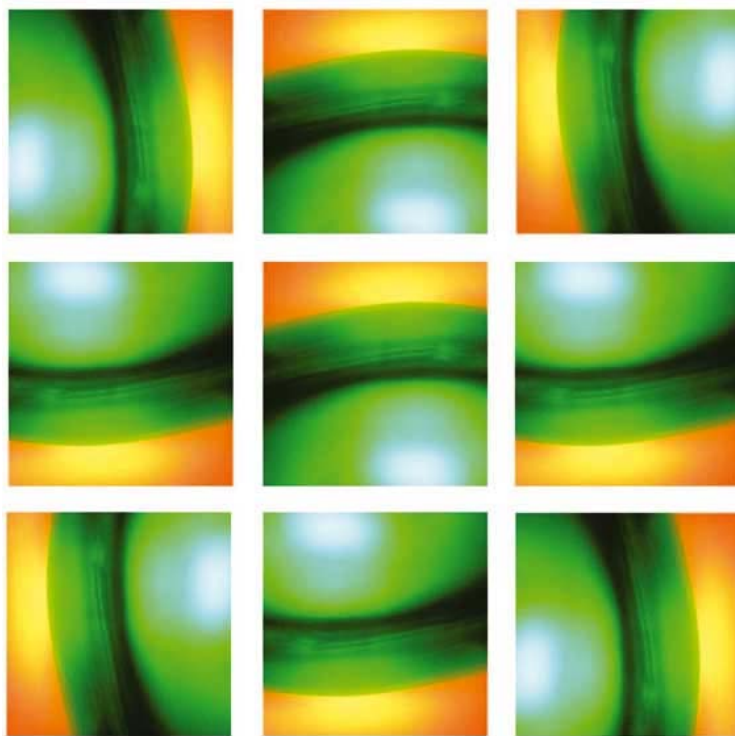


Kunstneriske metoder i Skatteministeriet



Skatteministeriet
Marts 2007

Om at forandre og forankre...

Her kommer Peter Plysbjørn, bums, bums, bums,
kurrende på ryggen ned ad trappen efter Jakob.

Han ved ikke bedre, end at det er den eneste måde,
hvorpå man kommer ned ad en trappe; under-
tiden føler han, at der måske er en anden måde,
hvis han blot et øjeblik kunne lade være med at
dumpe fra trin til trin og tænke sig om...

Fra Peter Plys



Hvorfor arbejde med kunstneriske metoder?

Hvordan fastholder vi de ønskede forandringer i Skatteministeriet? Hvordan undgår vi at gå i gang med den næste forandringsproces inden de gennemførte forandringer er forankret.

Skatteministeriet har været igennem en udviklingsproces, som har kørt i flere år. En udviklingsproces, som har været nødvendig for vores organisation, fordi politikernes krav til os har ændret sig. Det har vi forsøgt at imødekomme med en ny organisationsstruktur. Vi har indført nye arbejdsformer og gennemført andre ydre forandringer f.eks. storum og årlige faglige temaudmeldinger.

Nu er vi et udadvendt politisk tænkende ministerium, der kan udvikle og øve påvirkning på omverdenen, frem for i højere grad at være sagsbehandlende. Det kræver, at vi deler vores viden. At vi kan være kreative og indimellem se på tingene fra skæve vinkler. Det forudsætter en høj grad af frihed for og tillid til den enkelte medarbejder.

Men betingelsen for, at dette kan praktiseres er et fælles grundlag og nogle klare rammer, vi kan agere inden for. Det fælles grundlag er udtrykt i vores værdier. De fem værdier, som vi fastsatte for længe siden, og vi alle er enige om, men som vi stadig mangler at efterleve. Det er som om betydningen af værdierne og kravene til den enkelte ikke er tydelige for alle. Værdierne synes for abstrakte, og vi mangler at forankre dem i os selv.





Departementschef Peter Loft forklarer grunden til han involverer kunsten i konsolideringsprocessen således: ”Jeg tror, at vi er nødt til at låne et andet sprog for at nå forankringen. I kunstens verden findes initiativ, iverigdom, inspiration, selvstændighed og samarbejde. Eftersom vi ønsker innovative og løsningsorienterede medarbejdere, er det nærliggende at se på kunstens verden.”

Derfor blev der nedsat et projekt, der skulle arbejde med kunstneriske metoder. Formålet med projektet har først og fremmest været at få forankret de gode forandringer, som er sket i Skatteministeriet i de seneste år, og at få implementeret vores værdier i det daglige arbejde.

Ved forankring forstår vi, at forandringerne føles så rigtige og naturlige, at de ligger på ryggraden hos ledere og medarbejdere - at de er mere end accepterede.

Hensigten har samtidig været at afprøve nye metoder til forankring. Midlet er kunsten, idet vi har undersøgt om kunstneriske processer bidrager til forankring og dernæst på hvilke måder dette sker. Derfor har projektet involveret både kunst og kunstnere: Teaterøvelser, visuelt sprog og grafiske dialogværktøjer og forumspil, musik og rytme, historiefortælling og korsang og eurytmi.





Hvem og hvornår?

Projektet har kørt fra juni 2005 til september 2006. Projektgruppen bestod af chefkonsulent Helle Vibeke Carstensen, specialkonsulent Anders Nielsen, chefkonsulent Annemette Møllin Ottesen, kontorfuldmægtig Birgit Frederiksen, fuldmægtig Camilla Trane, ministersekretær Christina Havholme, kontorfuldmægtig Henriette Lohse, IT-chef Lennart Nilsson og specialkonsulent Sussi Suhr.

Fra Statens Center for Kompetence har deltaget rådgivningsleder Nadia Kløvedal Reich og fra Learning Lab Denmark lektor i innovation har Lotte Darsø.

Projektet har fået journalistisk hjælp fra Shadi Angelina Saber til at dokumentere projektet gennem interviews, reportager og historiefortælling. Projektet er endvidere dokumenteret gennem en række spørgeskemaundersøgelser. Til det har projektet fået hjælp fra Tatjana d'Felt og Anne Olsen, RUC. Bettina Bay, AUC, har stået for den grafiske udformning af invitationer til medarbejderworkshops.

Projektet har samarbejdet med følgende kunstnere: Birgitte Dam Jensen, Ole Quist-Sørensen, Hans Fagt, Peter Frandsen, Melissa Harwood, Helene Dahl og Lena Bjørn.





Hvordan har vi arbejdet med kunsten?

Skatteministeriet er ikke den første virksomhed, som arbejder med kunst og kunstneriske metoder. Vi inviterede Mads Øvlisen til at fortælle om, hvordan han har brugt kunst i Novo. Kunsten skal medvirke til at skabe et miljø, som opmuntrer til nytænkning i Novo. Ved at vise kunst, der er ungt og eksperimenterende, har jeg sendt et signal om, at det er vigtigt og lovligt at eksperimentere i Novo, fortalte Mads.

Mads tilhører den gruppe af kunstinteresserede, som bærer kunsten ind på arbejdspladsen for at give medarbejderne et nyt syn på tingene eller signalere at kreativitet er vigtig for virksomheden.

Andre bærer de kunstneriske måder at arbejde på ind i virksomheden – ikke kunstværker. F.eks. har Unilever arbejdet med kunstneriske metoder og brugt kunstmaling, sang, poesi og teater i et forsøg på at skabe nye måder at tænke på og derigennem skabe nye produkter. Tanken er, at de kunstneriske metoder ”smitter af” på organisationen og inspirerer til at ”tænke ud af boksen”.

Virksomheder hyrer også kunstnere i stigende grad – ikke kun som konsulenter – men til at arbejde direkte med HRM og ledelse. Virksomheder hyrer disse folk, ikke for at producere kunst, men for at bringe et nyt sprog og nyt liv til disse velkendte funktioner. Det er sådan, Skatteministeriet arbejder med de kunstneriske metoder.

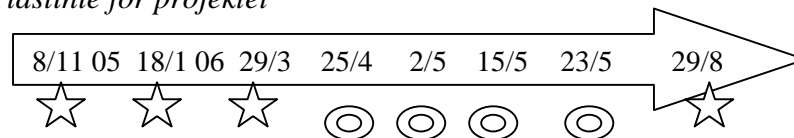




Hvordan gjorde vi?

Vi har gennemført otte workshops. Fire med medarbejdere og fire med chefgruppen. På nær den første workshop har vi anvendt kunstneriske metoder. Vi har brugt de kunstneriske metoder, som vi fandt passede bedst til temaerne. Vi sigtede på at bruge de kunstneriske metoder ”til kanten”, men ikke over kanten. Vi har været påpasselige med at forklare, hvad og hvorfor kunsten bidrager med noget særligt.

Tidslinie for projektet



Lederworkshops:

- 8. november 2005 de første skridt til forankring af forandringer
- 18. januar 2006 **skuespil** – valg forandringstemaer
- 29. marts **grafisk illustration** – temaerne uddybes og præsenteres for medarbejdere
- 29. august **skulptørspil** - status og ressourceprioritering



Medarbejder workshops:

- 25. april **grafisk illustration** og forumspil – moderselskabsrollen
- 2. maj **musik og rytme** – frie mennesker under ansvar
- 15. maj **historiefortælling** – kulturbæring
- 23. maj **eurytmi og gospelsang** – helhedstækning





Hvad vi fik ud af projektet?

Som altid når man prøver noget nyt, er det spændende og interessant at vide om man er nået i mål – er vi nået et skridt videre med forankringen og implementeringen af vores værdier i dagligdagen.

Vi havde i løbet af projektet spurgt medarbejdere og ledelse om de største barrierer for forankring. Medarbejderne sagde, der manglede tid til at drøfte forandringer – den fik de med projektet. Lederne sagde, der manglede engagement fra medarbejderne. Medarbejderne kom, deltog aktivt og gav bolden videre til ledelsen med en række konstruktive forslag.

Vi kan konkludere på baggrund af spørgeskemaundersøgelserne og interviews, at forandringerne (temaerne) er bredt accepteret og at langt de fleste har lyst til at arbejde med temaerne – de er mere end accepterede.

Vi kan også se, at det er vigtigt, at vi videre arbejder intensivt med samarbejdet i koncernen – moderselskabsrollen var på forhånd den mindst implementerede og workshoppen havde den mindste gennemslagskraft.

Vi kan også se, at værdierne er mere kendte og føles som en naturlig del af vores rammer.

Endelig kan vi konkludere, at det er blevet vel modtaget, at vi har brugt kunst som middel til forankring.





Hvad ville vi gøre anderledes i dag?

Når man arbejder i projekter uanset emnet er der altid læring at hente. Når man arbejder i CoLLabs er chancen for læring ekstra stor, fordi metoderne ikke er givet og gennemtestede på forhånd.

Læringen om selve det at arbejde med kunstneriske metoder kan opsummeres således: Vi ville (hvis vi skulle gå i gang nu):

- Sænke ambitionsniveauet
- Arbejde med færre eller mere konkrete temaer
- Ved overordnede temaer arbejde med holdningsændringer
- Ved konkrete temaer forsøge at udvikle værktøjer
- Højest arbejde med én slags kunst på samme dag
- Lægge mere vægt (i workshops) på refleksion, dialog og ”oversættelse” – mindre kunst
- Involvere chefgruppen i design af hele forløbet for at skabe mere synergi med andre aktiviteter
- Fra starten give chefgruppe ansvaret for det endelige resultat





Hvordan afsluttede vi projektet i Skatteministeriet?

Når et udviklingsprojekt som dette afsluttes, kommer udfordringen at få integreret de nye tiltag, så essensen lever videre i hverdagen. For at lave en synlig overgang fra perioden med de mange kunstneriske input til en almindelig hverdag, havde vi lavet en udstilling i kantinen. Udstillingen skulle sætte fordøjelsen i gang som er udgangspunktet for forankring.

For at give medarbejderne et overblik over hele forløbet var udstillingen bygget op som en scenografisk installation af projektets kronologiske forløb – fra det hvide papir til det færdige billede, dokumenteret via foto fra de forskellige workshops, kommentarer og statistik.

Udstillingens virkemidler referer til scenekunsten. Et sceneskift påvirker skuespillerne til at have en anden adfærd i rummet og kommunikere med hinanden på en anden måde. For at få det nye sprog til at passe til den daglige adfærd i Skatteministeriet, lavede vi et sceneskift via udstillingen i kantinen.

Bordene i kantinen blev sat op så det passede til scenografien. Det medvirkede at medarbejderne satte sig andre steder og fik talt med andre end de plejede. På den måde blev det nye sprog brugt og båret videre i Skatteministeriet.





Hvilken ny viden har projektet genereret?

CoLLab er udvidet aktionsforskning, også kaldet Modus 2 forskning, der bygger på et ligeværdigt og lærende samarbejde mellem en forsker og en eller flere organisationer. Tilgangen er eksperimenterende og designes løbende af de involverede parter.

Dette er første gang, at forskningsmetoden er blevet afprøvet i et længere forløb. De høstede erfaringer vil dels indgå i nye projekter, dels blive beskrevet i videnskabelige artikler.

I Modus 2 forskning lægges vægten på, at de involverede parter kan bære læringen med sig videre i deres fremtidige arbejde. Som det fremgår, vil både Skatteministeriet, LLD og SCKK gøre dette. Men også de involverede kunstnere samt ledere og medarbejdere i Skatteministeriet har erfaringer og oplevelser, der giver grobund for nytænkning og mod på at arbejde videre med disse ting.

Kunstneriske metoder giver nyt ”sprog” til forandring og udvikling af organisationer. I dette projekt var effekten størst i forhold til at skabe afklaring og ny indsigt i temaerne, bedre samarbejde samt bevidsthed om holdninger.





Hvad andre kan bruge det til?

Konkret kan Skatteministeriets projekt være en inspiration for arbejdspladser, der gerne vil arbejde med kunstneriske metoder, hvad enten det er for at forankre allerede igangsatte forandringer eller som grundlag for fremtidige forandringer. På den vedlagte DVD beskrives de temaer, der er arbejdet med og hvilke kunstneriske metoder, der har været anvendt.

I forlængelse af Skatteministeriets projekt har SCKK fulgt anvendelsen af nogle af de kunstneriske metoder i andre sammenhænge. SCKK har i forbindelse med de mange fusioner staten står overfor, etableret et fusionsnetværk. Her har deltagerne arbejdet med tegninger (visuelt sprog) af de fusionsprocesser de står i. Metoden har givet de fusionsramte ledere og medarbejdere mulighed for at drøfte fusionens og dens udfordringer på en anden måde.

Flere statslige arbejdspladser har opdaget, hvordan arbejdet med kunstneriske metoder skaber nye muligheder. Forumteater, teaterøvelser, korsang og visuelt sprog er forbundet med nye måder at kommunikere med hinanden på, der i sig selv skaber opmærksomhed og gør at deltagerne er meget tilstede og får sat ord på nogle af de ting det kan være svært at snakke om. Metoderne giver også medarbejderne mulighed for at se samspillet mellem den konkrete opgaveløsning og interaktionen mellem medarbejdere.

Man kunne fristes til at tro, det "bare" er gode events, men Skatteministeriets erfaringer peger på, som andre steder vi hører fra, at de kunstneriske metoder kan noget, der er helt unikt.



CommonBeat



Konsulentgruppen
FORUMTEATRET

Dacapo Teatret



BOISEN DAM



**Danmarks
Pædagogiske Universitet**
The Danish **Learning Lab Denmark**
University of Education

CONTEXTDESIGN