviklede produkt / den udviklede metode.
3. Kunstgreb har undervist de studerende i de værktøjer, omtalt i afsnit 2.5, herunder betydningen i at have effekten for øje fra begyndelsen af projektet. Herunder har vi formuleret et ét-sides effektskema (bilag 2), som de studerende har skullet udfylde ved projektets afslutning. Da dette ikke viste sig at være effektivt nok, besluttede vi i foråret 2011 at bede dem om at lave en interviewsession med projektteamet i virksomheden ved afslutningen af projektet og udarbejdet en vejledende interviewguide til brug for dette (bilag 3).



4. For at måle langtidseffekten af projekterne gennemføres telefoniske, kvalitative interviews. Dette gøres af to omgange: Vedr. F1 og SP1 har vi i maj og juni 2011 er gennemført interviews med otte virksomheder (vi ønskede at tale med alle virksomheder, men kun otte interviews var gennemførlige). Senere vil vi som del af den afsluttende rapportering om effekt afdække dele af F2, SP2 og F3 gennem et antal yderligere interviews, der foretages i efteråret 2011.

#### 4.1.1. Opdeling i produkt- og proceseffekt

Som nævnt i afsnit 2.5 opdeles effekt i to hovedgrupperinger: henholdsvis proces- og produkteffekt. I de enkelte virksomhedsprojekter kan proces- og produkteffekten være overlappende, simultane effekter, eller der kan være tale om primært proceseffekt eller produkteffekt.

*Proceseffekten* kan defineres som den læring og påvirkning, virksomheden tager til sig gennem projektet, særligt gennem anvendelsen af KU-modellen.

*Produkteffekt* kan defineres som den effekt, der er resultatet af udviklingen samt implementeringen af det produkt / de produkter, projektet havde som mål.

## 4.2. Den umiddelbare effekt i virksomhederne

Som *umiddelbar effekt* rubriceres Martin Gyllings iagttagelser og konklusioner (punkt 1, afsnit 4.1.) samt de løbende, korte interviews som Kunstgreb har foretaget (punkt 2, afsnit 4.1.) samt Kunstgrebinnovatørernes egen afdækning (punkt 3, afsnit 4.1), idet projekterne på daværende tidspunkt var kendetegnet ved at være i gang / ved deres umiddelbare afslutning.

Vedr. Kunstgrebs innovatørernes egen afdækning er der, som berørt i afsnit 2.5, gjort en ekstra indsats for at undervise innovatørerne i effektmåling og forenkling skemaer mv. Men på trods af denne indsats, er de resultater, Kunstgreb får tilbage, stadig for uensartede og mangelfulde. Skemaerne indgår derfor ikke som data i det følgende.

Martin Gylling undersøgelsesfokus bestod i en søgen efter, hvad han benævner *den idealtypiske kunstgrebinnovatør*. Herunder konkluderes, at kunstgrebinnovatørens succes med inventionsopgaver i erhvervslivet hovedsageligt beror på, hvorvidt den pågældende kunstgrebinnovatørs *praktiske intuition og indfølelsespraksis* tilsammen med *læringen fra uddannelsen*, samt de *kunstneriske kompetencer*, tages i brug i dette møde. Det er denne kobling, der skaber stor effekt.

Når virksomhederne træder ind i samarbejdet med Kunstgreb og det fokusrævende og forandringsorienteret procesarbejde, kræver det, ifølge Gylling, *indfølelsespraksis* fra innovatørens side. Et forberedelsesniveau der kan sammenlignes med musik sammenspil. Kunstneren kan i mødet så at sige *føle sig frem og mærke den anden / de andre i gruppen*. Denne *indfølelsespraksis* går forud for et sammenspil; en særlig parathed og udviklet evne for at søge mellem menneskelige relationer.



## **Gylling fremhæver endvidere kroppen som væsentlig i indfølingspraksis og den efterfølgende proces og beskriver det som at:**

*Kunstgrebinnovatøren (KI) bruger sig selv som instrument. Er KI i stand til at skabe tid og plads til, at der bliver lyttet til det skeende, da kommer stilheden listende. Stilheden skaber klangbund for resonansen i gruppen, og da sættes noget emotionelt i svingning, som flytter alle de medvirkende i en ny retning (...) KI møder sine "medspillere" lige der, hvor de er, og synes ikke at tænke på, hvor de bør være, og hvor de skal hen. Dette har en anerkendende effekt på medarbejderne, der gør dem nærværende for sig selv og med andre.*

*I praksis kan det fungere ved, at kunstneren allokerer tid og plads til, at der bliver lyttet med hele kroppen, og der bringes stilhed i "rummet". Kunstneren må gå foran for at facilitere en åbenhed, der kan sætte de tilstedeværendes følelser i svingning. Der skabes resonans i gruppen. Denne bevægelse i en ny retning kan flytte gruppens fokus til en konkret opgaves problemstilling.*

## **Virksomhedscitat fra Gyllings rapport:**

*KI rører noget i os, vores følelser, og det skaber nærvær. Men det handler om at være "in touch", på bølgelængde med arbejdsgruppen. Ellers springer kæden af, og så er det bare performance, uden at vi rykker noget som helst sammen. Tit når kunstnere udtrykker sig, så er det jo noget, der påvirker folks følelser eller sind. Kan dette bringes med i den udviklingsproces, vi samarbejder om, så får vi som team også bragt noget følelsesmæssigt og kropsligt i spil. Vi bliver alle meget nærværende. Kan man oversætte sin kunstneriske evne til at bringe noget på spil i de her processer, som vores KI kunne, så er man inde og pille ved noget vigtigt, som eksempelvis embedsmænd ikke så let har tilgang til at finde ind til på arbejdet.*

## **Virksomhedscitat fra Gyllings rapport:**

*Det er en form for opmærksomhed, de praktiserer. (...). En opmærksomhed der opstår som følge af de øvelser, de laver med os. Disse øvelser har muligvis ikke et mål i sig selv, jeg er ikke sikker... Men hvad de (øvelserne og KI) bringer os, og den tilstedeværelse, det giver, er helt sikkert anderledes, end når vi samarbejder med andre typer af konsulenter. KI etablerer et opmærksomhedsfelt i rummet. På en eller anden måde organiseres der i dette opmærksomhedsfelt en måde at dele og opleve noget nyt.*

Det er proceseffekten, der er i fokus i Gyllings rapport. Gylling egne observationer og hans interviews med kunstgrebinnovatørerne og virksomhederne er, som illustreret ovenfor, i høj grad samstemmende. Hovedkonklusionen i rapporten er, at *det særlige* ved en kunstgrebinnovatør er den åbenhed og det effektfulde nærvær, innovatøren skaber i virksomhedernes teams.



Gyllings konklusioner og fokus på proceseffekt understøttes i udpræget grad af den feedback, Kunstgreb har fået fra miniinterviews med virksomhedernes projektledere i løbet af og kort efter deres afsluttede innovationsforløb. Proceseffekt er desuden den effekt, der fremhæves af virksomhederne, som det helt særlige ved Kunstgreb. Herunder at kunstgrebinnovatøren ofte har gjort et stort indtryk på medarbejderne og ledelsen:

*Forskellen på at samarbejde med en Kunstgrebinnovatør frem for en mere traditionel konsulent er, at du får en mere kreativ tilgang, der åbner op – du får ganske enkelt mere innovation og får bedre muligheder for at arbejde med medarbejdernes mentale forandring på tværs af virksomheden. Derfor bliver forandringer også lettere at implementere og fastholde efterfølgende. Det er mere i hjertet, i stedet for 'bare' i hjernen. Claus Hebor, SFK Systems A/S*

*Kunstgrebsprojektet har fået formaliseret samarbejdsrelationer og fora, som ikke eksisterede tidligere, samt skabt ambassadører for projektet gennem ejerskab. Projektet har helt klart fået **kvalificeret** vores tidsforbrug i processen. Samtidig spares der tid på sigt, fordi at ejerskabet blandt de involverede er så stærkt. Vibeke Pedersen, Villa Fem*

Konklusionen er, at virksomhederne, gennem brugen af Kunstgrebs metoder, bliver tvunget til at dvæle ved og i selve innovationsprocessen og dermed opnår de et både bedre og hurtigere resultat.

### 4.3. Langtidseffekten i virksomhederne

Langtidseffekten (punkt 4, afsnit 4.1.) er indhentet via telefoninterviews i maj og juni 2011 og målt på følgende otte virksomheder fra F1 samt SP1: Cefal, Pharmakon, Kildevæld plejehjem, CBSI, Comwell, SKAT, Institut for fremtidsforskning og Campingrådet<sup>1</sup>. Som tidligere nævnt blev alle relevante virksomheder fra F1 og SP1 opfordret til at deltage.

Langtidseffekten er inddelt i tre hovedgrupperinger: Produkteffekt, proces- og organisationseffekt samt forankring, videreudvikling og ringe i vandet og med undertematiseringer herunder.

#### 4.3.1. Produkteffekt

##### Fysiske rammer og koncepter

Institut for Fremtidsforskningens specialistprojekt havde overskriften: *Hvad skal der ske med stueetagen?* Et meget konkret projekt, der har resulteret i en istandsættelse, der – af økonomiske årsager – kommer til at foregå i etaper. Første etape, der er udført, er en istandsættelse af mødelokalet.

---

<sup>1</sup> F1 projekter benævnes virksomhedsprojekter og SP1 benævnes specialistprojekter



Pharmakons specialistprojekt havde overskriften *Udvikling af Udendørs Motions og mødested*. Kunstgrebinnovatøren havde udviklet en Skulpturpark og klargjort et konkret forslag med tilbud på materialepriser og håndværkere. Pharmakon var rigtig godt tilfredse med projektet og kunstgrebsinnovatørens arbejde, men blev efterfølgende nødt til at sætte det på standby pga. finanskrisen og virksomhedens deraf følgende spareplaner.

Campingrådets virksomhedsprojekt havde overskriften: *Udvikling af tre nye temaer til de danske campingpladser*. De fik udviklet 3 nye temaer, der skulle tiltrække og forøge antallet af overnatninger på de danske campingpladser: *Kultur Camping* (nye talenter med fast scene på én plads samt etablerede navne, der drager rundt mellem de tilknyttede campingpladser), *Single camping* (særlige arrangementer og uger, hvor de tilknyttede pladser har fokus på singler) og *Glamping camping* (anderledes overnatningsformer såsom hytter i træer, tømmerflåder og prærievogne). Campingrådet var meget begejstrede for såvel proces som resultat, men det har desværre ikke været muligt at afprøve de tre koncepter pga. finanskrisen, der har ramt de danske campingpladser hårdt, da de har mistet rigtig mange gæster. De pladser, som ville skulle implementere temaerne, er de 4-5 stjernede – og det er dem krisen har ramt hårdest! Campingrådet har derfor ikke haft afholdt det udvalgsmøde, hvor man beslutter nye temaer. Men de regner med at implementere koncepterne, da de er gennembearbejdede og attraktive, og forventer produkteffekter som: Bedre og ny branding, nye gæster, tiltrækning af nye segmenter.

### **Brugerinddragelse og synlighed**

Kildevælds virksomhedsprojekt havde overskriften *Kildevæld Sogns plejehjem – et godt sted at bo, gæste og arbejde*. De ønskede udvikling af en ny hjemmeside, samt en bedring af deres rating på [www.bedømmelse.dk](http://www.bedømmelse.dk), der skulle være med til at løfte en af deres største udfordringer: Fastholdelse og rekruttering af det dygtigste personale. Her har finanskrisen / offentlige besparelser dog i mellemtiden resulteret i øget arbejdsløshed blandt deres faggrupper og derved 'løst' problemet, hvilket kunne være medvirkende årsag til, at de ikke fået implementeret den nye hjemmeside endnu.

CBSI's specialistprojekt havde overskriften: *Borgernes oplevelse af CBSI's fysiske lokaler*. Processen var orienteret mod differentieret brugerinddragelse, ud fra værdier som ligebehandling og mangfoldighed, med fokus på at førstegangsbesøgende føler sig velkomne.

Det var første gang, at CBSI inddrog de studerende i den fysiske indretning og stedets aktiviteter. Et af hovedprodukterne var 'Bland dig i CBSI dagen', der blev afholdt den 6. oktober 2010, hvor over 100 mennesker deltog. En super positiv dag og oplevelse, som de fremover meget gerne vil gentage, da den havde en stor effekt for både borgere og medarbejdere. Indtil videre har de dog kun gjort dette i mindre skala: juleafslutning, lagkage til alle inden påskeferien m.m.





Et andet hovedprodukt, anbefalinger til skiltning, har de ikke afprøvet endnu, idet de frygter, at det vil kollidere med de kommunale krav og designmanual på området, hvilket de dog ikke har undersøgt endnu.

Det tredje hovedprodukt, idékataloget er de heller ikke gået videre med. CBSI erkender, at det er deres ansvar, at der ikke er sket en større forankring af de tre produkter, idet de var og er meget tilfredse med såvel de innoverede produkter som processen.

### Værktøjer og metoder

SKAT's specialistprojekt havde overskriften: *Forebyggelse af videntab i Skatteministeriet*. De var meget begejstrede for såvel proces som resultat, (en gennemprøvet workshopproces), og efterfølgende er denne blevet brugt i ni forskellige workshops, hvor kunstgrebinnovatøren også deltog i en af dem. SKAT fremhæver, at de har fået det dataindsamlingsredskab, de havde bedt om, og derved efterfølgende fået samlet de data, de regnede med at få. SKAT fremhæver 5 særlige projektsresultater:

- Beholder viden i SKAT – fører til bedre service for borgeren
- Mere effektrettet dataindsamling
- Har via dataindsamlingen fundet ud af, at der eksisterer fem slags viden:  
Praktisk, organisatorisk, relationel, lokal og faglig viden.
- Inddragelse af brugeren og kollegaer
- Attraktiv arbejdsplads

### 4.3.2. Proces og organisationseffekt

#### Medejerskab og værdier

Cefals virksomhedsprojekt havde overskriften: *Branding af kunst og læring*. Den proces og de workshops, som KI'erne tilrettelagde for såvel ledere som medarbejdere - og ikke mindst den værdiforankringsmodel der var det fysiske produktudkomme - har betydet øget forståelse hos ledelsen for væsentligheden af medarbejderens (med)ejerskab. Tilsvarende har medarbejderne øget deres forståelse af værdien af egen indsats samt det at arbejde med og i henhold til værdier.

Comwells specialistprojekt havde overskriften: *Det gode værtskab*. De fik som ønsket udviklet et meget enkelt redskab til at formidle, forankre og videreudvikle 'Det gode værtskab' hos alle deres medarbejdere (en flip/flap med tilhørende dialogspørgsmål og proces).

Comwell var umiddelbart meget begejstrede for produktet. Det skete dog det, at de satte det på standby i en del måneder, fordi de skulle åbne et nyt stort hotel – Bella Sky. Derfor kunne de ikke gennemføre projektets overlevering tilstrækkeligt overbevisende, da det skulle præsenteres for topledelsen, og det blev tydeligt, at der manglede en gennemarbejdet manual til implementering.

#### Arbejdsglæde og prioritering

Kildevælds specialistprojekt havde overskriften *Overskud gennem prioritering*. Ledelsen ønskede rum til udvikling og overskud gennem prioritering. Herunder et værktøj til at lette arbejdsgangen.



Prioritering er efterfølgende kommet på dagsorden og italesat som nødvendig, og de er blevet langt mere bevidste om deres tilvalg - og ikke mindst fravalg. Det har skabt større arbejdsglæde og bundet flere sløjfer, som de selv formulerer det.

På Institut for Fremtidsforskning har projektet åbnet deres øjne for husets historie og visuelle udstråling og dets betydning for såvel arbejdspladsen som kunderelationer. Et større fokus på det interne arbejdsmiljø, der tidligere blev prioriteret meget lavt, har desuden skabt større arbejdsglæde samt skabt bedre rammer for møderne med eksterne interessenter.

### **Adfærdsændringer og arbejdsmiljø**

SKATs projekt har sat sig varige spor, idet det ansporede til at ændre adfærd, hvilket har medført varig adfærdsændring hos nogle af medarbejderne. En sådan adfærdsændring kræver mod – og det er blandt andet det, innovatøren formåede at indgyde ved sin rummelig og nærværende adfærd. At følelser og krop også blev bragt i spil.

### **4.3.3. Forankring, videreudvikling og ringe i vandet**

Processen har for Campingrådets vedkommende sat varige spor mellem samarbejdspartnerne, idet innovatørerne initierede møder på tværs af de 1-5 stjernede pladser, hvilket aldrig er sket før. '1-5 stjerne gruppen' holder stadig kontakt her et år efter, og det har skabt en bedre forståelse for hinandens erhvervsgrupper og færre fordomme.

Ligeledes har organisationen kunnet mærke en varig forandring, idet de kender hinandens forcer og begrænsninger bedre, hvilket har skabt større arbejdsglæde, og de desuden er blevet langt mere åbne overfor input udefra.

Cefal har efterfølgende besluttet at arbejde videre med værdierne og værdiforankringsmodellen. Derved er projektet forankret og videreudviklet i den samlede organisation på såvel ledelses- som medarbejderniveau. Og hvis Cefal havde skullet gøre det selv, ville det, ifølge dem selv, have taget meget længere tid at få det igennem. På den måde har de også sparet en del tid gennem kunstgreb projektet.

Af de 213 ideer til nye tiltag, der blev udviklet under Cefal projektet og samlet i et idékatalog, er en del af disse indgået i et nyt projekt: at blive sundhedscertificeret som arbejdsplads. Dvs. at de løbende arbejder videre med ideerne og målsætningerne. Herunder målsætningen om 'Originalitet og mangfoldighed', hvor de er blevet mere opmærksomme på deres sprogbrug, hvorved det er lykkedes dem at tiltrække nye kundegrupper, hvilket var en anden af deres målsætninger.

SKAT har indledt en generel diskussion om videntab i SKAT og fået et redskab, andre kan bruge. Præprojektet er forankret som metode, og projektet er forankret som projekt samt forfinet til videndeling; SKAT er gået fra dataindsamling til mere specifikke problemstillinger



Der har endvidere været 'ringe i vandet', idet de har været rundt i hele landet og samle data ind og derved videndelt om projektet i hele SKAT.

Projektet i SKAT har desuden, ifølge lederen af innovationsafdelingen i SKAT, positivt påvirket og påvirker alle de 4 overordnede bundlinjer, de arbejder med i deres afdeling:

- Administrativ innovation - blive mere effektive
- Service innovation – blive mere serviceorienterede
- Policy innovation - nå politiske mål, lovgivning
- Demokratisk innovation – øge borgerens retssikkerhed

#### 4.3.4. Konklusioner vedr. langtidseffekt

*Produkteffekten* er kun delvist forankret i virksomhederne. Denne effekt er meget afhængig af, hvilken implementerings- og forankringsindsats, virksomheden undervejs og især efterfølgende gennemfører. *Produkteffekten* er desuden sårbar i henhold til en række faktorer som: Finanskrisen (der er ikke midler til at gennemføre projektet). Ændrede ledelsesstrategier (ny ledelse eller ændrede strategier hos eksisterende ledelse). Medarbejderudskiftning (at projektlederen ikke længere er ansat på pågældende virksomhed). De to bedst forankrede projekter er Cefals og SKATs samt til dels Institut for Fremtidforskning, hvis effekt dog grænser til organisationseffekt.

I Cefal er værdiforankringsmodellen videreudviklet og forankret, og de 213 idéer fra idekataloget tages løbende op. I SKAT har de fået en effektrettet dataindsamling, hvor viden beholdes i SKAT, hvilket igen fører til bedre service for borgeren. Dvs. at projektet positivt påvirker de fire overordnede bundlinjer, de arbejder med. Metoden, processen, er desuden blevet videreudviklet og brugt i ni forskellige workshops, hvorved der videndeles.

Det er kendetegnede, at målingen af mulig effekt af *produktimplementeringen* vanskeliggøres af virksomhedernes interne og eksterne udfordringer. Finanskrisen har eksempelvis spillet en klar og negativ rolle i forhold til de private virksomheders muligheder for at gennemføre, videreudvikle og implementere deres produkter. Eksempelvis Campingrådets tre nye campingtemaer samt Pharmakons skulptur park. Begge er projekter, man rigtig gerne vil have ført ud i livet, men som p.t. ligger og venter på bedre tider, hvor man tør at investere igen.

Manglende forankring på ledelsesniveau er en anden udtalt problemstilling, hvilket i høj grad omhandler virksomhedens eget engagement og fokus på implementering – særligt på ledelsesniveau. Ledelsesproblemstillingen uddybes nedenfor.

Resultaterne vedrørende *proces- og organisationseffekten* er meget tydelige ved langt størstedelen af projekterne.



Cefal har gennem Kunstgreb processen sparet tid og hurtigere nået et vel og mærke bedre resultat, hvor både ledelses- og medarbejderniveauet er aktiveret, hvilket sikrer forankring. Institut for Fremtidsforskning har fået fokus på internt arbejdsmiljø, hvilket har skabt større arbejdsglæde. Og Campingrådet har ændret indstilling til samspillet med omverdenen og er blevet mere åbne for input udefra. De kender også hinandens kompetencer bedre og arbejder derfor bedre sammen.

Organisationslæringen hos Campingrådet er, at ledelsen skal være med fra begyndelsen af udviklingsprojekter, for at sikre effekten. Hos Kildevæld har de fået redskaber og processer til at blive langt mere bevidste om deres tilvalg og fravalg og derved turde prioritere i ledelsen. Det skaber større arbejdsglæde og binder flere sløjfer for alle medarbejdere. Organisationslæring er også at spore hos CBSI, der har fået forstærket deres ønske om at udvikle organisationen, fordi de har set, hvad der rent faktisk kan lade sig gøre. Hos SKAT har projektet ansporet til ændring af adfærd, hvilket har medført varig adfærdsændring hos nogle.

**Effekten vedrørende *forankring, videreudvikling og ringe i vandet* hænger tæt sammen med virksomhedens eget ambitionsniveau, prioritering og tilrettelæggelse af projektet - og ikke mindst forankringen på ledelsesniveau.**

Comwell eksemplet viser fx, at virksomhedens implementeringskultur og innovationsevne er en afgørende forudsætning for langsigtet effekt. De var umiddelbart meget begejstrede for deres udvikling af et procesorienteret værktøj til forankring af det gode værtskab, men det blev efterfølgende afvist af ledelsen, idet projektlederen ikke havde prioriteret implementering og videreudvikling.

I en organisation som CBSI er der desuden særlige udfordringer for forankring. Dels CBSI's egen evne til at implementere, der vanskeliggøres af ressourcebegrænsninger, dels at CBSI er underlagt politiske dagsordener – der kontinuerligt ændres.

Når organisationen derimod er gearet på alle ovennævnte områder er muligheden for *forankring, videreudvikling og ringe i vandet* effekt til gengæld stor. Cefal bruger f.eks. resultatet aktivt i dagligdagen og i nye sammenhænge og er ved at opdyrke nye kundetyper. Campingrådet har fået skabt nye samarbejdsrelationer mellem kunder i '1-5 stjerne gruppen'. Og SKAT har fået indledt en generel diskussion om videntab i SKAT, og der er desuden videndelt om projektet i hele SKAT.



## 5. Konklusion og perspektivering

Kunstgreb er sat i verden for at bidrage til at synliggøre, at kunstnere kan bidrage væsentligt til at løse en af Danmarks store udfordringer: Behovet for øget innovation og vækst i dansk erhvervsliv. At løfte denne mission kræver indfrielse af tre forudsætninger:

1. Dels skal kunstnerne gennemgå en målrettet efteruddannelse, så de er i stand til at løfte opgaven.
2. Endvidere skal der etableres et tæt samarbejde med erhvervslivet om, hvordan dette gøres bedst i praksis. Herunder hvordan man bedst forbereder virksomheden på at modtage kunstnerne og arbejde med nye metoder og processer.
3. Endelig skal der ske en dokumentation af, at indsatsen rent faktisk virker efter hensigten.

Det er den opgave, som Kunstgreb har sat sig for at løse.

### Uddannelsen:

Kunstgrebs uddannelse har gennemgået en kontinuerlig udvikling ud fra de erfaringer, der er gjort under selve undervisningsforløbene, samt ud fra de erfaringer der er gjort i virksomhedsprojekterne. KU-modellen er, sammen med de fem byggesten, den centrale metode, som Kunstgreb har udviklet og underviser i. KU-modellen er en innovationsmodel, hvor kunstnernes basale erfaringer og praksis kombineres med et proces- og faciliteringsværktøj. Den rummer ni forskellige rum, hvor man bl.a. frisætter medarbejderne fra vanens magt, og hvor de lærer at bruge pauser aktivt til at styrke intuitionen.

### Virksomhedsprojekterne:

KU-modellen 'tvinger' så at sige virksomhederne fra at gå fra 'worst practice' – hvor man via logikkens hjælp går direkte fra målsætning til implementering - og i stedet dvæle i og ved selve udviklingsprocessen og få intuition og en dybereliggende refleksion med i processen. Det er virksomhederne i overvældende grad svært tilfredse med fordi det virker, illustreret i fire forskelligartede cases fra SKAT, Coloplast, Rudersdal Kommune og Århus Universitetsbibliotek. KU-modellen og kunstnerens brug af den sikrer, at det ikke kun hovedet men også kroppen og følelserne, der inddrages i innovations- og udviklingsprocesser.

### Effekten:

Den gennemgående konklusion, vedrørende den *umiddelbare effekt* er, at det særlige ved Kunstgreb især omhandler *proceseffekt*, dvs. det aftryk og indtryk processen sætter i virksomhedens medarbejdere. Dette gælder i såvel Martin Gyllings rapport som virksomhedernes egen feedback i miniinterview.

*Langtidseffekten* er ligeledes primært *proces- eller organisationseffekt*. Om der er en *produkteffekt* afhænger til gengæld i høj grad af virksomhedens egen evne og vilje til implementering og



ledelsesmæssig forankring, hvilket i høj grad også gælder, hvis der skal sikres *videreudvikling* samt at effekterne skaber *ringe i vandet*.

Kunstgreb vil derfor forfølge disse erfaringer og fokusere særligt på proces- og organisationseffekten i den afsluttende effektdatindsamling og rapportering.

Den læring, der overordnet har fundet sted i Kunstgreb, er, at vi er blevet meget opmærksomme på hvor meget ledelsesforankringen betyder. Kunstgreb har derfor haft denne opmærksomhed med, da man kontraherede virksomhedsprojekter til SP2, F3, SP3 forløbene.

Kunstgreb er desuden bevidste om den store opgave, der ligger i at sikre, at uddannede kunstgrebinnovatører rent faktisk får efterfølgende beskæftigelse. De tilknyttede virksomheder har overordnet været meget tilfredse med såvel processen som dens resultater. Derfor har de også i flere tilfælde efterfølgende ansat færdiguddannede kunstgrebinnovatører til mindre faciliteringsopgaver eller kunstneriske opgaver – eksempelvis i Nokia, Pharmakon, Institut for fremtidsforskning og SKAT. Men kun i ét tilfælde i længerevarende forløb.

Fremadrettet ser vi det derfor som Kunstgrebs store opgave og udfordring at skabe forudsætninger for at få virksomhederne til at købe kunstgrebsinnovatørerne til længerevarende forløb og større opgaver. Derfor er netværksarrangementer også prioriteret højt.



## Bilag 1. TOTE

### T.O.T.E.

– EN MÅLSÆTNINGSMODEL OG SKABELON

Ved hjælp af TOTE modellen kan du få et godt grundlag for at arbejde konstruktivt videre med dit projekt. Modellen medtager både hvilke intentioner der er bag målønsket og styrker målsætningen ved, at aftvinge beviser for at målet nås. TOTE modellens 4 dele er: Test1, Operationsfase, Test2, Exit. I Kunstgreb har vi ladet E stå for Effekt

#### Test 1.

<b>Mål:</b>	
Det er mit/vores mål at:	
Intentionen bag er at:	
Det vil være værdifuldt fordi:	
<b>Bevis: Hvornår har jeg nået målet? Hvordan viser det sig? Hvordan kan man se, høre, føle effekten. Husk det skal være så målbart som muligt</b>	
Jeg/vi skal kunne se at:	
Jeg/vi skal høre at:	
Jeg/vi skal føle at:	
Jeg/vi skal tænke:	
Tidsramme for opfyldelse af målet:	Den xx/xx kl. xx.xx



### Operationsfase

Jeg/vi vil foretage flg. handling(er) Nedskriv handlingerne i den prioriteret rækkefølge	Jeg/vi vil benytte flg. modeller/fremgangsmåder for at fremme handlingen og resultatet	Overvej nøje om det er realistisk i forhold til tid, andre mål, projekter m.m.
Handling:		
Handling		
Handling		
Etc.		

### Test 2.

Hvis ikke ovenstående lykkes i processen vil jeg/vi i stedet gøre flg.:

Det er mit/vores alternative mål at:	
Dette kræver Ny handling 1	
Ny handling 2	
Etc.	

**Kvalitetssikring: Genovervej Test 1 og operationsfasen med henblik på yderligere forbedringer**



**Effekt**

**Effekt er konsekvenser af at en plan gennemføres. Se "intentionen" øverst under Test1 og beskriv flere detaljer i den.**

Hvilken effekt / nyttig konsekvens skal dit projekt have?	Jeg vil benytte flg. fremgangsmåde for at sikre at denne effekt forankres og fastholdes - og ikke forsvinder igen:
Effekt / nyttig konsekvens 1:	
Effekt / nyttig konsekvens 2:	
Effekt / nyttig konsekvens 3:	



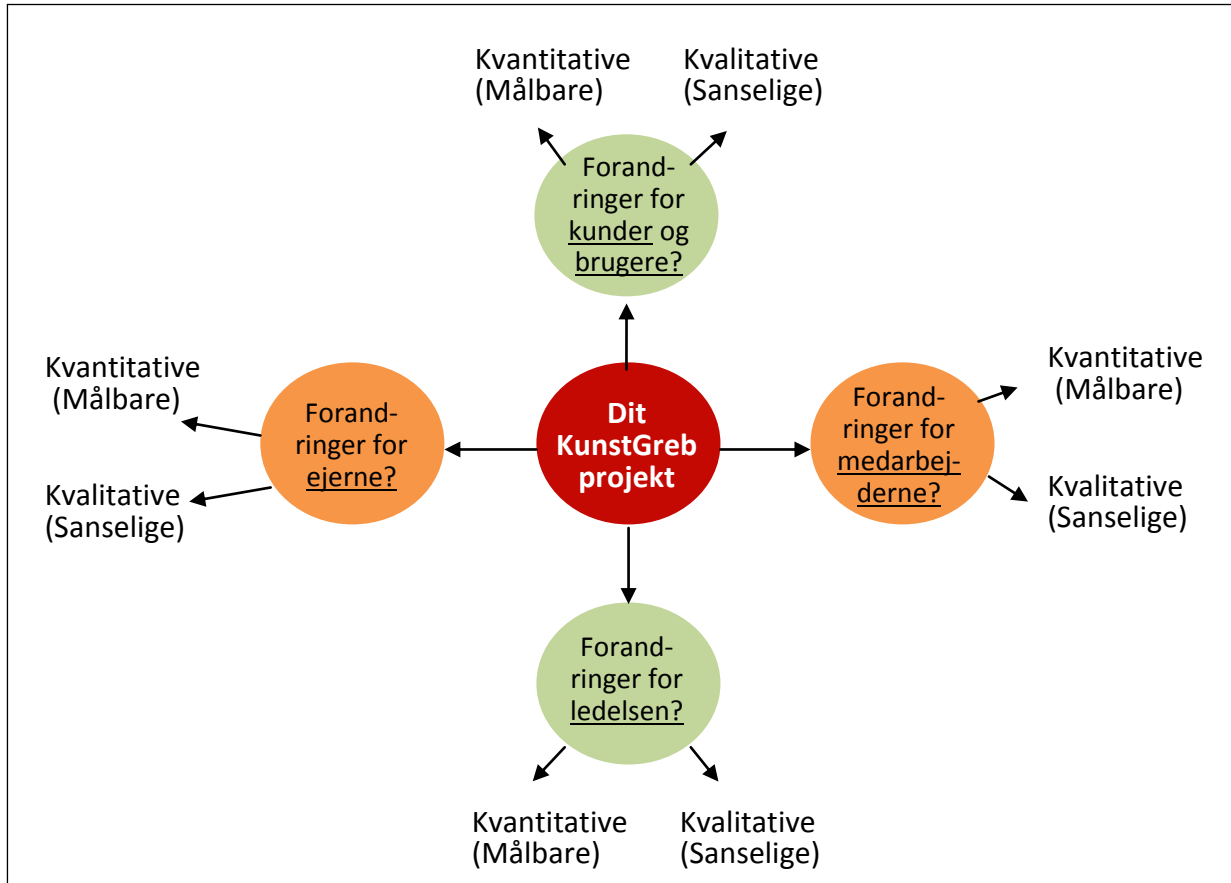
## Bilag 2. Effektvejledning og -skema

I forbindelse med at du eller dit team skal indgå en kontrakt med en virksomhed om en opgave, bør du vurdere den forventede effekt for de enkelte målgrupper. Når projektet er afsluttet evaluerer du ved at løbe punkterne igennem igen og kontrollere om de vurderede effekter faktisk er realiseret og/eller om der kom andre effekter af projektet.

Udgangspunktet er de **forandringer** projektet kan medføre for de forskellige målgrupper.

Vores anbefaling er, at du benytter følgende 5 trin:

1. **Brainstorm** – lav en bruttoliste over, hvilke forandringer dit projekt kan medføre
2. **Prioritering**. Hvilke ting er mest relevante og væsentlige for projektets succes?
3. **Sortering**: Hvad er kvantitativt (målbart) - hvad er kvalitativt (sansas/fortælles)?
4. **Kvantitativt** – afgør:
  - Hvordan de kvantitative effekter kan måles?
  - Hvilke målbare parametre er der?
5. **Kvalitativt** - afgør:
  - Hvilke succeshistorier kan fortælles?
  - Hvad tænker, siger, føler, mærker, ser målgrupperne?
  - Hvad er forandret i forhold til tidligere som følge af projektet?




**Effekt- og slutschema pr. virksomhedsprojekt:**

Virksomhed:	Kunstgreb innovatør(er):
Hvilken udfordring har projektet handlet om? Hvilket mål var sat?	
Ultrakort om processen:	
Hvad blev hovedprodukterne?	
Mulige kvalitative effekter: Måske slår de først igennem på længere sigt...	
Mulige kvantitative effekter. Hvordan kan man evt. måle det kvalitative ovenfor? Måske er de først målbare på længere sigt...	
En succeshistorie, der beskriver de kvalitative effekter:	
Side-effekter. Historier om de 3 vigtigste ting, som Kunstgrebs-innovatørerne har bidraget med ud over hovedeffekten:	



## Bilag 3. Interviewguide til brug for kunstgrebinnovatørerne

Til hjælp for at udfylde det 1.sides effektmåleskema, som er et led af din/jeres rapportering, har vi fra tidligere cases fundet ud af, at en givtig metode er at gennemføre en interview- samtale med projektgruppen på ca. ½- 1.times varighed.

**Derved får du/ I nemlig:**

1. Gruppens samlede feedback, der vil lette din/jeres udfyldelse af effektskemaet
2. Bevidsthed om effekt i gruppen, hvilket bidrager til projektets egentlige forankring
3. Der indhentes vigtige og gode citater til brug for projektets samlede effektrapportering, som Lotte Wassini på sekretariatet står for

### **Metode:**

Læg gruppeinterviewet i forlængelse af jeres afsluttende præsentation af jeres produkt/proces m.m., så der er en god og koncentreret energi tilstede, og alle er i en evaluerende og reflekterende proces. Der er kun tre hovedspørgsmål – med underliggende hjælpespørgsmål. Det sikrer rum til at inddrage alle medarbejderes refleksioner og bidrag. Sørg for at holde energien høj, men behagelig og afslappet, under hele forløbet og understreg, at det er tilladt at sige alt – at I ønsker deres oprigtige feedback.

**Brug en diktafon** (eller I-phone) til at optage interviewet, så kan I bedre være nærværende under hele interviewet, og desuden sikre, at I får alt med hjem. Det tager lidt tid at skrive ind efterfølgende men er helt klart det værd.

### **Intro:**

*Målet med samtalen:* At få belyst hvilken effekt projektet har haft for virksomheden

*Varighed:* ½-1 time

*Form:*

- Kort repetition af projektets ”produkt” / resultat
- Jeg/vi stiller nogle hoved spørgsmål – I kommer med jeres input – jeg/vi beder om at få det uddybet – fri samtale
- Jeg/vi optager samtalen – skriver et referat - som I godkender

### **Spørgsmål:**

Det er de 3 hovedspørgsmål, der strukturerer samtalen. Rækkefølgen er også en prioritering, men de skal ikke følges slavisk, og ikke alle underspørgsmål skal nødvendigvis stilles.



### **Spørgsmål 1**

Kvalitative og kvantitative effekter I forhold til projektets mål

- Hovedproduktet/målet: hvad er de mulige kvalitative effekter?
  - Er det for tidligt at sige noget om det? Hvornår vil det være muligt at sige noget om det?
- Hovedproduktet/målet: hvad er de mulige kvantitative (målbare) effekter?
  - Er det for tidligt at sige noget om det? Hvornår ville man kunne måle en effekt?
  - Prøv alligevel - lav et fremtidsscenario hvor man kan måle effekterne
- Hvem har en succeshistorie, der beskriver effekter ved projektet?

### **Spørgsmål 2:**

Processen og dens sideeffekter

- Hvad har været det mest lærerige i samspillet med mig som kunstgrebsinnovatør?
  - Hvordan har I oplevet kunsten udfolde sig?
  - Hvordan kunne I se / høre / føle KI's kunstneriske særkompetencer?
  - Skulle kunsten have fyldt mere – og i givet fald hvordan? – Eller mindre?
- Hvad var let og hvad var svært i processen på 12 uger?
- Side-effekter fra processen – hvis der er nogen: Ud over hovedeffekten, hvad er så de 3 vigtigste ting, som jeg har bidraget med?

### **Spørgsmål 3:**

Hvordan har I oplevet Kunstgrebs metoder?

- KU modellen samlet:
  - Er der nogen rum i modellen du/I særligt vil fremhæve - og hvorfor?
  - Hvad du/I har lært om dig selv?
  - Hvad har du/I lært om din rolle ifm innovation?
- Er der andre værktøjer eller metoder, jeg har brugt, som du vil kommentere?



## Bilag 4. Liste over virksomhedsprojekter i Kunstgreb

<b>SP3 virksomhedsprojekter. August - november 2011</b>	
IDA	"Værktøj(er) til mødefacilitering – anderledes mødeformer"
Vej og Park, Bornholm	"Udvikling af lederteamets interne kommunikation og samarbejde"
Arbejdsskadestyrelsen	"Fælles kultur i Arbejdsskadestyrelsens nye Borgercenter"
Nykredit	"Rejsen mod 2013 - hvordan en virksomhed ændrer sin selvforståelse"
Jyske bank	"Udvikling af supportfunktion i IT-afdelingen – med udgangspunkt i Supportteamet"
Bavnehøj skole	"Identitet i udkolingen – som del af skolens samlede profil"
Vikingskibsmuseet	"Bevæg sanserne!" – sammenhæng i publikum aktiviteterne
BUPL	"Hvordan får BUPL flere medlemmer"
Bispebjerg hospital, Palliativ afdeling	"Arbejdsgange der fremmer arbejdsglæden"
Økonomistyrelsen	"Liv i idébanken" - et kunstgreb om de observationer og refleksioner vi og andre får, når vi arbejder med det digitale og effektive Danmark
Gribskov kommune	"Et innovativt kulturelt foreningsliv i Gribskov Kommune"
Lyngby-Taarbæk kommune	"På vej mod et nyt klubtilbud"
<b>F3 virksomhedsprojekter. Marts - juni 2011</b>	
CBSI	"Events for borgere på CBSI" - planlægning og evt. pilotgennemførelse, af kunstneriske events for borgere/kursister på CBSI.
Trommen Kulturhus	"Mødet med erhverv og kultur i Trommen" - Trommen som omdrejningspunkt for – med erhversforummet som udgangspunkt - at udvikle og styrke samarbejdet mellem kultur og erhvervsliv
Crostini restaurant	"Skabe dynamik mellem køkken/ Café og gæster/arbejdsglæde"



PUC. Pædagogisk udviklings Center, Helsingør	"Den røde tråd - Udvikling af udtryk og indhold" - to uddannelsesinstitutioner samles i ét samlet Uddannelseshus, med ét fælles overordnet mål. Huset skal fremstå som én samlet enhed – men med respekt for forskellighed.
Århus Universitets bibliotek	"Brugerservice i fokus" - udvikle og finde nye måder at møde brugeren på
DR Programudvikling	"Udvikle nye arbejdsvaner indenfor innovationsprocessen" - fra korte koncentrerede udviklingsforløb til færre og lidt længere udviklingsforløb med indlagte tænkepauser.
Kommunernes Landsforening	"Synlighed om Center for Ledelsesudvikling"
Lokalavisen Allerød Nyt	"Allerød by – det naturlige sted at handle" - udvikle og igangsætte aktiviteter, der vender den negative udvikling i byen
Rigshospitalets IT-afdeling	"Udvikling af introduktions og udviklingskoncept for medarbejdere i IT-afdelingen på Rigshospitalet"
<b>SP2 virksomhedsprojekter. Februar - maj 2011</b>	
Campus Bornholm / Bornholms Erhvervsskole	"Innovative læreprocesser" - ideer og konkrete forslag til at gøre læreprocesser innovative og dermed give eleverne en bedre trivsel på skolen og herigennem opnå bedre læring
KEA	"Æstetisk studiemiljø på Københavns Erhvervs Akademi" – indarbejdelse af den æstetiske dimension i det ombygning- og indretningsprojekt, der gennemføres i foråret 2011
Herlev Bibliotek	"Et <b>klogt</b> sted at mødes" - inddragelse af målgrupperne – pilot bliver de 15-25- årige – til udvikling af nye markedsførings-strategier og ændrede fysiske rammer med øget fokus på oplevelsesdimensioner.
Kræftens bekæmpelse	"Synlighed og branding af Kræftens Bekæmpelses Patientstøttetilbud overfor de svageste patienter"
Søndre skole	"Glad skole – glade lærere – glade børn" - udvikling af ideer til undervisningens organisering og gennemførelse
DR Undervisning	"Moderne at ha´hjerne"



Nokia	"A new beginning"
SFK Systems A/S	"International brand building i hjerne og hjerte" - gå fra at være en traditionel projektorienteret fremstillingsvirksomhed til en innovativ partner for kunderne
Kulturhuset Islands Brygge	"Connect – Brugerdrevet kultur på Kulturhuset Islands Brygge" - udvikle nye modeller for brugerinddragelse i institutionen.
<b>F2 virksomhedsprojekter. Oktober 2010 - januar 2011</b>	
Rudersdal Kommune	"Den bedste Teknik- og Miljø afd. I Danmark" Udvikle identiteten og samle energien i afdelingen
KEA	"Har du haft en god dag på KEA" Udvikle studiemiljøet på Københavns Erhvervs Akademi
DSB	"Værktøjskasse til service" Vedligehold af et servicekoncept for medarbejdere i DSB
Brüel & Kjør	"Merværdi af målekæden" Udvikle samarbejdet mellem 5 tekniske miljøer i en R&D afdeling Målet er at skabe bedre produkter og bedre innovationskultur
Villa Fem	"Åbning af Multiparken" (stor skating park i Helsingør) Den bedste organisering af brugerindflydelse
Rundt om Hjørnet. Center for beskæftigelse	"Udvikling af kulturen og projekterne på ROH" Fælles engagement på tværs af aktivitetsområder for mænd og kvinder
Nokia	"Identitet i Nokia Danmark" Udvikle en stærkere identitet, som gør det endnu mere attraktivt at arbejde i Nokia i København
Post Danmark	"En historie om innovation" Sikre udbredelsen af et innovationskoncept
Coloplast	"New and improved ways to involve current end-users in the innovation process". Forbedret produktinnovation i samarbejde med brugere
Prismen	"Udvikling af markedsføring af idræts- & kulturhuset PRISMEN" Sikre større brugerinddragelse i kulturhusets PR aktiviteter




**SP1 virksomhedsprojekter. August 2010 – november 2010**

Skat	"Forebyggelse af videnstab". Udvikle en dataindsamlingsmetode, som samtidig sætter fokus på videntab i organisationen
Karens Minde	"Lørdagskultur - ny satsning på lørdagsåbent" Udvikling af nye aktivitetstilbud
Kildevæld Sogns Plejehjem	"Overskud til at udvikle" Finde overskud til udviklingsaktiviteter i en presset hverdag
Høje Tåstrup kommune	"Den bedste investeringsredegørelse" Udvikle et koncept for optimal kommunikation med potentielle investorer i en ny bydel
CBSI. Center for Beskæftigelse Sprog og Integration	"Borgernes oplevelse af CBSI's fysiske lokaler" Aktivere målgruppen i at gøre lokaliteterne indbydende. Sikre at oversigtsinformation er forståelig uanset nationalitet og køn
Professionshøjskolen Metropol	"Formidling af projektledelsesmodellen" Udvikle metode til at gøre et formaliseret projektværktøj attraktivt og kendt i organisationen
Pharmakon kursuscenter	"Udendørs motions- og mødested" Udvikling af nye faciliteter for gæster og medarbejdere
Comwell Holte & Comwell A/S	"Det gode værtsskab" Et værktøj skal gennem kontinuerlig dialog sikre, at alle personalegrupper er optaget af kunders velbefindende
Ringsted kommune	"Branding af Ringsted som bosætningskommune" Udvikling af centrum i Ringsted
Via University College, Århus	"Mere handling i VIA University" Sikre at overordnet målsætning og slutbrugere er styrende for administrationens aktiviteter
Institut for fremtidsforskning	Instituttets grundlag og metode skal formidles gennem et nyt visuelt indtryk i bygningen.

**F1 virksomhedsprojekter. Februar 2010 - juni 2010**

ATP	"Flow i mødekulturen" Værktøjer til at sikre større udbytte af møder
-----	---



Campingrådet	"Udvikling af 3 nye temaer til de danske campingpladser" Tiltrækning af nye kundesegmenter
CBSI. Center for Beskæftigelse Sprog og Integration	"LAMPEN" Sikre at borgeren kommer mere i centrum når psykologer, socailrådgivere og andre personalegrupper koordinerer deres indsats
CEFAL (del af LO skolen)	"Servicetilbud til juli måned" Samarbejde mellem de to delorganisationer på LO skolen i forbindelse med nye aktiviteter
Klaverfabrikken i Hillerød	"Vi ses på Klaverfabrikken" Brugerundersøgelse og nye kulturtilbud i et kulturhus
Comwell Hotel Holte	"Improvisation og kunsten i værtsskabet" Udvikling af en bedre servicekultur på tværs af alle medarbejdergrupper
Kildevæld Sogns Plejehjem	"Kildevæld – et godt sted at bo, gæste og arbejde" Branding af plejesektoren gennem gode historier fra Kildevæld
SUS. Socialt udviklingscenter	"Kunsten at møde brugerne" Udvikling af nye koncepter for sociale væresteder
Servial containerfabrik	"Øget afsætning af mobile øve- og studie rum i containere" Udvikling af afsætningstiltag
Pharmakon. Kursuscenter	"Ejerskab, fastholdelse og udvikling af begrebet Intelligent service" Udvikling af servicekulturen i en kursusvirksomhed
Kræftens bekæmpelse	"Brug af det digitale rygestop - xhale.dk" Udbrede kendskabet og engagementet i forhold til rygestop for unge mellem 15 og 25 år