



Synliggørelse af videntab i SKAT

Projektrapport
Kunstgreb – Specialistforløb

Henrik Billing – 11. nov. 2010



Synliggørelse af videntab i SKAT

Projektrapport Kunstgreb – Specialistforløb

Indhold:	Side
Indledning	2
Baggrund og aktualitet	2
Opgaven/projektet	3
Mål for projektet	3
Afgrænsning	3
Mine overvejelser	3
Metodevalg	4
Synliggørelse af videntab	5
Processen; Herunder uddrag af fremdriftsrapporter	6
En historisk videnrejse i tid og rum	6
Praktik og dataindsamling	8
Genskabelse af U'et	9
Produkt; 'Flyttekassen'	10
Flyttekassen som workshop og gave	11
Resultat og effekt	12
Evaluerings og afslutning	14
Perspektiver	14
Efterskrift; Akkompagnement Mozart	14
Referencer og litteraturliste	14
Bilag	15

Indledning

I en periode på 12 uger i efteråret 2010, har jeg været tilknyttet Skatteministeriets afdeling 'Innovation & Videndeling' (I & V), som led i mit afsluttende specialistforløb som Kunstgrebsinnovatør (KI).

Afdelingen er nyt tiltag i Skatteministeriet (SKAT), med godt og vel 8 måneder på bagen. I & V har et tæt samarbejde med MindLab, 'der er en tværministeriel udviklingsenhed, som involverer borgere og virksomheder i at skabe nye løsninger, der giver værdi for samfundet'. (1.) I & V arbejder bl.a. med dataindsamling, bearbejdelse og analyse. Facilerer innovative processer, seminarer, og workshops i

organisationen. Internt i afdelingen foregår også et stort udviklingsarbejde af organisationens mangeartede og komplekse opgaver.

I & V har 16 ansatte med en bred uddannelses- og erfaringsmæssig baggrund.

Medarbejdergruppen består af jurister, sociologer, antropologer, skatterevisorer, økonomer mv. Flere af dem med supplerende kreative og kunstneriske kompetencer.

Afdelingens leder er Helle Vibeke Carstensen. I samarbejdsprojektet med undertegnede er indgået en fast projektgruppe på 4 medarbejdere (Senere 5): Majken Præstbro, Lene Krogh Jeppesen, Thomas H. Ginnerup, Morten Lihn Jørgensen og Anni Ellebæk Ehlers, hvor sidstnævnte også har fungeret som projektleder.

Om rapporten

Der er fra Kunstgrebs side ikke er fastsat en nøjagtig ramme, længde eller skabelon for aktuelle projektrapport. Jeg valgt at blande kortene lidt, således at rapporten overordnet har karakter af projektrapport, men også indeholder elementer af læring, hvor det giver mening for mig selv og forhåbentlig også for læseren.

Baggrund og aktualitet

Skatteministeriets arbejdsvilkår som offentlig virksomhed, er i høj grad politisk betinget. SKAT har i de senere år gennemgået en række omfattende omstruktureringer, omorganiseringer, sammenlægning til helhedsorganisation, opgaveflytninger, store personalereduktioner og lokationslukninger, og ikke altid på et umiddelbart logisk og fornuftigt grundlag, hvisses der i krogene! Der er på samme tid et politisk krav om effektivitet og reduktion af omkostninger og lokalpolitisk hensynstagen. Skiftende politiske strømninger og skatteministre sætter forskellige dagsordener og det øger kompleksiteten på et område der i forvejen har høj kompleksitet og eksistentiel værdi for samfundet.

Virkeligheden for SKAT er også, at opgaverne fremover sikkert ikke bliver færre og mindre

komplekse, men det gør medarbejderstaben til gengæld. Gennemsnitsalderen er høj (49 år!) Der foregår reelt ingen nyrekruttering af yngre medarbejdere. Tværtimod skal SKAT indenfor de næste halvanden til to år, skille sig af med yderligere 1700 medarbejdere på landsplan. De fleste formodentlig ved naturlig afgang. Mange højt uddannede med lang erfaring og specialviden. Hvem tager over? Hvem samler uvurderlig viden op. Hvor bliver den lagt og kan den findes frem igen? Mange spørgsmål melder sig.

Der er naturligvis en reel bekymring om SKAT, ud fra disse vilkår, kan løse opgaven. Kan man indenfor de politisk bestemte rammer innovere løsninger frem, der under de givne vilkår, fortsat kan sikre det økonomiske grundlag for vores velfærdssamfund.

Heldigvis arbejdes der i SKAT, målrettet med at løse problematikken på flere fronter. I & V er en vigtig spiller i dette arbejde og projektet omkring videntab, kan måske vise sig at være den brik, der kan åbne på for nye forebyggende tiltag og et ændret syn på arbejdsgange og processer i organisationen.

Opgaven/projektet

Innovationsprojekt vedr. synliggørelse og forebyggelse af videntab i Skatteministeriet i forbindelse med opgaveflytninger, medarbejderafgang og/eller omstruktureringer, som medfører et stop, eller skift i arbejdsopgaver for den enkelte medarbejder.

Innovation & Videndeling har på forhånd defineret 3 indsatsfaser til at forebygge problematikken:

SE: Hvordan får man organisationen til at se og erkende problematikken?

KUNNE: Hvordan kan organisationen håndtere problematikken?

GØRE: Hvordan skal organisationen handle konkret fremover?

Mål

I & V ønsker at innovere deres metode til dataindsamling. I & V vil gerne have

kunstgrebsinnovatørens bud på, hvordan I & V alternativt kan gøre det specifikt på videntab problematikken.

Succeskriteriet er, at den kunstnerisk udviklede metode giver mening for dem, som I & V går ud og taler med og giver merværdi i forhold til mere traditionelle dataindsamlingsmetoder.

Målet er altså at I & V, ved projektperiodens og samarbejdets ophør, ved brug af kunstneriske, æstetiske og sanselige processer, har fået en ny metode til at dataindsamle og konkret synliggøre 'videntab' i organisationen.



Afgrænsning

Min deltagelse i projektet, har ud fra mit forslag, som udgangspunkt afgrænset sig til fase I. - der omhandler:

'At få organisationen til at 'SE' problematikken og føle sig kaldet til at forebygge den'.

Dette i erkendelse af, at SE fasen i sig selv tegnede til at blive et opfattende projekt. Samtidig mente jeg det vigtigt ikke, at forcere det samlede projekt. Ikke at gå fra hurtigt fra se til gøre, eller fra downloading til performing, som 'vi plejer'. Organisationens skal jo for alvor nå, at kunne se og mærke eksistensen af et evt. videntab. Så ro på og de små skridt!

(Se bilag A. Projektgruppens TOTE)

Mine Overvejelser

Det blev hurtigt klart for mig, at jeg så at sige, måtte sætte mig selv to parallelle mål for min egen indsats, hvis jeg overhovedet skulle komme succesfuldt i gang projektet og have en chance for at opnå et tilfredsstillende slutresultat.

For det første måtte jeg sikre mig, at min projektgruppe i I & V, selv kom til at mærke på

egen krop og sjæl, at den kunstnerisk baserede metode og min rolle som KI'er og facilitator af processen, virkede og gav mening for dem. Dvs. at netop denne metode og mine kompetencer til at lede vejen, skulle være rammen om deres innovationsproces og deres skabelse en ny dataindsamlingsmetode, som dernæst ideelt indeholdt de helt samme kunstneriske ingredienser. Altså netop at opnå projektgruppens aha-erkendelse af, at det her virker på os, mon så ikke det også virker målgruppen for dataindsamlingen.

Baggrunden for disse overvejelser fra min side, var dels en opdagelse af min projektgruppes høje faglige niveau. Gruppen består af højtuddannede, vidende og meget dygtige medarbejdere, der i forvejen har stor erfaring som proceskonsulenter, projektledere og analytikere. Dette faktum igangsatte, må jeg indrømme, en vis præstationsskærpelse fra min side og det har gjort det til en utrolig spændende, pirrende og motiverende udfordring at gå i gang med. Samtidig er gruppen utrolig nysgerrige og åbne for det nye. Ikke helt uden en vis portion sund skepsis over for hvad en 'bornholmsk troubadour' dog kunne tilføre af nyt. Modsat blev mine fordomme testet ved, at møde skattemedarbejdere med så alternativt krøllede hoveder.

Jeg har altså både været privilegeret af, at have en projektgruppe der i den grad er med på beatet, kan tænke ud af boksen og som er enormt strukturerede og målrettede. Jeg er samtidig og måske derfor, blevet en del udfordret på, om jeg kunne levere varen på et sådant niveau.

Metodevalg

Min tilgang til processen med projektgruppen har været præget af flere ting. En overordnet ramme, eller struktur, har været min inspiration fra Otto Scharmer's Teori U⁽²⁾, med elementer fra Kunstgrebs innovationsværktøj ⁽³⁾ og Disney-modellen⁽³⁾. Samtidig har jeg kombineret ovenstående med teknikker og teori fra min praksiserfaring som voksenunderviser på Professionshøjskolen

UCC og min uddannelse og arbejde som pædagog. Sidst men ikke mindst, har jeg holdt mig for øje, at bibeholde og synliggøre sangskriveren, musikeren og scenekunstneren i mig selv. Både som illustration og rollemodel overfor 'kunden' og til skabelse og iscenesættelse af proces og facilitering.

En ikke uvæsentlig del af valg og fravalg i processen har i høj grad bygget på min intuition, mavefornemmelse og på improvisation. En metode som falder mig naturligt at bruge og som også kendetegner min 'kunst'. Det skal 'komme' til mig. Det skal føles rigtigt for mig og jeg skal kunne registrere genkendelse og mening i kundens, elevens, publikums øjne. Derfor vil det også være svært at pege på et mere veldefineret metodevalg. Jeg har lystigt shoppet rundt i de teoretiske muligheder og praktiske værktøjer og plukket



det, der føltes meningsgivende og mest effektivt for mig.

Jeg vil dog godt påpege et par

for mig, væsentlige opdagelser og erkendelser. Jeg er dybt fascineret af tanken om ikke, at gå den lige vej fra mål til resultat, eller fra problem til handling. Jeg er med på, at vi skal bryde med vanetænkning og den blinde resultatfiksering. Jeg tror på, at det er den mere snørklede og mere dybe rejse, som giver det værdifulde og innovative output. Det er specielt turen ned i Teori U's venstre side, hvor jeg som kunstner kan genkende en rygradsfornemmelse af, at have været der før! - at det er jo det jeg gør! Det er derfor også i venstre side at jeg som KI'er ser min mission og der hvor jeg for alvor og med allerstørst troværdighed og autenticitet kan facilitere en forandrings og innovationsproces igennem kunstneriske, æstetiske og sanselige virkemidler. Specielt har jeg lagt mærke til, at de stadier, eller den vej nedad, som Scharmer kalder at suspendere og omdirigere - hvor vi ser og sanser, kombineret med pausen, rummet, tiden og roen - netop baner vejen for at give slip, åbne op og tage imod i 'precencing' dybt i U'et. Trods det enkle

budskab, er disse stadier svære at nå, men samtidig ekstremt virkningsfulde når det sker og retningskabende for den videre proces.

Jeg tror på, at vi som kunstnere er specielt velegnede til at understøtte netop den del, fordi vi implicit kender flyveturen ned i loopet og har redskaber og udtryksformer til at være gode, vidende og inspirerende rejseledere og kunstflyvere. Vi arbejder jo med at formidle, bevæge og give følelser liv og udtryk og evner måske netop derfor, at åbne op for sind, hjerte og vilje, som Scharmer definerer som nødvendige bevidsthedslag for at kunne forbinde sig til 'kilden' for de dybere kundskabsniveauer.

Derfor er inspirationen fra Teori U også blevet en ramme, eller struktur for mit metodevalg og processen generelt. Jeg har forsøgt at lade den være en rød tråd for hele mit virksomhedsforløb på de 12 uger. Både for min personlige læringsproces og for projektgruppens arbejde. Det lange, eller store 'U', har jeg kaldt det. Samtidig har det været et mål for mig, at de afgørende workshops med projektgruppen undervejs, hver især var små U'er der tilsammen udgjorde helheden. Ambitiøst? Ja!



Jeg er begyndt at se U'er alle vegne. Også der hvor de ikke bevidst var afsat. Erkendt at jeg vel altid har tænkt i mere cirkulære baner og har haft svært ved at

passe ind i en lineær tankegang. For eksempel var det hurtigt tydeligt, at min projektgruppes i forvejen fastsatte faser for projektet 'At synliggøre og forebygge videntab i SKAT', kunne sættes direkte ind i Teori U modellen. Hvor fasen '**SE**' refererer til U'ets venstre side. '**KUNNE**' til dybt i U'et og '**GØRE**' til U'ets højre side.

At mit læringsforløb i Kunstgreb tegner et langt U, hvor opstart og det første

virksomhedsforløb, er vejen ned til venstre og at det aktuelle forløb med Skatteministeriet har indeholdt elementer i U'ets bund og at jeg nu ved at reflektere og formulere processen i denne rapport er på vej op af højre side.

At jeg i mit livsforløb måske netop nu er nået ned og berøre bunden af U'et. Har givet slip og opnået en dybere grad af nærvær og opmærksomhed, og åbnet op for viljen og kilden. At der nu tegner sig en værdifuld og meningsgivende retning, rejse og exit op og ud af det helt store U. Det skal i hvert fald testes!

Synliggørelse af videntab

Hvad er viden? Hvordan deler vi viden? Hvorfor og hvordan opstår videntab? Er der et videntab? Kan vi forebygge det? Skatteministeriets afdeling Innovation & Videndeling arbejder med disse udfordringer og må siges at være eksperter på området. Alligevel arbejder de kontinuerligt med at redefinere og klargøre begreberne, da det er svære og til dels abstrakte størrelser at håndtere. Er det specialistviden vi her taler om, eller er alle medarbejdere i SKAT per definition videnarbejdere? Er det fagligt betinget? Er det relationsbestemt? Er det kulturbåret? Er videntab overhovedet på dagsordenen ude i organisationen? Formelt, eller uformelt? Er det noget vi taler om og tør tale om? Osv. osv. I & V havde i forvejen inden projektets start indikationer på, at 'videntab', var en reel problematik i SKAT. Bl.a. på baggrund af en kulturundersøgelse, de foretog i foråret 2010. Yderligere blev disse antagelser forstærket af deres egen mavefornemmelse. De var og er jo selv medarbejdere i SKAT og har på egen krop og sjæl oplevet at skifte opgaver og flytte fysisk rundt i organisationen. Men der manglede de rigtige autentiske fortællinger, som i både kvalitet og kvantitet kunne synliggøre problematikken overfor organisationen.

Som et eksempel på projektgruppens parathed overfor at gøre noget ved udfordringen, samt åbne op for muligheden, at en 'bornholmsk troubadour' og kunstens væsen måske kunne

gøre en forskel, var de dogmer som gruppen på forhånd havde sat for projektet. Bl.a. ønskede de, at vores samarbejde fysisk flyttede sig i rum. At rammerne blev forskellige og inspirerende. Lige vand på min mølle... For at understrege denne vilje til at forebygge deres vanetænkning, havde de yderligere skabt et benspænd hvor reglen var, at de bogstaveligt skulle have 'nye' sko på, hver gang vi skulle mødes i projektarbejdet! Et topmål af motivation og gave til min proces med dem. Udgangspunktet kunne dårligt blive bedre. Desværre kunne min personlige skosamling ikke holde trit med deres udvalg og jeg måtte på dag 2 konstatere, at dette slag og denne konkurrence for mit vedkommende var tabt. Men jeg var klar og parat til den 'rigtige' udfordring.

Processen

De første to uger af virksomhedsforløbet blev brugt til at forventningsafstemme opgaven, processen og rollerne med projektgruppen. Samt danne mig et overblik over organisationens struktur og de komplekse opgaver, som de skal løse i SKAT. Herunder læse tilgængeligt baggrundsmateriale. Bl.a. den føromtalt Kulturundersøgelse og orientere mig om arbejds gange, interessenter, strategier, visioner og værdier osv. Afdække projektets udfordringer og i det hele taget danne mig selv et vist begreb om viden, videndeling og videntab.

Vi aftalte hurtigt at processen for alvor skulle tage sit 'kick off' ved et opstartsseminar uge 3. i forløbet og at jeg skulle facilitere dette og hele den videre proces til og med afslutningen af det 12-ugers forløb. Dette i tæt samarbejde med projektlederen. Vi aftalte på baggrund af 'dogmet' om den fysiske rammesætning, at seminariet som udgangspunkt skulle foregå i projektlederens hjem i Roskilde. Endnu en gave til mig, skulle det vise sig.

En historisk videnrejse i tid og rum

Jeg havde en stærk fornemmelse af, at forventningerne til opstartsseminariet i projektgruppen var skyhøje. Jeg havde vel heller ikke ligefrem sat mit lys under en

skæppe, men derimod afsendt en del verbale, som illustrative appetizers, som underbyggede forventningerne og lovpriste kunstens kompetencer. Jeg havde ikke ulig mine sædvanlige ambitioner og arbejds metode slået et stort brød op og skulle nu gøre tankerne til virkelighed. En vis nervøsitet indfandt sig; 'så kan du lære det, ka' du...', men som så ofte før oplevede jeg det også, som en stærk motivationsfaktor. En slags selvopfyldende profeti. Nu har jeg tænkt det og sagt det, så er det også den virkelighed jeg skaber og gør. Forbavsende effektivt!

Nå, men jeg havde jo ubevidst fået en gave fra projektlederen, ved henlæggelsen af opstartsseminariet til hendes hjem i Roskilde. Den lå lige til højrebænet! Hvis vi har så svært ved at definere viden, videndeling og videntab som meningsfulde begreber, var Roskilde den perfekte ramme om den store historie om viden og om SKAT, der kunne give adgang til dybere kundskabsniveauer, klarsyn og udkrystallisere en unik innovationsproces for at blive i Scharmer's sprog. Roskildeområdet er jo nærmest synonym med Danmarks historie og den viden og den 'ild', der er blevet båret videre i generationer fra bålet i stenaldersamfundet omkring Lejre og Roskilde fjord - over vikingetidens bedrifter, udlængsel og nysgerrighed og forandringsparathed, - videre til middelalderens



katedralbyggerier og høje tekniske videndeling og kunnen, symboliseret ved Roskilde Domkirke. En historie som er tilpas nærværende og som de fleste af os kan identificere os med. Altså forestillede jeg mig, at agere både rejsearrangør og guide på en bevidsthedsudvidende rejse, hvori også det gamle Told og Skats mere end 400-årige historie, var en væsentlig del af tidsrejsen. Det

samme var naturen, det organiske, det uendelige, det cykliske og de metaforer naturen ellers kunne inspirere til. Vikingernes og middelalderens håndværk, arkitektur og kunst, var yderligere et stærkt supplement. Kunne vi sammen finde fortællingerne og vejen? Hvis jeg ikke med denne 'gave' af scenarier og muligheder kunne gøre den ønskede kunstneriske, æstetiske og sanselige forskel, så ville jeg klart overveje at pakke sydfrugterne sammen og finde en anden profession.

Her følger dagsforløbet i uddrag, som beskrevet i min første fremdriftsrapport:

Program

Jeg havde bygget opstartsseminariet op omkring titlen 'en historisk videnrejse i tid og rum', som skulle være fortælleramme omkring den store historie om videndeling/videntab. Et slags scenarie som skulle indeholde en række kunstneriske og æstetiske virkemidler, der kunne stimulere deltageres sanser og åbne op for innovation og bringe deltagerne i U'et. Det var yderligere min intention at indføre deltagerne teoretisk, som praktisk, i Teori U, Kunstgrebs innovationsmodel og målsætningsværktøjet TOTEN, som de konkrete værktøjer vi skulle bruge i processen både i opstartsseminariet og i projektet som helhed. Denne metode har projektgruppen accepteret fuldt ud.

Nutiden,

Tilfældigvis, eller heldigvis skulle opstartsseminariet foregå i Roskilde med fysisk udgangspunkt i projektlederens hjem. Det gav mig idéen til tidsreisen og at starte i nutiden, eller med et mere cirkulært udtryk i 'opmærksomheden'. Her forelagde jeg opgavens og dagens præmisser (programmet) med et oplæg som både indeholdt 'syng-med', ansporing af målet og pausen, illustreret med serious play øvelsen 'Ebleanretningen', som jeg selv har udviklet. Projektlederen stod for et flot morgenmadstraktement undervejs.

Stenaldersamfundet

Derefter drog vi ud i det blå med kurs mod fortiden, eller 'erindringen', for at blive i cyklussen. Det fysiske mål var Roskilde Fjord, som lagde bred til et stenalder bål og gav anledning til en dyb snak og dialog om videndeling og tab set ud fra stenaldermenneskets virkelighed fra ild til hjul. Samtidig grillede vi frokosten bestående af pølser og brød.

Vikingetiden

Vi tog 'ilden' med os og pausede i bilen, mens rejsen fortsatte op gennem tiden med kurs mod vikingeskibsmuseet. Her var scenariet/opgaven for deltagerne at fundere enkeltvis over vikingernes succes, med videntab-projektet i baghovedet. Bagefter kaffe med fælles deling af den enkeltes observationer.

Middelalderen

Pause i bilen og ankomst til Roskilde Domkirke. Scenariet sat med henvisninger til de store katedralbyggerier, videndeling fra mester til lærling, munkenes skrift og bogproduktion. Tid til refleksion og eftertanke om dagen processen og målet. Hver deltager udstyret med Mp3 afspiller og et stykke afslappende selvvalgt musik, skulle finde sit eget 'rum' i kirken. Herefter symbolsk bringe ilden fra stenaldermenneskets bål op gennem tiden (eller i cyklus) ved, at tænde et lys i domkirken. Efterfølgende ingen krav om opsamling i plenum. Hver deltagers oplevelse var privat.

Fremtiden

Pause i bilen. Destination: mod fremtiden, eller 'forventningen' i det cirkulære sprog. Ankomst til projektlederens hjem år 2015. Spørgsmål og interview med den enkelte deltager i plenum. Hvordan var det nu lige, at de fik løst videntab problematikken i SKAT tilbage i år 2010? Opsamling på dagen, feedback til facilitator og farvelsang.

Feedbacken fra projektgruppen var overvældende. Udsagn som:

- Super god dag med skift i rum
- Jeg fik bygget videre på en historisk videntråd
- Imponerende godt skruet sammen
- Jeg er dejlig mere forvirret, på et højere plan og opløftet
- Vi ramte kernen i den gode samtale
- Et sus af storhed i tidsrejsen
- Vi skal nok klare opgaven
- Du har en behagelig ro – dejligt at lade sig føre
- Du har vist det og vi har selv prøvet det
- Du kan klappe dig selv på skulderen, for en skøn dag
- Jeg synes du leverede varen 100%
- Du er en inspirator, som designer fantastiske processer
- Du har mod til at udfordre vanetænkning
- Tak for den mest fantastiske arbejdsdag, som jeg har haft meget længe
- Du har arrangeret den bedste workshop, jeg til dato har deltaget i
- Du førte mig ned i bunden af U'et og gjorde 'jeg' til mig
- Jeg oplevede momenter af zen...



Nå da, da. Der kan man bare se... Den havde jeg ikke lige set komme. Som et i bund og grund meget jordnært menneske, uden

de store spirituelle og religiøse tilbøjeligheder, blev jeg dybt overrasket over effekten af kun 7 timers selskabsrejse i U'et. Naturligvis havde jeg regnet med og håbet på en effekt, men slet ikke i det omfang. Hvis jeg skal prøve at redegøre for hvad der egentlig skete ud fra min pædagogiske baggrund og min baggrund som voksenunderviser, må der have foregået en kognitiv proces for deltagerne, hvor læringsbegrebet akkomodation (4.) - har gjort det muligt for deltagerne at udvikle en

overskridende læring, der viser sig som nye forståelsesrammer til at kunne åbne op for den kommende fremtid.

Jeg blev jo helt forlegen og samtidig rigtig glad over den flotte feedback. Selvom jeg på forhånd selvfølgelig havde en usikkerhed om processen ville lykkes, fik jeg undervejs en god mavefornemmelse for, at det her føltes rigtigt og rart og jeg kunne endda improvisere en del. Det var efterfølgende en mindblowing oplevelse, næsten som at have leveret en superkoncert.

En enkelt overvejelse fik jeg ikke beskrevet i fremdriftsrapporten. Min inspiration til at sætte en mere cirkulær tidsramme, var inspireret af Filosofen Paul Ricoeur, der ved at formulere **Fortid**, som 'erindring' - **Nutid**, som 'opmærksomhed' og **Fremtid**, som 'forventning', fik mig til at skabe et tids-U, hvor netop 'erindring om fortiden' kunne supplere downloadning, og bringe de gode og relevante historier med ned i bunden af U'et hvor presencing passende blev suppleret af 'opmærksomhed i nuet' – for at slutte i U'ets højre side, hvor 'forventning til fremtiden' faldt i hak med udkrystallisering og performing. At det ikke kun var mig der kunne få den tanke, blev testet ved bålet ved Roskilde fjord, hvor jeg bad projektgruppens deltagere om at tegne, hvordan de visuelt opfattede tiden. Det blev alle til cirkulære illustrationer. Et par endog tegnet i sandet, inden tidevandet udviskede brøkdeler af sekunders sandkorn.

Praktik & dataindsamling

Som et for længst planlagt forløb, uafhængigt af aktuelle projekt, skulle I & V medarbejderne i uge 39 i praktik andre steder i SKAT, for at sætte virkelighed bag deres antagelser og ansigter og stemmer på rigtige udsagn, der kunne bruges i generelt i I & V's arbejde. Men med projektgruppens fokus på videntab, var det oplagt at de i deres praktik, også fik yderligere data på netop denne problematik. Lige så vigtigt var det, at jeg fik foretaget et par selvstændige interviews med nuværende og tidligere skattemedarbejdere på Bornholm om videntab. Disse interviews gav mig en

yderligere forståelse om problematikken. Således fik både jeg og projektgruppen en nødvendig modningspause fra oplevelserne på opstartsseminariet. Og vi kunne vende tilbage med ny indsigt til den næste planlagte heldagsworkshop.

Genskabelse af U'et

Efter at fået sat overliggeren relativt højt med faciliteringen af opstartsseminariet, var det naturligt min intention som minimum, at gentage succes. Men hvordan kunne jeg det. Den næste workshop skulle generere de fede, vilde og brugbare idéer i drømmerummet, der kunne synliggøre videntab i organisationen. Jeg ville gerne at en visualiseringsproces skulle bane vejen. Ikke lige min spidskompetence. Jeg besluttede mig for at bede en KI kollega, billedkunstner, designer og scenograf Veronica Hodges om hjælp.

Her følger dagsforløbet i uddrag, som beskrevet i min anden fremdriftsrapport:

Baggrund:

Workshoppen skulle bygge videre på resultaterne af opstartsseminariet d. 8. sep. Her endte vi som bekendt i fremtiden, eller forventningen, hvor deltagerne skulle beskrive hvilke tiltag der løste videntab problematikken 'tilbage i 2010'. Disse svar, kombineret med de af mig etablerede interviews med skattemedarbejdere på Bornholm og det faktum at min projektgruppe var i praktik andre steder i SKAT i uge 39, dannede grundlag for idé-workshoppen. Dvs. at der var nu en større baggrundsviden i form af ny dataindsamling, inspiration, samt en god portion mavefornemmelse for, at videntab reelt er en problematik i SKAT.

Efter at have samlet op på de mange indtryk som workshopdeltagerne, havde fået i deres praktik, og generelt siden opstartsseminariet, var det herefter min intention af bringe deltagerne tilbage i det flow, som de for næsten en måned siden havde været i ved opstartsseminariet.

Genskabelse af U'et

I både det samlede forløb og i hver af de to større workshopaktiviteter, har jeg benyttet mig af

Kunstgrebs innovationsmodel, på en måde som har tilladt at hoppe ud og ind - frem og tilbage i procesforløbets mange rum. Mit håb for idé-workshoppen var, at deltagerne skulle generere mange og gode idéer hele dagen igennem. Jeg bad dem om at genkalde sig slutningen af opstartsseminariets meditative rum i domkirken og afspille det samme musik som den gang, i deres mp3-afspiller og hver for sig skrive idéer til at synliggøre videntab, ned i deres notesbog*

Herefter pause

Visualisering af viden

Efter middag besøgte vi så min kunstgrebskollega Veronica Hodges i hendes atelier, til en 2 times workshop faciliteret af Veronica. Veronica styrede med stor indlevelse og professionalisme et forløb, som satte hver enkelt deltagers inkl. undertegnede personlige relationer i spil. Vi blev hver for sig sendt i Østre anlæg for at tænke på vores aner, på både mor's og far's side og finde og samle genstande, der synliggjorde og kunne fortælle historien om denne viden. De fysiske genstande (grene, blade blomster fjer, skrald osv.) skulle derefter medbringes tilbage til Veronica's atelier, som en slags 'Totem'. Vi fortalte hver især om vores totem i en god og anerkendende proces. Efterfølgende skulle vi gruppevis visualisere et kunstværk, en installation, som skulle vise viden/videntab i SKAT. Veronica havde til fulde forstået mit oplæg og min pointe med denne visualiseringsworkshop og havde lagt et stort arbejde og personlighed i forberedelse og gennemførelse. Både jeg og projektgruppen blev meget inspirerede til den fortsatte idéskabelse.



Herefter pause

Sangen om videntab

Tilbage til det fysiske udgangspunkt for dagen. Deling af idéer fra notatbøgerne, Veronica's workshop og brainstorm på nogle af de bedste. Dagen sluttede med et forsøg på at udtrykke videntab som sang, eller en musikalsk historie. Hvordan lyder videntab? Mange interessante bud. En sørgemarch, melankolsk som 'Dü är den ende' mv. En spændende proces, som kunne have fortjent lidt mere tid. Måske på et senere tidspunkt. Til sidst opsamling, evaluering og farvelsang.

*Notesbøgerne blev af mig udleveret til deltagerne ved det første opstartsseminar. Det er meningen, at deltagerne bruger denne til at notere, strøtanker, indfald og idéer undervejs i hele projektperioden.

Mange dele af workshoppen lykkedes over al forventning, især Veronica's indsats, men der meldte sig også sidst på dagen en vis træthed oven på en uges praktik, de mange indtryk og nu en lang workshop. Vi nåede ikke de samme wauw højder, som i opstartsseminariet. Men mindre kunne jo også gøre. I al fald begyndte



kimen til den endelige idé at udkrystallisere sig.

Vi var nu efterfølgende klar til at gå kritikerrummet og validere, udvælge og kvalitetssikre idéerne. Vi havde dog lige glemt at backtracke og

konferere med projektgruppens nøje gennemarbejdede TOTE, med målsætninger og handlinger der løbende var blevet finpudset og justeret. Et øjeblik manglede opmærksomhed og fokus fra min side. Så om igen og en ekstra tur i kritikerrummet. Nu med bedre gruppering og belysning af idéerne ud fra TOTEN's 3 prioriterede handlinger:

- A. Dataindsamling (Problematikken)
- B. Formidling (Org. Skal se problematikken)

- C. Erkendelse (Org. Skal føle sig kaldet til at gøre noget ved problematikken)

Herefter blev det et let valg, at pege på den idé, der opfyldte alle kriterierne.

Produkt; 'Flyttekassen'

Optakt

'Flyttekassen' blev projektgruppens titel og metafor for den omstillingsproces som SKAT har været i gang med længe og som indbefatter de tidligere omtalte vilkår med omstruktureringer, omorganiseringer, sammenlægning til helhedsorganisation, opgaveflytninger, store personalereduktioner og flytninger, lokationslukninger osv. på kryds og tværs af danmarkskortet. Vilkår som bestemt sætter viden, videndeling og videntab i et både historisk, som et meget nutidigt og aktuelt perspektiv.

Anslag

Forestil dig et filmisk animeret landkort i bedste Indiana Jones stil, eller Humphrey Bogart i Cassa Blanca, hvor helten bevæger sig over store afstande på jagt efter 'skatten', eller kvinden. En og samme sag måske? Man kan næsten se den røde fremadbugtende streg, der illustrerer rejsen. Nu over vandet, eller i luften, hvor den bliver til en stiplede linje, for igen at blive fast, når den når land. Tilføj så stednavne og symboler.

Cliffhanger

Forestil dig nu i stedet tusinder af flyttekasser, der kaotisk farer rundt i landet, frem og tilbage, nord, øst, syd og vest. Flyttekasser der indeholder medarbejdernes samlede viden. Kasser afleveres og modtages. Skifter hænder måske? Nogle kasser bliver væk, forpusses, glemmes. Nogle dukker måske op igen. Kan indholdet bruges til noget? Kasser ryger til storskrald. Tjekkede vi værdien af den viden der lå i kassen. Andre er måske tomme og bliver flyttet rundt uden indhold. Kasser med uvurderlig viden går tabt! Associationerne er uendelige og videnindholdet i kasserne komplekst og svært at overskue.

Point of no return

Skift nu helten fra før ud med en SKAT flyttevogn fra Innovation & Videndeling på turné med en fast køreplan, der med retning og mål drager rundt i landet og samler disse flyttekasser med viden op, anerkender kassernes ophavsmænd og kvinder. Giver velfortjente gaver i form af anerkendende workshops, der både fortæller den store historie om SKAT og opfordrer deltagerne til at blive bevidste om deres videns værdi. Om at skabe denne viden visuelt og putte den ned i nye solide flyttekasser. Samt til sidst overdrage kasser og indhold til flyttemændene m/k fra I & V, der lover at passe på deres viden og bedste evne vil synliggøre denne, så den ikke går tabt. Tilsæt nu markeringer og events, der sætter det potentielle videntab på dagsordenen. Forstil dig et kæmpe lager, hvor SKAT's samlede viden og historie bliver bragt ind hver dag. Du kan følge udviklingen på webcam over intranettet. Hov der kom min kasse ind i billedet. De behandler den nu pænt, med '↑ Denne side op ↑'



Grande finale

Det store sus i maven og erkendelsesrush. Turnerende interaktiv udstilling i alle skatteregioner. En kæmpe installation af 1700 flyttekasser symboliserende de 1700 medarbejdere, som forlader organisationen indenfor to år. Forestil dig en synliggjort vej, eller sti igennem kasser med viden i stabler, på række, fra gulv til loft og væg til væg. Se og mærk under fødderne, at vi træder på låget af for længst afgåede skattemedarbejders gamle

kasser og at der fra loftet hænger, eller flyver fremtidens uåbnede kasser. Ukendte fremtidige skattemedarbejders endnu ikke erhvervede viden. Nogle helt flade, som blade i vinden. Andre halvt åbne med blafrende næsten flyvefærdige klaplåg og bundstykker. Den helt store fortælling. Måske kombineret af kunstneriske indslag, der med kasserne som baggrund og kulisse understreger pointen. Skab din egen kasse mens du er her og tilføj den til installationen. Løft et låg. Kig ind i kasserne. Hvad er der derinde. Kan du få øje på det hele? Er der viden, som du kan bruge?

Det hele selvfølgelig sat i scene af direktionens chefer, der på skift byder velkommen rundt omkring i landet og understreger vigtigheden af, at vi ser videntabet, som realistisk trussel. Chefer der igangsætter processen til bedre videndeling med praktisk anvendelige værktøjer og standarder. Fortæller om seniorordninger, hvor de snart afgående og højt 'skattede' medarbejdere kan overlevere deres viden. Virtuelle løsninger på videndeling der bare fungerer. Skabt af brugerdrevet innovation. Osv. osv. Så er drejebogen næsten skrevet!

Flyttekassen som workshop og gave

Centralt i den store drejebog om flyttekassen, finder vi 'VidenWorkshoppen'. Det saglige grundlag for hele projektet. Det er 'on location' ude i regionerne, at den nye kunstneriske dataindsamlingsmetode inkl. inspiration fra Teori U, skal stå sin prøve og via reelle og brugbare data om videntab og videndeling legitimere og i gangsatte processen om 'at få organisationen til at SE problematikken og føle sig kaldet til at forebygge den'.

Deltagerne i workshoppen skal af deres nærmeste leder udvælges og anerkendes på variable parametre, som deres leder selv udstikker. Det kunne f.eks. være 'en god netværker', 'en brobygger', 'en medarbejder på vej til pension', eller 'den sidst ankomne' og lignende kriterier. Workshoppen skal betragtes som en gave, et anderledes afbræk en ellers travl arbejdsuge/arbejdsliv. En mulighed for en

bevidstgørelse af medarbejderens specifikke viden og en visuel og fysisk skabelse af denne gennem konkret at fylde en personlig flyttekasse med viden, som derefter overdrages til SKAT. Der skal ideelt opstå en erkendelse af den store skattehistorie og den kollektive viden, samt ikke mindst være en mulighed for at dele både frustration, glæder. Til sidst skal der åbnes mulighed for deltagerne for at pege på brugbare løsninger, til en bedre videnling i fremtiden.

VidenWorkshoppen henvender sig til 10 deltagere af gangen og foreslås gentaget minimum 10 steder i landet. Der er konstrueret en I/I prototype af workshoppen, som er blevet testet for en gruppe deltagere fra SKAT i hovedstadsregionen, med gode resultater og en umiddelbar positiv feedback. Prototypen er herefter blevet evalueret internt i projektgruppen og efterfølgende justeret. Der forestår nu en yderligere test og justering, samt en mere grundig opfølgning af deltagernes oplevelse, før en præsentation for direktionen og en evt. lancering i organisationen.

Sidstnævnte faser i forløbet bliver dog efterfølgende mit studieforløb i SKAT, der nu er afsluttet. Jeg er dog overbevist om, at projektgruppen vil arbejde intenst videre med projektet ud fra den kunstneriske vinkel vi sammen har skabt og testet.

(Se bilag B. Opsamling på Viden Workshop)

(Se bilag C. Datamateriale fra test af Prototype workshop)

(Se bilag D. Justeret program for VidenWorkshop)

Resultat og effekt

Det overordnede resultat af projektgruppens og mit samarbejde omkring projekt 'Videntab i SKAT', er altså flyttekassen som metafor og ramme om den store fortælling. Det mest konkrete resultat herunder, er prototypen for VidenWorkshoppen. Et delresultat, men bestemt en meget væsentlig mellemregning er projektgruppens synlige og hørbare begejstring og accept af den kunstneriske tilgang. Altså på

nuværende tidspunkt kun kvalitative effekter, at kunne måle på, da projektets SE fase endnu ikke er lanceret.

Om projekt, proces, kunstgreb og KI'er har gruppen følgende udsagn til disse spørgsmål:



Kom vi sammen i mål?

- *Ja, vi har en stor glæde over at vi trods alt ikke er så langt fra hinanden i kunsten og virksomhedernes verden*
- *Vi er nået vildt meget og ved endnu ikke hvor overliggeren er*
- *Det er et afsluttet projekt med nogle få løse ender, eller nye muligheder?*
- *Noget udefinerbart er blevet meget mere konkret*

Hvor sandsynligt vurderer I, at projektets samlede mål kan realiseres?

- *Den er høj i forhold til den nye kunstneriske dataindsamlingsmetode*

I hvilken grad vurderer I, at Kunstgrebs medvirken har øget sandsynligheden for, at projektets mål kan realiseres?

- *Det har helt klart øget sandsynligheden for at få organisationen til at SE problematikken*
- *Organisationen bliver dog udfordret på den nye metode, men det er en vigtig udfordring at kæmpe igennem*
- *Vi falder ikke mere i fælden, med at handle for hurtigt*
- *Vi har brug for succeshistorier om kunsten som metode og det har vi fået*

I hvor høj grad vurderer I, at virksomheden har opdaget nye metoder og værktøjer (kunstneriske, æstetiske, sanselige mv.) igennem samarbejdet med Kunstgreb/kunstgrebsinnovatøren?

- *Der er jo arbejdet med kunst før i SKAT, så der er en parathed. Men der stod vi jo ligesom udenfor og lod kunstneren forsøge at udtrykke vores tanker. Men det her er*

jo noget andet. I Kunstgreb er vi jo selv med!

- *Kunstneriske metoder har en værdi, som især har sin berettigelse i komplekse udfordringer*

I hvor høj grad vurderer I, at virksomheden vil kunne bruge disse metoder og værktøjer i fremtidige projekter?

- *I meget høj grad i Innovation & Videndeling*

I hvilken grad har Kunstgreb/Kunstgrebsinnovatøren levet op til Jeres forventninger på følgende områder:

Konkrete produkter?

- *Vi har fået en anden holdning til hvad det er for nogle produkter*
- *Vi troede vi fik et produkt fix og færdiglavet af kunstgrebsinnovatøren, men det fik vi jo ikke – heldigvis!*

Professionalisme?

- *Meget, meget mere tjekket end forventet*

Nytænkning?

- *Vi havde høje forventninger og andre antagelser. Vi er blevet hevet ind i processen på en helt anden måde*

Tydeliggørelse af 'kunstens' potentiale som innovationsgrundlag?

- *Ud over al forventning – ja, mere end det. Det har du virkelig kunne!*

Forståelse af virksomhedens virkelighed og vilkår?

- *Igen udover al forventning. Du er god til at lytte, har indlevelse, er fordomsfri og undrende. Gode spørgsmål til arbejdet, også udover det mere skatterelaterede*

I hvilken grad oplever I, at Kunstgrebsinnovatørens bidrag og kompetencer, har været brugbare indenfor følgende delområder:

Projektfokusering?

- *En ny form for fokusering. Mere åbning*

Processtyring?

- *Vi har kunne improvisere en proces igennem U'et*

- *God til at lægge planer og har styr på det.*
- *God struktur og dejlig ro*
- *Godt i forbindelse med udelegering af opgaver og roller*

Læring om brugerne?

- *Du har fået os selv til også at se os som brugere*

Idé- & konceptudvikling?

- *Interessant at kunstneriske komponenter i projektforsløbet, også er blevet komponenter i produktet VidenWorkshop...*

Test af koncepter?

- *Du var ikke så meget inde over den proces. Det kørte vi mere selvstændigt, men du var vigtig som facilitator i udførelsen*

Innovation?

- *Det har fået flyvehøjde!*

Facilitering?

- *En styrke med den fantastisk ro og autenticitet*
- *Siger det, der er brug for at sige*
- *Uafhængigheden fra SKAT er vigtig*

Motivation?

- *Vi har været topmotiverede af samspillet. Især efter opstartsseminariet*
- *Får os til at opleve hinanden som gode*
- *Varen blev leveret, især fordi noget nyt åbnede sig*
- *Rigtig god til anerkendelse*

Samarbejde?

- *Plingeling!*

Plads til forbedring?

- *Kunne godt bruge noget mere faglig og teoretisk tyngde, men uden at miste kunst og troværdighed*
- *Mere Darsø og Scharmer!*
- *Gi' lidt mere af musikeren*
- *Skabelsesprocessen mere tydeliggjort*

Er der nogle særlige slags opgaver, som I ser Kunstgrebsinnovatøren specielt kan medvirke til at løse?

- *Komplekse problemstillinger*
- *Når der er brug for at gøre noget andet end vi plejer*
- *En idé er, at arbejde på direktionsniveau med formidling, proces og handling*

Evaluering og af slutning

Jeg føler selv, at jeg er kommet godt i mål med projektet og nåede lige akkurat at afslutte med test af prototypen for VidenWorkshoppens og deltage i den fælles evaluering og justering. Jeg er således rimelig tilfreds med egen indsats, ud fra de givne vilkår, men kunne dog godt have ønsket mig noget mere tid. Især her i den sidste ende. Det er specielt gået lidt ud over rapportskrivningsfasen, som jeg selv kunne have ønsket mere grundig. Programmet blev presset til det yderste, men ambitionerne fra både undertegnede og projektgruppen har jo også været store.

Jeg har haft en fantastisk støtte og opbakning fra en ekstremt engageret vidende og dygtig projektgruppe, samt en højenergifyldt projektleder, der klaret alle evt. hængere og løse ender. Jeg har i høj grad følt mig anerkendt og brugt.

Jeg har rimelig konsekvent ladet være med at blande mig for meget i den egentlige innovationsproces og det fortløbende forandrede mindset. Det har hele tiden været mit mål, at det skulle blive deres projekt, med deres reelle ejerskab. Jeg skulle sætte rammer og rum, inspirere og samle op, mere end at gøre. Det synes jeg er lykkedes ganske flot.

Endelig kan jeg forsigtigt konkludere ud fra det p.t. sparsomme datamateriale, men de til gengæld overvældende positive reaktioner og feedback, at jeg i tæt samarbejde med projektgruppen, har processet en ny menings- og værdifuld kunstnerisk baseret dataindsamlingsmetode frem. Vi har i den grad startet synliggørelsen og forebyggelsen af videntab. Jeg håber at Innovation & Videndeling vil kunne trænge igennem med deres ønske om at udfolde projektet. De fortjener det. SKAT fortjener det. Ja, Danmark fortjener det!

Perspektiver

De mest oplagte perspektiver fra projektet er naturligvis, at SE fasen bliver lanceret og danner grundlaget for fase 2 og 3, at KUNNE og GØRE.

Der er yderligere indikationer på at Kunstgreb/kunstgrebsinnovatører vil være at finde i SKAT's database over konsulenter og praktikantmuligheder. Med I & V's ord især omkring komplekse udfordringer, hvor der skal ske noget andet og det 'vi plejer' ikke er godt nok.

Efterskrift: Akkompagnement Mozart

Denne projektrapport er blevet til under indflydelse og akkompagnement af Mozarts samlede værker, tillige med adskillige kopper kaffe og mentale rygepauser der slettede harddisken og åbnede op for nye afsnit. Måske blev tankerækken og indholdet lidt anderledes på den baggrund. Hvem ved?

Mozart-effekten som begreb, er ikke brugt som reference i aktuelle rapport. Men jeg har tidligere i anden forbindelse, været inspireret af tankegangen og eksperimenteret med dele af denne teori, i musikterapeutiske forløb med voksne udviklingshæmmede. Jeg fornemmer bestemt en effekt, hvilket som musiker og sangskriver, glæder mig overordentligt. Det kunne en anden god gang som Kl'er, være spændende at teste effekten i et reelt virksomhedsforløb.

Udtrykket 'Mozart effekten' blev opfundet af Alfred A. Tomatis, der brugte Mozarts musik som lyttestimulus i sit arbejde med at forsøge at helbrede en række lidelser. Denne tilgang har været beskrevet yderligere i en populær bog 'Mozart Effekten' af Don Campbell. Et eksperiment baseret på Mozart effekten offentliggjort i tidsskriften 'Nature' tyder på, at lytning til Mozart midlertidigt har øget elevernes IQ med 8 til 9 point. **Kilde:** Wikipedia

Referencer og litteraturliste

1. Innovationsguiden.dk
2. Fortællinger fra U'et (Lone Belling & Thomas Gerstrøm) Dansk Psykologisk forlag 2010
3. Kunstgrebs mappe for opstarts og grundforløb af uddannelsen
4. Knud Illeris, Læring - Ruc's forlag 2001 s. 27

Litteratur:

- Kunstgrebsmapperne 1 & 2
- Fortællinger fra U'et (Lone Belling & Thomas Gerstrøm) Dansk Psykologisk forlag 2010
- Læring (Knud Illeris) Ruc's forlag 2001
- Kultur- og aktivitetsfag (A. Jensen & M. Grockhoff) Munkgaard 2005

Bilag

- | | |
|----------|--|
| Bilag A. | Projektgruppens TOTE |
| Bilag B. | Opsamling på Viden Workshop |
| Bilag C. | Datamateriale fra test af prototype workshop |
| Bilag D. | Justeret program for VidenWorkshop |

