

A photograph of a studio or workshop. In the foreground, there is a desk with several dark drawers. To the right, a sewing machine is visible on a stand. Large windows in the background offer a view of a cityscape. A professional light fixture is positioned in the middle ground.

## CAKI HÅNDBOG

Til studerende ved de  
kunstneriske og kreative skoler

# IDEUDVIKLING & PROJEKTLEDELSE

Udgivet af  
Center for Anvendt  
Kunstnerisk Innovation

**Publiceret af**

CAKI – Center for Anvendt Kunstnerisk Innovation

**Redaktion**

Pernille Skov  
Line Zachariasen

**Tekst**

Julie Hjort  
Pernille Skov  
Line Zachariasen

**Fotos**

Alle fotos fra CAKI støttede projekter eller aktiviteter.

Forside: Klaus Elmer, still fra EntreNord-video

Side 8: Andreas S. Johansen og Rune B. Sørensen, *Millions of a Happy Few*,  
Kunstakademiets Designskole

Side 24: Klaus Elmer, still fra EntreNord-video

Side 52: Albin Werle, Touching Mirrors, Udstillingstedet Q

**Design og layout**

Matilde Digmann Designs

**ISBN**

978-87-92800-23-7

2. udgave



FONDEN FOR ENTREPRENØRSKAB  
YOUNG ENTERPRISE DANMARK



# **CAKI Håndbog**

## Idéudvikling og projektledelse

# Indhold

- 6 Tag styringen**  
Bogens opbygning

## **DEL 1: IDEUDVIKLING**

- 10 At udvikle den gode idé**  
Fokusér idéudviklingen
- 13 At skabe**  
Øvelse: Brainstorm  
Øvelse: Brainwriting
- 16 At vurdere**  
Øvelse: Afprøv ideen  
Øvelse: De seks tænkehatte
- 18 At forbedre**  
Øvelse: Mindmap  
Øvelse: Astronaut-metoden
- 21 At beskrive**  
Øvelse: Tag i biografen  
Øvelse: De sidste spørgsmål

## **DEL 2: PROJEKTLEDELSE**

- 26 Fra idé til projekt**  
Projektets faser
- 27 Formål og målsætning**  
Øvelse: Find projektets formål  
Mål og succeskriterier

- 30 Proces og planlægning**  
Øvelse: Lav en projektplan  
Usikkerhed undervejs er normalt
- 32 Interessenter**  
Øvelse: Lav en interessentanalyse  
Øvelse: Prioritering af interessenter
- 36 Styrker og svagheder**  
Typiske trusler i kunstneriske projekter  
Øvelse: SWOT-analyse
- 39 Organisation og samarbejde**  
Præsentation af gruppen  
Øvelse: S sammensæt projektgruppen
- 42 PR og kommunikation**  
Øvelse: Formidling af projekt
- 44 Økonomi og budget**  
Budgettyper og budgetposter  
Øvelse: Budgettering
- 48 Projektbeskrivelse**  
Projektbeskrivelsens indhold  
Otte tips til projektbeskrivelsen

## **DEL 3: EVALUERING**

- 54 Tænk fremad**  
Involvér hele projektgruppen  
Øvelse: Evalueringsspørgsmål  
Afrapportering  
Voilà

# Tag styringen

Som kunstner og kreativ lever du formodentlig af at skabe projekter. Det kan være større eller mindre projekter. Det kan være dine egne, eller det kan være som en del af andres. Og det kan være som selvstændig, ansat eller freelancer.

At arbejde projektbaseret er en del af kunstnerens arbejdsvilkår. Og derfor er det relevant, at du som kunstner og kreativ lærer at følge dit projekt til dørs.

På CAKI oplever vi, at projektledelse er et emne, der volder mange problemer. For hvordan laver man et realistisk budget? En velstruktureret aktivitetsplan? Og hvad med samarbejdspartnere, målsætning, tilladelser og organisering af projektgruppen?

Har du ikke den rette viden eller de rette redskaber, kan sådanne udfordringer komme til at stå i vejen for projektets indhold. Men det er der ingen grund til.

I denne håndbog giver vi dig den viden der gør, at du på en professionel måde kan tage styringen over dit projekt.

Det er vigtigt at understrege, at bogen ikke en facitliste for, hvordan du trin-for-trin skal opbygge dit projekt. Den er derimod tænkt som en inspirationsguide. Pluk ud, læg til og træk fra efter behov og som det passer til dig, dit projekt eller dit kunstneriske virke.

God læselyst!

## **Bogens opbygning**

I bogen vejleder vi dig i, hvordan du gør din kunstneriske eller kreative idé til et realiserbart projekt. Du får praktisk viden, redskaber og værktøjer, der hjælper dig med at udvikle og kvalitetssikre din idé.

Noget øvelser er individuelle, andre er for grupper.

Bogen er inddelt i tre dele:

### **Del 1: Ideudvikling**

Den første del handler om, hvordan du finder frem til den idé, der skal være kernen i dit projekt. Du bliver præsenteret for idéudviklingens fire faser og får konkrete øvelser til hver fase.

### **Del 2: Projektledelse**

Anden del tager dig igennem projektets syv faser. Her får du viden, råd og øvelser, der skal hjælpe dig med at gennemtænke alle projektets dele, inden du til slut sammenfatter det hele i en velformuleret projektbeskrivelse.

### **Del 3: Evaluering**

Lyset er slukket, og publikum er gået hjem, men projektet er endnu ikke helt afsluttet. Nu venter evalueringen og afrapporteringen, og den får du hjælp til i bogens tredje del.

### **Klik dig frem**

Bogen er en digital, interaktiv publikation. Det betyder, at du kan klikke på de [fremhævede links](#) i teksten og hente modeller, eksempler, værktøjer m.m.

ONS

F

PY

DEL 1

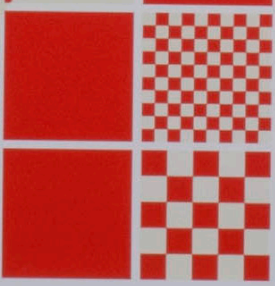
IDEUDVIKLING



P:PY

EW

F FORM DER OPSTÅR  
OCESSESSER - DESIGN  
TRYKMETODEN SELV



A TIMBER 10  
02 DRY GRADED  
CETT/INSTA 102

ESMILLI  
100 PLYWOOD  
100 PLYWOOD  
100 PLYWOOD

# At udvikle den gode idé

Det sker en sjælden gang, at den gode idé kommer dalende fra oven, når du mindst venter det. Men i langt de fleste tilfælde ligger der både tid og arbejdskraft bag.

Der findes talrige idéudviklingsøvelser og -værktøjer, du kan benytte dig af. Fælles for dem er, at de har til formål at skubbe dig ud af din komfortzone, bryde vante rammer og lede dig ad utraditionelle og alternative veje. For det er ofte her, den gode idé ligger gemt.

## Tre tips til ideudvikling

### Vær åben

Idéudvikling kræver et åbent sind. Du skal være åben og lytte til andres ideer, vinkler og syn på tingene – også selvom du synes, at din idé er perfekt som den er. Har du et åbent sind, kan idéen tage en drejning og komme steder hen, du ikke selv kunne forudse. Og det kan ofte være en fordel for projektet.

### Bland dig

Idéudvikling trives i et miljø med mennesker med forskellige baggrunde. Sørg for at idéudvikle sammen i grupper, hvis muligt gerne på tværs af alder, fag og kultur. Du kan også invitere eksterne personer med i idéudviklingsprocessen, så du får et andet blik på tingene.

### Søg inspiration

Det er ikke bare noget, folk siger. Det hjælper at komme væk fra vante omgivelser og distraktioner for at blive inspireret. Gå en tur i zoo, tag til et foredrag, eller besøg din gamle folkeskole. Det kan også være en god idé at opsøge andre, der laver projekter lig dit og lade dig inspirere af, hvordan de gør.

## **Fokuser idéudviklingen**

Inden du igangsætter idéudviklingen i en gruppe, er det vigtigt, at alle parter er indforstået med retningen for den proces, I har i vente.

Sæt rammerne for den kreative proces ved at stille et konkret og åbent fokusspørgsmål.

Fokusspørgsmålet er ikke et simpelt ja/nej-spørgsmål, men et bredt hvad/hvordan-spørgsmål, der tager afsæt i formålet med idéudviklingen.

Det kan fx være spørgsmål som:

- Hvordan laver vi en performance, der skaber debat om demokratiets vilkår og berettigelse?
- Hvordan laver vi en forestilling, der fortolker et Goethe digt på en moderne og tidssvarende måde?
- Hvordan skaber vi en løsning for udendørs belysning i Fælledparken, der gør parkens besøgende trygge?

[Klik dig frem til side 27 for at læse mere om formål.](#)

## De fire faser

Overordnet set sker idéudvikling i faser, hvor du skiftevis åbner og lukker for den kreative proces.

De fire faser er:

### **At skabe – at vurdere – at forbedre – at beskrive**

Det er vigtigt, du adskiller processerne og er bevidst om, hvilken fase du er i, og hvilken tilgang den kræver. Du skal både tænke kreativt, praktisk og kritisk, men på forskellige tidspunkter i processen.

I skabelsesfasen bør du fx ikke kritisere, stille spørgsmål, eller rationalisere din idé. Er du for ordens- og løsningsorienteret for tidligt i processen, vil du begrænse den kreative proces, og så er sandsynligheden for, at du får nytænkende ideer meget lav. Formentlig ender du ved en idé, der ligner dem, du plejer at få.

Er du omvendt for åben og kaotisk i alle faser, vil du måske nok få genereret mange ideer, men de vil blive svære at realisere. Dine ideer vil fremstå ubearbejdede og flyvske, hvis ikke du forholder dig kritisk og løsningsorienteret til, hvorvidt de er holdbare, og hvordan de kan realiseres.

På de følgende sider kan du læse mere om hver af de fire faser og finde øvelser, der passer til den enkelte fase.

# At skabe

At skabe ideer kræver frihed til at tænke i nye baner. I skabelsesprocessen bør du være udforskende, undrende og slippe dine tanker løs.

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

Husk kaos er helt okay – du skal nok få orden på ideerne senere.

# Øvelser til skabelsesfasen

## Øvelse: Brainstorm

Brainstorming er en af de meste kendte metoder inden for idéudvikling. Metoden er særligt velegnet til skabelsesfasen, da den kan fremme den kreative tankestrøm.

### Sådan gør man:

1. Start med et fokusspørgsmål.
2. Afsæt en begrænset tidsperiode til brainstormen. Det kan være en længere periode eller flere korte sessioner.
3. Selvom brainstormen er fri leg, bør der være sat klare retningslinjer for processen inden start. Som fx:
  - Al kritik er forbudt
  - Alle ideer er velkomne
  - Jo flere ideer, jo bedre
  - Kombinér gerne flere ideer
  - Ideerne skal ikke nødvendigvis være realistiske
4. Skriv ideer ned på små sedler
5. Når brainstormen er færdig, inddeles sedlerne i kategorier. Nogle handler måske om ideens form, andre om indhold, målgruppen eller aktiviteter.

Ved at inddele ideerne i forskellige klynger, belyses de forskellige vinkler på hver kategori. Det er et godt afsæt for at arbejde videre med ideen, fx når den skal vurderes og forbedres.

## Øvelse: Brainwriting

Brainwriting er en anden metode, der er velegnet i skabelsesprocessen. Metoden er en anonym form for brainstormen, der behandler flere ideer af gangen.

### Sådan gør man:

1. Gruppen stilles et fælles fokusspørgsmål.
2. Hver person skriver anonymt en idé som svar til fokusspørgsmålet.
3. Alle idéer samles i en bunke.
4. Hver person tager en idé fra bunken og har følgende muligheder:
  - at bruge idéen til selv at få en idé, som skrives ned og sendes videre.
  - at skrive videre og udvikle/ændre på ideen og sende den videre.
5. Ideerne indsamles og sendes videre, og punkt 4. gentages, indtil I løber tør for tid eller idéer.
6. Alt samles og vurderes.

# At vurdere

Når du vurderer en idé, træder du ind i en ny fase, hvor du samler op, besvarer spørgsmål og træffer beslutninger.

Det handler om at forholde sig nøgternt, analytisk og sagligt til de ideer, der er kommet på bordet samt tage stilling til, hvordan ideerne kan realiseres. Det betyder, at der skal tænke både praktisk og fremadrettet.



# Øvelser til vurderingsfasen

## Øvelse: Afprøv ideen

Det er i vurderingsfasen, den første frasortering blandt ideerne foretages. Vær kritisk, vurder og udvælg, hvilke ideer, der er værd at arbejde med.

### Sådan gør man:

- Hvordan skal ideen realiseres?
- Hvad er muligt?
- Hvad fungerer?
- Hvad fungerer ikke?

1. Stil fire spørgsmål til den enkelte idé:

## Øvelse: De seks tænkehatte

Metoden *Six Thinking Hats* – de seks tænkehatte – er en metode, der kan styre opmærksomhed og kritik i én bestemt retning, så ideen afdækkes fra alle vinkler.

- Hvid = fakta og informationer
- Gul = fordele
- Sort = farer og problemer
- Grøn = nye ideer
- Rød = følelser og intuition
- Blå = proces

1. Hver person får tildelt en farve. Farven skal være synlig for alle (fx på et papir). Personen må nu kun tænke i den retning, farven indikerer:
2. Hver person skiftes til at fortælle om sine overvejelser. Den, der starter på den blå farve, bestemmer rækkefølgen.
3. Skift farve og gentag, indtil I har været igennem alle farverne (hvis I er færre end seks), eller indtil alle har haft alle farver.

# At forbedre

Når du har valgt hvilke ideer, du vil arbejde videre med, er det tid til at vende tilbage til den åbne, kreative proces for at videreudvikle ideen. Du har et mere konkret udgangspunkt end før, men skal endnu engang være klar til at sætte tankerne fri.

Selvom du har fundet nogle gode ideer at tage afsæt i, er det for tidligt at låse dig fast på den færdige idé. Ideen skal tænkes videre og skærpes: Hvem skal være med til at udføre den? Hvilke succeskriterier skal ideen have? Hvem skal målgruppen være? Hvordan skal idéen formidles og eventuelt markedsføres?

Det kan være, du forbedrer idéen ved at forene to forskellige ideer, eller ved at finde en atypisk metode til at realisere idéen. Hvis der dukker noget op, der tegner til at være en ny og bedre idé, skal du derfor være parat til at give slip på det gamle.

Med andre ord: Kill your darlings!

# Øvelser til forbedringsfasen

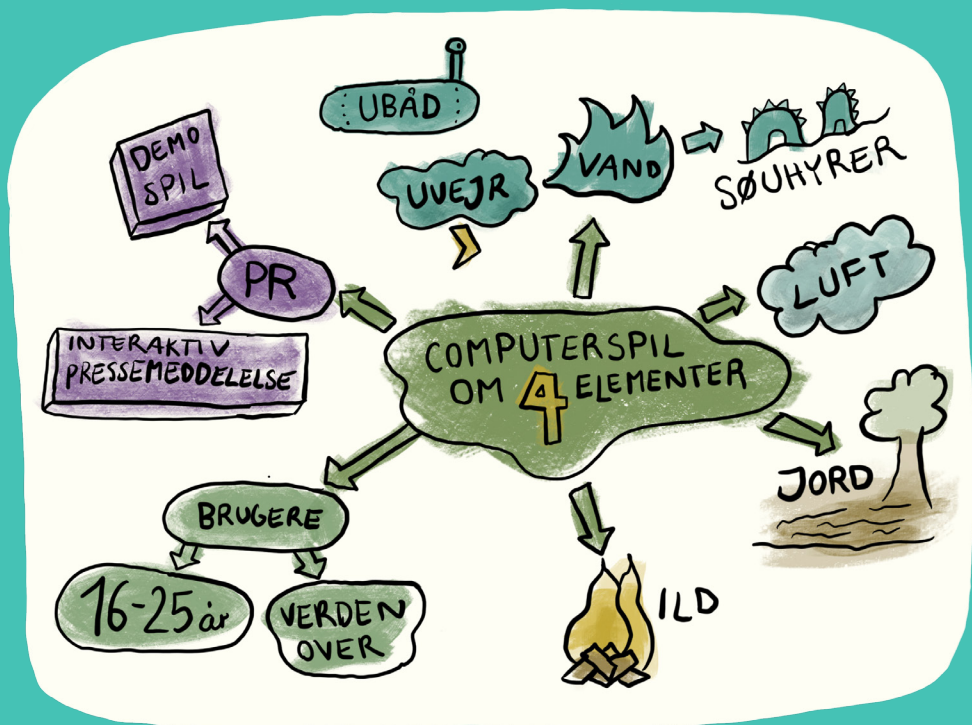
## Øvelse: Mindmap

Et mindmap tegner et billede af ideens facetter og deres indbyrdes forbindelser. Et mindmap kan gøre det nemmere for dig at strukturere ideen.

### Sådan gør man:

1. Skriv ideen midt på et stort stykke papir.
2. Skriv alle indfald ned, du kommer på, og forbind dem til hinanden og til ideen via nogle overordnede kategorier. Det kan fx være 'kunstnerisk udtryk', 'formidling', 'inspiration', 'målgruppe' osv.

### Eksempel på et lille Mindmap



# Øvelser til forbedringsfasen

## Øvelse: Astronaut-metoden

En alternativ måde at vurdere og forbedre din idé på, er at bruge Astronaut-metoden. Her udsætter du idéen for ekstreme påvirkninger, hvilket tvinger dig til at se muligheder og begrænsninger ved ideen.

### Sådan gør man:

Stil fx dig selv disse fire spørgsmål, og find gerne på flere ekstreme spørgsmål.

- Hvordan vil idéen se ud, hvis den var en verdensbegivenhed?
- Hvordan vil idéen se ud, hvis den var lillebitte?
- Hvordan vil idéen være, hvis den blev en kæmpe fiasko?
- Hvad er ideens modsætning?

# Beskriv

Så er det igen tid til at lukke processen og fokusere på, hvordan du kan omsætte den idé, du har valgt, til virkelighed.

Det er nu du skal være praktisk, konkret og overveje idéen i detaljer: Hvordan skal den udføres? Hvilken metode skal anvendes? Hvad vil ideen koste? Hvem skal udføre den?

Man de sidste tvivlsspørgsmål i jorden, og beskriv ideen udførligt på skrift. Så har du både en afklaret og velbeskrevet retning at arbejde efter, og hvis I arbejder i en gruppe, vil alle parter være enige om afsættet for det kommende arbejde.

# Øvelser til beskrivelsesfasen

## Øvelse: Visualisér ideen - tag i biografen

Biografmetoden hjælper dig til at sætte billeder på idéen og beskrive den, som den vil tage sig ud i en film.

I en gruppe hjælper metoden jer til at forstå, hvordan I hver især forestiller jer ideens endelig udtryksform.

### Sådan gør man:

1. Alle lukker øjnene og forestiller sig, at ideen udspiller sig foran dem.
2. Herefter skiftes I til at sætte billedskabende ord på ideen og forklare det, I ser, for hinanden.
3. Beskriv fx, hvordan publikum ankommer til begivenheden, hvordan de opfører sig, og hvad de oplever. Fortæl hvordan rummet ser ud.
4. Brug sanserne: Beskriv farver, stemning, temperaturer – er der koldt eller varmt?

## Øvelse: De sidste spørgsmål

Vær sikker på, ideen er afprøvet, udfordret, udviklet og forbedret mest muligt. Stil de sidste opfølgende spørgsmål for at færdigudvikle og kvalitetssikre idéen:

### HVEM

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

### HVAD

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

### HVORNÅR

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

### HVOR

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

### HVORDAN

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

### HVORFOR

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

### KONTEKST

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



**DEL 2**

# **PROJEKTTLEDELSE**





# Fra idé til projekt

Projektbeskrivelsen er planen for, hvordan ideen realiseres. Den er alfa omega i ethvert succesfuldt projekt, da det er den, du bruger til at formulere projektets succeskriterier og milepæle, og til at forventningsafstemme internt i gruppen og blandt samarbejdspartnere, hvis det er relevant for dit projekt. Det er også projektbeskrivelsen, der er afsættet for at søge midler til at gennemføre projektet for.

## Projektets faser

Projektbeskrivelsen skal tage højde for alle projektets faser.

Det vil sige:

1. Formål og målsætning
2. Proces og planlægning
3. Interessenter
4. Styrker og svagheder
5. Organisation og samarbejde
6. PR og kommunikation
7. Økonomi og budget

På de næste sider gennemgås de syv faser én for én. Vælg ud, og læs om de forskellige faser i den rækkefølge, der passer dig og din proces.

## Formål og målsætning

Et projekt kan både være smukt, grimt, frastødende eller opsigtsvækkende – men det vil altid have et formål.

Formålet, eller visionen, er selve projektets kerne. Det er det, du gerne vil opnå i kraft af dit projekt – den tilstand, du ønsker at skabe.

Formålet siger noget om, hvorfor projektet er aktuelt, interessant og meningsfyldt. Det kan fx opstå ud fra et behov, en mangel eller en utilfredshed med tingenes tilstand, eller et ønske om at røre, påvirke eller underholde andre.

Det er vigtigt at klarlægge formålet tidligt i processen, og måske har du også allerede kortlagt det i projektets idéfase. Men nu handler det om at definere det klart og tydeligt, da det er formålet, der skal styre projektets processer, aktiviteter og arbejdsopgaver.

Et godt formål er ambitiøst, klart og realistisk. Formålet er ikke noget, du nemt skal kunne sætte flueben ved og få overstået, men omvendt skal det heller ikke være for abstrakt eller uden for rækkevidde. Formål som 'at redde regnskoven' eller 'at skabe fred i verden' er ambitiøse og hæderlige, men ikke særlig realistiske at opnå med ét kunstnerisk projekt.

### Eksempler på kunstneriske formål

- At skabe debat om ulige forhold i samfundet.
- At stille spørgsmålstejn ved måden vi behandler kunstnerisk teori på.
- At skabe et lysdesign til gadebelysning, der gør borgerne trygge.

## Mål og succeskriterier

Projektets vision skal ikke stå alene, men suppleres af en række delmål, så det er tydeligt, hvordan du vil realisere formålet.

Målene skal være så konkrete, at de kan tjekkes af på en liste.

Dine mål skal derfor være **SMARTE**:

**S**pecifikke

**M**ålbare

**A**ccepterede

**R**ealistiske (men ambitiøse)

**T**idsbestemte

**E**ngagerende

På baggrund af delmålene kan du opstille projektets succeskriterier. Det er de faktorer, der viser, at du er nået i mål med projektet.

Det kan fx være antal publikum, mængden af omtale eller omsætningens størrelse.

Hvis målsætningen er at nå bredt ud, kan et succeskriterium fx være at komme på forsiden af lbyen eller med i TV-Avisen.

## Øvelse: Find projektets formål

Vær sikker på, ideen er afprøvet, udfordret, udviklet og forbedret mest muligt. Stil de sidste opfølgende spørgsmål for at færdigudvikle og kvalitetssikre idéen:

1. Du eller alle deltagerne i projektgruppen finder sammen på formål, der nedskrives på små sedler.
2. Sortér formålene, så de, der behandler det mest overordnede formål/koncept er øverst, mens de, der behandler mere konkrete formål eller aktiviteter (del-formål) er nederst.
3. Test det eller de formål, der er øverst, ved at spørge 'hvorfor?'
  - Fx Hvorfor skal vi skabe et lysdesign, der gør borgerne trygge i Fælledparken? For at sikre at borgerne vil bruge parken om vinteren.
  - Hvorfor skal vi sikre at borgerne vil bruge parken om vinteren? For at sikre sunde og aktive borgere hele året.
4. Gemmer der sig et nyt, mere overordnet formål, skal det placeres oven over det eksisterende.
5. Øvelsen er slut, når I ikke længere kan svare på 'hvorfor?' eller når svaret bliver så abstrakt, at det ligger uden for projektets rammer.
6. Skriv det overordnede formål ned. Hvis I er en projektgruppe, så del det i gruppen, så alle er enige om det overordnede formål med projektet.

# Proces og planlægning

Når du har defineret formål og målsætning, kan du spørge dig selv, hvad der skal til for at nå dem – og i forlængelse heraf hvornår du skal nå dem. Med det udgangspunkt kan du begynde at planlægge projektet.

I projektplanen indskrives alle projektets aktiviteter – små som store.

I aktivitetsplanen markerer du også projektets milepæle. Det er de aktiviteter, der er særligt vigtige, og som andre dele af projektet kan afhænge af.

## **Usikkerhed undervejs er normalt**

Selvom du har opstillet en række realistiske mål, kan du selvfølgelig ikke forudse, om projektet kommer til at køre lige efter planen. Projekter er ofte udviklingsprægede og har mange ubekendte faktorer. Derfor er det helt naturligt, at du undervejs må tilpasse, ændre eller opgive nogle aktiviteter.

Vær forberedt på at revidere mål, deadlines og andre aspekter af projektet.

Det betyder selvfølgelig ikke, at du skal give op på din vision og mål, hvis planerne ændrer sig, eller du møder modgang! Du skal blot være åben over for påvirkninger fra omverdenen.

Øv dig i at tænke i alternative og kreative løsninger, når du møder begrænsninger – den alternative løsning er ikke nødvendigvis den dårlige løsning.

## Øvelse: Lav en projektplan

1. Skriv alle aktiviteter i én kolonne.
2. Skriv hvem der er ansvarlig for aktiviteten i én anden.
3. Markér proces og deadline aktiviteten i en oversigt.
4. Markér milepælene med rød.

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Au	Sep	Okt	Ansvarlig
Idéudvikling											Morten
Research											Julie
Præsentation for partnere			15/3								Julie & Morten
Lav budgetter											Julie
Fundraising											Julie
Kunstnerisk udvikling											Julie og Morten
Workshop + præsentation							3/6				Morten
Mediekontakt											Julie
Afvikling									18/10		Alle
Evaluering											Julie

# Interessenter

Hvis dit projekt skal opnå synlighed, skal det henvende sig til nogen.

Den modtager, dit projekt primært henvender sig til, kaldes den primære målgruppe. Det kan være et publikum, en kunde, et fagudvalg, en underviser, en producent, en chef, børn i aldersgruppen 5 – 7 år eller andre.

Dit projekt kan dog være interessant for mange andre end lige netop din primære målgruppe. Det kan fx også være interessant for en uddannelsesinstitution, en fond, medier eller forældre til børn i aldersgruppen 5 – 7 år.

Alle, der har interesse i dit projekt, som kan blive påvirket af det, eller har indflydelse på projektets slutresultat, kaldes interessenter. En interessentanalyse hjælper dig i udviklingen af projektet. Du bliver bevidst om, hvem projektets interessenter er, og hvordan de skal eller kan inddrages.

Analysen hjælper dig med at finde ud af, hvad du skal sige til hvem for at skabe interesse – og det hjælper dig til at planlægge aktiviteter, kommunikationsarbejde m.m.

Interessentanalysen er god at have ved hånden flere gange i projektforløbet, fx når du skal lave den interne arbejdsfordeling mellem parterne. Hvis du har forståelse for deres forventninger og tager højde for, hvordan både dine og deres behov kan imødekommes, er du også bedre rustet til at undgå samarbejdskonflikter.



## Øvelse 1: Interessentanalyse

Lav en interessentanalyse, så du får overblik over alle projektets interessenter – også dem, du umiddelbart ikke finder relevante.

1. Skriv alle de interessenter ned, du kan komme i tanke om. Både de interne og eksterne samarbejdspartnere samt de, der ikke nødvendigvis er inddraget i projektet, som fx medierne, en konkurrent, kommunen eller politiet, som du skal have til-ladelse fra til at realisere dit projekt.
2. Gennemgå følgende spørgsmål med hver interessent:
  - Hvilken interesse har interessenten i projektet?
  - Hvad er interessentens succeskriterier for projektet?
  - Hvordan vil interessenten bidrage?
  - Hvad kan projektet bruge interessenten til?
  - Hvad kan projektet gøre for interessenten?
  - Hvilke fordele har interessenten af projektet?
  - Hvilke ulemper har interessenten af projektet?
3. Lav et skema, der giver overblik over interessenterne.
4. Gruppér interessenterne i overskuelige segmenter, fx ud fra deres interesse i pro- jektet, deres forventede adfærd eller deres holdninger.

## Eksempel på en interessentanalyse i forbindelse med en børneteaterforestilling:

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

## Øvelse 2: Prioritering af interessenter

En interessentanalyse genererer som regel rigtig mange interessenter. Du kan ikke henvende dig til alle med lige stor omhu, men må vælge ud og prioritere.

### Sådan gør du:

1. Prioritér interessenterne efter deres indflydelse og interesse i projektet ved at placere dem i skemaet nedenfor.

<b>INDFLYDELSE</b>	<b>Imødekom behov</b> <b>Holdes tilfredse</b>	<b>Holdes tæt engageret og aktivt involveret</b>
	<b>Minimal kommunikation</b> <b>Hold øje med</b>	<b>Holdes informeret</b> <b>Vis hensyn</b>
	<b>INTERESSE</b>	

2. Fokusér projekt, tid og energi efter de interessenter med størst indflydelse og interesse. Men hold altid øje med de andre interessenter. Det kan vise sig, at de kommer til at have indflydelse senere i forløbet.

# Styrker og svagheder

En god projektleder kender projektets styrker og svagheder, så han eller hun ved, hvor der skal arbejdes ekstra for at nå i mål.

En SWOT-analyse er et anvendeligt redskab til at kortlægge styrker og svagheder i et projekt.

SWOT er en engelsk forkortelse, som står for:

**S**trengths : styrker

**W**eakness : svagheder

**O**pportunities : muligheder

**T**hreats : trusler

De to første faktorer – styrker og svagheder – handler om de interne forhold i projektet. Det vil sige om forholdene inden for den organisation, der udfører projektet.

De to sidste faktorer – muligheder og trusler – vedrører de eksterne forhold. Det vil sige den verden, der findes uden for projektet.

Med afsæt i SWOT-analysen kan du forudse problemer og lægge en handlingsplan for, hvilke aktiviteter du skal igangsætte, samt hvilke aktiviteter du skal nedjustere, så du kan imødekomme eller undgå konflikter.

## Typiske svagheder i (kunstneriske) projekter

- En utilstrækkelig aktivitetsplan: Planen hænger ikke sammen, fx fordi den er ufuldstændig eller præget af tidsoptimisme.
- Økonomi: Budgettering er ikke fuldstændigt, og der mangler et godt overblik over projektets økonomi, kommende udgifter og afregningsprocedurer.
- Synlighed: Kommunikationsindsatsen nedprioriteres til fordel for andre af projektets praktiske opgaver. Det resulterer i en mangelfuld dækning af projektet, der kan have indflydelse på projektets succes, økonomi m.v..

## Typiske trusler i (kunstneriske) projekter

- Finansiering: For mange kunstneriske projekter er det en væsentligste trussel at kunne skaffe finansiering til at realisere projektet. Tag fundraisingarbejdet alvorligt, og begynd i god tid!
- Tilladelser og rettigheder: Husk at indhente tilladelser fra kommune, myndigheder, politi mv. Samt få tilladelse til at bruge musik, manuskripter, billeder m.v., som andre har rettighederne til.
- Modvilje: Kunst kan provokere, og derfor kan kunstneriske projekter sommetider møde modstand. Sørg for at kortlægge modvillige kritikere, og hav en plan for, hvordan du vil - eller ikke vil - gå dialog med dem.

## Øvelse: SWOT-analyse

Lav en SWOT-analyse for at blive bevidste om de dele af projektet, der skal styrkes, for at projektet når i mål.

1. Udfyld skemaet. Hjælpe SWOT-analysen på vej med en kort brainstorm.
2. Overvej om der er nogle af projektets svage sider, der kan vendes til stærke sider, hvis blot de håndteres på en bestemt måde.

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

# Organisation og samarbejde

Et projekt kan sjældent realiseres af én person alene. Der er brug for et projekthold eller samarbejdspartnere, som har evnerne til at løfte de forskellige typer af opgaver.

Sørg for at samle et hold, der har en stærk profil med supplerende kompetencer – fx økonomi, formidling, afvikling, udvikling m.m.

Det er vigtigt, at alle tager ansvar, er motiverede og bidrager på lige fod. Dominerer en person, vil det ofte være demotiverende for de andre. Tilsvarende kan det ødelægge en fælles samhørighed, hvis én ikke bidrager, men blot er 'free rider'.

For at forebygge konflikter kan I aftale en række grundregler for samarbejdet. Fx hvor meget I vil mødes, forberedelsestid, etc.

Opstår der alligevel problemer, så sørg for at diskutere konflikterne åbent, så I undgår splid og fnidder, men i stedet kan forsøge at rette op på de ting, der er gået skævt.

## Præsentation af holdet

Overvej, hvordan du vil præsentere holdets kompetenceprofil. Mange fonde, investorer og samarbejdspartnere kigger særligt på projektgruppen, før de involverer sig i et projekt.

De vil typisk spørge:

- Har gruppen de nødvendige kompetencer, der kræves for at føre projektet til dørs?
- Har gruppen arbejdet sammen tidligere?
- Virker gruppen overbevisende og seriøs?
- Har de enkelte medlemmer den relevante erfaring?
- Er gruppen bevidst om dens svagheder og indstillet på at lukke 'hullerne'?

## CV

Husk at vedlægge CV på alle medlemmer i gruppen.

[Klik for at se, hvordan et fyldestgørende CV ser ud.](#)

### Læs også

Du kan læse mere om organisation og samarbejde i

[CAKI Håndbog – Organisation og ledelse.](#)



## Øvelse: S sammensæt projektgruppen

Sammensæt det gode hold ved at lave en SWOT-analyse på gruppens medlemmer.

1. Sæt jer sammen, og overvej hvilke egenskaber, I hver især har. Lav fx en SWOT-analyse på gruppens medlemmer, og spørg hinanden, hvad jeres stærke og svage sider er.
2. Sørg for at fordele arbejdsopgaverne, så gruppens kompetencer udnyttes bedst muligt. Det er vigtigt, at alle er indstillede på samarbejdet, og at der etableres en klar arbejdsfordeling.
3. Sørg altid for at indlede samarbejdet med en forventningsafklaring.  
Spørg:  
Er alle enige om projektets mål og vision?  
Er ansvaret for de forskellige opgaver placeret?  
Er alle indforstået med arbejdsfordelingen?
4. Udpeg en leder for projektet og projektgruppen. Leder skal løbende sørge for, at gruppens spilleregler bliver overholdt, at opgaverne udføres som aftalt, og at alle er engagerede.

# PR & kommunikation

Uanset hvor godt og gennearbejdet et projekt er, er det ikke meget værd uden en modtager. Det er typisk den primære målgruppe, som er blevet kortlagt i [interessentanalysen](#).

For at få målgruppen til at deltage i projektet, skal denne selvfølgelig gøres opmærksom på og interesseret i det. Derfor bør du allerede under udviklingen af projektet tage højde for projektets PR- og kommunikationsindsats.

Det er den, der afgør, hvordan omverden – publikum, kunder, samarbejdspartnere, fonde, medier m.v. – ser projektet.

PR- og kommunikationsindsatsen er med andre ord en væsentlig faktor for, om projektet når i mål og bliver en succes.

## Læs også

Vi anbefaler, du læser [CAKI Håndbog i PR og kommunikation](#), der vejleder dig i, hvordan du planlægger og udfører kommunikations-, markedsførings- og pressearbejde.

## Øvelse: Formidling af projekt

Tænk over hvordan projektet skal formidles til omverden.

Svar på følgende spørgsmål:

- Til hvilken målgruppe skal projektet synliggøres?
- Hvad får målgruppen ud af projektet?
- Hvordan skal det synliggøres? Fx via netværk, sociale medier, hjemmeside, eller et lanceringsevent?
- Hvilket visuelt og stilistisk udtryk skal projektet have?
- Hvilke medier skal kontaktes?
- Hvornår skal formidlingsaktiviteterne foregå? Løbende eller via en kort, fokuseret indsats?
- Hvem skal varetage formidling og markedsføringen?

# Økonomi og budget

Som projektleder er du den, der skal have overblik over projektets samlede økonomi og sikre, at projektet er økonomisk bæredygtigt.

Et projekt skal være økonomisk realistisk, og det skal du bevise med dit budget.

Budgettet er en skitsering af projektets forventede indtægter og udgifter. Når du laver budgettet er det derfor vigtigt, du er så præcis som mulig, så du ikke ender med at bruge flere penge end du har til rådighed.

Sæt dig ind i budgetposterne, og research på prisen af den enkelte post. Brug Google, brug telefonen, og indhent de tilbud, der behov for.

## **HUSK!**

**Husk altid at gemme kvitteringer!** Du skal bruge kvitteringerne som bilag til det endelige regnskab, som også er din dokumentation overfor fx SKAT og fonde. Nogle fonde fratager støtten, hvis ikke der er vedlagt gyldige kvitteringer, lige som du kan få problemer med fradragsberettigede udgifter hos SKAT, hvis regnskabet ikke er dokumenteret.

## Budgettyper

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

Det kan være:

- Et udviklingsbudget, der viser indtægter og udgifter for projektets eller virksomhedens udvikling.
- Et etableringsbudget, der viser indtægter og udgifter for projektets eller virksomhedens etablering.
- Et driftsbudget, der er et overblik over projektets eller virksomhedens daglige forbrug.
- Et aktivitetsbudget (projektbudget), der viser indtægter og udgifter for enkelte aktiviteter.

De første tre budgetter bruges i projekter, som inkluderer en udviklingsfase, en etableringsfase samt en driftsfase. Typisk vil sådanne projekter være af større karakter og forløbe over en tidsperiode minimum et år, og ofte længere.

I mindre (og kortere) projekter er det ofte tilstrækkeligt med et aktivitetsbudget.

### Læs også

For en mere udførlig indføring i budgetter og regnskab, se

[CAKI Håndbog – Økonomistyring.](#)

Der kan du også se eksempler på andre typer budgetter.

## Eksempler på budgetposter

Nedenfor kan du se eksempler på typiske budgetposter.

### Produktion/afvikling:

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

### Administration:

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

### PR og Markedsføring

Website  
Tekst og grafik  
Tryk af plakater og flyers  
Fotograf

**OB!** Søger I fondsmidler, skal I være opmærksomme på, at nogle fonde ikke støtter alle typer budgetposter.

### Læs også

Søger du hjælp til fundraising?

[Se CAKI Håndbog – Fundraising.](#)

## Øvelse 1: Budgettering

Lav et fyldestgørende budget.

1. Research på projektets indtægter og udgifter. Vær realistisk, og undgå at under- eller overbudgettere.
2. Skriv indtægter og udgifter i et Excel-ark i to separate kolonner.
3. Lav gerne en kolonne til både de budgetterede og de faktiske udgifter og indtægter. Det gør det nemmere, når du skal lave dit regnskab.
4. Lav to budgetter: Et til eget brug, hvor du udspecificerer de enkelte budgetposter, og et til fonde eller samarbejdspartnere, der er en kortere version, hvor du har samlet budgettets hovedposter.

**Hent budgeteksempler her:**

[Udviklingsbudget](#)

[Driftsbudget](#)

[Aktivitetsbudget](#)

[Likviditetsbudget](#)

# Projekt- beskrivelse

I det foregående har vi gennemgået disse elementer i projektet:

Vision og målsætning, proces og planlægning, interessenter, styrker og svagheder, organisation og samarbejde, PR og kommunikation og økonomi og budget.

Nu skal informationen omskrives til en god projektbeskrivelse!

Indholdet i din projektbeskrivelse afhænger af, om den er målrettet projektgruppen, samarbejdspartnere, kollegaer, fonde, medier eller noget helt sjette.

Du bør altid vinkle din beskrivelse efter, hvem din modtager er.

Er der tale om et internt dokument mellem kollegaer, kan du synliggøre overvejelser omkring bemanding og struktur.

Er det til en fond, der støtter nordisk kultur, skal du lægge vægt på det nordiske element i projektet.



## En projektbeskrivelse bør:

- Vække nysgerrighed og fortælle projektets kernehistorie  
Hvilken forskel vil projektet gøre i verden? Hvad er det 'nye' i projektets idé eller vision?
- Italesætte projektets relevans  
Hvorfor skal andre være interesserede i projektet? Hvem er projektet relevant for – og hvorfor?
- Vise handlekraft  
Hvordan vil du følge projektet til dørs? Hvordan vil du sikre, at projektet bliver synligt for andre? Hvad er finansieringsplanen?
- Skabe tillid  
Har du stærke samarbejdspartnere? Erfaringer fra tidligere projekter? En gennemarbejdet projektbeskrivelse?

### Læs også

Du kan læse mere om kommunikation, vinkling af teksten m.m. i [CAKI Håndbog – PR & kommunikation](#)

# Otte tips til projektbeskrivelsen

1. Skriv kort og præcist med det vigtigste først. Indled gerne med en ultrakort og fængende beskrivelse af, hvad projektet går ud på.
2. Vær konkret i beskrivelsen af projektførløb og indhold.
3. Brug eksempler så læseren kan visualisere, det du skriver om.
4. Engager læseren: Dan billeder, overrask, brug følelser og humor.
5. Undgå (for mange) fagudtryk.
6. Skriv din tekst som en helhed, uden løse ender og modstridende oplysninger. Læs fx teksten højt for dig selv. Flyder den naturligt? Hvis ikke, så forestil dig at du fortæller om dit projekt til en ven. Hvordan ville du så udtrykke dig?
7. Målret teksten: Vinkl din projektbeskrivelse mod modtageren. Skriv kun det modtageren har brug for at vide for at forstå dit projekt.
8. Fat dig i korthed! Projektbeskrivelsen skal ikke være for lang. Projektbeskrivelsens indhold bør sammenfattes på 2 - 4 A4 sider og kan så suppleres med ekstra bilag så som budget, CV, illustrationer m.m.

## Projektbeskrivelsens indhold

Har du husket det hele?

**Ansvarspersoner:** Navn, e-mailadresse og telefonnummer (skrives fx i dokumentets sidehoved)

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

**Vision, formål og mål:** Hvad vil projektet?

**Målgruppe:** Hvem henvender projektet sig til?

**Samarbejdspartnere:** Kort introduktion og beskrivelse af deres rolle i projektet.

**Form og indhold:** Oprids de centrale hovedpunkter i projektet.

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

**Markedsføring og kommunikation:** Beskriv strategi for synlighed.

**Budget:** Vedlæg relevante budgetter.

**Evaluering og dokumentation:** Hvordan vil I evaluere projektet og synliggøre resultater? Se næste kapitel om evaluering.

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



DEL 3

# EVALUERING





# Tænk fremad!

Evaluering kan både finde sted løbende og efter projektets afvikling.

Oftentimes bliver evalueringen nedprioriteret, fordi det kan virke unødvendigt at bruge tid på at kigge tilbage, når projektet er i gang eller allerede er vel overstået. Men evalueringen er et vigtigt redskab til, at du selv og andre kan lære af de erfaringer, som er blevet opbygget gennem projektet.

Ved at reflektere over forløbet og lære af eventuelle fejl, kan du også gøre op med dårlige vaner og lægge nye retningslinjer for kommende projekter. Du bør afsætte tid til evalueringen inden projektets afvikling, således at det fra starten er en integreret del af projektplanen.

## **Involvér hele projektholdet**

Alle projektets involverede bør deltage i evalueringen. Afhængig af deres rolle kan de involveres i forskellig grad.

Evalueringen kan foregå både individuelt og i plenum.

Individuelt, fx på skrift, fordi det giver den enkelte mulighed for anonymitet. Plenum fordi dialogen mellem forskellige partere kan skabe nye tanker og ideer. Og man bør heller ikke underkende vigtigheden af, at alle mødes til sidst og får mulighed for at sige, det de ikke fik sagt, klappe hinanden på skulderen og runde arbejdet af.

Det behøver ikke være en falliterklæring, at du ikke nåede præcis de mål, du havde defineret fra start. Det kan være du har lært noget nyt af den drejning projektet tog, og du har ført projektet i en bedre retning. Derfor skal evaluering ikke være en kontant afregning af mål og resultater. Fokuser i stedet på, hvad du har lært af projektet, og hvilken viden du vil give videre til andre. Det er den, der er værdifuld.

## Øvelse: Evalueringsspørgsmål

Evalueringen tager udgangspunkt i jeres målsætning.

Start derfor med at gennemgå vision, mål og delmål, og spørg derefter hinanden:

- Leverede vi det vi skulle?
- Leverede vi til tiden?
- Leverede vi kvalitet?
- Overholdt vi budgettet?
- Arbejdede vi godt sammen?

Herefter kan I se fremad og spørge:

- Hvad kunne vi gøre bedre?
- Hvad kan vi lære til næste gang?
- Hvilken læring kan vi give videre til andre?

Saml gerne op på spørgsmålene og diskussionen i et tekstdokument, som kan sendes ud til de involverede.

Den er gavnlig, hvis du eller andre i gruppen skal lave et lignende projekt.

## **Evaluér løbende**

Selvom der er tale om et projekt uden en specifik slutdato, fx en virksomhed eller en forening, er det stadig relevant at evaluere.

Især fordi du har mulighed for at påvirke arbejdet, mens det er i gang.

Her kan evalueringen foregå som en løbende aktivitet, som med fordel kan placeres, efter du har afsluttet milepæle i projektet.

Fx efter en præsentation, afvikling af et event, i dialog med kunden, når de har afprøvet et produkt osv.

## **Afrapportering**

Hvis projektet er et studieprojekt eller støttet af en fond, kan du komme ud for at skulle lave en afrapportering. Det kan være at fonden, ledelsen eller andre samarbejdspartnere stiller krav om, at projektets resultater og erfaringer skal synliggøres. I dette tilfælde skal du imødekomme til de krav, der bliver stillet.

Ofte er det afgørende, at du efter projektets afslutning kan synliggøre de resultater, du har opnået.

Det kan du gøre på mange måder. Du kan fx lave:

- En publikation
- En film
- En blog
- Et website
- En refleksionsrapport
- Et oplæg
- En logbog
- En infografik
- En artikel til et fagmagasin el. lign.



## **Voila!**

Du nu været igennem de centrale faser af dit projekt. Fra idéudviklingens spæde start over de syv kerneelementer til projektets beskrivelse og evaluering.

Herfra handler det om at overføre dine planer, mål og visioner til virkelighed.

Formentlig har du praktiske erfaringer og personlige oplevelser i vente, som du ikke kan forberede dig på – og det er præcis som det skal være!

Vi håber, at vi med denne håndbog har givet dig viden og værktøjer, du kan trække på, når du støder på udfordringer både før, under og efter projektets afvikling.

Husk at bruge og opdatere dine værktøjer og skemaer – og husk også, at du altid kan kontakte CAKI, hvis du har brug for rådgivning i løbet af projektforløbet.

God vind!