



LFPI 8

april 2000

Erhvervsudvikling på Samsø

Udarbejdet af

Anja Weirsøe Dynesen, Asger Svend Johansen,
Erik Winther, Lars Ørn Rasmussen,
Marianne Meyrowitsch, Marisa Matarese &
Thomas Ploug

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	1
2. Videnspakken	2
2.1. Samsøs situation med fokus på problemer	2
2.2. Uddannelse	2
2.3. Energi	3
2.4. Landbrug	4
2.5. Turisme	4
2.5.1. Handicapferiecenter	5
2.5.2. Konferencecenter	6
2.5.3. Kurferie	6
2.6. Muligheder og barrierer for erhvervsudviklende projekter på Samsø	7
2.7. Hvordan kan der fortsættes?	8
3. Teori	9
3.1. Innovation	9
3.2. Projektledelse	12
3.3. Teams	13
3.4. "Single & Double Loop Learning."	14
4. Processen	16
4.1. "Preject information" og "Point of Departure"	16
4.1.1. Kubus som arbejdsmetode	16
4.1.2. Kubus som evalueringsværktøj	16
4.2. Arenaerne	17
4.2.1. Kubus som arbejdsmetode	17
4.2.2. Kubus som evalueringsværktøj	17
Rød og grøn ledelse	18
4.3.1. Kubus som arbejdsmetode	18
4.3.2. Kubus som evalueringsværktøj	19

4.4. Vidensindsamling.....	20
4.4.1. Kubus som arbejdsmetode	20
4.4.2. Kubus som evalueringsværktøj	20
4.5. Ekstern partner og netværkskontakter.....	21
4.6. Øvelser	23
4.7. Teambuilding og tværfaglighed	24
4.7.1. Kubus som arbejdsform	24
4.7.2. Kubus som evalueringsværktøj	24
4.8. Andre faktorer	25
4.8.1. Kubus som arbejdsmetode	25
4.8.2. Kubus som evalueringsværktøj	25
5. Afrunding.....	28
6. Litteraturliste	29
6.1. Projektlitteratur	29
6.2. Relevant kursuslitteratur	29

1. INDLEDNING

"Erhvervsudvikling på Samsø" er den afsluttende rapport på Lærestalernes Fælles Projektleder- og Innovationskursus (LFPI 8). Kurset har fundet sted under Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, Handelshøjskolen i København i efteråret 1999 og foråret 2000. Rapporten er udarbejdet af Samsø-gruppen bestående af følgende studerende:

- Marisa Matarese, 181274, stud.mag (portugisisk)
- Marianne Meyrowitsch, 130363, stud.psych
- Thomas Ploug, 311273, stud.mag (filosofi)
- Asger Svend Johansen, 301275, stud.pharm
- Erik Winther, 300972, stud.merc
- Lars Ørn Rasmussen, 300173, cand.polyt (energi)
- Anja Weirsøe Dynesen, 291070, stud.scient (human ernæring)

Formålet med projektet var som udgangspunkt at skabe erhvervsudvikling på Samsø.

Denne rapport er inddelt i tre hoveddele, henholdsvis *videnspakken*, *teorien* og *processen*.

I *videnspakken* vil vi indledningsvis beskrive Samsøs situation med fokus på de problemer, der dannede udgangspunkt for gruppens arbejde, for dernæst at beskrive de mulige veje og idéer til løsninger, som gruppen har identificeret gennem projektførelsen. Afsnittet om Samsøs situation er en form for udvidet projekt information, idet de forhold, der beskrives, både stammer fra de oplysninger vi reelt havde som udgangspunkt for vidensindsamlingen, men også oplysninger, der blev os bekendt undervejs. Meningen med *videnspakken* er ikke at forklare, hvordan disse oplysninger blev indsamlet og dermed heller ikke at forklare, hvordan forskellige løsninger/idéer opstod, men snarere kort og præcist at præsentere resultatet af vidensindsamlingen. *Videnspakken* vil blive afsluttet med en konklusion og en perspektivering.

I anden hoveddel: *Teorien*, vil vi kort kort præsentere den teori, vi finder grundlæggende i forhold til forståelsen og anvendelsen af Kubusmodellen. Dernæst vil vi i *processen* beskrive det praktiske arbejde i gruppen fordelt på en række afsnit omhandlende de forskellige elementer introduceret i Kubusmodellen, forskellige øvelser og begreber som *teambuilding* og tværfaglighed. De overvejelser, erkendelser og koblinger, der er sket undervejs, vil også blive beskrevet.

Afslutningsvis skal det nævnes, at rapporten kan læses uden indgående kendskab til vores Kubus Template, dog vil der flere steder i rapporten være henvisninger til både *notepads* og mødereferater. Læsningen af disse vil give dybere indsigt og forståelse.

2. VIDENSPAKKEN ¹

2.1. Samsøs situation med fokus på problemer

Øen Samsø oplever i forhold til resten af Danmark en række problemer, som i væsentlig grad kan relateres til de demografiske, erhvervs- og uddannelsesmæssige forhold. Nævnte forhold karakteriserer også andre ø- og lokalsamfund.

Samsø er tyndt befolket, og befolkningssammensætningen bærer præg af, at de unge fraflytter øen. Af en ungdomsårgang hvor 25 tager til fastlandet for at læse, vender én tilbage til øen. Dette faktum er medvirkende til, at uddannelsesniveaut på Samsø er lavt i forhold til resten af Danmark². Beskæftigelsesmæssigt er den største erhvervsgruppe på Samsø tertiærsektoren. Den næststørste gruppe er primærsektoren, især landbruget. Endelig har Samsø en del beskæftiget inden for handel, hotel- og restaurationsbranchen og industrierhvervet. Akut lider Samsø under tabet af 80 arbejdspladser forårsaget af lukningen af slagteriet Danish Crown i august 1999.

Samsingerne har i kraft af deres mangeårige kendskab til problemerne gjort mange tiltag for at skaffe flere arbejdspladser, udvikle erhverv og gøre forholdene på øen mere gunstige i relation til de ovennævnte problemstillinger. På trods af de mange tiltag er kun en del af projektidéerne realiseret. I hvilken grad projekter ikke gennemføres gav anledning til overvejelser i gruppen med henblik på at kortlægge, hvad der skal til for at et projekt bliver en succes eller ender som en fiasko³.

Med udgangspunkt i projektets formål: Erhvervsudvikling på Samsø og ovenstående forhold, valgte gruppen at fokusere på områderne: Uddannelse, energi og miljø, turisme, landbrug og Samsøs innovationsevne. I de følgende afsnit vil de enkelte områder blive beskrevet enkeltvis med hensyn til gruppens endelige forslag og idéer til problemløsning.

2.2. Uddannelse

Ifølge "Perspektivanalyse for Samsø"⁴ har befolkningen på Samsø generelt et lavt uddannelsesniveau, ligesom der ikke er tradition for at uddanne og efteruddanne sig. Der udbydes ikke AMU-kurser på Samsø, primært grundet målgruppens ringe størrelse, og fordi det kan være

¹ Det vil være en god idé, at jævnføre sig med Bilag 1 i takt med læsningen af hele afsnit 2. VIDENSPAKKEN

² Bilag 2: Statistik.

³ Jf. afsnit 2.6. Vidensindsamling.

⁴ Perspektivanalyse for Samsø, Århus amt, april 1999. Herefter benævnt *Perspektivanalysen*.

svært for de ofte små arbejdspladser at undvære medarbejdere i forbindelse med efteruddannelse⁵. Derimod udbydes VUC-kurser, som har en rimelig lokal søgning⁶.

I betragtning af øens befolkningsstørrelse har Samsø forholdsvis mange undervisningsinstitutioner, eksempelvis to efterskoler og en højskole. Institutionerne har god søgning, men ikke af samsingerne – de unge tager væk fra øen, hvis de er interesseret i denne form for undervisningstilbud⁷. Sammenholdt med de i øvrigt få uddannelsesmuligheder på Samsø efter folkeskolen, medfører det, at de unge ofte varigt flytter fra øen i forbindelse med deres videre uddannelse⁸. For at hindre, at de unge flytter varigt fra øen, kunne der dels udvises større interesse for, hvad de unges ønsker til og visioner for en fremtid på Samsø er, dels eventuelt sættes mere på informations- og kommunikationsteknologi og fjernundervisningsmuligheder. Erfaringerne fra de unge landmænd og deres resultater kunne ligeledes inddrages⁹.

Samlet giver den ringe grad af grund- og efteruddannelse og de unges fraflytning en udpræget lavt uddannet, ældre arbejdskraft, der kan have svært ved at matche erhvervslivets – herunder eventuelt nye virksomheders – krav om kvalifikationer og kompetencer. Med hensyn til den ældre del af arbejdsstyrken kunne der i øvrigt laves en undersøgelse af arbejdsgivers såvel som arbejdstagers ønsker om videre- og efteruddannelse. Der kunne også fra kommunal og amtslig side samt fra lokale erhvervsforeninger, støttes mere aktivt op om innovative forslag fra både den nuværende arbejdsstyrke og fra øens unge med hensyn til nye erhvervsprojekter¹⁰.

Uddannelsesgruppen afsluttede sin vidensindsamling efter 3 ugers arbejde. Årsagen hertil var dels det mere langsigtede perspektiv, der ligger i uddannelse og flere arbejdspladser på Samsø, dels en prioritering af ressourcerne i gruppen¹¹.

2.3. Energi

Som nævnt i afsnit 2 dannedes en gruppe, der skulle se på projektet med at omstille Samsø til Vedvarende Energi Ø (VEØ). Gruppen fandt efter kort tid ud af, at VEØ-projektet er meget

⁵ Jf. notepad: Samtale med VUC – Samsø.

⁶ Ibid.

⁷ Notepad: Højskolen på Samsø.

⁸ Jf. *Perspektivanalysen* og Bilag 2: Statistik.

⁹ Jf. notepad: Udsagn om aktører.

¹⁰ Uddannelse kan ændre de demografiske forhold, hvilket giver gunstige muligheder for innovation. Jf. afsnit 3.1, Drucker's syv kilder til innovation.

¹¹ Jf. notepad: Afrunding af uddannelse.

gennemarbejdet, hvorfor gruppen ville have svært ved at kunne bidrage med innovationer af teknisk art.

På baggrund af en udtalelse fra en medarbejder på SEMK (Samsø energi- og miljøkontor) om, at der ikke findes en lokal Agenda 21 i Samsø kommune, valgte gruppen at undersøge graden af borgerinddragelse på Samsø. Umiddelbart forekom den lav. Det blev bekræftet af *Perspektivanalysen*, hvor SWOT-analysen af VEØ viste, at samsingerne er sparsomt orienteret om projektet og kun fremhæver dårlige sider. Gruppen mener at have identificeret et behov for at lave en lokal Agenda 21, idet den ville bidrage til, at VEØ-projektet kan forankres lokalt. Agendaen vil også indirekte styrke kommunens indsats for miljøet og dermed profilere Samsø som "grøn ø".

2.4. Landbrug

Som nævnt i afsnit 2 dannedes også en landbrugsgruppe. Da eksport af uforarbejdede afgrøder kan være ensbetydende med eksport af arbejdspladser fra øen, påbegyndte gruppen en undersøgelse af, hvilke afgrøder man dyrker og forarbejder på øen. Samtidig forestillede gruppen sig, at der på længere sigt kunne være en fordel ved at sammenkæde markedsføringen af Samsøs landbrugsprodukter med Samsøs image som en grøn ø i et egentligt Samsø varemærke. Der er her tale om en undersøgelse af potentialet for *branding* af landbrugsvarer. Samsø kartofflen er et slående eksempel på, at *branding* er brugt til at fremme salget af et særligt landbrugsprodukt.

Med henblik på at undersøge Samsøs muligheder for omlægning af landbruget til økologisk landbrug, indsamledes informationer om den lokale holdning hertil.

Landbrugsgruppen blev opløst på et tidligt tidspunkt, da den ansvarlige person med relevante faglige kvalifikationer valgte at forlade gruppen.

2.5. Turisme

SWOT-analysen foretaget på Samsø¹² peger på, at øens grønne image, dens dejlige natur og gode klima, de trygge omgivelser for børn og de fredelige og rolige omgivelser for voksne gør øen velegnet til turisme. Selvom der på øen er en stærk bevidsthed om masseturisme som en trussel mod øens natur og miljø, så er flere andre projekter enten foreslået, sat i gang eller fuldt ud realiseret for at udnytte det åbenlyse potentiale, som turisme udgør for Samsø. Efter en umiddelbar vurdering af de forskellige projekter opregnet i *Perspektivanalysen* valgte den nedsatte arbejdsgruppe om turisme at hellige sig en undersøgelse af potentialet i:

¹² *Perspektivanalysen*.

- Et handicapferiecenter
- Et konference- og kursuscenter
- Et kurferiecenter

Nedenfor er beskrevet resultaterne af disse undersøgelser.

2.5.1. Handicapferiecenter

Et afgangsspeciale fra Det Danske Turistakademi februar 2000¹³ godtgør, at der er et stort økonomisk potentiale i handicapturisme. Helt præcist kan handicappede fra vore nabolande – forudsat de holder lige så meget ferie i Danmark som de ikke-handicappede – skabe en omsætning på 725 mill. kroner. Dette er et moderat skøn, idet omsætningen genereret af hjælpere og familiemedlemmer til de handicappede ikke er inkluderet i beregningen. Det økonomiske potentiale forstærkes dels af, at antallet af handicappede rent faktisk er stigende i Danmark såvel som i vore nabolande dels af, at de handicappede i kraft af det stigende antal hjemmearbejdspladser må forventes at øge indkomsten og dermed muligheden for at rejse mere. Hertil kommer, at området er uudviklet – der mangler således både feriesteder, ordentlig markedsføring og veluddannet personale.

Når vi skønner, at handicapturisme mere specifikt udgør et potentiale for Samsø, så skyldes det tre forhold, som i afgangsspecialet dokumenteres af en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt handicappede og en kontrolgruppe bestående af ikke-handicappede med indsigt i de handicappedes rejsevaner. For det første er motivet for at holde ferie i Danmark ønsket om afslapning og oplevelsen af smuk natur. Samsøs varemærke. For det andet ønsker handicappede ikke ”ferieghettoer”, de vil helst blande sig med andre turister og lokalbefolkningen. Samsingerne behøver derfor ikke frygte at blive rendt over ende af de handicappede eller blive ”handicapø”. For det tredje udgør transport ikke et problem for de handicappede, da de har adskillige muligheder til rådighed. Samsø er derfor på ingen måde utilgængelig. Endelig kan fremhæves, at handicapturisme meget vel kan foregå uden for højsæsonen, hvilket imødekommer samsingernes ønske om at undgå et større pres på øen i turistsæsonen.

Finansieringsmuligheder for et eventuelt handicapferiecenter på Samsø er beskrevet i Kubus. Dog kan det nævnes, at fondsmidler fra eksempelvis Dansk Handicapforbund er en oplagt mulighed.

¹³ Jf. notepad: Handicapturisme og Samsø.

2.5.2. Konferencecenter

Med hensyn til muligheden for at etablere et konference- og kursuscenter på Samsø, havde vi allerede tidligt i processen en fornemmelse af, at det pt. ikke er nogen god forretning. Flere i gruppen var således bekendte med konferencecentre, der er ubenyttede som følge af hård konkurrence på et overmættet marked. Disse fornemmelser blev bekræftet gennem telefonsamtale og emailkorrespondance med Danmarks Turistråd (DT), der dog nuancerede perspektiverne en anelse, idet DT kunne oplyse, at der stadig er efterspørgsel på konferencecentre i Københavnsområdet. Undersøgelsen af det forretningsmæssige grundlag for etableringen af et konferencecenter på Samsø blev herefter indstillet.

2.5.3. Kurferie

Efter at have defineret hvad kurferie indebærer, indsamlede gruppen informationer om samtlige kursteder i Danmark, turistsammensætning og tilbud¹⁴. Det fremkom, at der er et stort turismepotentiale i Tyskland, men at tyskerne får tilskud fra den offentlige sygesikring til kurophold i Tyskland.

Ud fra materiale fra en konference om kurferie i september 1999 konkluderedes det, at Danmark kunne satse på *fitness* og *wellness*, hvilket er en variant inden for kurtilbud, og stadig tiltrække de tyske turister¹⁵.

Senere erfarede gruppen, at Samsø allerede var nået til de samme konklusioner. Desværre kunne gruppens netværkskontakt ikke specificere, hvortil Samsø var nået i sine planer om et kurferiested, eller hvilke hindringer de var stødt på. Gruppen mente derfor ikke, at det ville være forsvarligt at fortsætte vidensindsamlingen på dette område.

Det innovative fokus i turismegruppen lå i at søge at koble¹⁶ de to overordnede temaer, handicapferie og kurferie til ét samlet koncept med to målgrupper, nemlig handicap- og kurturister. Der ud over ville det betyde, at Samsø for eksempel kunne tilbyde handicappede kurfaciliteter i form af *fitness* og *wellness*. Denne kobling ville sætte Samsø på forkant dels med udvikling af kurferie, dels med udnyttelsen af det økonomiske uudnyttede potentiale, der er i handicapturisme.

¹⁴ Jf. notepad: Kurferie-informationer. Her ses at kurferie-udbudet er begrænset.

¹⁵ Jf. notepad: Rapport om tyske kurturister.

¹⁶ Se fig. 2 i afsnit 3.1.

2.6. Muligheder og barrierer for erhvervsudviklende projekter på Samsø

Ud fra oplysninger fra ca. 12 private, engagerede samsinger, er der en række forhold som tilsyneladende har en fremmende eller en hæmmende virkning på projektgennemførelse på Samsø. Selv om de analyserede projekter ikke alle har haft erhvervsudvikling som omdrejningspunkt, kan faktorerne også have indvirkning på innovative erhvervsprojekter, da det bl.a. drejer sig om netværk, magtforhold, holdninger, traditioner, med videre¹⁷.

Af faktorer, som opleves at have en faciliterende indflydelse på projektgennemførelse, nævner gruppens kilder dels private, dynamiske, engagerede, lokale personer (ildsjæle), dels et velfungerende socialt netværk. Sidstnævnte kunne eksempelvis være i form af samarbejde mellem ildsjæle eller sociale entrepreneurs¹⁸. Moralsk og økonomisk opbakning fra den kommunale bestyrelse og administration, de etablerede foreninger samt lokalbefolkningen har ligeledes stor betydning. Endelig er egne finansieringsmuligheder samt kendskab til og brug af fonde, EU-midler, landsorganisationer og ministerier med til at få projekter realiseret.

Barrierer over for nye idéer opleves af de engagerede samsinger som værende manglende visioner og åbenhed fra det lokalpolitiske og lokaladministrative system, samt fra nogle af de etablerede lokalforeninger. Den manglende opbakning kan blandt andet besværliggøre finansiel støtte fra andre kilder. Ligeledes fremhæves uklarhed med hensyn til, hvilke kriterier de lokale offentlige instanser lægger til grund for moralsk og økonomisk støtte til projekter. Det antydes, at der i høj grad indgår subjektive kriterier/vurderinger af projektforslag.

Samsingernes generelt lave uddannelsesniveau udgør sandsynligvis også en barriere for gennemførelsen af projekter, selv om betydningen er lidt usikker. Flere projektledere kobler det sammen med dels en mangel på dynamik hos en del af denne gruppe af samsinger, dels en manglende åbenhed overfor andres projektforslag, hvilket har en negativ betydning for såvel udvikling af nye projekter som for projektgennemførelse. Det lave uddannelsesniveau kan også betyde manglende erfaringer med videnskobling på et abstrakt niveau, manglende erfaringer med at søge finansiel støtte fra EU, ministerier, med videre, samt manglende kundskaber med hensyn til at opstille projektbeskrivelser, ansøgninger, etc.

¹⁷ Jf. notepad: Opsummering vedr. projektforslag på Samsø.

¹⁸ Jf. notepads: Succes: Brundby Hotel, Udsagn om aktører.

2.7. Hvordan kan der fortsættes?

Nærværende projekt afsluttes lige efter vidensopbygningen¹⁹. Det indebærer, at vidensindsamling skal begrænses, og arbejdet med de beskrevne områder skal målrettes. Umiddelbart kan der arbejdes videre på tre projekter:

- Lokal Agenda 21/borgerinddragelse
- Handicap-/kurferie
- Samsøs innovationsevne

Af overvejelserne omkring udarbejdelse af en lokal Agenda 21 for Samsø, følger et stærkere fokus på lokaludvikling gennem borgerinddragelse, netværksdannelse og erfaringsudveksling. Øget fokus vil givet vis bidrage positivt til koblingen af handicap- og kurferie.

Projekter kombinerende handicap- og kurferie kan sættes i gang. Det kræver dog, at projekter konkretiseres og projektforsløb planlægges. Først og fremmest kan der tages kontakt til involverede samsinger. Som tidligere nævnt arbejder samsingerne allerede på et lignende projekt.

Med hensyn til undersøgelsen af Samsøs innovationsevne og analyse af projektræsultater har vores projekt kun rørt ved overfladen. Der skal laves mere dybdegående undersøgelser af projekterne, hvad angår muligheder og barrierer for erhvervsudviklende projekter på Samsø. Vi har i vores projekt undersøgt de private ildsjæles syn på innovationsmiljøet. Den kommunale bestyrelses og administrations opfattelse af forholdene bør dog nok så væsentligt afdækkes og dokumenteres. Det må indebære en analyse af netværk og magtstrukturer. Vi mener eksempelvis at kunne identificere et behov for mere åbenhed i kommunen, således at den bliver bedre til at lytte til, håndtere og bruge kritik og feedback fra borgernes side. Dette vil betyde en bedre dialog mellem borgerne og kommunen til fælles gavn. Ydermere skal kriterierne for støtte – både moralsk og økonomisk – fra det offentlige side afdækkes.

I princippet kan alle tre projekter fortsættes individuelt, men det er kombinationen, der giver styrken. Viden om både netværk, magtstrukturer og borgerinddragelse vil kunne skabe et stærkt grundlag for det videre arbejde med handicap/kurferie-idéen og andre lignende projekter.

Efter at vi sidst i forløbet har mødt stor interesse for vores arbejde hos de ildsjæle, vi har været i kontakt med, kunne et mere konkret samarbejde, bestående af eksempelvis deltagelse i borgermøder, være en fortsættelse på dette projekt.

¹⁹ Se fig. 2 i afsnit 3.1.

3. TEORI

Den ovenfor beskrevne viden er blevet til gennem en proces konstitueret af møder, vidensindsamling, opbygning af netværk etc. og struktureret efter den såkaldte Kubusmodel. Denne model vil i hovedafsnit 4 blive anvendt til en nærmere beskrivelse og evaluering af arbejdsprocessens forskellige elementer – herunder møder, vidensindsamling etc. Før vi giver os i kast med en redegørelse af vores brug af Kubusmodellen, vil vi dog i nærværende hovedafsnit give en kort fremstilling af de teoretiske forudsætninger for denne.

Kubusmodellen er, forenklet sagt, et ledelseskoncept for projektledelse af innovative *teams*. For at forstå, hvad dette indebærer, må innovation, projektledelse, *team* og andre centrale begreber defineres.

3.1. Innovation

Den etymologiske betydning af begrebet innovation er fornyelse og nyskabelse. Innovation er i sagens natur et bredt dækkende begreb. Derfor vil vi i denne kontekst lade det betegne nyskabelser på samfundsmæssigt niveau såsom ”metoder til produktion og markedsføring af goder”²⁰ eller ”realiseringen af en ny produktide, en ny organisering af produktionen eller opdyrkningen af et nyt markedsområde”²¹. Disse definitioner antyder for det første, at innovation på samfundsmæssigt niveau alene er knyttet til det vareproducerende samfundsliv. Det er ikke tilfældet. Innovationer kan også forekomme i servicesektoren eller for den sags skyld være rent sociale²². For det andet giver definitionerne en svag antydning af, at innovation er forskellig fra invention (opfindelse): Innovation er ikke knyttet til det at få produktideer, men til at realisere disse. Invention går med andre ord forud for innovation og er en nødvendig betingelse for innovation (i hvert fald den inventive fase, jf. nedenfor). Dette forhold mellem innovation og invention fremgår delvist af den såkaldte produktlivscykluskurve, se fig. 1²³:

Udover at skelne mellem invention og innovation, viser kurven – der i øvrigt er baseret på empiriske studier af innovationer i virksomheder – os nok så væsentligt, at invention og innovation er faser med tidslig udstrækning og ikke blot punkter. For inventioner må det betyde, at sådanne

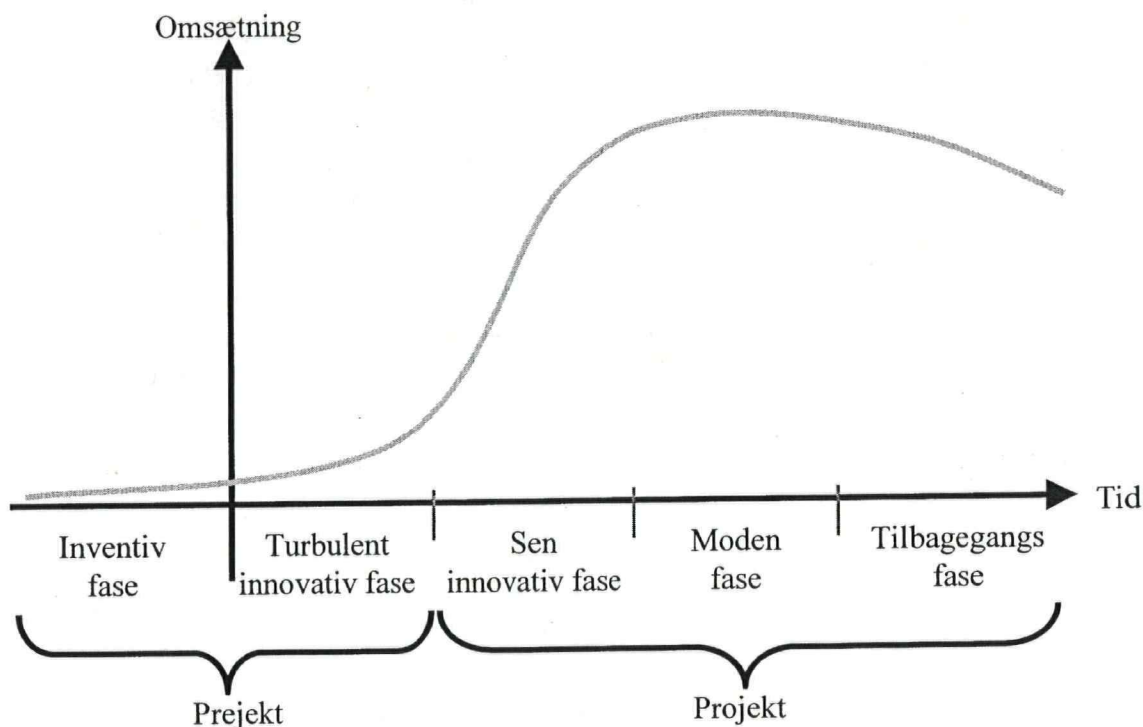
²⁰ Herlau(1995) p. 35-36 og 88. Schumpeters definition.

²¹ Ibid p. 89, jf. også p. 250. Fra Sundbos definition af entreprenøren.

²² Drucker(1986) p. 24-25 og 162ff. Sociale innovationer kan være uddannelse.

²³ Herlau(1995) p. 20-21 og 193-199.

ikke alene kan udgøres af "den gode ide" – de må også være systematiske undersøgelser, gennem hvilke man forsøger at finde gunstige muligheder for en senere innovation. "Den gode ide" er i modsætning til gunstige muligheder, vag og flygtig og behæftet med stor risiko for fiasko²⁴.



Figur 1 Produktlivscykluskurven

De gunstige muligheder, som altså afdækkes i den inventive fase, har ifølge en forsker i innovation syv mulige kilder²⁵:

1. Det uventede – herunder den uventede succes, fiasko eller ydre hændelse. Den uventede succes skal bare udnyttes. Den uventede fiasko til trods for god planlægning etc. er i sig selv et klart signal om ændringer i omverdenen. Ændringer som i sig selv er gunstige muligheder. Den uventede ydre hændelse kunne eksempelvis være nye trends, der i sagens natur også giver gunstige muligheder.
2. Inkongruens – forstået som diskrepans mellem tingene, som de er, og som de bør være. Innovationer, der forsøger at bygge bro over sådanne kløfter kan bevæge store folkemasser.

²⁴ Drucker(1986) p. 119-120.

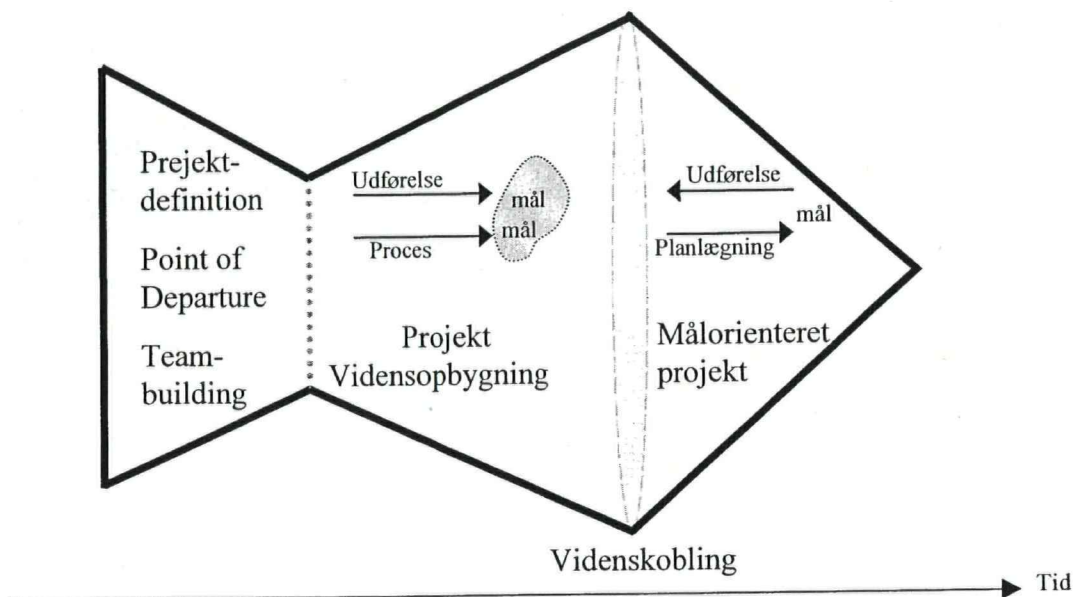
²⁵ Drucker(1986) taler om kilder til ændringer eller mulige ændringer, som kan udnyttes til innovation. De 7 kilder nedenfor er opregnet efter stigende grad af usikkerhed.

3. Nød. Som det gamle ordsprog siger: "Nød lærer nøgen kvinde at spinde". Nød udpeger konkrete områder, hvor innovation er påkrævet.
4. Industri- og markedsstrukturer. Disse strukturer ændrer sig og udgør af den grund gunstige muligheder for innovation. Virksomheder er som følge af ændringerne nødsaget til på ny at spørge: "Hvori består vores forretning?" – og give et nyt svar.
5. Demografi. Ændringer i en befolknings størrelse, alder, sammensætning, beskæftigelse, uddannelsesniveau og indkomst påvirker i allerhøjeste grad, hvem der vil købe hvad og kvantiteten af disse køb. Demografiske ændringer udgør derfor gunstige muligheder for innovation.
6. Ændringer i perception. En generel ændring i opfattelsen/oplevelsen af et fænomen er en gunstig mulighed for innovation. Eksempelvis har et nyt syn på landbrugets produktionsmetoder affødt økologiske og dyreetisk forsvarlige produkter.
7. Ny viden. Ændringer i viden giver gunstige muligheder for innovation. Skabelsen af den symbolske logik af Russel og Whitehead var eksempelvis en af forudsætningerne for udviklingen af en computer.

De 7 kilder er alle usikre og uforudsigelige. Der kan pludselig ske ændringer, der gør, at gunstige muligheder fra det ene øjeblik til det andet mister deres gunstighed. Det er derfor vigtigt, at der i den inventive fase foretages en systematisk undersøgelse og analyse af de gunstige muligheder for at reducere risikoen for fiasko med hensyn til innovationer, baseret på de disse. I Kubuskonceptet afspejles denne forskel mellem inventiv og innovativ fase i en skelnen mellem projekt- og projektfase²⁶. For at være helt præcis udgøres projektfasen af den inventive og den turbulente innovative fase (jf. fig. 1), og er netop kendetegnet ved undersøgelse og analyse af gunstige muligheder og dermed ved en vis usikkerhed. Der er i sagens natur ingen klart definerede, konkrete mål, og fasen er båret af visioner. Gennem projektforløbet opbygges en eksplicit videnspakke, indeholdende resultaterne af analyser og undersøgelser, og forløbet afsluttes, når man er i stand til at koble den opbyggede viden på en måde, så at minimalt risikobehæftede gunstige muligheder fremstår. Arbejdsformen er i projektfasen divergent. Herefter indledes – hvad der i denne sammenhæng defineres som den innovative projektfase – nemlig den målstyrede og målrealiserende proces. Arbejdsformen i målstyrede processer er naturligvis konvergent, og der bruges traditionelle projektværktøjer såsom afdækning af omgivelser, interessenter, ressourcer,

²⁶ Herlau(1995) p. 113-118, 206-208 og 215-218 for denne gennemgang.

projekttopgaven og projektledelsesplan²⁷. De her opregnede forskelle mellem projekt- og projektfase fremgår af figur 2 – den såkaldte ”fisk”.



Figur 2 Projekt/projekt model

Med denne sondring mellem en projekt- og projektfase har vi nu nået det punkt, hvor det kan præciseres, hvori projektledelse af innovative *teams* består.

3.2. Projektledelse

Det formodes at være klart, at traditionel målstyret ledelse er uanvendeligt i projektfasen. Den må som eneste åbenlyse alternativ erstattes af en ledelse, der er i stand til at understøtte den systematiske analyse af gunstige muligheder, det vil sige vidensopbygningen i den usikre projektfase. En sådan ledelse dikterer ikke retningsangivende mål og er ikke resultatorienteret, men er stifinder i den betydning, at der angives mulige retninger for processen, der bør afprøves. Denne stifinderfunktion udøves dog ved at stille spørgsmål, snarere end at give svar²⁸, idet målet er det enkelte medlems forståelse af opgaver og videre procesforløb og hele *teamets* fælles forståelse af opgavernes berettigelse i forhold til emnet²⁹. I Kubusmodellen varetages stifinderfunktionen af den grønne procesleder og indebærer også understøttelse af *teamets* sammenhold ved at motivere til

²⁷ 5x5-modellen hentet fra Mikkelsen & Riis(1985).

²⁸ Leavitt i Herlau(1995) p. 125. Stifinderfunktionen eksisterer både i ledelse af "the context of innovation" og af "the content of innovation", jf p. 176-177. Om grøn leder som stifinderfunktion og rød leder som implementeringsfunktion p. 183-186.

²⁹ Ibid p. 182-183 og p. 271.

gensidig tillid, respekt og forpligtelse, hvilket kendetegner høj-effektive *teams*. Begrebet "grøn leder" uddybes i afsnit 4.2.

Undersøgelser synes dog at indikere, at høj-effektive innovative *teams* både forudsætter sammenhold og resultatorientering. Overført til ledelse forudsætter høj-effektive innovative *teams* altså en delt ledelse bestående af både proces- og resultatorienteret ledelse³⁰ - også i projektfasen. Den resultatorienterede leder har en implementeringsfunktion, det vil sige han sørger for handling; at der sættes mål og at disse nås. I Kubusmodellen varetages den resultatorienterede ledelse/implementeringsfunktion af den røde leder, som i øvrigt beskrives yderligere i afsnit 4.2.

Sammenfattende kan det altså konstateres, at Kubusmodellen arbejder med en delt ledelsesfunktion i projektfasen. Hvad projektfasen angår, så er denne ovenfor beskrevet som en målstyret og målrealiserende fase - hvorfor ledelsen er monopoliseret til udelukkende at bestå i resultatorienteret ledelse.

3.3. Teams

Som tidligere anført er Kubusmodellen et projektledelsesværktøj for innovative *teams*. Ovenfor er beskrevet forskellige faser af innovation, og det er beskrevet, hvordan ledelse skal varetages i disse forskellige faser for at opnå, at de ledede *teams* er høj-effektive. Tilbage er nu kun at definere, hvad der i Kubuskonceptet forstås ved et *team*.

Et *team* er kort fortalt et mindre antal mennesker med komplementære færdigheder, som har fælles formål, og som holder hinanden ansvarlige i forhold til dette³¹. Når Kubuskonceptet retter sig mod ledelse af *teams*, er det primært fordi disse efter almindelig sund fornuft at dømme er langt mere effektive end enkeltpersoner, når det gælder om at opnå resultater, der forudsætter flere færdigheder, erfaringer og vurderinger³². Man må formode, at innovationer tilhører denne type resultater.

Teambegrebet kan også afgrænses fra andre gruppebegreber, arbejdsgrupper eller lignende. Det vil vi imidlertid undlade, eftersom det ikke er nødvendigt for forståelsen af begrebet om høj-effektive *teams*, som det er brugt ovenfor. Det skal dog nævnes, at arbejdsformen i *teams*, i modsætning til andre gruppekategorier, er kendetegnet ved, at man deler sin usikkerhed med hinanden og arbejder intenst på tilegnelsen af et fælles sprog og en fælles opfattelse og forståelse af

³⁰ Ibid p. 166-172.

³¹ Parafrase over Katzenbach & Smith, ibid p. 168.

³² Katzenbach & Smith, ibid p. 174 (også 170).

de gunstige muligheder³³. En sådan åbenhed og et fælles forståelsesmæssigt udgangspunkt i arbejdsformen er primært proceslederens ansvar og forekommer delvist at være resultatet af, at denne motiverer til sammenhold i form af gensidig respekt, tillid og forpligtelse (jf. ovenfor). En leder kan imidlertid kun motivere – hvorfor de enkelte medlemmer selv må holde sig ansvarlige for forpligtelser og tillid etc., og dermed også for at skabe fælles forståelse.

Inden vi forlader denne rekonstruktion af de væsentligste begreber i Kubusmodellens teoretiske fundament, skal vi kaste et blik på et begreb om læring, vi har forsøgt at tilegne os gennem procesforløbet, nemlig *double-loop learning*.

3.4. "Single & Double Loop Learning."

Ifølge artiklen "Teaching Smart People to Learn"³⁴ er der problemer forbundet med læreprocessen i organisationer. Forfatteren henviser til, at man fokuserer på at løse problemer i stedet for at undersøge hvilke faktorer, der har forårsaget problemerne. Denne problemstilling, forskellen på at løse problemer og identificere problemer, beskriver forfatteren i modellen, *single* og *double loop learning*, hvor *single loop learning* er karakteriseret ved, at man fokuserer på at løse problemet, mens man i *double loop learning* identificerer og reflekterer over problemet.

Ulemperne ved *single loop learning* er, at man ikke reflekterer over opståede fejl. I stedet for at reflektere, går *single loopers* i forsvarsposition og skyder skylden fra sig. Forfatteren begrundet dette med, at disse *single loopers* er højt uddannede mennesker med stor succes. De er ikke vant til at begå fejl, hvilket bevirker, at når de begår fejl, er de ikke i stand til at reflektere og lære af deres fejl, fordi de ikke vil erkende deres fejltrin.

Som sagt, går disse *single loopers* i forsvarsposition af frygt for at fremstå som tabende vindere og vise sårbarhed. Problemets kerne, er den måde *single loopers* tænker på. Som mennesker opstiller vi det, der kan betegnes et *master program*. I dette master program opstiller vi et regelsæt, som vi tror, vi opererer ud fra. Problemet med dette master program er, at vi opererer udfra et andet regelsæt, defineret som *theory in use*. Inkongruens mellem *master program* og *theory in use* forvirrer og hindrer selverkendelsen, fordi der er uoverensstemmelse mellem, hvordan man agerer, og hvordan man tror, man agerer. Når man ikke er bevidst om sit eget aktionsmønster, kan man ikke lære af sine fejl. Man kan ikke se sine egne fejl på grund af det *master program*, man har opstillet og er overbevist om, at man følger. Denne tankegang, kombineret med det beskrevne

³³ Critchley & Casey, ibid p. 175-176.

³⁴ Jf. Chris Argyris: *Teaching smart people to learn*, 1991.

aktionsmønster, er årsagen til, at *single loopers* undgår at lære af deres egne fejl. Det er den overvejende forskel mellem *single loopers* og *double loopers*.

I Kubus baserer arbejdsprocessen sig på *double loop learning*. Ved systematisk at definere et regelsæt for *codes of conduct*, definerer man et fælles aktionsmønster for hele gruppen. Et fælles aktionsmønster sikrer, at gruppen er bevidst om, hvordan man agerer, og at der er sammenhæng mellem *master program* og *theory in use*.

Dette sammenholdt med, at hele processen nedskrives i form af røde og grønne referater, at der noteres ændringer i codex og strategi afhjælper, at gruppens medlemmer kan skyde skylden for eventuelle fejl fra sig og gå i forsvarsposition. Under hele forløbet i Kubus, har man mulighed for at gå tilbage i processen og finde specifikt forklarede årsager til fejl. Der opstilles derfor ingen forsvarsmekanismer hos medlemmerne i gruppen. Disse er unødvendige, fordi gruppen arbejder som et *team*, der har fælles udstukne retningslinjer for, hvordan man skal handle. Så længe de enkelte medlemmer i gruppen overholder disse retningslinjer, er en forsvarsposition unødvendig, og kilder til fejl kan findes i gruppens fælles definitioner og retningslinjer.

4. PROCESSEN

I dette afsnit vil vi gennemgå arbejdsprocessen. Til det formål vil vi anvende elementerne i Kubusmodellen som et værktøj til beskrivelse af processen. Kubus er idealet som vi har forsøgt at realisere – det er ikke altid lykkedes. Af den grund vil vi også evaluere vores brug af Kubusmodellen, hvor dette er muligt³⁵.

4.1. "Preject information" og "Point of Departure"

4.1.1. Kubus som arbejdsmetode

Preject information kan beskrives som det første materiale, der udarbejdes og struktureres således, at det fanger og fastholder gruppens, og de eksterne aktørers meninger omkring begivenhedernes opstart. Interessenter angives sammen med tidsramme og ressourcer for prejektet.

Point of Departure er betegnelsen for det første møde, hvor gruppen fastlægger det sociale codex, tema, succesudfaldsrum, mission og strategi. Det sociale codex indeholder regler for gruppens sociale adfærd og aftaler. I succesudfaldsrummet definerer gruppen kriterierne for et vellykket projekt. Missionen beskriver formålet med projektarbejdet, mens strategien forklarer, hvordan målet opfyldes. I Kubus Template føres en strategi log. Denne er beregnet til en opsamling og kommunikation af de ændringer og tanker, der ligger bagved den strategi, der arbejdes efter. Det er derfor af allerstørste nødvendighed, at denne log er opdateret således, at det for eksterne partnere og for gruppen retrospektivt er muligt at gennemskue processen. En meget detaljeret strategi log er derfor at foretrække.

4.1.2. Kubus som evalueringsværktøj

I forhold til udarbejdelsen af *preject information* havde gruppen mange komplikationer af mere praktisk art. Helt konkret blev *preject information* først meget sent i forløbet indført i Kubus Template. På trods af manglende *preject information* gennemførte gruppen *point of departure*, hvorfor de første møder bar præg af frustration over, at vi ikke kunne fastlægge mission og strategi. Fastlæggelse af tema blev ligeledes initialt lavet med forbehold for den manglende *prejekt information*. Tema blev derfor lavet på baggrund af deltagernes generelle kendskab til problemstillingerne, via information fra vejleder og en videokopi af et nyhedsindslag om Samsø³⁶. Udarbejdelse af strategi blev grundet ovenstående også udskudt gentagende gange og begyndte først

³⁵ Dette har ikke været muligt i afsnit 4.5 og 4.6.

³⁶ Pengemagasinet, DR 15/12-1999.

endeligt at tage form ultimo februar³⁷. Indledningsvis var strategien at opdele gruppen i 4 undergrupper, der hver især kunne arbejde mere i dybden. Ydermere var strategien, at gruppen ikke skulle fungere som konsulenter med praktiske projektforslag, men i stedet fungere som tænketank³⁸. Det blev relativt hurtigt klart, at ikke alle undergrupper indeholdt lige meget potentiale, hvorfor det blev besluttet at nedlægge enkelte grupper og i stedet overføre kræfterne til de resterende³⁹. I en periode, hvor kontakten mellem gruppen og den eksterne partner ikke fungerede, fokuserede gruppen mere på egen læring end på at skabe erhvervsudvikling på Samsø⁴⁰. I slutningen af forløbet ændrer gruppen strategi og ender med at fokusere på Samsøs innovationsevne⁴¹. Gruppens succeskriterium var: "Vi vil gøre en forskel på Samsø". Dette succesudfaldsrum er relativt bredt defineret, hvorfor det næsten altid vil kunne hævdes at være nået. Som et yderligere succesudfaldsrum skal nævnes, at gruppen ville benytte sig af vejledning i starten af forløbet og bruge arena til møderne. Angående vejledning, blev den afholdt, om end lidt sent i processen, og arenaer blev ligeledes anvendt. Hvis processen igen betragtes retrospektivt kunne der argumenteres for, at der skulle have været mere konkrete succesudfaldsrum. Dette ville have givet gruppen mulighed for på et tidligere tidspunkt at have gribe ind, hvis opstillede delmål ikke blev nået.

4.2. Arenaerne

4.2.1. Kubus som arbejdsmetode

Et element i Kubusmodellen er den todelte ledelse med forskellige funktionsområder – de såkaldte arenaer. Arenaerne angiver den kontekst en problemstilling kan diskuteres i de mulige kontekster fremgår af fig. 3.

4.2.2. Kubus som evalueringsværktøj

Det viste sig på et meget tidligt tidspunkt, at vi ikke var i stand til at holde diskussionerne strengt inden for arenaerne. Vi blev derfor enige om, at alle bestræbte sig på ikke at skifte for meget mellem arenaerne. Senere i processen blev det besluttet at afprøve, hvorledes mødet ville forløbe under streng og eksplicit arena-kontrol, fordi nogle gruppemedlemmer mente dette kunne bidrage positivt til mødeprocessen i form af kortere og mere produktive møder. Det var dog ikke tilfældet.

³⁷ Jf. strategi log 28/2.

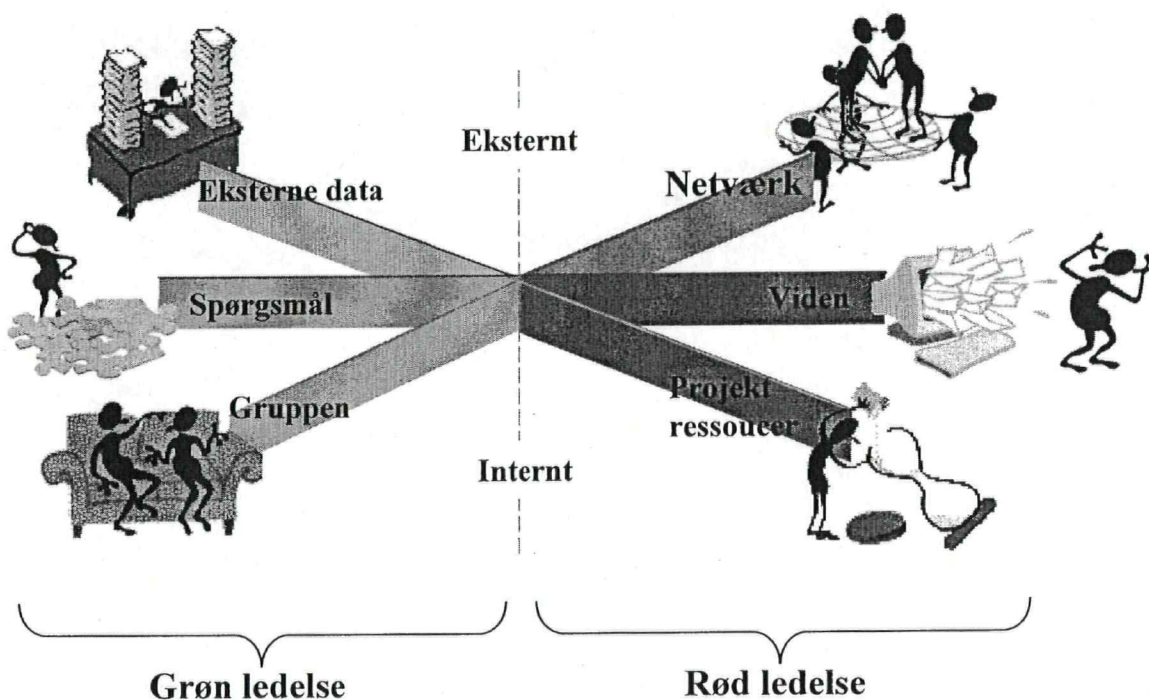
³⁸ Ibid.

³⁹ Jf. strategi log 16/3.

⁴⁰ Jf. strategi log 24/3.

⁴¹ Jf. strategi log 9/4.

Diskussionerne blev meget kunstige, usammenhængende og dermed uproduktive. Ved efterfølgende evaluering fremhævedes det, at gruppen var ansvarlig for, at arenaerne blev respekteret. Vi gik derfor tilbage til vores oprindelige fremgangsmåde, hvilket vel egentlig må betegnes som en mislykket brug af arenaerne.



Figur 3 Arenaerne i Kubusmodellen

4.3. Rød og grøn ledelse

4.3.1. Kubus som arbejdsmetode

Rød mødeleder kan sammenlignes med en traditionel mødeleder og er meget ressourceorienteret. Samtidig skal denne opfange beslutninger under diskussionerne. Når gruppen er nået til enighed skal rød mødeleder opfange dette, notere dette i referatet, for derefter afslutte diskussionen og gå til næste emne. Derudover har den røde leder til formål at sørge for, at tidsrammen for møderne bliver overholdt, og at alle gruppemedlemmer får en opgave, der står mål med deres faglighed og ressourcer og som ligger indenfor gruppens fastlagte strategi.

Grøn mødeleder har en diskussionsstyrende og social funktion. Det er under perspektivering af udførte *tasks*, at grøn mødeleder får lov at udfolde sig og sørge for, at alle kommer til

orde, og at alle perspektiver bliver belyst og nye ideer bliver trukket frem. Derudover har grøn til opgave at opbygge et fælles social referenceramme det sociale codex⁴².

4.3.2. Kubus som evalueringsværktøj

Om rød mødeledelse kan særskilt bemærkes, at alle var gode til at melde ud i hvilket omfang de kunne påtage sig opgaver, hvilket gjorde fordelingen af opgaver forholdsvis let. Rød mødelederfunktion var derfor som udgangspunkt ikke vanskelig.

Om grøn mødeledelse kan særskilt bemærkes at det indtil sent i processen var gruppens opfattelse af denne funktion blev udført ganske udmærket. Retrospektivt er det imidlertid blevet os klart, at grøn mødeleders evne til at skabe forståelse for de uddelegerede *tasks* har været mangelfuld. Ordlyden af *tasks* var generelt for ukonkret og har gentagne gange resulteret i, at processens forløb blev præget af tilfældigheder. Udviklingen af gruppekulturen blev ikke gjort til et særligt grønt anliggende, men noget hele gruppen bidrog til.

Sammenfattende kan det konstateres, at gruppen i sig selv var veldisciplineret og selve mødeledelsen begrænsede sig til at få gruppemedlemmerne til at overholde talerækken og holde sig til emnet. Der var i gennem hele projektføreløbet rimelig tilfredshed med mødelederne og det arbejde de udførte. De støttede hinanden godt under møderne. Der opstod til tider overlap mellem rollerne således, at rød mødeleder for eksempel overtog nogle af grøn mødeleders opgaver under diskussionerne. Det blev dog omgående påpeget af deltagerne og korrigeret.

Det stod på et tidspunkt klart, at der gik for meget tid med at bekræfte hinandens meninger. Mødeledelsen blev derfor nødt til at være mere skarp og afslutte diskussionerne inden gruppen gik for meget i selvsving.

Med hensyn til mødereferaterne blev det påpeget at disse skulle være mere gennemarbejdede og ikke bare indeholde et mindmap eller arbejdsopgaverne. Ydermere var der til tider sammenfald mellem mødereferaterne. Det hang blandt andet sammen med, at det under hektiske diskussioner var svært at skelne diskussion fra beslutning. Under tiden var det følgelig svært at få lavet udførlige referater, der både kunne fungere som dokumentation og hjælpe fraværende gruppemedlemmer til at få indsigt i diskussioner og beslutninger.

Specifik feedback på mødeledelsen og dennes funktioner var meget sparsomme og var i det store hele positive som nævnt ovenfor. Fordelingen og forbruget af tid på møderne var det primære omdrejningspunkt for tilbagemeldingerne, men førte ikke til dramatiske ændringer af ledelsesstilen.

⁴² For yderligere definition af rød og grøn leder se teorien afsnit 3.2.

4.4. Vidensindsamling

4.4.1. Kubus som arbejdsmetode

Gruppens medlemmer havde via pilotprojektet opnået en vis erfaring med de praktiske forhold omkring udarbejdelsen af *notepads*. En *notepad* er et informativ og veldokumenteret arbejdsblad, der bør indeholde en perspektivering, som begrundes, hvorfor den indsamlede viden er relevant, og hvad den kan føre videre til. Beslutningen om, at alle *notepads* skulle ligge klar senest aftenen før et Kubusmøde, anså vi for essentiel i relation til funktionen af *notepads* som værktøj i vidensspredningsprocessen.

Intentionerne med vidensindsamlingen var at indsamle bredt, og det var gruppens opfattelse, at en bred vidensindsamling naturligt ville føre til åbenlyse og innovative koblinger.

4.4.2. Kubus som evalueringsværktøj

Den brede vidensindsamling blev mod alle intentioner meget hurtigt indskrænket til vidensindsamling på fire områder: Landbrug, energi (senere udvidet til energi og miljø), turisme og uddannelse⁴³. Vi indsamlede viden med henblik på at perspektivere og forsøge at videnskoble. Vidensindsamlingen foregik i grupper. Vi var opmærksomme på ikke at gøre områder/opgaver personlige – og det lykkedes. På ét område opstod der dog alligevel en vis personificering, der siden hen viste sig en smule problematisk. Landbrug blev aldrig ordentligt afdækket, idet den person i gruppen, der var sat på sagen forsvandt. Vi fik aldrig nogen tilbagemelding fra personen, og der gik for lang tid før, vi konkluderede, at der var tale om tabt ressource for gruppen. Set i bakspejlet er det ærgerligt, at landbrugsområdet ikke blev afdækket mere fyldestgørende. For eksempel ville vi nok tidligere end tilfældet var have stiftet bekendtskab med de unge landmænds netværksdannelse⁴⁴.

Mødeproceduren blev rutinepræget: Gruppemedlemmerne læste *notepads* inden møderne, hvor en kort gennemgang med supplerende bemærkninger og besvarelse af eventuelle spørgsmål i relation til *notepads* blev standard. Vi syntes selv, at det gik godt, men de innovative koblinger og den store forkromede løsning lod vente på sig. Faktum var og er, at samsingerne allerede var langt inde i en erhvervsudviklende proces. Det var derfor svært at komme med nye idéer, som samsingerne ikke i en eller anden forstand allerede var blevet præsenteret for. Frustrationen blev luftet ved midtvejsevalueringen d. 16/3, og gruppen fik et tip: Hvorfor bliver projekter ikke til noget? Straks blev ressourcer i gruppen omfordelt og et nyt emne, som vi her vil kalde Samsøs

⁴³ Jf. green log d.24/2.

⁴⁴ Jf. notepad: Udsagn om aktører.

innovationsevne, blev introduceret. Vi observerede et misforhold mellem det store antal foreslåede projekter i diverse idékataloger og perspektivanalyser og antallet af realiserede projekter – kunne dette danne grundlag for innovation?⁴⁵ Ud over de små koblinger indenfor turisme, energi og miljø førende til idéer om kombineret handicap- og kurferie, borgerinddragelse og lokal Agenda 21⁴⁶, erfarede vi, at vi havde identificeret et potentiale for innovation. Tip'et omkring projektgennemførelse med det deraf følgende arbejde førte til ændringer i strategien, idet gruppen fra at have været en gruppe, der satte fokus på at fungere som tænketank i forhold til nye koblinger og projektidéer⁴⁷, nu anså sig for at være en gruppe, der som primære mål havde at afdække strukturerne bag succes og fiasko⁴⁸.

Først sent i forløbet valgte vi at få vejledning i form af tilstedeværelse af vejleder ved et Kubusmøde. Grunden til det fremskredne tidspunkt for vejledningen forklares af gruppens enighed og tilfredshed omkring mødeforløbene. Vejledningen bibragte et væsentligt punkt, der efterfølgende førte til ændret mødeproces: Diskussionen af *notepads* skulle effektiviseres i form af flere spørgsmål, mere stillingtagen og tydeligere perspektivering. Det blev os klart, at vi ikke havde levet op til vores intentioner om at perspektivere og være kritiske overfor *notepads*. Opmærksomheden på dette forhold skærpede gennemgangen af vores *notepads*. Dette kombineret med den ovennævnte strategiændring har gjort den sidste måned af projektforløbet langt mere intens og vedkommende end de første måneder og har frembragt tanker blandt gruppens medlemmer om, hvorfor det tog så lang tid at komme rigtigt i gang. Disse forhold behandles yderligere i afsnit 4.8, der blandt andet handler om tidspres og aktivitetsniveau.

4.5. Ekstern partner og netværkskontakter

Gruppen definerede på Point of Departure-mødet de meget vage kriterier, der skulle danne baggrund for et samarbejde med den eksterne partner.

Først i forløbet blev gruppen præsenteret for den eksterne partner⁴⁹ af vejlederne, der fremstod som værende interesseret i et samarbejde om gruppens projekt. Den umiddelbare opfattelse af den eksterne partner tog senere en radikal drejning, da gruppen etablerede kontakt til denne. Ét af gruppens medlemmer fik på et tidligt tidspunkt i forløbet til opgave at tage den første

⁴⁵ Jf. Druckers 7 kilder til innovation: Inkongruens.

⁴⁶ Se Videnspakken og green log d.17/4.

⁴⁷ Jf. strategi log d.28/2.

⁴⁸ Jf. strategi log d.9/4.

⁴⁹ Chef erhvervskonsulent Søren Audon, Samsø.

kontakt til den eksterne partner. Tilsyneladende opstod der en misforståelse mellem den eksterne partner og gruppen. Misforståelsen bestod i, at det pågældende medlem fra gruppen ikke var tilstrækkeligt forberedt på samtalen, hvilket fik den eksterne partner til at tolke henvendelsen som ubegrundet og spild af hans tid. Gruppens indstilling til den eksterne partner blev påvirket af den dårlige stemning, der opstod på grund af misforståelsen. Sidst i forløbet erkendte gruppen, at sparringen med den eksterne partner var essentiel for projektets udvikling. Kontakten blev derfor genoptaget på gruppens initiativ – og gruppen var opmærksom på kun at rette henvendelse til den eksterne partner, når dette var påkrævet. For ikke at skabe flere misforståelser i kommunikationen med den eksterne partner, blev det endvidere besluttet, at den eksterne partner skulle have én fast kontaktperson i gruppen. Da gruppen genoptog kontakten, var der således defineret flere kriterier for, hvordan samarbejdet skulle foregå. Dette har uden tvivl været medvirkende til, at dialogen i det sene forløb har været meget positiv.

Det sene samarbejde med sparringspartneren har forårsaget, at gruppen ikke har haft den maksimale udnyttelse af en kontakt, der besidder vigtig information, som gruppen på egen hånd uden for lokalmiljøet har haft besværligheder med at indsamle. Det skal også tilføjes, at de vagt formulerede kriterier for, hvordan gruppen skulle samarbejde med den eksterne sparringspartner, også har været medvirkende til, at forløbet ikke har været optimalt. Gruppen burde have opstillet nogle faste rammer for, hvordan dialogen med en travl sparringspartner skulle foregå, så misforståelser havde været undgået.

Dette har gruppen lært, fordi arbejdet med Kubus, der baserer sig på *double loop learning*⁵⁰. Hvis gruppen havde været ensidigt baseret på *single loop learning*, ville årsagen til, at det tidlige samarbejde med den eksterne partner gik galt findes i den eksterne partners personlighed. Men fordi gruppen kan gå tilbage i den nedfældede proces i Kubus, kommer den reelle årsag frem: Gruppen havde ikke defineret et tilstrækkeligt klart regelsæt for denne kontakt. Det er her gruppen lærer via refleksion: En fejl opstår, den bliver identificeret og årsagen findes, når man søger i Kubus. Gruppen bliver bevidst om, at den burde have været grundigere.

Ud over kontakt til den eksterne partner, har gruppen haft kontakt til ca. 30 samsinger, der har gjort sig bemærket i form af projektforslag- og gennemførelse, som har haft tilknytning til lokale foreninger samt til journalister med et grundigt indblik i de lokale forhold. Gruppen har også haft kontakt til lokale uddannelses-/undervisningsinstitutioner, til Århus Amt samt til andre kommuner. Personer fra det lokalpolitiske og kommunaladministrative system har kun i ringe grad indgået i

netværket. Ligeledes har vi ikke haft kontakt til de unge på Samsø. Vi har kritiseret *Perspektivanalysen* for netop at mangle med denne gruppes synspunkter, men har altså heller ikke selv gjort brug af den viden og de visioner, de unge sidder inde med. I forbindelse med uddannelsesgruppens arbejde havde vi planer om at interviewe nogle unge samsinger om deres fremtidsplaner med mere, men det blev ikke realiseret, da uddannelsesgruppen af flere årsager blev lukket ned⁵¹. Set på nuværende tidspunkt i processen og specielt i lyset af arbejdet med at afdække faktorer med hæmmende indvirkning på projektgennemførelse på Samsø, ville det have været hensigtsmæssigt at udbygge vores netværk. Den kritik vi fremfører i *notepad: Projektresultater/Perspektivanalysen* vedrørende en ikke-repræsentativ interviewgruppe i *Perspektivanalysen*, kan vi delvist rette mod os selv: Vi har måske i for høj grad fokuseret på de lokale ildsjæle og ikke på det lokalpolitiske og kommunaladministrative system. Kontakt hertil ville formentlig have bidraget med andre og mere nuancerede forklaringer på, hvorfor en del projekter ikke bliver gennemført. Mere viden om funktionen af de lokale netværk på Samsø ville have været nyttigt i en videnspakke om Samsøs innovationsevne og erhvervsudviklingsmuligheder, da en fremgangsrig lokal erhvervsudviklingsstrategi – både ifølge Herlau et al: *Fra jobtager til jobmager* samt vores opnåede viden - forudsætter kobling mellem det politiske system, det kommunale system og de lokale private aktører⁵². Et eller flere besøg på Samsø ville også have bidraget til såvel udbygning som styrkelse af vores netværk og forståelse for øens problemstillinger.

4.6. Øvelser

I undervisningsforløbet, pensum og det udleverede materiale har der været lagt op til udstrakt brug af diverse øvelser såsom *Steps & Stones* og holdningsafklaringskort. Gruppen har valgt⁵³ ikke at bruge disse øvelser, da disse er beregnet på situationer, hvor arbejdet er gået i stå eller ved opståede konflikter, hvor der er brug for nyt input for at komme videre i processen. Gruppen har ikke på noget tidspunkt været i situationer, hvor der har været brug for dette. Holdningsafklaringskort kunne med fordel have været anvendt i diskussionen om en eventuel studietur til Samsø. Diskussionerne har været lange og er ofte strandet netop på, at gruppedeltagerne har haft meget forskellige holdninger.

⁵⁰ Jf. 3.4 "Single & Double Loop Learning".

⁵¹ Jf. afsnit 2.1.

⁵² Jf. notepad: Erhvervsfremme og aktører.

⁵³ Jean Paul Satre: *Eksistensialisme er Humanisme*: "Ikke at vælge er også at vælge".

I gruppens *codex* er anført, at gruppen havde til hensigt at evaluere hinanden på månedlig basis. Dette er ikke blevet gjort, hvilket skyldes, at den generelle opfattelse var, at alle ydede en tilfredsstillende indsats, og der derfor ikke var yderligere at evaluere. Gruppen kunne i stedet have valgt, at anvende et evalueringsværktøj og på den måde forhåbentligt opnå en øget effektivitet i gruppearbejdet.

4.7. Teambuilding og tværfaglighed

4.7.1. Kubus som arbejdsform

Som det er beskrevet i afsnit 3.2 og 3.3 er Kubus et koncept til ledelse af *teams*. Vel at mærke *teams*, hvis arbejdsform indebærer, at man deler hinandens usikkerhed, og arbejder på at skabe et fælles sprog og fælles opfattelser og forståelser. Denne opgave påhviler først og fremmest den grønne leder, men selvfølgelig også de enkelte gruppe-medlemmer som følge af den gensidige forpligtelse til opgaven. Lykkedes det i vores Samsø-gruppe at skabe en fælles forståelsesmæssig ramme?

4.7.2. Kubus som evalueringsværktøj

Vi er kommet et stykke i så henseende! Gennem hele forløbet har vi i tiltro til konceptet arbejdet på at forbedre lederfunktionerne og nok især den på forhånd mere ukendte, grønne lederfunktion. Ad denne vej har vi altså indirekte arbejdet på at forbedre den fælles forståelse, men må samtidig nok erkende, at vi endnu ikke fuldt ud mestrer denne funktion og derfor ikke har haft det teammæssigt fulde udbytte af den.

Oplevelsen af gensidig forpligtelse har imidlertid også været stor at dømme efter fremmøde, engagement i diskussioner af det videre forløb og de få problemer vi har haft med overholdelse af tidsfrister og så videre. Denne gensidige forpligtelse har selvfølgelig også været katalysator for den fælles forståelse.

En anden ganske særlig grund til den forholdsvis gode forståelse *teamets* medlemmer i mellem, har været emnets karakter. Som udgangspunkt er vi egentligt et tværfagligt sammensat *team* og har da også bestræbt os på at bruge vores respektive fagligheder. Med til det at være faglig er uløseligt knyttet brugen af fagets særlige begrebsapparat, hvilket ofte besværliggør dialog på tværs af faggrænser. Vort emnes karakter "erhvervsudvikling på Samsø" har dog fra start gjort det svært for de fleste af gruppens medlemmer at trække på fagligheden i større omfang, og vi har derfor ikke skullet bestræbe os på at undgå fagsprog og faglig indforståethed. Vi har i realiteten blot været en gruppe af akademikere, men til gengæld alle været akademikere med alt, hvad det

indebærer af fælles færdigheder etc. Heri ligger dog også en ganske betragtelig svaghed, idet tværfaglighed udgør et stort innovativt potentiale – den systematiske analyse og undersøgelse af gunstige muligheder kræver for at være høj-effektiv netop så mange forskellige færdigheder, erfaringer og vurderinger som muligt.

Endelig bør det også nævnes, at *teamets* forholdsvis gode indbyrdes forståelse givetvis forklares af, at fem af gruppens syv medlemmer tidligere har indgået i samme team og af den grund har oparbejdet en vis fortrolighed og kendskab til hinanden, som beforder indbyrdes forståelse.

4.8. Andre faktorer

4.8.1. Kubus som arbejdsmetode

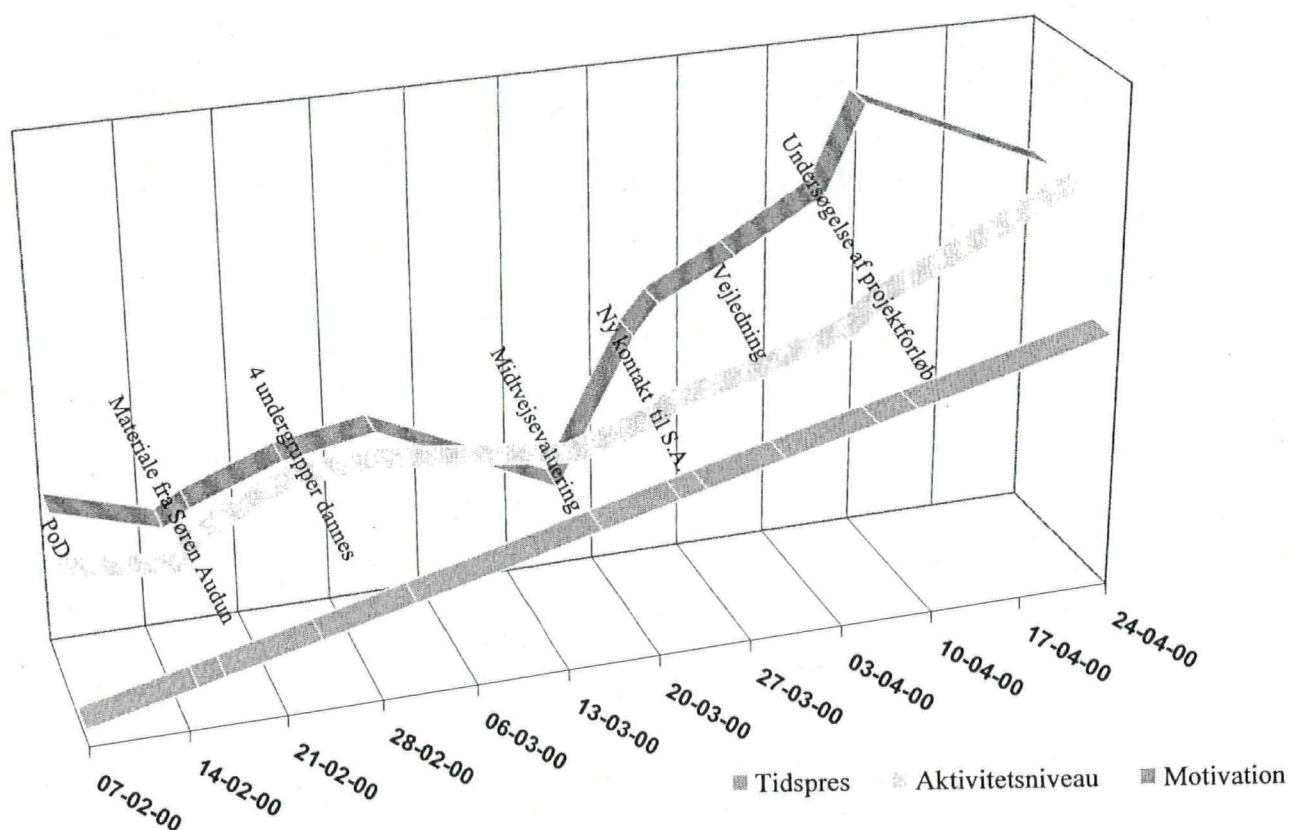
Socialt *codex* i Kubus skulle gerne sætte ord på betingelser omkring den sociale adfærd i gruppen. Herunder diskuterede vi da også forhold som arbejdsindsats, ambitioner, succesudfaldsrum etc. Grundlæggende lægger Kubus således op til, at uoverensstemmelser på ovenstående områder ikke opstår undervejs i processen. Gruppen havde ambitioner – vi ønskede at gøre en forskel på Samsø. Dette mål skulle dog søges inden for den i kursusbeskrivelsen fastsatte tidsramme⁵⁴.

4.8.2. Kubus som evalueringsværktøj

Uanset indgåede aftaler mellem gruppemedlemmer er det svært at forudsige eller sætte krav til motivation og aktivitetsniveau. Der kan blandt andet være forhold uden for gruppen samt forhold i selve gruppeprojektet, der kan påvirke gruppeindividerne i både positiv og negativ retning med hensyn til ovenstående. Dette til trods var projektstarten uden undtagelse karakteriseret af alles gode vilje. Vi ville have noget ud af dette forløb og gøre en forskel på Samsø. Der skulle være to vindere: Samsingerne og os. Men én ting er intentioner, noget andet er realiteter. Vores projektforsøg har været præget af svingende motivation og engagement fra alle gruppens medlemmer. Lykkeligvis har der altid været mindst én eller et par stykker i gruppen, der har haft høj motivation – men kendetegnende for forløbet er det nok, at der aldrig har været sammenfald af fuldt ud dedikerede gruppemedlemmer. Hvad dette skyldes, kan der som nævnt være utallige forklaringer på. De forklaringer, der ikke kan relateres direkte til gruppens arbejde, falder uden for dette projekts rammer.

⁵⁴ Jf. Point of Departure: Socialt codex.

I det følgende vil motivation og aktivitetsniveau blive beskrevet for gruppen som en samlet enhed (se desuden figur 4 herunder).



Figur 4 Graf over gruppens motivation, aktivitetsniveau og tidspres

Som nævnt ovenfor, startede gruppen ud med høj motivation og store ambitioner, men allerede tidligt i forløbet var den dalende motivation en realitet. Én forklaring kan være projektets startvanskeligheder på grund af den manglende Prejekt Information og kontakt til vores eksterne kontaktperson. Efter nogle ugers stilstand valgte gruppen til sidst at starte uden ovennævnte, og da vi endelig modtog materiale fra Samsø (medio februar), skete der en tydelig stigning i både motivation og aktivitetsniveau. Vi arbejdede støt og roligt videre, vi savnede kontakten til vores eksterne sparringspartner og motivationen faldt gradvist – men vi formåede dog at opretholde et rimeligt aktivitetsniveau. Ansvarligheden overfor gruppen har således resulteret i, at aktivitetsniveauet oversteg motivationen. Efterhånden som tiden i projektorløbet blev mere fremskreden, oplevede vi en øget arbejdsindsats. Tidspres viste sig altså at være en motiverende faktor i sig selv. Vi begyndte at arbejde mere fokuseret med gruppens ressourcer koncentreret på

færre emner ud fra devisen: Nu skal der snart til at ske noget. Midtvejsevalueringen og det deraf følgende nye fokus på Samsøs innovationsevne⁵⁵ tilførte gruppen ny energi og entusiasme. Det lykkedes samtidig at genoptage forbindelsen til vores eksterne kontakt, og en samtale med en anonym kilde viste sig bekræftende i forhold til de tendenser vi havde skitseret angående mulige barrierer i relation til projektgennemførelse på Samsøs⁵⁶. Alt i alt førte en række faktorer til, at den sidste måned af projektforsløbet har været præget af stor motivation og øget arbejdsindsats. Det har altså vist sig, at interessante opgaver og følelsen af, at et område har potentiale skærper motivation og aktivitetsniveau.

Kunne vi tidligere i forløbet have oplevet den samme intensitet, der prægede afslutningen af forløbet? Hvis vi tidligere havde forsøgt at genoptage kontakten til vores eksterne partner, eller hvis vi tidligere havde benyttet os af vejledning, er det muligt, at vi kunne have opnået en større grad af motivation tidligere i forløbet.

På trods af svingende motivation og aktivitetsniveau har mødedeltagelsen generelt været høj, og engagementet ved møderne stor. Vi fungerede socialt godt sammen i gruppen, hvilket kan være en af årsagerne til den positive oplevelse møderne generelt har været. Holdningen til at møderne skulle være relativt korte og effektive (1-1½ time pr. møde) medførte også stor nærhed i mødeprocessen – alle var aktive under hele mødeforsløbet.

⁵⁵ Jf. afsnit 2.6.

⁵⁶ Jf. notepad: Magtstrukturer.

5. AFRUNDING

I sin helhed må LFPI 8 konstateres at have været en berigelse for samtlige medlemmer af Samsø-gruppen. Ikke alle elementer har haft samme høje kvalitet, men kombinationen har gjort forløbet inspirerende og lærerigt. Vi har således alle fået lyst og frimodighed og mener os forholdsvis godt rustet til at arbejde videre med projektledelse – også i en fremtidig erhvervsmæssig sammenhæng.

6. LITTERATURLISTE

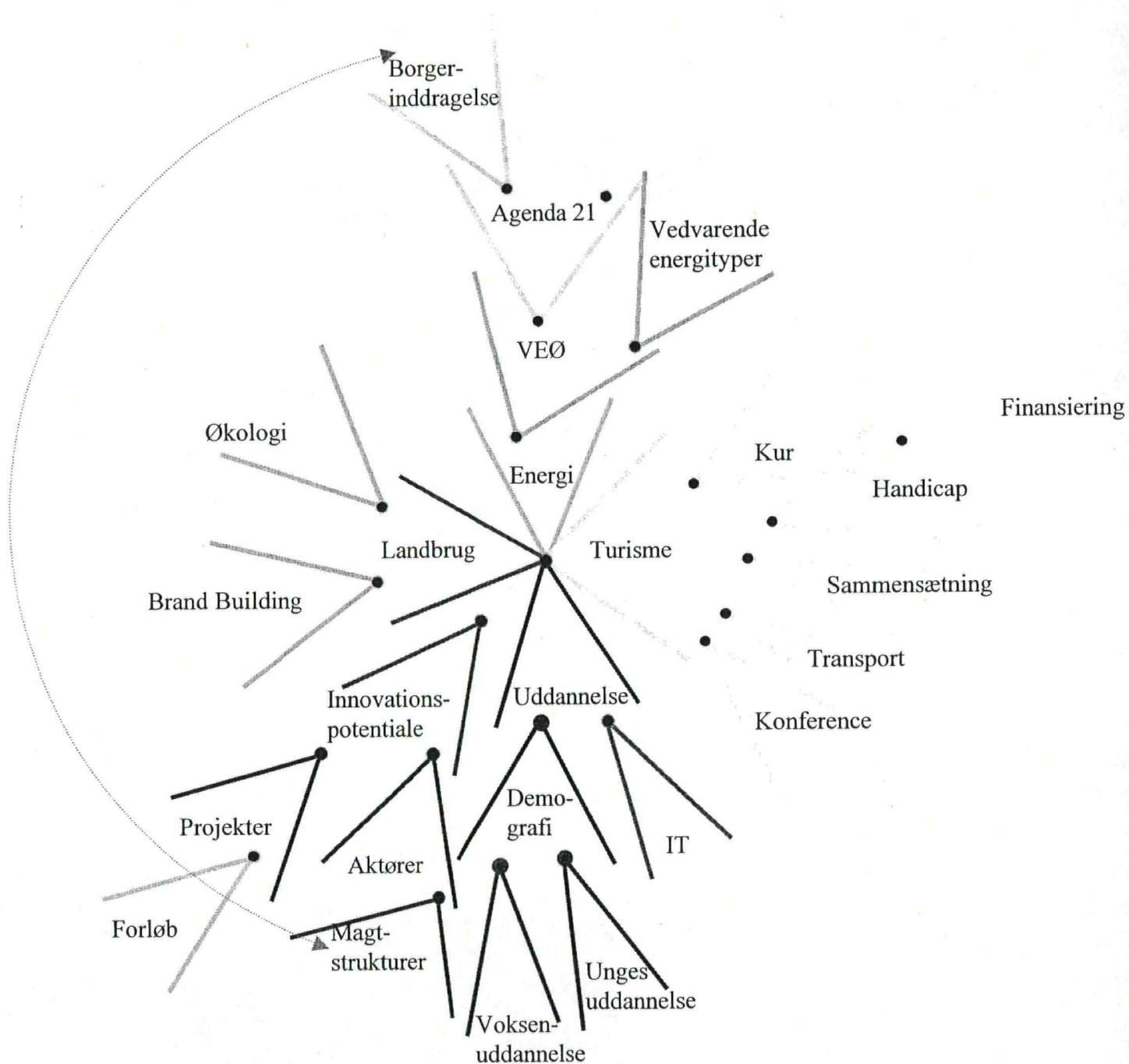
6.1. Projektlitteratur

- Kristensen, K.H.: Hovedopgave – Det Danske Turistakademi, februar 2000
- Nyberg, J.: Hovedopgave v. institut for erhvervs- og samfundsforskning: Kommunal erhvervsudvikling, Kbh., 1990
- Rasmussen og Bergendorff: Eksamensprojekt ved institut for bygning og energi (DTU): Sustainable development in a lokal perspective, Lyngby, 1999
- Visser og Kjeldsen: Speciale ved institut for økonomi, skov og landskab (KVL): Anvendelse af soft systems methodology i praksis: Udviklingsprojekter på Samsø vedrørende økologisk jordbrug, Kbh., 1998
- Erhvervsafdelingen, Århus Amt: Perspektivanalyse for Samsø, april 1999
- Energistyrelsen: Renewable energy islands in Europe, Kbh., 1998
- EU-projekt: HandiGuide Samsø, Samsø, 1995
- Horsens Turistforening: Horsens Handicap Guide, Horsens, 1995
- Kur & helse – fremtiden til dansk turisme? Konference arrangeret af Midt Nord Turisme 9. september 1999
- Havvindmøllepark ved Samsø, Samsø Energiselskab
- Biomasseressourcer, Samsø Energiselskab

6.2. Relevant kursuslitteratur

- Drucker, P.F: *Innovation and Entrepreneurship*, GB: William-Heinemann Ltd., 1985
- Herlau, Henrik & Tetzschner, Helge: *Fra Jobtager til Jobmager – model 2*, DK: Samfundslitteratur, 1999
- Mikkelsen & Riis: *Grundbog i Projektledelse*, DK: Forlaget Promet, 1992
- Argyris, C.: *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Buisness Review, maj-juni 1991

Bilag 1



Bilag 2: Statistik**Befolkningen pr. 1. januar 2000**

Mænd:	2081	Kvinder:	2152
-------	------	----------	------

Ialt:	4233
-------	------

Areal

Areal i km ² :	114,26	Indbyggere pr km ² :	37
---------------------------	--------	---------------------------------	----

Arbejdsløsheden 1. januar. Ikke sæsonkorrigeret

1995:	14,7	1996:	14,7
-------	------	-------	------

1997:	14	1998:	14,1
-------	----	-------	------

Skatten 1999

Kommunal udskrivnings procent:	21,5	Amts- og kommunal udskrpct.	32,5
-----------------------------------	------	-----------------------------	------

Kirkeskatteprocent:	1,35	Grundskyldspromille	19
---------------------	------	---------------------	----

Biltæthed 1998 (pct. af husstandene)

Har ikke bil:	40%	Har bil:	60%
---------------	-----	----------	-----

Har 1 bil:	51%	Har 2 eller flere biler:	9%
------------	-----	--------------------------	----

Daginstitutionstakster i kr. pr. år 1999

Kommunal dagpleje (0-2 år)	20700	Kommunal dagpleje (3-5 år)	20700
----------------------------	-------	----------------------------	-------

Kommunal dagpleje (6-9 år)	20700	Vuggestuer (0-2 år)	-
----------------------------	-------	---------------------	---

Børnehave (3-5 år)	17160	Aldersintegreret inst. (0-2 år)	-
--------------------	-------	---------------------------------	---

Aldersintegreret inst. (3-5 år)	-	Aldersintegreret inst. (6-9 år)	-
---------------------------------	---	---------------------------------	---

Erhvervsudvikling på Samsø

Fritidshjem (6-9 år) -

Fritidsklubber (10-13 år) -

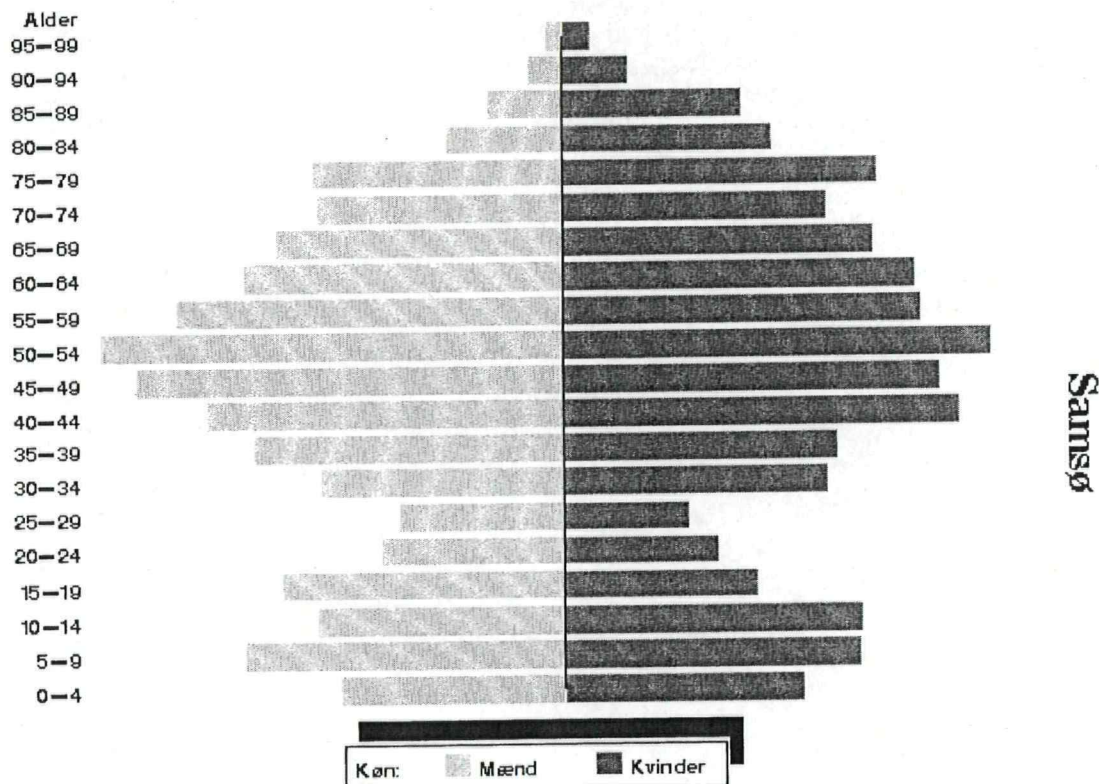
Ungdomsklubber (14-18 år) -

Skolefritidsordninger (6-9 år)

12300

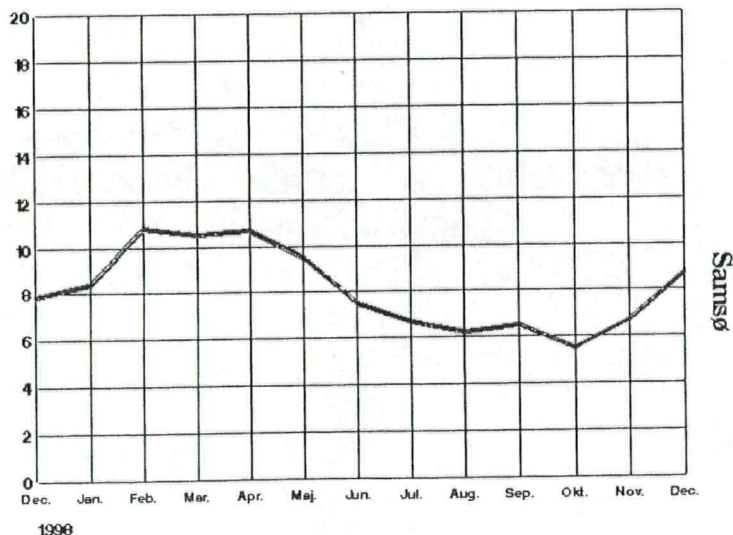
Skolefritidsordninger (10-13 år) -

Befolkningspyramide. 1. januar 2000



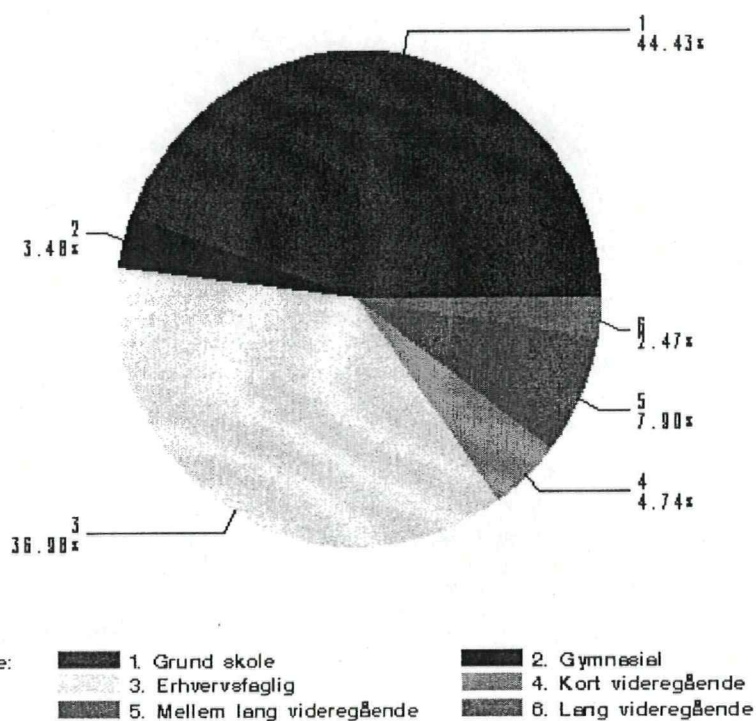
Kilde: bef1.px

Arbejdsløshed



Erhvervsudvikling på Samsø

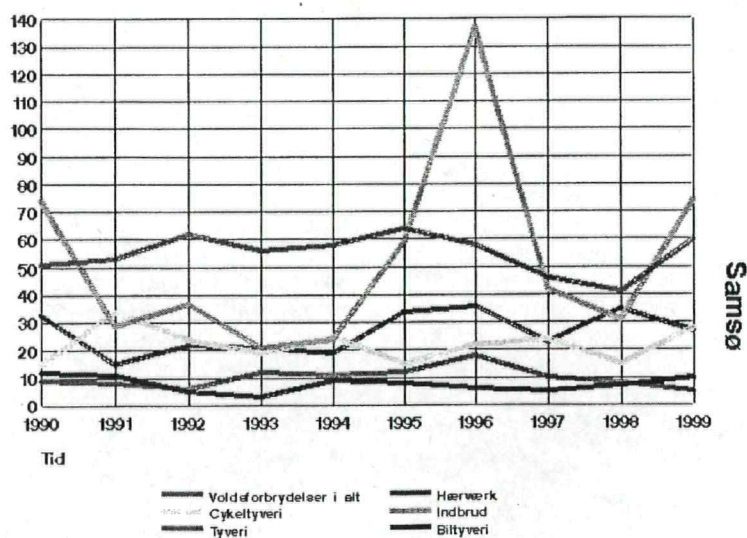
Andel af arbejdsstyrken



Samsø

Kilde: udd3.PX

Kriminalitet



©Danmarks Statistik, den 7-09-99