

PROJEKTFLEDELSE & IDÉUDVIKLING

EN PUBLIKATION AF

HAKA

CENTER FOR
ANVENDT
KUNSTNERISK INNOVATION

Redaktør: Pernille Skov
Redaktion: Julie Hjort
Layout: CAKI og Ene Esgaard
Udgivet af: CAKI Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation
www.caki.dk

Copyright© CAKI Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation 2011

Alle rettigheder reserveres.
Må kun citeres med kildeangivelse

ISBN: 978-87-92800-06-0

Bogen er udgivet med støtte fra Fonden for Entreprenørskab
- Young Enterprise



FONDEN FOR ENTREPRENØRSKAB
YOUNG ENTERPRISE DANMARK

INDHOLD

Den gode idé	5	Samarbejde	36
Idéudvikling	6	PR & kommunikation	38
Øvelser	12	Budget	40
Samarbejdspartnere	24	Projektbeskrivelse	44
SWOT- analyse	30	Evaluering	48
Målsætning	32	Voila!	52

PROJEKTSTYRING & IDÉUDVIKLING

FRA IDÉ TIL PROJEKT

Den gode idé er grundstenen til et godt projekt, en god virksomhed eller forretning. Det sker en sjælden gang at den kommer dalende fra oven når du mindst venter det eller at du ser den for dig i drømme. Men i stedet for at vente på miraklet, opfordrer vi dig til at gå på jagt efter den.

Vi giver dig nogle redskaber til at udvikle nye ideer og til at sætte rammer for den kreative idéudviklingsproces.

Derefter guides du igennem processen med at forvandle ideen på tegnebrættet til et holdbart og veldefineret projekt i en projektbeskrivelse. Vi viser dig hvordan du sætter mål og retning på dit projekt, hvordan du planlægger projektets forløb og aktiviteter, inddrager dine samarbejdspartnere og løbende forudser og håndterer konflikter. Alt sammen medvirker til at styrke dit projekt og øger chancen for, at du får realiseret din idé på den bedst mulige måde.

Vi bruger ordet projekt i denne publikation, men vi opfordrer dig til at omsætte vores råd til andre sammenhænge, hvor det er relevant for dig. Fx hvis du vil udvikle din egen virksomhed.

PLANLÆGNING

Denne publikation vejleder dig i, hvordan du idéudvikler, konkretiserer din idé og til sidst sammenfatter den i en projektbeskrivelse. Før du kan lave din projektbeskrivelse, skal du igennem følgende:

- Idéudvikling
- Interessentanalyse
- SWOT-analyse
- Målsætning
- Aktivitetsplan
- Budget
- Markedsføring
- Evaluering

DEN GODE IDÉ

Vejen til den gode idé kræver ofte, at du er parat til at tænke i alternative løsninger, at bryde rammer og gå af utraditionelle veje. For det er gerne de anderledes og skæve idéer, der skaber grobund for et innovativt projekt.

Idéudvikling foregår med et åbent sind. Du skal være åben for at lytte til andre folks ideer, vinkler og syn på tingene – også når du synes at din idé er perfekt som den er. På den måde kommer du nye steder hen i idéudviklingen, som du ikke selv kunne forudse. Det vil ofte være en fordel for dit projekt.

Den gode idé skal have et formål og en retning. Den kan opstå ud fra et behov, du synes mangler at blive dækket, eller ud fra en utilfredshed med tingenes tilstand. Det kan være en ny mulighed, der hvor andre ser problemer og besvær. Den gode idé kan også være at skabe noget, der glæder eller underholder andre mennesker. Den gode idé kan være smuk og grim. Men den har altid et formål.

Som kunstner eller kreativ er du potentielt blandt de fremmeste idéudviklere samfundet har. For du er trænet i at skabe og tænke i nye baner. Derfor har du gode kort på hånden, når du skal udvikle dine egne idéer til kunst- og kulturprojekter. Vi hjælper dig på vej frem mod den gode idé og til det gode projekt.

IDÉUDVIKLING

Der findes talrige idéudviklingsøvelser og værktøjer, som du kan benytte dig af. Vi fremhæver nogle gode øvelser og så giver vi dig i et indblik i, hvordan du skaber gode rammer for idéudviklingen og sikrer et godt forløb.

En fase af gangen!

Idéudvikling foregår i flere faser, hvor du skiftevis skaber og vurderer ideerne. Det vigtigste er, at du adskiller processerne og er bevidst omkring, hvilken fase du er i og hvilken tilgang den kræver. Det handler om at tænke kreativt, praktisk og kritisk - men på hver sit tidspunkt.

Man kan opdele idéudviklingen i fire faser:

SKABE - VURDERE - FORBEDRE - BESKRIVE

I grove træk handler det om skiftevis at åbne og lukke for idéudviklingen, at skifte mellem en tilstand af kaos og orden. Når du skaber, må du ikke begrænse din idé, stille spørgsmål ved den eller rationalisere dig ud af den. Du skal til gengæld tage de kritiske og løsningsorienterede briller på senere i processen, når du skal vurdere om din idé er holdbar og kan realiseres.

Gør ALTID plads til begge faser

Er du for ordens- og løsningsorienteret for tidligt i processen, vil du opleve at du lukker for idéudviklingen og begrænser den kreative proces. Så er sandsynligheden for at de nytænkende ideer kommer på bordet meget lav, og du lander nok ved en idé, der ligner dem du plejer at få.

Er du omvendt for åben og kaotisk i din proces og hele tiden spytter nye og alternative ideer ud. Så får du skabt en masse men ugennemarbejdede ideer, der bliver svære at føre ud i livet. Hvis du ikke vurderer, samler op og beslutter dig for din idé, bliver den meget vanskelig at realisere.

1. SKABE

At skabe ideer kræver stor åbenhed og frihed til at tænke i nye baner. I skabelsesprocessen skal du være udforskende, undrende, stille spørgsmål og slippe ideer og tanker løs.

I denne proces er kaos helt OK – du kan få orden på ideerne senere.

Tag JA-hatten på og vær åben over for andres ideer - OGSÅ dem, der står i modsætning til dine synspunkter, som du synes er fjollede, urealistiske eller langt ude. Der er intet, der kan ødelægge en kreativ proces som en idédræber, der nedstemmer andres ideer og piller dem fra hinanden.

2. VURDERE

Når du vurderer en idé, træder du ind i en ny fase, hvor du skal samle op på ideerne, besvare spørgsmål og træffe beslutninger. Du bevæger dig fra en tilstand af kaos til orden, og forholder dig nøgternt, analytisk og sagligt til de ideer, der er kommet på bordet.

Her kan du tage stilling til, hvordan ideerne skal realiseres, tænke praktisk og fremadrettet.

Spørg dig selv - hvordan skal ideen realiseres? Hvad er muligt? Hvad fungerer, hvad fungerer ikke? Det er også nu, du må være kritisk og med baggrund i dine erfaringer vurdere hvilke ideer, der er værd at arbejde videre med.

3. FORBEDRE

Når du har valgt hvilke ideer, du vil arbejde videre med, er det tid til at vende tilbage til en åben, kreativ proces for at videreudvikle ideen. Du har et mere konkret udgangspunkt end før, men skal endnu engang være klar til at sætte tankerne fri. Brainstorm videre på ideen – hvem skal målgruppen være? Hvordan skal idéen markedsføres og præsenteres for offentligheden? Hvem skal være med til at udføre den?

Det kan være du forbedrer idéen ved at finde en atypisk metode til at realisere den på eller ved at forene to forskellige ideer.

Kill your darlings! Selvom du har fundet nogle gode ideer at tage afsæt i, er det for tidligt at du låser dig fast på én færdig idé. Hvis der dukker noget op, der tegner i retning af en ny og bedre idé, skal du være parat til at give slip på den gamle.

4. BESKRIVE

Så er det tid til endnu engang at lukke processen og fokusere på, hvordan du kan gennemføre den idé du har valgt og omsætte den til virkelighed. Vær praktisk og konkret – beskriv ideen i detaljer, hvordan den skal udføres, hvilken metode du vil bruge, hvad ideen vil koste, hvem der skal udføre den osv.

Fokusspørgsmålet

Det er svært at komme på de gode ideer ud af den blå luft. Kreativ tænkning og ideer kan hjælpes godt på vej af nogle konkrete rammer. Derfor skal du definere udgangspunktet for din idéudvikling - også for at sikre dig, at du bevæger dig den rette vej. Sørg for at skyde idéudviklingen i gang med et godt fokusspørgsmål.

Et fokusspørgsmål er konkret, men så åbent at det kan danne afsæt for en fri og åben idéudvikling. Det er altså ikke et ja/nej spørgsmål, men et hvad/hvordan- spørgsmål. Det kan fx tage udgangspunkt i behov, en problemstilling, en lyst eller en drøm:

Eksempler:

hvordan kan jeg lave en forestilling, der fortolker et digt af Goethe på en moderne og tidssvarende måde?

Hvordan kan jeg skabe en løsning for udendørs belysning i Fælledparken, der gør parkens besøgende trygge?

hvordan kan jeg skabe en event, der skaber opmærksomhed på de ulige forhold mellem kvindelige og mandlige musikere?

Er I flere, er det vigtigt inden I påbegynder idéudviklingen, at alle parter er indforstået med formålet for idéudviklingen og den proces der er i vente.

Det kan være en fordel at én udvælges til at styre idéudviklingen. Personen fastsætter en tidsramme for øvelserne og sørger for at alle handler efter de retningslinjer, I er blevet enige om.

ØVELSER

Vi beskriver nogle gode øvelser, der hjælper dig til at sætte dine ideer fri.

Brainstorm

Brainstorm er et af de mest benyttede redskaber til at fremme den kreative tankestrøm. Det handler om - på baggrund af fokusspørgsmålet - at lade alle byde ind med ideer og associationer.

Afsæt en begrænset tidsperiode til brainstormingen. Tidsperioden kan både være én lang, flere korte eller en kombination. Det er op til dig.

Selvom brainstormen er fri, er det en god idé med et veldefineret regelsæt før I begynder. Så som:

1. Al kritik er forbudt
2. Alle ideer er velkomne
3. Jo flere ideer des bedre
4. Kombiner gerne flere ideer
5. Ideerne skal ikke nødvendigvis være realistiske

Skriv alle ideerne I genererer ned på post-it sedler. Når brainstormingen er færdig, kan I sortere sedlerne og inddele dem i kategorier. Nogle handler måske om ideens navn eller slogan, andre om markedsføring, målgruppe, aktiviteter osv. Ved at inddele ideerne i forskellige klynger, får I belyst de forskellige vinkler på hver kategori. Det er et godt afsæt for at arbejde videre med ideen – at vurdere og forbedre den.

Brainwriting

Brainwriting er en anonym form for brainstorming som behandler flere ideer af gangen.

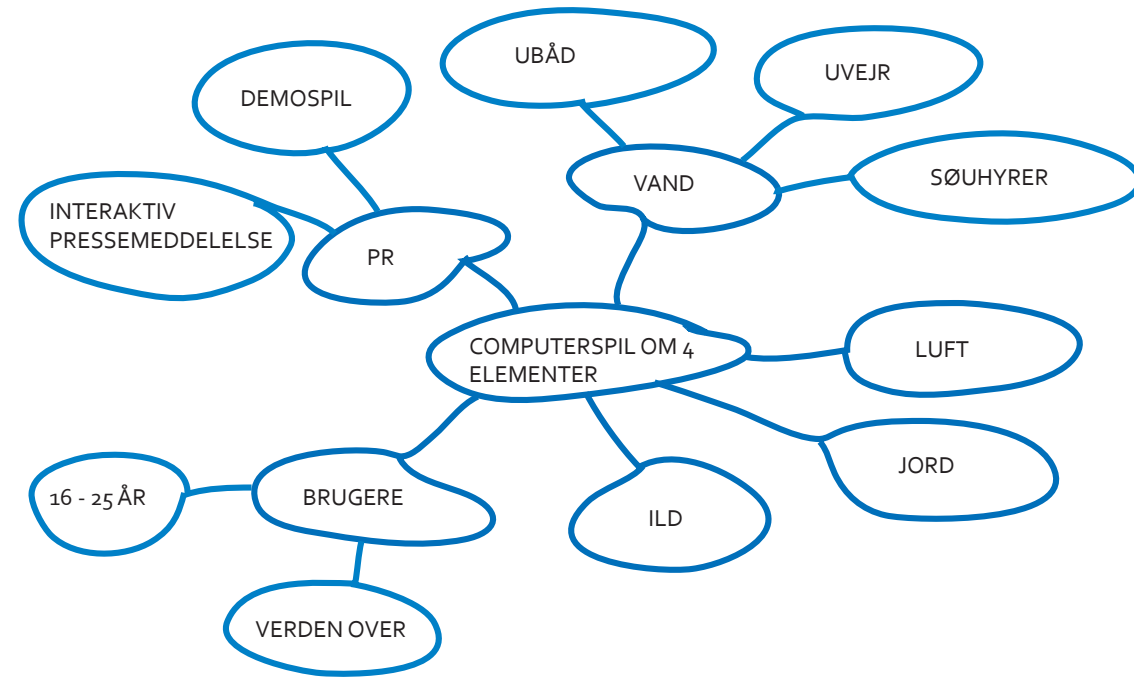
1. En gruppe stilles fokusspørgsmålet:
2. Hver person skriver anonymt deres idé som svar til fokusspørgsmålet
3. Alle idéer samles ind i en bunke
4. Hver person tager en idé fra bunken og har følgende muligheder:
 - a) at bruge idéen til selv at få en idé, som skrives ned og sendes videre
 - b) at skrive videre og udvikle/ændre på ideen og sende den videre
 - c) at sende idéen videre uden ændringer
5. Ideen samles ind og sendes videre og punkt 4. gentages indtil I løber tør for tid eller idéer.
6. Alt samles og vurderes

Mindmap

En smart måde at forbedre og videreudvikle ideen på er Mindmap. Skriv ideen midt på et stort stykke papir. Skriv så alle indfald du kommer på ned og forbind dem til hinanden og til ideen via nogle overordnede kategorier: en kan fx være 'kunstnerisk udtryk', en anden kan være 'formidling', en tredje 'inspiration', en fjerde 'målgruppe' osv.

Mindmappen tegner et billede af alle de facetter af ideen, der er opstået gennem idéudviklingen. At du laver forbindelser mellem ordene gør det nemmere for dig at huske og strukturere ideerne.

Eks. Skitse til Mindamp



Visualiser ideen - tag i biografen

Biografmetoden tvinger dig til at sætte billeder på din idé. Det handler om at beskrive ideen, som om du ser den i biografen. Det er en god metode, hvis I skal udvikle en event eller et arrangement.

Alle skal forestille sig at ideen udspiller sig foran dem med lukkede øjne. I skiftes til at sætte billedskabende ord på ideen og forklare det I ser for hinanden. Beskriv hvordan publikum ankommer til begivenheden, hvordan de opfører sig og hvad de oplever. Fortæl hvordan rummet ser ud. Brug sanserne: beskriv farver, er der koldt eller varmt?

Det er en god indledende øvelse, der sætter nye ideer i gang og hjælper jer til at forstå, hvordan I hver især forestiller jer ideens endelig mål.

Astronaut-metoden

Hvis din idéudvikling sidder fast i de samme riller og du har svært ved at komme på noget nyt, så brug astronaut-metoden. Her udsætter du din idé for ekstreme påvirkninger ved fx at spørge:

Hvordan vil din idé se ud hvis det var en verdensbegivenhed?

Hvordan vil din idé se ud, hvis den var lille bitte?

Hvordan vil din idé være, hvis den blev en kæmpe fiasko?

Hvad er ideens modsætning?

Du kan selv finde på flere ekstreme tilstande, som du kan udsætte din idé for. Øvelsen er god fordi den tvinger dig til at tænke i nogle helt andre baner, hvilket kan åbne op for usete muligheder.

TIPS

Bland jer!

Idéudvikling trives i et miljø med mange forskellige mennesker med forskellige baggrunde. Disse mennesker kan være med til at belyse et emne fra mange vinkler og bidrage til at nye og utænkte ideer opstår.

I kan også invitere eksterne personer med i jeres idéudviklingsproces, hvis I har brug for at få rystet lidt op i jeres sædvanlige rutine og få et andet blik på tingene.

Inspiration!

Det er ikke bare noget folk siger. Det hjælper at komme lidt væk fra vante omgivelser og distraktioner for at blive inspireret.

Søg citater, billeder, oplevelser eller andre ting, der kan kickstarte nogle associationer.

Det er også en god idé at opsøge andre, der laver projekter lig dit og lade dig inspirere af, hvordan de gør.

De sidste spørgsmål

Når ideen er ved at være på plads skal den afprøves, udfordres, udvikles og forbedres. Stil følgende spørgsmål for at færdigudvikle og kvalitetssikre din idé:

HVEM

Hvem ønsker ideen? Hvem er den til? Hvem er involveret? Hvem vil ideen gavne? Hvem vil den udelukke?

HVAD

Hvad skal der ske? Hvad skal der gøres? Hvad kan gå galt? Hvad virker og hvad virker ikke?

HVORNÅR

Hvornår skal det ske? Hvornår passer det i forhold til andre begivenheder? Kan det udsættes?

HVOR

Hvor skal det ske? Hvad vil være det bedste sted? Hvor skal det være, hvis det ikke kan være dér? Hvordan påvirker stedet udførelsen af jeres idé? Hvordan påvirker udførelsen af idéen stedet?

HVORDAN

Hvordan skal det ske? Hvordan kommer vi fra start til slut? Hvilken arbejdsform- eller proces vil vi bruge til at udføre ideen med?

HVORFOR

Hvorfor skal det ske? Hvorfor lige netop gøre det her og ikke noget andet? Hvorfor lige den rækkefølge, hvorfor lige det sted, hvorfor lige det publikum?

KONTEKST

Hvordan passer ideen ind i den gældende udvikling i samfundet, tiden, trends, lokalområdet?

Næste trin: fra idé til projekt

Idéudviklingen er gennemført, du har været idéudviklingens fire faser igennem og endeligt beskrevet den idé, der skal definere dit projekt.

Den næste tid vil gå med at planlægge projektets forløb, så du kan formulere en projektbeskrivelse. Projektbeskrivelsen er planen for, hvordan ideen skal realiseres.

Første skridt på vejen er at runde idéudviklingen af med at formulere den endelige idé på skrift, så alle parter er enige om afsættet for det kommende arbejde.

SAMARBEJDSPARTNERE

Interessentanalysen

For at realisere dit projekt er det nødvendigt med opbakning fra andre. Det gælder både internt i din projektgruppe og i forhold til samarbejdspartnere, omverden, medier etc. Hvis dit projekt skal opnå succes, skal det tilfredsstille nogen: om det er en kunde, offentligheden, en chef, samarbejdspartnere, et fagudvalg, kollegaer, en producent, medierne, publikum m.m.

Alle dem der har interesse i dit projekt, kan blive påvirket af det eller have indflydelse på projektets slutresultat, kaldes interessenter. Ofte er der flere forskellige interessenter omkring et projekt, som skal inddrages på forskellige vis. I dette afsnit hjælper vi dig med at lave en interessentanalyse.

Interessentanalyse – hvorfor?

Den hjælper dig til at forudse aktiviteter forude

Du bliver bevidst om, hvem dine interessenter er og hvordan de skal inddrages

Den hjælper dig i dit kommunikationsarbejde – med hvad du skal sige til hvem

Du får hjælp til at forudse og forebygge evt. konflikter.

= du skaber et bedre projekt.

Skriv alle de interessenter ned, du kan komme i tanke om. Både de interne og eksterne samarbejdspartnere– også de mindre åbenlyse som ikke nødvendigvis indvirker i projektet: det kan være medierne, en konkurrent, kommunen eller politiet, som du skal have tilladelse fra til at realisere dit projekt.

Gennemgå følgende spørgsmål med hver interessent:

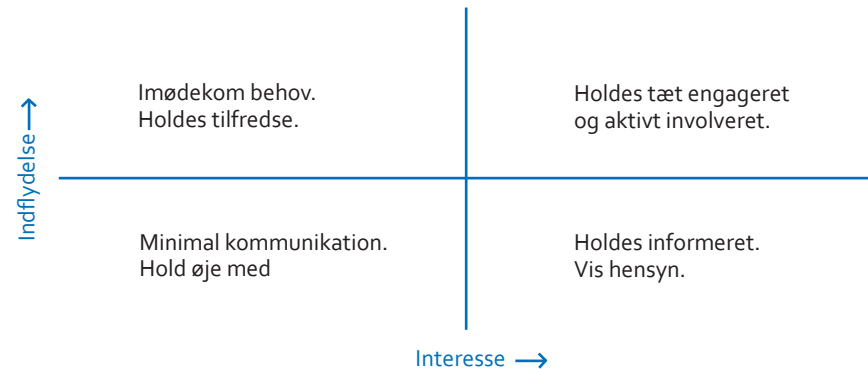
1. Hvilken interesse har interessenten i projektet?
2. Hvad er interessentens succeskriterier for projektet?
3. Hvordan vil interessenten sandsynligvis bidrage?
4. Hvad kan projektet bruge interessenten til?
5. Hvad kan projektet gøre for interessenten?
6. Hvilke fordele har interessenten af projektet?
7. Hvilke ulemper har interessenten af projektet?

Lav et skema, der giver overblik over interessenterne. Da din interessentanalyse altid vil generere rigtig mange interessenter, kan du med fordel gruppere dine interessenter i overskuelige segmenter, fx ud fra deres interesse i projektet, deres forventede adfærd eller deres holdninger. Det er et stort arbejde i starten, men gør det senere meget nemmere at målrette dialogen mod den specifikke gruppe.

Eksempel på en interessentanalyse i forbindelse med en børneteaterforestilling:

Interessent	Interessentens interesse i projektet	Hvordan ønsker du interessenten bidrage?	Projektets handling overfor interessenten
Folkeskolebørn 3 - 6 år	En spændende oplevelse	Komme til forestillingen og være til stede	Deres behov er centrale og skal høres. Inviter til prøveforestilling og få feedback. Inviter til forestilling. Skab gode rammer for børnene
Undervisere	En spændende oplevelse. Afbræk fra undervisning. Alternativ tilgang til læring	Reklame for forestillingen og tage børnene med	Inkluder tidligt og hør deres erfaringer med børneforestillinger. Sørg for at de informerer børn og forældre i god tid
Forældre	En spændende oplevelse for deres børn	Give børnene tilladelse og opbakning	Ingen direkte handling. Men vær opmærksom på at deres opbakning er vigtig og de skal lyttes til, hvis de har noget at sige
Musikere	Kreativ udfordring: bidrage kunstnerisk	Bidrage til en rigtig god forestilling. Samarbejde med andre kunstnere	Forventningsafstemning. Musiker skal tilpasse sig tekstforfatteren. Understreg rammerne fra start for at undgå evt. konflikter ml. kunstnerne
Kommunen	Godt initiativ for Københavns børn	Finansiere projektet + netværk + PR	Skal ikke blande sig i indholdet: understreg det fra start. Find enighed om forløb tidligt
Medier	Interessant historie: ny tilgang til børneteater	Omtale projektet: inden og efter afvikling	Kontakt medier i god tid med godt vinklede historier - godt PR materiale, fotos m.m.

Prioriter dine interessenter efter deres indflydelse og interesse i projektet ved at placere dem i skemaet nedenfor. Fokuser dit projekt, din tid og energi efter de interessenter med størst indflydelse og interesse. Men hold altid øje med de andre interessenter. Det kan vise sig at de kommer til at have indflydelse på dit projekt.



Din interessentanalyse er god at have ved hånden flere gange i dit forløb, når du planlægger og realiserer projektet. Også når du skal lave den interne arbejdsfordeling mellem parterne. Hvis du har forståelse for deres forventninger og tager højde for, hvordan du skal imødekomme dine og deres behov, er du meget bedre rustet til at undgå samarbejdsconflikter.

SWOT-ANALYSE

SWOT- analysen er et redskab, der gør dig bevidst om de dele af projektet, der kan stå i vejen for at du når dit mål og de dele af projektet, du bør forstærke for at nå dit mål.

SWOT er en engelsk forkortelse, som står for

Strengths : styrker

Weakness : svagheder

Opportunities : muligheder

Threats : trusler

Styrker og svagheder handler om de interne forhold i projektet. Det vil sige om forholdene indenfor den organisation, der udfører projektet.

Muligheder og trusler gælder de eksterne forhold. Det vil sige den verden, der findes udenfor projektet.

Du laver en SWOT-analyse - gerne sammen med dine kollegaer - ved at udfylde skemaet på næste side. Hjælp evt. SWOT-analysen på vej med en brainstorm.

INTERNT	STYRKER Hvor står vi stærkt? Fx faglig viden, personlige egenskaber, gode kontakter, et stærkt koncept, erfaring, god økonomi m. m.	SVAGHEDER Hvor står vi svagt? Fx lidt faglig viden, personlige egenskaber, få gode kontakter, svagt koncept, manglende erfaring, dårlig økonomi m. m.
	MULIGHEDER Positive forhold i omverden? Fx ny teknologi, politisk interesse, timing, trends, sprog, popularitet, medier, netværk, beliggenhed, kunder, leverandør	TRUSLER Trusler fra omverden? Fx ny teknologi, politisk modvilje, timing, trends, sprog, popularitet, medier, beliggenhed, kunder, leverandør
EKSTERNT		

Med afsæt i SWOT-analysen kan du forudse problemer og lægge en handlingsplan for, hvilke aktiviteter du skal igangsætte eller trække op for at styrke projektet. Og hvilke aktiviteter du skal være klar til at sætte ind med for at undgå potentielle konflikter. Er der nogle svage sider, der kan vendes til stærke sider, hvis du handler på en bestemt måde?

MÅLSÆTNING

Idéudviklingen, interressent- og SWOT analysen genererer en række forslag til forskellige aktiviteter, du kan sætte ind med for at realisere dit projekt. Nu handler det om at målrette og prioritere aktiviteterne og at planlægge deres forløb. Det gør du ved bevidst målstyring og en aktivitetsplan.

Vision

At definere en vision for dit projekt giver dit projektforsløb og alle dine arbejdsopgaver en retning.

Visionen er den fremtidige idealtilstand, du ønsker at skabe med dit projekt. En vision skal ikke være konkret og målbar – det er ikke et mål du nemt skal kunne sætte flueben ved og få overstået. Det er derimod et overordnet mål, der motiverer dig og dine kollegaer til at bevæge jer i en specifik retning. En ledestjerne for projektet om man vil.

En vision er ganske kort og kan fx se sådan her ud:

At få lydlandskaber integreret på landets hospitaler for at forbedre patienters helbredelse

At inspirere til nyskabende og kreative læringsmetoder i folkeskolen

Formål, mål og succeskriterier

Som supplement til visionen har du dit formål og dine mål. Formålet beskriver mere konkret, hvad du ønsker at opnå med projektet for at fremme visionen. Målene er milepæle, du skal gennemføre for at nå dertil.

Mål er i modsætning til visionen meget konkrete og skal kunne realiseres, måles og tjekkes af på listen. Målene definerer også en retning for dit projekt, men de skal opnås med synlige resultater. Og så skal de stemme overens med visionen.

Gode mål er **SMARTE**

Specifikke

Målbare

Accepterede

Realistiske (men ambitiøse)

Tidsbestemte

Engagerende

Du kan også opstille en række succeskriterier. Det er de faktorer, der viser at du har nået dit mål og som du efterfølgende kan følge op på. Fx antal publikum du ønsker at tiltrække, mængden af omtale et arrangement skal have, omsætningens størrelse m.m.

Fra mål til handling

Når du har defineret dine mål, kan du spørge dig selv, hvad der skal til for at nå dem. Med det udgangspunkt kan du begynde at planlægge dine aktiviteter og lægge en aktivitetsplan for dit arbejde. Dine mål vil da fungere som tids- og forløbsmæssige milepæle for dit arbejde, som du arbejder hen imod og tilrettelægger dit arbejde efter.

Usikkerhed undervejs

Du har sat nogle mål, som du ved er realistiske at opnå. Men selvfølgelig kan du ikke forudse om dit projekt kører lige efter planen. Især når du arbejder med kunst- og kulturprojekter, som ofte er udviklingsprægede af karakter, er der mange ubekendte faktorer forude. At antage at man uproblematisk kan planlægge fremtiden trin for trin er ganske simpelt urealistisk.

Derfor skal du ikke miste modet, når du oplever at du undervejs må tilpasse, ændre og endda opgive nogle aktiviteter. Vær forberedt på at du skal revidere mål, deadlines og andre aspekter af dit projekt.

Dermed ikke sagt at du ikke skal kæmpe for at realisere dine mål eller give op på din vision, hvis du møder modgang! Men du skal holde dig åben overfor påvirkninger fra din omverden. Der kan ske ændringer, der forbedrer dit projekt. Du kan også være ude for, at du bliver nødt til at skære ned i dine udgifter. Den billige løsning er ikke nødvendigvis den dårlige løsning. Øv dig i at bruge begrænsninger til at tænke i alternative og kreative løsninger.

Aktivitätsplan

Skriv dine aktiviteter ind i en aktivitetsplan og marker dine mål som milepæle. Her er milepæle markeret med rød:

Det skal også fremgå, hvem der er ansvarlig for at udføre hvilke opgaver.

[illegible]

SAMARBEJDE

Når du arbejder med et projekt med andre parter, er det ikke kun nødvendigt at tage stilling til idéen og projektet men også til det interne arbejde i gruppen.

Det er vigtigt, at alle er indstillede på samarbejdet og at der er etableret en klar arbejdsfordeling. Sørg altid for at indlede projektet med en forventningsafklaring:

Er alle enige om projektets mål og vision?

Er ansvaret for de forskellige opgaver placeret?

Er alle indforstået med arbejdsfordelingen?

Udpeg en leder eller ansvarlig for projektet, der løbende sørger for at spillereglerne bliver overholdt og at alle er engagerede.

Overvej også hvad dine og dine medarbejders forudsætninger er for at lave et godt projekt. Lav fx en SWOT-analyse på gruppen og spørg hinanden, hvad jeres stærke/svage sider er. Sådan kan I tidligt i forløbet sikre, at de rette kompetencer bliver benyttet bedst muligt.

Du kan læse mere om projektledelse og samarbejde i publikationen *Organisation og ledelse*.

PR & KOMMUNIKATION

Vi har indtil videre givet dig redskaber til at udvikle din idé og realisere din vision. Men et imponerende, gennemarbejdet eller innovativt projekt er ikke meget værd uden publikum eller kunder.

Derfor skal du tage højde for PR og kommunikation, når du skal udarbejde din projektbeskrivelse. Din kommunikationsindsats præger omverdenens syn på dit projekt. Den tiltrækker publikum, kunder, samarbejdspartnere, fonde, medier osv.

Tænk over hvordan du vil formidle dit projekt til omverden:

Til hvilken målgruppe vil du markedsføre dit projekt?

Hvad får målgruppen ud af projektet?

Hvordan vil du markedsføre?—via netværk, sociale medier, hjemmeside, event?

Hvilket visuelt og stilistisk udtryk skal projektet have?

Hvilke medier skal kontaktes?

Hvornår skal hvilke markedsføringsaktiviteter foregå?

Hvem skal varetage markedsføringen?

Vi anbefaler, at du læser vores publikation *PR og kommunikation* som vejleder dig i internt og eksternt kommunikation, markedsføring, pressearbejde og networking.

BUDGET

Projekter skal være økonomisk realistiske. Det beviser du med dit budget. Vær så præcis som mulig i dit budget. Indhent gerne tilbud.

Lav gerne to budgetter:

Et til eget brug, hvor du udspecificerer de enkelte budgetposter.
Et til fonde eller samarbejdspartnere, der er en kortere version. Her samler du budgettets hovedposter.

Vær realistisk! Lad være med at under- eller overbudgettere.

Afhængig af dit projekt kan du have brug for at lave flere forskellige typer budgetter.

Fx Udviklingsbudget
 Etableringsbudget
 Aktivitetsbudget (projektbudget)

På de følgende sider kan du se et eksempel på et aktivitetsbudget. Lad dig inspirere af opsætning og budgetposter, og læg til og træk fra, så det passer til dit projekt.

Hvis du savner en mere udførlig indføring i budgetter og regnskab, så se vores publikation *Økonomistyring*. Der kan du også se eksempler på andre typer budgetter. Når du skal lave dit budget er det vigtigt, at du skaber dig et overblik over alle mulige udgifter. Herunder kan du se en række eksempler på budgetposter, som du kan lade dig inspirere af.

Produktion/afvikling:

Udstyr
Ophold og diæter
Lys og lyd
Teknik
Møbler
Rengøring
Materialer
Produktionsassistenter
Underleverandører
Transport
Fotograf
Forplejning
Forsikring
Copyright og KODA

Administration:

Projektleder
Projektassistenter
Konsulenter
Producenter
Lokaler
Telefon og internet
Tryk og fotokopi
Kontrakter
Advokat og revisor
Mødeudgifter

PR og Markedsføring:

Website
Tekst og grafik
Tryk af plakater og flyers
Fotograf
Annoncering

Ex. på aktivitetsbudget

Indtægter	
Entréindtægter 300 person á 50 kr	0
Barindtægter	0
Salg af merchandise	0
Ansøgt støtte fra fonde	0
Kontingenter	0
Sponsorater	0
Egenfinansiering	0
Indtægter i alt	0
Udgifter	
Lønninger	0
Honorarer: 10 kunstnere á 1780 kr	0
Lydmand	0
Vagter, sikkerhed	0
Transport	0
Tur/retur Malmø 5 personer	0
Transport af udstyr	0

Udstyr og lokale	
Lokaleleje	0
Udstyr: Højtalere, forstærkere, PA-anlæg	0
Rengøring	0
El, vand og varme	0
Markedsføring	
Grafiker, design af flyer	0
Tryk af 2000 flyers og 40 plakater	0
PR-løn 30 timer á 150 kr	0
Administration	
Kontorleje	0
Telefon	0
Mødeudgifter	0
Uforudsete omkostninger (5 % af budget)	0
Udgifter i alt	
Forventede samlede udgifter	0
Forventede samlede indtægter	0
Resultat	0

PROJEKTBEKRIVELSE

Nu har vi gennemgået alle faser fra idéudviklingens spæde start og konkretiseret din idé ved hjælp af målsætning, interessent- og SWOT-analyse og taget højde for markedsføring og økonomi. Nu har du information til at udearbejde en god projektbeskrivelse.

Dit projektbeskrivelse skal

Have en idé, en historie, noget nyt at fortælle

Vække nysgerrighed

Være gennemarbejdet

Være troværdig og vække tillid

Målret din projektbeskrivelse

Indholdet i din projektbeskrivelse afhænger af, om den er målrettet projektgruppen, samarbejdspartnere, fonde, medier etc. Du skal vinkle din historie efter hvem du taler til. Er det et internt papir, kan du synliggøre overvejelser omkring personale og struktur. Er det til en fond der støtter nordisk kultur, skal du lægge vægt på det nordiske element i dit projekt.

Følgende punkter skal skrives ind i din projektbeskrivelse:

Ansvarspersoner: navn, adresse og telefon.

Baggrund: hvor kommer ideen fra? Hvorfor er det en god idé? Dækker den et behov i samfundet, for målgruppen, omverden?

Vision, formål og mål: jf. afsnittet om målsætning.

Målgruppe: hvem henvender projektet sig til?

Samarbejdspartnere: kort introduktion og beskrivelse af deres rolle i projektet.

Form & indhold: Oprids de centrale hovedpunkter i projektet.

Forløb: Aktivitetsplan med deadlines (fungerer også som en tidsplan).

Markedsføring/formidling: beskriv jeres markedsføringsindsats eller hvordan I vil formidle projektet.

Budget: vedlæg relevante budgetter.

Evaluerings og dokumentation: hvordan planlægger I at evaluere projektet og synliggøre resultater? Se næste afsnit om evaluering.

CV: Vedlæg CV for centrale personer hvis projektbeskrivelsen skal vises til en ekstern partner, der ikke kender til dig eller dit projekt.

Projektbeskrivelsen skal ikke være for lang. Projektbeskrivelsens indhold bør sammenfattes på 2 - 4 A4 sider og kan suppleres med ekstra bilag så som budget, CV', illustrationer m.m.

Her er nogle enkle regler, som du bør følge i beskrivelsen af dit projekt.

Skriv kort og præcist med det vigtigste først. Indled gerne med en ultrakort og fængende beskrivelse af, hvad projektet går ud på.

Vær konkret i beskrivelsen af projektforløb og indhold.

Brug gerne eksempler så læseren kan visualisere, hvad du skriver om.

Engager læseren: Dan billeder, overrask, brug følelser og humor.

Undgå (for mange) fagudtryk.

Skriv din tekst som en helhed, uden løse ender og modstridende oplysninger.

Målret teksten: vinkel din projektbeskrivelse mod modtageren. Skriv kun det modtageren har brug for at vide for at forstå dit projekt – andet er overflødigt!

TIP: Læs teksten højt for dig selv. Flyder den naturligt? Hvis ikke, så forestil dig at du fortæller om dit projekt til en ven. Hvordan ville du så udtrykke dig?

EVALUERING

Evaluering finder sted efter projektets afvikling. Ofte præges afviklingen af spænding, forventning, eventuel nervøsitet, lidt lampefeber og en klar fornemmelse for deadline. Når projektet så endelig er realiseret, kan det virke unødvendigt at bruge tid på at kigge tilbage og evaluere. Tit bliver evalueringen nedprioriteret og hurtigt overstået på grund af manglende ressourcer.

Men det er en skam! Evalueringen er et vigtigt redskab til at lære sig selv og andre af sine erfaringer. Den giver en mulighed for at gøre op med dårlige vaner og tænke i nye baner. Derfor skal du tage stilling til, hvordan du vil evaluere og reserverer tid til det inden projektets afvikling.

Tænk fremad

Evaluering er et redskab du både kan bruge til at se tilbage med og afrunde projektet, men også til at se frem. Ved at gennemgå forløbet og lære af eventuelle fejl, kan du lægge nogle retningslinjer for kommende projekter.

Alle projektets involverede bør deltage i evalueringen. Afhængig af deres rolle kan de involveres i forskellig grad. Evalueringen skal foregå både individuelt og i plenum. Individuelt, evt. på skrift fordi det giver den enkelte mulighed for anonymitet. Plenum fordi dialogen mellem forskellige parter kan skabe nye tanker og ideer. Og så skal man heller ikke underkende vigtigheden af, at alle mødes til sidst og i fællesskab får mulighed for at sige, det de ikke fik sagt, klappe hinanden på skulderen og runde arbejdet af.

Evaluer løbende

Hvis der ikke er tale om en afgrænset projekt med en slutdato, men i stedet en virksomhed eller en forening er det ligeså nødvendigt at evaluere. Især fordi du har muligheden for at påvirke arbejdet, mens det er i gang. Her kan evalueringen foregå som en løbende aktivitet, som med fordel kan placeres, efter I har afsluttet milepæle i projektet. Fx efter en præsentation, afvikling af en event, i dialog med kunden, når de har afprøvet et produkt osv.

Når I evaluerer kan I tage udgangspunkt i jeres målsætning og gennemgå jeres vision, mål og delmål. Spørg hinanden:

Leverede vi det vi skulle?

Leverede vi til tiden?

Leverede vi kvalitet?

Overholdt vi budgettet?

Arbejdede vi godt sammen?

Og så skal I se fremad:

Hvad kunne vi gøre bedre?

Hvad kan vi lære til næste gang?

Hvilken læring kan vi give videre til andre?

Det behøver som sagt ikke være en falliterklæring, at I ikke nåede præcis de mål, I havde defineret fra start. Det kan være I har lært noget nyt af den drejning projektet tog, og I har ført projektet i en bedre retning. Derfor skal evaluering ikke være en kontant afregning af mål og resultater. Diskuter i stedet, hvad I har lært af jeres projekt og fokuser på, hvilken viden I ville have lyst til at videregive til andre. Det er den, der er værdifuld.

Saml op på spørgsmålene og diskussionen i en evalueringsrapport som kan sendes rundt til de involverede.

I kan bruge den, hvis I skal lave et lignende projekt igen. Du kan bruge den personligt og se tilbage på den, næste gang du kaster dig ud i et projekt. Det kan også være at du vil formidle resultaterne til andre, der arbejder med lignende projekter. Her kan du skrive en artikel om emnet og få den publiceret fx på jeres hjemmeside, jeres blog, i et relevant fagblad eller lignende.

Synliggør resultater

Du kan også komme ud for, at der blive stillet specifikke afrapporteringskrav i forhold til dit projekt. Det kan være fonde, ledelsen eller andre samarbejdspartnere stiller krav om, at projektets resultater og erfaringer skal synliggøres. I dette tilfælde skal du relatere til de krav der bliver stillet og til de interesser, du forventer læseren har. Under alle omstændigheder er det afgørende at du efter afsluttet projekt kan synliggøre de resultater, I har arbejdet hårdt for at opnå.

VOILA!

Idéen er udtænkt, planerne er lagt, gruppen engageret og partnere involveret.

Herfra handler det om at overføre planer, mål og visioner til realiteter. Du har praktiske erfaringer og personlige oplevelser i vente, som vi ikke kan guide dig igennem. Men vi har givet dig nogle værktøjer, som du løbende kan tage i brug til at kvalitetssikre ideen og projektet og til at håndtere udfordringer undervejs. Husk at opdatere din interessantanalyse, SWOT analysen, aktivitetsplanen m.m., når du støder på ændringer på vejen.

Og husk at bruge dine værktøjer fremover i projektet. Også når deadline presser på eller når en aftale svigter!

Husk også at du kan kontakte CAKI for rådgivning undervejs og at du kan læse mere i vores andre publikationer.

Held og lykke

CAKI
Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation

