



# KATALOG 1

Den generøse  
organisation  
- inspiration  
til opbygning af  
projektorganisation

Fælles

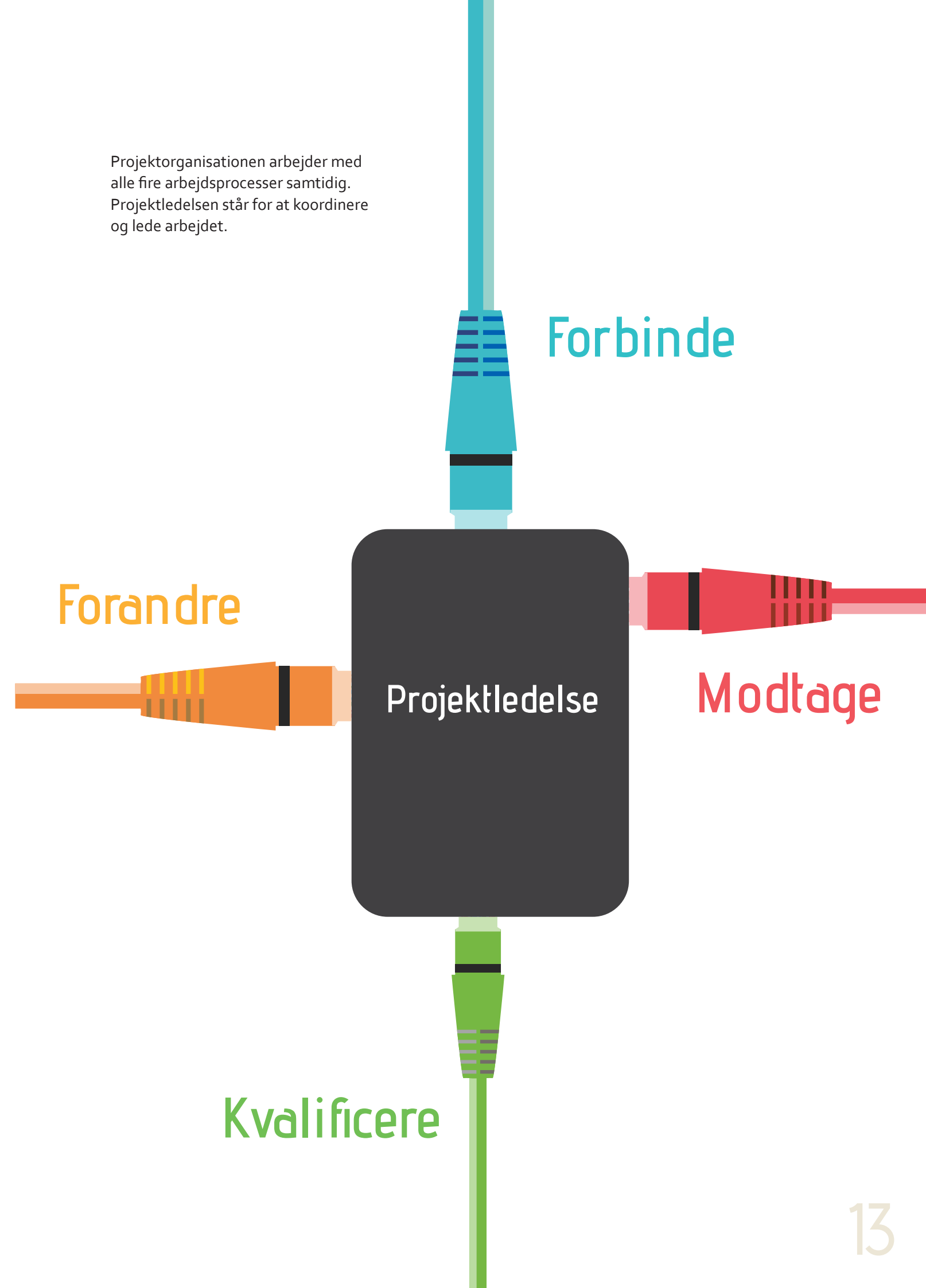


# DEN GENERØSE ORGANISATION

Vi har udviklet en model for projektorganisation, som vi kalder "Den generøse organisation". Modellen hviler på tanker om, at det kan betale sig at være tillidsfuld og generøs, fordi det skaber det bedste udgangspunkt for udvikling af mennesker og projekter og udveksling af ideer. Man arbejder ud fra, at alle har ressourcer i form af erfaringer, viden og kompetencer, og at der findes masser af kreativitet og opfindsomhed blandt unge, som de gerne vil udvikle. Det kreative projekt opstår, når disse ressourcer sættes i spil i unikke samarbejder og kontekster, samt udvikles og kvalificeres. Projektorganisationen skal spille en afgørende rolle i udviklingen af det kreative projekt ved at:

- **MODTAGE**
- **FORBINDE**
- **KVALIFICERE**
- **FORANDRE**

Projektorganisationen arbejder med alle fire arbejdsprocesser samtidig. Projektledelsen står for at koordinere og lede arbejdet.



# MODTAGE

Projektorganisationen er indrettet til at modtage ideer, ønsker, impulser og mennesker. Input ses som en gave og ikke som en forstyrrelse, der rykker ved en fastlagt arbejdsrutine og plan. Der er tillid til, at unge deltageres ideer og kompetencer er værd at bygge videre på, og derfor bruger projektorganisationen energi på at afdække den enkeltes og gruppens ressourcer og skaber afsæt for videre arbejde heri. En del af kontrollen med projektet er overdraget til deltagerne, da man i fællesskab løfter projektet. Denne tilgang er oprigtig og ikke kun en hensigtserklæring om samskabelse eller en smart beskrivelse på en hjemmeside.

Organisationen skaber attraktive projekter, som involverer ambitiøse samarbejdspartnere. De har forskellige ressourcer at byde ind med, og de har lyst og tid til samarbejdet. Rekrutteringen til disse projekter foregår løbende, og projektorganisationen flytter sig for at indoptage og omdanne de mange input, ønsker, ideer og mennesker, der tilflyder den. Projektet

opleves som åbent og tilgængelig. Når unge møder projektet første gang efterlades de med en forhåbning om succes, og de, som involveres mest, oplever, at projektet rammer et uopfyldt behov i dem og vækker en passion til live. Organisationen modtager denne passion og skaber mulighed for, at unge kan udleve drømme i projektet.

Organiseringen er også indrettet til, at unge menneskers liv kan forandre sig ganske hurtigt, ligesom der er plads til, at man kan deltage i varierende omfang og få en opgave, som passer til ens tidsramme, erfaringer og personlige egenskaber.

Baglandet er indforstået med, at der er mange veje til at nå et mål, og der er plads til at skifte spor, når der opstår en uventet barriere eller organisationen får tilført en ny ressource. Der er altså en høj grad af manøvrerfrihed for projektorganisationen.



Ø-LYD

## Erfaringer fra Projektmager: DEN INNOVATIVE PROJEKTGRUPPE

I Projektmager bestod en innovativ projektgruppe ikke nødvendigvis af unge, som havde traditionelt kreative interesser. Den opstod, når ressourcerne i og omkring en ungegruppe blev aktiveret. Det første skridt i denne proces var at modtage og afdække ressourcer i gruppen og bruge dem som afsæt for det videre arbejde. En stor gruppe unge vidste for eksempel meget om at sejle og havde en passion for havet og havneliv. Det blev afgørende for, at det maritime Fyn og øerne blev et omdrejningspunkt i projektet Dokken, som afholdt et event på en smuk skonnert og et andet på et bådebyggerværft.

## Erfaringer fra Projektmager: RAMMER FOR ADGANG

I begyndelsen af Projektmagerforløbet skulle 36 unge forpligte sig til at deltage i et undervisningsforløb, der strakte sig over seks måneder. Det viste sig imidlertid hurtigt, at det var mere fordelagtigt at skabe rammer for, at man kunne forpligte sig på forskellige niveauer og løbende tilslutte sig en projektgruppe. Nogle var med til mange events, og andre kun til et enkelt. Unge rekrutterede andre unge, som tilsluttede sig projektet i kortere eller længere tid, og nogle var med i udvalgte perioder.

Den fleksible adgang til projektet gjorde det muligt at modtage nye deltagere og passede bedre til unges til tider korte tidshorisont i en omskiftelig hverdag. Nogle skulle begynde på studie eller nyt (studie)job eller skulle finde en ny bolig. Derfor zappede de lidt ind og ud af projektet.

Graden af fleksibilitet var kontinuerligt til debat, da nogle deltagere ønskede, at andre forpligtede sig dybere til projektet. Det skabte udgangspunkt for vigtige diskussioner og forventningsafstemninger og alt i alt betød den justerede tilgang, at projektet blev mere levedygtigt og lystbetonet, og at der løbende kom nye ressourcepersoner til.



KYST CAMPING, BOGENSE

# FORBINDE

Projektledelsen ser udad og fremad. Den uformelle projektledelse varetages gerne af flere personer, så man kan diskutere og sparre med hinanden. Projektledelsen er synlig og opsøgende i lokale netværk, hvor den opbygger relationer og knytter alliancer. Den deltager i andres arrangementer og viser, at den er indstillet på at opbygge gensidige relationer. Det skaber tillid til personerne og organisationen.

Samtidig oparbejder projektledelsen viden om, hvordan praksisfeltet fungerer netop nu, fordi den får overblik over, hvem der beskæftiger sig

med hvilke emner, og hvem der kunne være interessante samarbejdspartnere. Den arbejder på at indfælde projektorganisationen i et praksisfelt, så de unge deltagere kan blive forbundet til eksterne partnere og deltage i en udveksling af ressourcer i form af ideer, steder, viden og genstande. Denne proces knytter de unge til et levende kulturmiljø, hvilket styrker muligheden for at skabe passionerede projekter. De fælles erfaringer og udfordringer, som overkommes i arbejdsprocessen, styrker også fællesskabsfølelsen og tilliden til hinanden.

## Erfaringer fra Projektmager: TÆT PÅ KULTURMILJØET

Deltagerne i Projektmagerforløbet skulle i begyndelsen mødes i Odense til undervisning én lørdag om måneden i seks måneder. Dette forløb skulle gentages med variationer.

Møderne skulle foregå i professionelle rammer på et kommunalt konferencenter i Odense. Der var god plads og gode tekniske forhold i det lyse rum, og frokost og kage blev sat klar, når der var brug for det. Men vi var der om lørdagen, og var næsten alene i den store, ombyggede folkeskole. Den mentale afstand til det sprudlende kulturmiljø, vi ønskede at være medskabere af, var enorm. Diskussioner af, hvor på Marstal havn, vi kunne vise en open air film, eller hvem vi kunne samarbejde med i Faaborg, blev abstrakte, og det blev vanskeligt at forestille sig, hvordan eventsene kunne at se ud i praksis. Projektet havde brug for at blive knyttet tættere til kulturmiljøet, både fysisk og mentalt.

Derfor besluttede projektlederen og underviseren at afholde undervisningen i de lokalmiljøer, hvor der skulle afholdes events. Det gav projektet nyt liv. Fyn og øerne har et meget varieret ungdoms- og kulturliv, og stedernes og kulturmiljøernes karakteristika blev ét af projektets stærkeste trumfkort. At arbejde i de miljøer gav projektet en tydeligere identitet, og der opstod overensstemmelse mellem de rammer, vi arbejdede i, og den ånd, vi ønskede i vores eget projekt.

Denne arbejdsform havde også en praktisk bieffekt. Kulturregion Fyn er spredt over et stort geografisk område, og transport fra den ene ende til den anden tager tid. Derfor fungerede det bedst, at alle skiftedes til at flytte sig, når vi skulle mødes.



## HARDERS, SVENDBORG



## Erfaringer fra Projektmaker: TILLID, FÆLLESSKAB OG PASSION

Det var essentielt at opbygge en fællesskabsfølelse – både mellem unge, mellem unge og underviser/projektleder og mellem projekt og lokalmiljø. Arbejdet indeholdt en bred vifte af nye komponenter og var i mange henseender et eksperiment, der skulle afvikles under tidspres. Vi skulle i fællesskab skabe noget nyt på kort tid. Dette krævede både tillid til sig selv, hinanden og situationen, og de unge havde brug for at vide, at andre troede på dem og så værdien i deres arbejde. I en midtvejsevaluering fremhævede flere unge også, at tro på projektet og passion omkring arbejdet var uundværlige kompetencer hos en underviser/projektleder.

Fællesskabsfølelse og passion var også vigtige i forhold til samarbejdspartnere – især dem, projektet arbejdede tæt sammen med. Harders spillested i Svendborg var et ypperligt eksempel på dette. Harders ligger i stemningsfulde bygninger omkring en gammel brostensbelagt gård, Ribers Gård, som også huser værksteder for kunstnere og en brugerdrevet filmklub. Harders afholder koncerter med hjælp fra en kreds af frivillige, og huset bruges af musikere, der øver, og andre kulturskabere. Vi havde udset os Ribers Gård som en ønskelokation til et event i Svendborg. Gården var hyggelig og lå centralt, og der var allerede et teknisk set-up, som gjorde det enkelt at vise den dokumentarfilm, som vores event var bygget op omkring. Filmen, vi ville vise, var en musikfilm, hvilket passede perfekt til Harders profil.

Det Fynske Ungekulturråd og Kulturregion Fyn havde tidligere arbejdet sammen med Harders, og det var let at

etablere den første kontakt. Vi fik også lov at bruge deres mødelokale, allerede inden vi havde aftalt at samarbejde om filmvisningen. Vi holdt vores første møde i et lokale fuld af koncertplakater fra de sidste årtiers koncerter, mens to musikere øvede i lokalet ved siden af. Til mødet om et eventuelt samarbejde, dukkede både ejeren, Henning, og den daglige leder Mads, op. De lyttede til de unges ideer til eventet, og efter cirka 15 minutter sagde Henning, at han syntes, det lød som et glimrende projekt, og de ville med glæde samarbejde. Idéen passede godt til deres profil, og de kunne få stor glæde af eventet. Han fortalte, hvad de kunne bidrage med, og hvad de gerne så afklaret. Derefter fik vi nummeret til Mads, så vi kunne SMS's ham, når vi var færdige med mødet, så han kunne komme og låse efter os.

Den tillidsfulde, kreative og passionerede stemning gav hele projektet et løft. Det gjorde det lettere for de unge at forestille sig, at de på ganske kort tid skulle få et større kulturprojekt på benene, når de var omgivet af andre, der gjorde det samme hver eneste dag, og som elskede det. Derudover kunne Harders se værdien i det, de unge havde at byde på, og der skete en reel udveksling af ressourcer.

Efter eventet var afholdt, fortsatte samarbejdet. Vi fik lov at låne teknisk udstyr af dem, som vi kunne bruge til events andre steder. Vi knyttede kontakter til teknikere, som vi samarbejdede med, når vi havde brug for ekstra support, og Harders blev en central figur i et regionalt koncertprojekt, Ø-lyd, som blev udviklet senere.

# KVALIFICERE

Projektledelsen ser ikke kun udad og forbinder ressourcer i samarbejder. Den ser også indad i projektet og er med at kvalificere produkter og processer. Personer i ledelsen faciliterer en proces, som både fokuserer på at udfolde uudnyttede potentialer og spotte eventuelle faldgruber. Alle involverede, både professionelle og frivillige, bringer deres viden i spil og giver hinanden feedback. På den måde bruges alle ressourcer og gruppen skaber et produkt i fællesskab.

Undervejs hjælper projektledelsen gruppen på vej. Der er både opmærksomhed på den enkeltes udvikling og på samarbejdet i gruppen. Projektledelsen er med til at sørge for, at deltagerne får en rolle, der passer til deres hverdagsliv, erfaringer, viden og personlige egenskaber, og der sørges for, at der er mulighed for at lære nyt.

## Erfaringer fra Projektmager: FRA UNDERVISNING TIL PRAKSISNÆR GUIDNING

Som tidligere beskrevet var undervisning og eventafvikling i udgangspunktet kun løst forbundet. Det viste sig imidlertid ikke fordelagtigt, og undervisningen blev derfor transformeret til et mere praksisnært forløb. Den traditionelle undervisningsrelation blev justeret, så underviser, unge og projektleder i højere grad løste udfordringer i fællesskab. Underviseren blev også i højere grad en organisator og koordinator, som faciliterede en læringsproces, der udsprang af praktiske erfaringer. Denne praksisorienterede form gjorde projektet tilgængeligt for en bred vifte af unge, og det kom blandt andet til at favne: Unge fra HF-Søfart på Ærø, teaterinteresserede unge fra Bogense, lærerstuderende fra Ollerup, universitetsstuderende fra Odense og gymnasieelever fra Faaborgegn.

I disse håndholdte forløb fik de unge jævnlig feedback af hinanden, organisatoren, projektlederen og samarbejdspart-

ner. Af og til blev også tilknyttet mentorer, der hjalp med specifikke praktiske udfordringer, og de gav også feedback undervejs. Det betød, at unge fik respons på stort og småt i hele arbejdsforløbet – fra den første spirende eventidé til, hvad de ville sige i en velkomsttale. Denne kontinuerlige feedback hjalp med at udvikle de unges kompetencer og projektets kvalitet. Det blev udviklet en arbejdsrutine, hvor der hele tiden var flere øjne på processen – ofte også øjne som var mere erfarne og kunne hjælpe med at udfolde uudnyttede potentialer eller påpege eventuelle faldgruber. Afviklingen af nogle events var også i sig selv en kontinuerlig feedback-kæde. Projektet Dokken udførte fem events i løbet af fem måneder, hvor grundelementerne blev gentaget i forskellige kontekster. Det betød, at det var relativt enkelt at finde ud af, hvordan ideer fungerede i praksis, og forbedre dem fra gang til gang.

## Erfaringer fra Projektmager: HÅNDHOLDTE FORLØB TILPASSET DEN ENKELTES RESSOURCER

Da undervisningsforløbet blev ændret fra ét samlet forløb til arbejde i mindre grupper, blev det muligt at tilpasse forløbet til den enkelte deltagers ressourcer.

De unge, som deltog, var meget forskellige: Nogle unge trivedes bedst med meget ansvar og frihed til at løse opgaver, mens andre ønskede en tættere opfølgning og guidning. Nogle unge var gode til at tænke stort og planlægge spektakulære rammer for aktiviteterne i sin helhed, andre var gode til at strukturere et forløb, mens atter andre var praktisk begavede og dygtige afviklere i situationen. Den enkeltes ressourcer blev gradvist tænkt mere ind i vedkommendes rolle i projektet. I nogle tilfælde tog dette tid, da det krævede at både den unge og underviseren kendte den enkelte unges personlige ressourcer og kompetenceområder og vidste, hvor der eventuelt var behov for back-up.

# FORANDRE

Den helhedsorienterede tilgang, hvor projektorganisationen er dybt indlejret i et praksisfelt, betyder, at effekten af arbejdet kan aflæses bredt. Projektorganisationen arbejder således målrettet på at skabe forandring, som kan aflæses hos individet, gruppen, den bredere organisation og i feltet som helhed.

Forandringen hos den enkelte viser sig personligt, fagligt og/eller socialt. Arbejdet skaber minder og stof til samtaler, og erfaringerne fra arbejdet omdannes efterfølgende i forskellige kontekster.

Gruppen får flere kontakter i kulturmiljøerne, større vingeang og flere kompetencer. Det gør den i stand til at arbejde stadig mere selvstændigt og kaste sig ud i større projekter.

Forandringen i hele organisationen aflæses ved, at den opbygger mere viden om, hvad der er på spil i kulturmiljøerne, hvem der er interessante medspillere lige nu, og hvilke metoder, der fungerer godt i hvilke kontekster. Denne forankring i praksis ruste organisationen til at imødekomme spirende behov, udvikle nye, relevante indsatsområder og arbejdsmetoder og rådgive andre.

I praksisfeltet som helhed aflæses forandringen i form af, at flere individer og organisationer opdyrker samarbejdsrelationer, styrker deres kvalifikationer og får mere erfaring på feltet. Det styrker lysten til og mulighederne for samarbejde, og der sættes flere og mere interessante initiativer i søen.

Projektorganisationens bagland har tillid til, at et styrket praksisfelt kommer organisationen til gode. Derfor er den også indforstået med, at dele af den akkumulerede viden og netværk forankres udenfor organisationen.

Baglandet arbejder både med kortsigtede og langsigtede succesparametre. Det gør den i stand til at leve op til politiske krav om at kunne påvise en umiddelbar effekt af indsatsen, samtidig med der er fokus på det helhedsorienterede arbejde, som viser effekter på en længere bane. I synliggørelsen af den skabte forandring bruges både kvantitative og kvalitative målemetoder.

## Erfaringer fra Projektmager: FORANKRING I REGIONALE SAMARBEJDS- KONSTELLATIONER

Projektmager skulle blandt andet skabe en rekrutteringsplatform til Det Fynske Ungekulturråd. Det var også her, viden og netværk skulle forankres. Det viste sig imidlertid at være vanskeligt at operere med et formaliseret råd, som mødtes jævnligt. De geografiske afstande er store, hvilket giver praktiske udfordringer med at mødes. Derudover har mange fynske kommuner gradvist opbygget kommunale ungeråd. Kun få unge kan overkomme at være engageret i både et kommunalt og et regionalt ungeråd - især fordi mange flytter tidligt fra de kommuner, hvor der er begrænsede muligheder for videreuddannelse, og de derfor kun kan være med i en begrænset tidsperiode. Endelig er nogle af de allermest engagerede unge også med NAU, som er et nationalt netværk af ungeråd.

Udfordringen med at forankre viden og netværk i et formaliseret råd tvang os til at gentænke vores forankringsstrategi. Det faldt imidlertid godt i tråd med de

mange andre justeringer, vi havde foretaget undervejs; vi havde arbejdet os væk fra formaliserede strukturer, som primært orienterede sig indad i projektorganisationen og henimod åbne og foranderlige netværksstrukturer, der var bygget op om samskabelsesprojekter med mange parter.

Som man kan læse i næste katalog, var det lykkedes for flere af projekterne at opbygge en regional identitet nedefra. Disse projekter blev drevet frem af grupper af unge fra flere kommuner i samarbejde med eksterne partnere og Projektmager. Disse fora blev oplagte forankringspunkter for akkumuleret viden og netværk. De var ikke en del af organisationen, men drivere i et praksisfelt, og de kunne fostre nye ideer og initiativer, som kunne komme regionen til gode.