

Af Mette Ullersted, Torben Bager, Ulrik Blom, Christian Byrge og
Tommy Borg Larsen

Redaktion og layout: Helene E. Pedersen

CAMP GUIDE

Genvej til unikke idéer



CAMP GUIDE

Genvej til unikke idéer

Udgivet af: IDEA i samarbejde med Kreativitetslaboratoriet ved Aalborg Universitet, Innology - Center of Innovation v. Erhvervsakademi SydVest og Udvikling & Viden v. UIC Lillebælt.

Redaktion & layout: Helene E. Pedersen, Innology - Center of Innovation v. Erhvervsakademi SydVest

Illustrationer: Carsten Petersen, Made By Makers APS

Tryk: Jørn Thomsen A/S

1. udgave, 1. oplag, 2010

ISBN: 978-87-91934-02-5

Kopiering af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.



Iværksætterakademiet IDEA

Engstien 1

6000 Kolding

Telefon 6550 1390

www.idea-denmark.dk

idea



Forord

IDEA udarbejdede allerede i 2005 en Camp Guide på initiativ af Ulrik Blom, Center of Innovation. Det var et nyttigt første skridt. Siden er der afholdt rigtig mange camps ved de danske universiteter og videregående uddannelsesinstitutioner. Der er eksperimenteret på livet løs, og flere forskellige former for camps har været afprøvet. Vi ved derfor i dag meget mere om campmetoden, og hvordan man optimerer chancen for, at en planlagt camp bliver en succes.

MEN – indtil videre befinder denne viden sig i det store og hele inde i hovedet på de mange, der har prøvet at lave en camp, og specielt de få eksperter med omfattende erfaring med campmetoden. Samtidig er der en stigende interesse for campmetoden i udlandet, og Danmark har i de senere år i langt højere grad end andre lande været et eksperimenterium for denne metode. Den udenlandske interesse har vist sig både ved forskningskonferencer og i form af henvendelser om bistand til at træne undervisere og afvikle konkrete camps.

Vi burde derfor gøre noget for at samle erfaringerne. I foråret 2009 henvendte IDEAs direktør, Torben Bager, sig derfor til en række cameksperter og foreslog, at vi sammen udviklede en ny campguide – både i dansk og engelsk version. Eksperterne blev udvalgt, så de dækkede såvel den mere innovationsorienterede som den mere kreativt orienterede tilgang. Som eksponenter for den innovationsorienterede tilgang udvalgte Ulrik Blom og Tommy Borg Larsen, der sammen har gennemført mange innovationsorienterede camps. Og som eksponenter for den kreativt orienterede tilgang udvalgte Christian Byrge og Mette Ullersted, som har haft et tilsvarende tæt parløb om en række kreativt orienterede camps.

Det første møde i forfattergruppen blev imødeset med nogen spænding, ville det lykkes at integrere de to perspektiver, eller ville det mere blive en kampplads mellem to tilgange.

Heldigvis lykkedes det hurtigt at finde ind i et frugtbart samarbejde om en campbog, hvor de to tilgange så at sige går hånd i hånd.

Vi håber, campbogen bliver til stor glæde for de mange, der står over for den spændende udfordring at skulle arrangere deres første camp.

Torben Bager

*Professor og direktør for Iværksætterakademiet IDEA
Januar 2010*

og -billeder



CAMP GUIDE

Genvej til unikke idéer



Indholdsfortegnelse

1:	Indledning	7
2:	Camporganisering	7
	2.1: Campleders rolle	8
	2.2: Facilitatorenes rolle	14
	2.3: Eksterne parter rolle	15
	2.4: Udvalgelse af deltagere	17
	2.5: Valg af lokalitet	18
	2.6: Valg af varighed	19
	2.7: Finansiering	20
3:	Modelcamp (et eksempel)	23
4:	Camppædagogik i praksis	31
	4.1: Sprog, krop og indstilling	31
	4.2: Al viden er værdifuld	34
	4.3: Byg videre på hinandens idéer	38
	4.4: Tryghed	40
	4.5: Koncentration	43
	4.6: Sammenfatning om camppædagogik	47
5:	Procesledelse og facilitering	49
	5.1: Camplederens rolle/udførelse	49
	5.2: Facilitatorens rolle/udførelse	49
	5.3: Facilitatoren som artist, vejarbejder eller servicemedarbejder?	50
	5.4: Hvordan styrer man arbejdsmetoder på campen?	52
6:	Litteratur	55
7:	Øvelser og værktøjer	56
	7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del	56
	7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del	75

Genvejen



1: Indledning

Undervisning i entreprenørskab, kreativitet og innovation kræver utraditionelle undervisningsmetoder. Den dominerende undervisningsform ved de videregående uddannelser, nemlig forelæsningspræget klasseundervisning om et fag styret af underviseren, må her underordnes andre metoder. De studerende kan ikke nøjes med at lære **OM** fagområdet, dvs. dets teorier, metoder og klassikere, de skal også trænes **I** det. De skal derfor arbejde med at udvikle konkrete idéer og koncepter, de skal i dette arbejde helst tæt på *rigtige* entreprenører, og de skal mærke på egen krop og sind, hvordan det er at skabe nyt, sætte i værk og omsætte faglig viden i praksis.

Målet for denne undervisning er med andre ord ikke blot tilegnelse af faglig viden, men også at udvikle de studerendes praktiske entreprenørielle kompetencer og deres entreprenørielle mindset. Den dybere hensigt er, at alle studerende ved de videregående uddannelser skal udvikle en dobbeltkompetence i studieforløbet: først og fremmest dyb indsigt i det fagspecifikke område, de har valgt at fokusere på, men tillige kompetencer med entreprenørielle processer, som sætter dem i stand til senere i livet at udføre nyskabende projekter, hvad enten det er i form af etablering af en ny virksomhed eller som innovative medarbejdere i eksisterende virksomheder og organisationer.

Anvendelse af nye metoder i undervisningen inden for dette fagområde kan i høj grad udfoldes i klasseværelser, forelæsningslokaler og andre faciliteter ved de eksisterende uddannelsesinstitutioner. Man kan fx invitere *rigtige* entreprenører som gæstelærere, etablere studiepladser i virksomheder, arbejde med konkrete cases, se og diskutere videocases (www.idea-toolbox.dk), bruge hjælpeværktøjer til udarbejdelse af forretningsplaner, evaluere idéer og ventures (www.idea-viq.dk) og deltage i forretningsplankonkurrencer som Venture Cup (www.venturecup.dk). Som underviser kan man arbejde med at træde i baggrunden, at betragte sig selv som mentor eller coach for de studerendes egen læreproces frem for som den styrende part.

Samtidig er det dog også klart, at rammer og vilkår for de eksisterende uddannelsesinstitutioner sætter mange kulturelle, administrative og praktiske begrænsninger for anvendelse af innovativ pædagogik og didaktik, herunder brug af undervisningsmetoder som ovennævnte. Uddannelsesinstitutioners skemaer er typisk inddelt i mange små dele, som vanskeliggør længerevarende forløb; der er mange pauser og forstyrrelser, som hæmmer dyb koncentration, og det er i praksis vanskeligt, grænsende til det umulige, at blande faggrupper på tværs af studieretninger og uddannelsesinstitutioner. Samtidig er uddannelsesinstitutioner normalt domineret så meget af enkeltfagligt fokus og lærerstyring, at den sprælske, studenterinvolverende og tværfaglige tilgang, der er påkrævet for at tænke *out-of-the-box* og arbejde innovativt, har dårlige vilkår.

Det er som følge af disse begrænsninger, at tanken er opstået om at forlægge denne form for undervisning til et andet sted, en camp, hvor de nyskabende processer kan trives bedre, koncentrationen maksimeres, og faglig viden blandes.

Tanken om camps er ikke ny. Når virksomheder og organisationer for alvor skal tænke nyt og arbejde med deres kultur og dybe forandringer, så flytter man ofte et hold medarbejdere eller ledere til et kursussted e.l., hvor fjollerier er tilladt, og koncentrationen i gruppeprocesser kan maksimeres. James March taler om *fjolleriets metode* om denne form for sprælsk og nyskabende aktivitet, men

understreger, at det ikke er et alternativ til hverdagens rationelle vilkår, men et supplement (March 1992).

På samme måde er en innovation camp, solution camp eller kreativitetscamp inden for undervisningen ikke et alternativ til den normale undervisning ved uddannelsesinstitutionerne, men et supplement. Deltagelse i en camp kan have værdi i sig selv for de studerende, der ønsker at udvikle sig personligt og dyrke de kreative og innovative kompetencer, altså en ekstraordinær aktivitet, der ikke giver studiepoint. Men en camp kan også være indbygget i bestemte fag, eller i det mindste honoreret af studieledelsen, så der gives studiepoint for vellykket deltagelse i et campforløb. I nogle studier og fag kan det indbygges i studie- og fagbeskrivelser som et obligatorisk element - på linje med, at andre studier og fag muliggør eller kræver studierejser og studieophold i udlandet som element i uddannelsen.

Kernen i en camp er følgende:

- ▶ Et begrænset antal studerende og undervisere, typisk 20-50 personer, flytter undervisningen til en facilitet uden for uddannelsesinstitutionen
- ▶ Deltagerne arbejder intensivt i tværfaglige grupper inden for en begrænset tidsramme, typisk under 48 timer, med at generere nye idéer og arbejde med innovative løsninger på stillede problemer
- ▶ Eksterne deltagere, fx erhvervsledere og eksperter, deltager på forskellig vis: formulerer innovationsproblemer, arbejder med de studerende i grupper eller evaluerer og præmierer idéer og løsninger
- ▶ En campleder står i spidsen for arrangementet, og til hver gruppe knyttes en facilitator
- ▶ Der formuleres klare opgaver og problemer – men detaljer om campforløbet frigives ikke på forhånd
- ▶ En samarbejdsorienteret, livlig og arbejdsintensiv atmosfære skabes af leder og facilitatorer
- ▶ Der lægges et stort tidspres på deltagerne for at øge koncentrationen og resultater – og der lukkes principielt af for ekstern kommunikation med venner, familie o.l.

Fokus for en camp kan variere. Nogle har fokus på den kreative fase, hvor de studerende arbejder med deres egne problemer og idéer eller arbejder med afsæt i et fælles, formuleret problem, fx hentet i en virksomhed eller ved en forskningsinstitution (fx anvendelse af et patent). Andre har i højere grad fokus på den innovative proces og udviklingen af et koncept, typisk et forretningskoncept, der i princippet kan implementeres efterfølgende. Selve implementeringen er sjældent en del af campen.

Figur 1 illustrerer hovedelementer og processer i en camp.



Figur 1: Campmodel – fra problem over idé til koncept

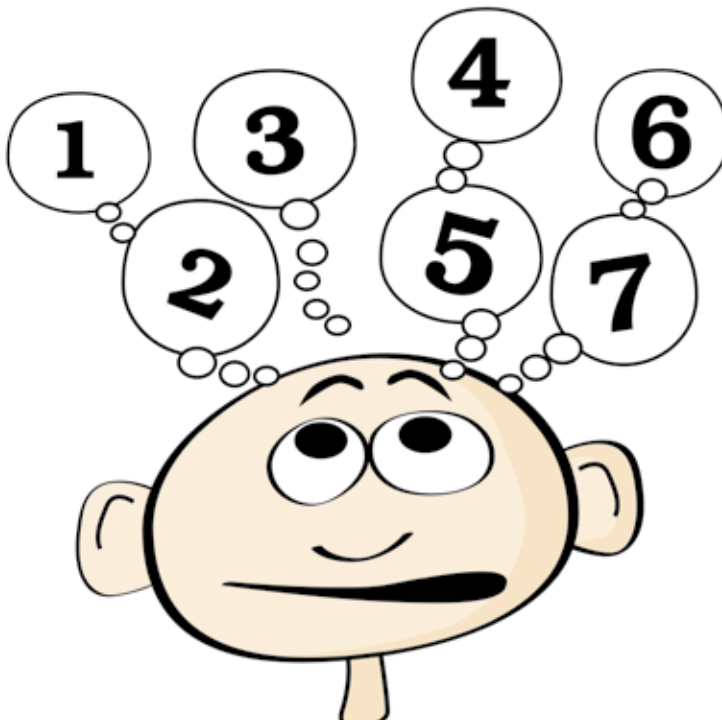
Campmetoden har spredt sig eksplosivt inden for undervisningen i entreprenørskab, innovation og kreativitet i de senere år (Bager 2009). Mindst 40 camps er blevet afholdt i Danmark i årene 2005-2009:

- ▶ Ved Aalborg Universitet har Kreativitetslaboratoriet (www.krealab.aau.dk) gennemført et stort antal camps med fokus på kreativitetsfasen og udviklingen af nye metoder til denne form for camps
- ▶ Ved erhvervsakademier som Erhvervsakademi SydVest (www.easv.dk) er camps også blevet brugt flittigt, specielt med fokus på udviklingen af nye forretningskoncepter
- ▶ Med forankring i Syddansk Universitet har IDEA House (www.idea-house.dk) afviklet et stort antal camps og sommerskoler med fokus på såvel idé- som konceptudvikling
- ▶ Bemærkelsesværdigt er også involveringen af en privat konsulentvirksomhed som Zentropa WorkZ, der i samarbejde med bl.a. Københavns Universitet har gennemført camps af 4-5 ugers varighed i tæt samarbejde med en række store virksomheder og organisationer

Bag de mange camps ligger, trods forskellighederne, nogle fælles principper, som alle søger at efterleve:

- ▶ Princippet om diversitet for at maksimere kreativitets- og innovationshøjden, dels ved at blande faglige retninger, dels ved at involvere eksterne eksperter med praktisk erfaring i processerne
- ▶ Princippet om horisontal tænkning, dvs. evnen til sammen at tænke på tværs af vidensfelter og inddrage disse i idégenerering og innovationsudvikling
- ▶ Princippet om at veksle mellem kreative/idégenererende processer og innovative/konceptudviklende processer (De Bono 1995)
- ▶ Princippet om problemorientering, også kaldet PBL (*Problem Based Learning*). Der tages afsæt i formulerede problemer frem for i et emne

- ▶ Princippet om at lære via handling kombineret med refleksion (*Experience Based Learning*). De studerende udfordres til at tage kontakt til eksterne personer, for at præsentere deres idé o.l., hvilket giver afsæt for erfaringsbaseret læring (Kolb 1984)
- ▶ Princippet om facilitering. Underviserens rolle er i højere grad facilitatorens end ekspertens, og til hver gruppe knyttes en procesfacilitator, der koncentrerer sig om at maksimere gruppeprocessen med sigte på maksimal koncentration og udbytte



2: Camporganisering

Dette afsnit forsøger at give nogle konkrete forslag til overordnet organisering, planlægning samt overvejelserne bag. Derfor vil der naturligt være lagt vægt på praktisk erfaringsbeskrivelse og i mindre grad på didaktiske vurderinger.

2.1: Campleders rolle

For at sikre succesfuld koordinering og gennemførelse skal camplederen være helt eller delvist ansvarlig for den overordnede organisering og planlægning af campen. Camplederen skal som minimum deltage i planlægning, stå for gennemførelse og evt. deltage i evalueringen af campen. Dette for at sikre harmoni mellem mål, de praktiske rammer og afvikling af indholdet.

I planlægningen er camplederen med til at definere campens formål og overordnede emne. Først besluttet vægtningen af den kreative og den innovative del. Når det ligger fast, vil campens program, metoder og andre aktiviteter kunne tilpasses og fastlægges. Tidsfaktoren og deltagerens kompetencer (*herom senere*) er væsentlige i denne sammenhæng.

Campledelsen bør overveje, om campen giver deltagerne særskilte kompetencer/studiepoint, samt om der skal udarbejdes et bevis/diplom for gennemført deltagelse. Begreber som krav for deltagelse og mødepligt m.v. kan diskuteres her.

Alt er som bekendt ikke muligt, så enten arbejdes der i denne fase ud fra et budget, eller også er det i denne fase, at budgettet udarbejdes. En kursusomkostning pr. deltager på mellem kr. 1.000 og kr. 2.000 pr. kursusdøgn er muligt, men også et minimum.

Se nærmere i afsnittet om finansiering.

Planlægningsfasen er naturligt præget af en hel del praktiske aftaler, som skal koordineres i tæt forståelse for og hensyntagen til de kreative og innovative metoder.

Idéboks

Det er meget vigtigt, at deltagerne får en præcis instruks inden campen. Mennesket er meget traditionsbundet, så et kursus er fra ca. kl. 8.00 til senest kl. 15.30. Hvis ikke deltagerne ved, hvad de går ind til, har de lavet aftenaftaler med kæresten m.v. Husk samtidig at holde kursisterne i uvished om programdetaljer. Hold en vigtig balancegang mellem på den ene side at forberede kursisterne på det værste/bedste og på den anden side ikke at røbe for meget.

TO DO liste:

- Dato og tidspunkter bestemmes
- Mødelokaler, indkvartering og UV-udstyr aftales og bookes
- Niveau af forplejning aftales
- Deltagere inviteres, tilmeldes, opfølges
- Grupper dannes
- Campleder udpeges eller skaffes
- Facilitatorer skaffes og instrueres
- Evt. oplægsholder skaffes
- Dommere skaffes
- Evt. professionelle hjælpere skaffes
- Kreative og innovative metoder aftales og tilpasses problemstillingen
- Detaljeret drejebog udarbejdes
- Evt. præmier aftales og skaffes
- Afslutning eller gaver til eksterne aftales og skaffes
- Budget udformes og kontrolleres
- Evt. informeres pressen
- Materialer kopieres/klargøres
- Hjælpebidler anskaffes og klargøres

Camplederen er i gennemførelsen af campen den gennemgående figur, som deltagerne kender, følger og bliver fortrolige med. Det er camplederen, der byder velkommen, introducerer eksterne personer, introducerer de forskellige øvelser eller opgaver, afslutter med finalen og afrunder campen.

Nogle af de vanskeligste øvelser/opgaver bliver gennemgået i plenum, da det er nemmere for camplederen at have den fornødne autoritet til at gennemgå dem. Man kan også bedre løfte en stemning i plenum, hvilket er nødvendigt - sidst på dagen. Især i den kreative del er camplederen meget på, både tidsmæssigt og hvad angår energi.

Camplederen har også kontakten med facilitatorerne. Her aftales løbende, hvilke områder der skal have særlig opmærksomhed hos deltagerne.

Det er sluttelig også camplederen, der har den endelige kontakt med kursusstedet. Der er ofte løbende brug for små justeringer, som præcist udstikkes af den processtyrende campleder.

Idéboks

Det er vigtigt, at camplederen er positiv og begejstret af natur og udstråler en form for karisma, da dette har en afsmittende effekt på deltagerne.

En ny campleder kan med fordel forberede sig ved selv at deltage i en camp eller ved at være til stede, enten som observatør eller facilitator hos en erfaren instruktør.

TO DO liste umiddelbart før campen:

- UV-midler medtages eller det sikres, at de virker (*projektor, lærred, tavle eller flipover*)
- Dias og bærbar pc medtages
- Program medtages
- Kopierede materialer medtages
- Tusch, papir, transparenter, sakse, limstifter, post-it notes m.v. medtages

TO DO liste under campen:

- Tjek bordopstilling og UV-udstyr
- Opstil/tjek pc og lyd
- Sorter og uddel hjælpematerialer, evt. i kasser
- Afstem med reception (*nøgler, kopikort og lokaler med tidsplan*)
- Afstem med køkkenet (*tidsplan, antal deltagere og gæster*)
- Sæt PP-show, evt. billeder og musik på projektor

2.2: Facilitatorernes rolle

Idet camplederens funktion bl.a. er at forklare og begrunde campens arbejdsmetoder, vil dette legitimere en stor del af facilitatorens arbejde.

Facilitatorens vigtigste funktion er at få processerne til at flyde. Facilitator skal igangsætte, bringe tilbage på sporet, huske deadlines, få enkelte til at slippe fastgroede idéer og foreslå anvendelse af metoder.

Facilitator skal ikke selv deltage i idégenereringen og idéudviklingen, men initialisere arbejdsprocessen.

Måske har enkelte deltagere i processen brug for et hvil eller påvirker processen negativt en periode. Det er så facilitatorens opgave nænsomt at foreslå en pause. Det kan også være for hele gruppen. Der kan være brug for en energizer eller en lille gåtur m.v. Facilitator har travlt, vedkommende er hele tiden på – han/hun kan ikke trække sig tilbage i en halv time og drikke kaffe, men må konstant være opmærksom på processen: Er der en eller flere, som har brug for et ekstra skub, mere energi, stimuli og/eller provokationer?

Facilitator er mest i brug ved den kreative del, hvor metoder og øvelser er meget instruktionskrævende for at blive udført optimalt. Facilitator får pause, når der er fælles oplæg og andre samlinger. I den innovative del er processen mere deltagerstyret og derfor mindre facilitatorkrævende. Et forslag kunne være at halvere antallet af facilitatorer, når man kommer til den innovative del og i en større grad lade gruppen arbejde selv. Grupperne har ikke nødvendigvis brug for lige meget støtte.

Ud over den essentielle proces initialisering har facilitator en motiverende rolle. Facilitator fjerner uhensigtsmæssige sten på vejen og giver optimale betingelser for kun at fokusere på opgaven. Det kan være praktiske opgaver som at hente papir, men også at hente kaffe, snacks og forplejning.

Idéboks

Det er vigtigt at have én facilitator pr. gruppe.

Facilitatorerne er sat grundigt ind i programmet og metoder forud for campen.

I løbet af campen kalder camplederen facilitatorer sammen til fælles korte møder, hvor status og næste proces forklares.

TO DO liste:

- Aftale antal og varighed for facilitatorer
- Finde potentielle facilitatorer
- Aftale honorering af facilitatorer
- Afholde formøde med instruktion af facilitatorer
- Bestille forplejning og indkvartering af facilitatorer
- Modtagelse og materialeudveksling på campen
- Løbende kontakt efter hvert fællesoplæg på campen
- Evaluering med facilitatorer

2.3: Eksterne parter rolle

Leverer problemstilling

Det er meget motiverende for deltagerne, at campopgaven er autentisk og stilles direkte af problemejeren. Det være sig en reel, skrinlagt eller tænkt udviklingsopgave. Et sådant realistisk og velmotiveret problemfelt vil kunne løfte processen med både energi og motivation. Det er ikke altid, at virksomheder vil luften udviklingsopgaver, men man kan ofte få virksomheder til at samarbejde om mere åbne problemstillinger.

Ekspertes

Et inspirerende oplæg fra en ekstern person kan ligeledes løfte processen. Erfaringer med foredrag (30 – 40 minutter), enten fokuseret på udviklingen i en bestemt målgruppes adfærd eller bringende et specifikt teknologisk emne på banen, er gode. Det er godt, hvis oplægget kan provokere eller i det mindste vække nye tankemønstre. Det er selvfølgelig nødvendigt at finde et foredrag, som sætter lidt kant på emnet, som er helt aktuelt eller er helt anderledes rent fagligt end det, deltagerne kender til i forvejen. Man kunne for eksempel få en branchevant møbelforhandler til at fortælle om vilde trends inden for fremtidens boligbyggeri og boligindretning. Man skal dog være opmærksom på, at et fagligt oplæg kan komme til at virke mønsterskabende for deltagerne, så de vil få idéer, der ligner dem, som blev præsenteret i oplægget. Oplægget skal derfor helst være bredt og pege i mange retninger eller ligge efter den kreative fase.

Professionelle hjælpere

Hvis det er muligt at tilknytte en eller flere tegnere/grafikere, kan det, især i den innovative del, være meget udviklende og motiverende. Når deltagerne deltager i den formgivende proces, opstår der en række nødvendige spørgsmål, som er meget givtige at få svar på. Dette giver dybde i idéerne. Desuden er en visualisering ekstrem vigtig, når idéerne senere skal præsenteres. Hvis ikke der er ressourcer til en tegner, kan modelmaterialer, tegneredskaber, digitalt kamera og video samt evt. scannere være med til at visualisere/produktudvikle.

Idéboks

En professionel fotograf kunne tage billeder løbende gennem campens forskellige faser. Grøpebilleder er desuden med til at højne korpsånden. Billederne kan med god virkning vises løbende på campen inden instruktion m.v. Efterfølgende kan de bruges til intern eller ekstern PR. I mangel af ressourcer kan man ofte få en camplæder eller facilitator til at tage nogle billeder. Den efterfølgende distribution til deltagerne og andre interesserede giver oplevelsen længere levetid. Deltagerne vil få snakket camp, hver gang billederne vises til kolleger og andre.

Evaluator

Ved at have et dommerpanel, som idéerne afslutningsvis skal præsenteres for, skaber man en god afslutning for de hårdtarbejdende deltagerne. Det er motiverende, at ens bestræbelser bliver vurderet og måske præmieret. Ved at sammensætte et kompetent dommerpanel skabes et yderligere pres for, at deltagerne præsterer deres bedste. Deltagerne vil sideløbende oparbejde en kamp om æren, og dette vil i forening blive forløst i finalen.

Det er vigtigt at få fat i nogle gode evaluatore. Gerne beslutningstagere fra egen organisation eller problemejerne. Helt optimalt 2-3 stykker spredt på kompetencer. Hvis campen er øvelsesrelateret, så gerne eksterne partnere (fx beslutningstagere i marketing og organisationsfunktioner). De har strategisk indsigt, men er også gode til at vurdere det rent præsentationstekniske. Gode er også bankfolk, som har nemt ved at vurdere nye forretningstiltag. Evt. en skøn forening af disse.

TO DO liste:

- Finde passende emner som eksterne parter
- Invitere eller adspørge disse interessante eksterne partnere
- Takke for deltagelse og tjekke, om de ønsker forplejning
- Evt. bestille ekstra forplejning
- Anskaffe gaver eller honorarbetalning
- Indpasse den eksterne partner i programmet
- Arrangere ordentlig modtagelse og instruktion på campen
- Præsentation og tak for deltagelse samt overrækkelse af gave
- Mail sendes efterfølgende med tak for deltagelse

2.4: Udvalgelse af deltagere

Deltagerne vælges ud fra princippet om diversitet. Vi skal have sammensat grupper med forskellige individer, der bidrager med forskellige faglige og personlige kompetencer.

Hermed undgås vanetænkning, og bredest mulig nytænkning opnås.

Under de enkelte øvelser i den kreative proces arbejdes der enten individuelt, to og to eller i mindre grupper. I processens innovative del kan der være behov for specifikke fagligheder til at løfte de mere analyserende opgaver, og her er det stadig vigtigt at sikre en faglig bredde. Desuden er det vigtigt at skille bekendte ad for at undgå vanetænkning. For at udnytte den faglige diversitet blandt deltagerne er det en god idé at sammensætte grupper på 6-8 personer på tværs af kompetencer, fag og afdelinger. Der skal selvfølgelig skeles lidt til kønsfordelingen af hensyn til at få indkvarteringsplanerne til at gå op.

Idéboks

Det er givtigt at sammensætte deltagere med forskellige baggrunde/kompetencer på en camp. Endvidere kan det være gavnligt at få hjælp til visualiseringen af idéerne fra grafikere, designere eller mennesker med andre kreative baggrunde.

Deltagerne bør vælge, om de vil deltage i campen, eller måske ligefrem ansøge om at deltage. Det er stort bare at få lov til at deltage. En ufokuseret deltager, der i virkeligheden hellere ville være et andet sted, er ødelæggende for processen. Mens en interesseret deltager omvendt er positiv for processen. Vi skal sikre, at alle interesserede bliver tilbudt at deltage i campen, således at vi har et bredt funderet deltagerfelt.

For at udnytte diversiteten optimalt er det helt essentielt at få deltagerne grupperet med meget forskellige faglige og personlige kompetencer.

TO DO liste:

- Aftale, hvilke faggrupper der skal med
- Aftale, hvorledes kendskabet til campen bliver udbredt blandt potentielle deltagere
- Udfærdige invitationsmateriale og anden markedsføring
- Aftale, hvorledes tilmeldinger indsamles og opfølges
- Lave de ønskede grupperinger eller aftale, hvorledes de opstår under processen
- Lave oversigt med grupper og indkvartering til brug for facilitatorer

2.5: Valg af lokalitet

Det er vigtigt, at campen afholdes uden for vante omgivelser, både for at bryde vaner og for at holde fokus på campens opgaver. Man kan med fordel bruge kursus-, idræts- og fritidscentre eller højskoler, både af økonomiske årsager, men også af praktiske. Feriehytter/lejligheder fungerer både som gruppearbejdsrum og overnatning. Lad evt. deltagerne selv stå for dele af forplejningen. Hvis campen foregår på højskole, hotel eller lignende, kræver det et gruppearbejdsrum pr. gruppe.

Desuden kræves et stort plenumrum, hvor alle deltagere skal kunne sidde, fx en gymnastiksal, et stort mødelokale eller en teatersal. Lokalet bruges ved idégenerering, fælles oplæg og diverse præsentationer.

Idéboks

Afspilning af musik, inden kursisterne samles, skaber positiv stemning og hermed energi - et godt eksempel på, at det er muligt med små tiltag at hygge om og motivere kursisterne. Kan camplederen finde passende musik, der er innovativ eller rummer en historie om musikalsk nytænkning, er det ekstra godt.

Det er en god idé at gøre meget ud af forplejningen. Der forlanges fokus fra deltagerne næsten i døgn drift. Så må der gives noget igen. Ud over måltider indbefatter det vand og frugt og evt. eftermiddagskaffe/-kage ved samlingerne. Facilitatorerne kan evt. troppe op i hytterne med snacks om eftermiddagen og aftenen. Erfaringen siger, at det er en stor succes at servere lidt mad om aftenen eller som natmad. Ligeledes vil en flaske vin eller en øl kunne gøre underværker hos lidt trætte deltagere. Det sociale aspekt er meget vigtigt for målopfyldelsen. Pas på med vin/øl, hvis deltagerne kender hinanden inden campen.

TO DO liste:

- Finde egnede steder til afholdelse af campen
- Aftale antal deltagere og grupper
- Aftale og tjekke indkvartering og møderum samt *tjek ind og tjek ud*
- Aftale niveau af forplejning
- Aftale UV-udstyr, internet, kontorfaciliteter m.v.
- Justere tidsplan og deltagere ved ankomst og løbende under campen

2.6: Valg af varighed

Valg af varighed er naturligvis bestemt af ressourcer til rådighed. Ét døgn er i sagens natur mindre ressourcekrævende end to døgn osv.

Erfaringen viser, at en god idégenerering ofte tager en hel dag. Skal der arbejdes med innovation og koncepter, skal varigheden af campen op på min. et døgn, helst to døgn. Og skal der tages spæde spadestik til en underbyggende forretningsplan, tager det min. en uge.

Uanset længde på selve campen skal den altid ses som en begyndelse på anvendelse af kreative metoder og som opstart af nye projekter, som bliver viderebehandlet i organisationen.

TO DO liste:

- Aftale mål (*hvor langt vil man gerne nå?*)
- Ud fra et resourcespørgsmål aftales varigheden
- Aftale tidspunkter
- Perioden skal indpasses øvrige drift i egen organisations

2.7: Finansiering

Camps er klart mere ressourcekrævende end daglig drift. I forhold til intern mødeafholdelse og undervisning har vi her brug for ekstra planlægning, campledelse, indkvartering, forplejning og eksterne partnere. De konkrete omkostninger kan variere meget. 1 døgnscamp for 30-40 deltagere er set gennemført for mellem kr. 25.000 og 500.000.

Camplederens centrale rolle og erfaringsgrundlag gør vedkommende uundværlig og derfor værdifuld. Hvis ikke camplederen findes internt, kan vedkommende evt. lånes hos en samarbejdspartner. Der findes også enkelte konsulenter, der i samarbejde med egen organisation udfører rollen. Sidste mulighed kunne være at købe campen som en samlet pakke hos et managementbureau eller lignende. Det er den mest omkostningskrævende løsning. Enkelte videregående uddannelsesinstitutioner, herunder merkantile og teknologiske, udfører lignende ydelser på markedsvilkår.

Facilitatorer kan ofte findes i egen organisation/HR-afdeling, især hvis campmetoden bruges jævnligt. Man kunne rekruttere tidligere campdeltagere som guider; her afholdes omkostningen af det normale lønbudget. Alternativt kunne studerende ved højere relevante uddannelser anvendes mod et relativt beskedent honorar.

Non-profit organisationer og virksomheder kan med held få virksomheder til at møde op mod et beskedent vederlag. Anvender man leverandører, kunder eller andre samarbejdspartnere, kan man ofte honorere med et beskedent vederlag - fx kørsel og et par flasker vin.

Uddannelsesinstitutioner og erhvervscentre entrerer ofte helt uden honorar pga. krav om udadvendt aktivitet.

Ellers er det ofte muligt at støvsuge egen organisation for hjælpere i form af grafikere, teknikere og fotografer.

Udvælgelse af deltagere er givet for de organisationer, der arbejder systematisk med udvikling. Her udvælges deltagerne fra udviklingsafdelingen eller de ad-hoc udvalg, der sidder på en given udviklingsopgave. For alle andre kan man benytte sig af eksisterende

kommunikationskanaler, opslagstavler, nyhedsbreve, møder og samlinger m.v. Det er ofte mere et spørgsmål om koordination end egentligt ressourceforbrug.

Indkvartering og forplejning er ofte helt uundgåelige omkostninger. Men også her er det muligt at være kreativ. I stedet for luksuriøse hoteller er der mange kursuscentre m.v., som har hytter eller lejligheder, hvor flere kan dele indkvarteringen, og som samtidig kan anvendes til gruppearbejdsrum. Desuden kan egen kantine eller deltagerne selv forberede flere måltider. Det virker især godt for gruppedynamikken på camps, der varer længere end et døgn.

Fonde eller offentlige udviklingsmidler kan ofte søges til udviklingsprojekter. Viden herom kan skaffes via samarbejde med uddannelsesinstitutioner eller konsulenter. Ofte findes der puljer i ministerier, regioner og kommuner. Disse kan søges af utallige brancher og inden for et utal af emner. Ofte kræver ansøgte midler medfinansiering, dvs. at der kun dækkes en procentdel af campen eller projektet. Medfinansieringen kan være deltagerens løn, dvs. egen organisations timer i planlægning og gennemførelse enten som hjælpere eller facilitatorer. Og endelig kan der hentes medfinansiering fra de eksterne parters deltagelse.

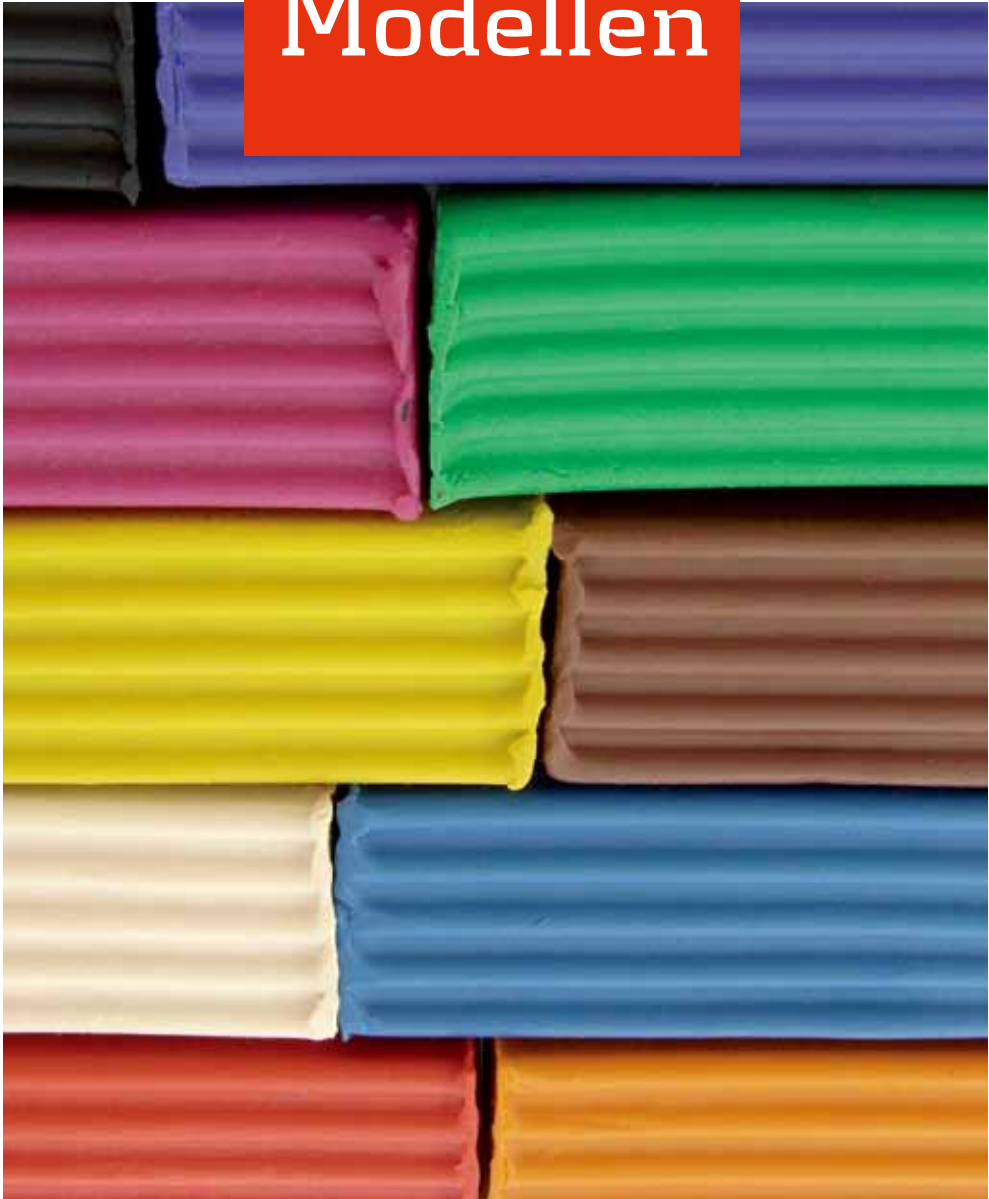
Idéboks

Ofte er det ikke, hvor mange ressourcer der bruges på en camp, der er afgørende for deltagerens oplevelse af campen. Det er mere sammenhængen mellem emne, øvelser og oplæg. Gode omgivelser og god forplejning er meget motiverende for de fokuserede deltagere.

TO DO liste:

- Egne camperfaringer eller identificere mulige samarbejdspartnere med camperfaring
- Kan medarbejdere i egen organisation anvendes?
- Er det muligt, at finde eksterne partnere, der vil bidrage uden finansiering?
- Er der mulighed for at søge midler/økonomisk støtte til campen?

Modellen



3: Campmodel (et eksempel)

I det følgende arbejdes der ud fra vores erfaringer med et eksempel på en 48 timers camp, der både indeholder kreative og innovative processer.

Campeksmplet er en "solution camp", hvor der skal udvikles nye idéer og koncepter til virksomheder/organisationer.

Campens forløb består af en **kreativ del** og en **innovativ del**:

Den kreative del har til formål at udvikle idéer, der er nye for problemstillingen enten for deltagerne, i situationen, i branchen, i Danmark eller i hele verden. Metoderne på campens kreative del tager udgangspunkt i de principper, som uddybes senere i guiden, og uhæmmet anvendelse af viden med udvikling af radikalt nye idéer som målsætning.

Den innovative del har til formål at bringe de nye idéer til markedet via koncepter. Den skal klargøre idéen til et møde med den virkelige verden med brugere, kunder, leverandører, produktioner, finansieringskilder etc. Metoderne på campens innovative del bliver mere og mere analytisk/konkrete, som innovationsprocessen skrider frem.

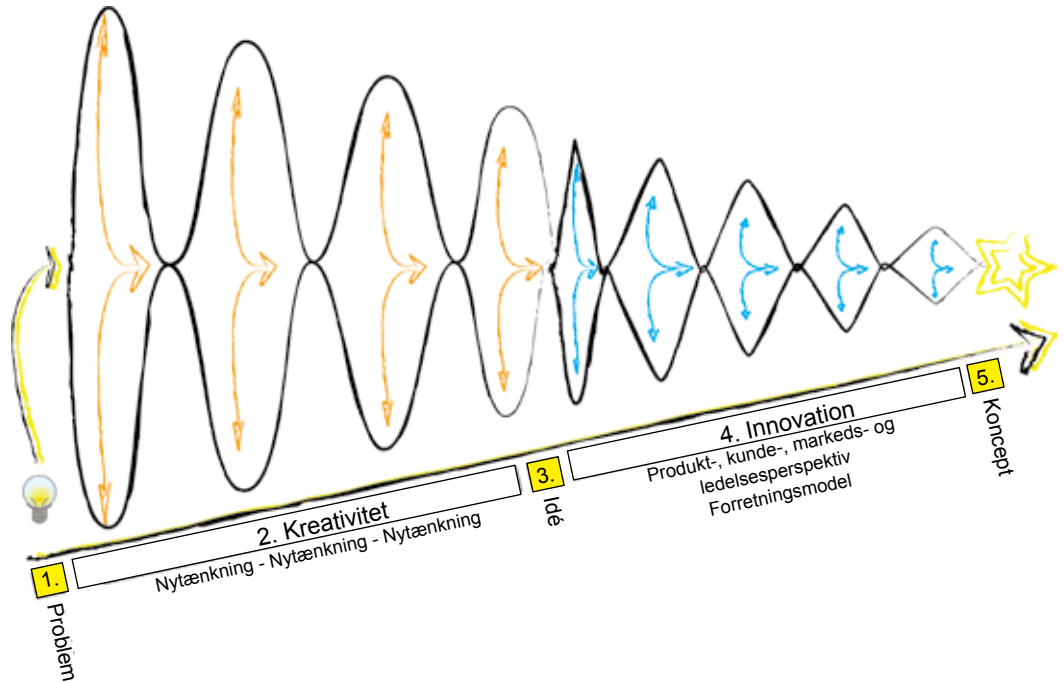
Sammenhængen mellem den kreative og innovative del af campen er stærk, da ingen ny idé er noget værd, før den er gjort klar til markedet, og omvendt er der ikke meget ved at gøre en eksisterende idé klar til markedet, da den allerede er der. Man får altså både noget nyt og implementerbart, når man gennemfører begge dele af campen.

Opdelingen i en kreativ og innovativ del af campen skal ikke forstås som to markant forskellige dele, men snarere på den måde, at de anvendte arbejdsmetoder og værktøjer ændrer karakter og formål i en glidende overgang. Der er eksempelvis innovative faser i campens kreative del, når deltagerne skal udvikle og præsentere idéer, og der er kreative faser i den innovative del, når deltagerne skal generere idéer til nye måder at markedsføre, finansiere eller udvikle forretningsmodel for en valgt idé.

Figur 2 illustrerer det to-fasede forløb og delprocesserne i en camp. Figuren viser, hvordan campens overordnede proces forløber. Det minder mest af alt om et juletræ, der ligger ned, hvor grenene stikker ud til siderne. I bunden af juletræet starter processen med et problem eller en potentiel mulighed, som bliver udfordret gennem en række runder af nytænkning. Hver gren repræsenterer derfor en runde af nytænkning. De første runder tilhører den kreative fase, hvor problemet eller den potentielle mulighed bliver udfordret gennem noget, der kan karakteriseres som radikal nytænkning, hvilket vises ved store grene.

De efterfølgende runder kan karakteriseres som den innovative fase, hvor der stadig arbejdes i runder med nytænkning, men hvor der samtidig arbejdes mere fokuseret ud fra et produktperspektiv, kundeperspektiv, markedspektiv eller andre perspektiver - dette vises ved de mindre grene. Hele processen slutes i en stjerne, som repræsenterer en løsning på problemet eller en udnyttelse af muligheden. Campen er derfor både en

kreativ og en innovativ proces, hvor nytænkning sker gennem hele processen og i alle perspektiver af problemstillingen eller udfordringen.



Figur 2: "Det liggende juletræ" - en camp opdelt i to hovedfaser og en række delprocesser

I programmet for *modelcampen* er en række energizers, 3D-cases og værktøjer beskrevet. Disse kan naturligvis flyttes rundt og skiftes ud. De fleste energizers er indsat ret tilfældigt, hvorimod der er tale om en mere udpræget progression i forhold til 3D-cases og værktøjer - de letteste først, de sværeste senere - og de kan derfor ikke på samme måde byttes vilkårligt rundt.

Når dette er sagt, må det dog understreges, at programmet er en model - og at ingen camp endnu har gennemført det fulde program uden ændringer. Der vil altid forekomme ændringer, pludselige indskydelser og justeringer, og det er langt vigtigere at følge sin fingerspidsfølelse for, hvad en gruppe har brug for/er klar til, end slavisk at følge det planlagte forløb.

Når vi alligevel har lavet programmet så detaljeret, er det for tydeligere at give læseren en følelse for proces og progression. Vi har også beskrevet både aktiviteter og formålet med aktiviteterne, så læseren kan få et indtryk af tænkningen bag øvelser og værktøjer.

Forløbet på campen går fra, at man har en *konkret problemstilling*, til, at man har en *konkret idé samt en plan for implementering af denne idé*. Men vejen mellem disse punkter har flere trin.

Campens trin:

- 
- ▶ Forberedelse til camp
 - ▶ Intro
 - ▶ Idéudvikling 1
 - ▶ Idéudvikling 2
 - ▶ Idéudvikling 3
 - ▶ Idéudvikling 4
 - ▶ Idéudvælgelse 1
 - ▶ Idéudvælgelse 2
 - ▶ Konceptualisering
 - ▶ Salg af idé
 - ▶ Next Step

Forberedelse til camp: Det er vigtigt, at man forbereder campen grundigt. En camp skal udstråle, at alt er planlagt i mindste detalje, og hvert eneste minut, hver eneste lille detalje, hvert eneste behov er der taget højde for på forhånd. Det er vigtigt, at deltagerne føler, at de kun skal tænke på at løse problemet, og at alt andet ansvar ligger hos facilitatorer og campleder. Det er også vigtigt, at man forbereder deltagerne og facilitatorerne på denne nye arbejdsform, inden selve arbejdet starter.

Intro: Formålet med introen er at introducere campens arbejdsform og opgaver for deltagerne, før de går i gang med at arbejde.

Idéudvikling 1: Dette er den første idéudviklingsrunde. Formålet med denne idégenereringsrunde er, at deltagerne i campen får en forståelse for problemstillingen, de skal løse. De skal bruge denne runde til at udvikle idéer til problemet, som de ser det. Det er meget vigtigt, at de ikke bruger runden til at stille opklarende spørgsmål. De skal derimod bare udvikle idéer til at løse problemet på den måde, de har forstået det. Afslutningsvis på denne runde får man feedback fra problemejeren for, hvilke idéer der er spændende, og hvilke der allerede har været prøvet.

Idéudvikling 2: Dette er den anden idéudviklingsrunde. Formålet med denne idégenereringsrunde er at få deltagerne til at tænke nyt. De skal forstå, at det ikke handler om at udvikle én god idé, men snarere om at udvikle en masse forskellige idéer, der kan vælges imellem. Til denne runde anvendes de kreative teknikker, der er umiddelbart lette at anvende uden videre træning og med meget lille instruktion. Deltagerne skal have en oplevelse af, at man kan få rigtig mange idéer. Runden afsluttes med, at alle hjælper hinanden med nye idéer til videre udvikling af præsenterede idéer i form af feedback.

Idéudvikling 3: Dette er den tredje idéudviklingsrunde. Formålet med denne idégenereringsrunde er at give deltagerne nogle kreative redskaber, der gør det lettere at udvikle idéer på tværs af deltagerne i hver enkelt gruppe. Hvert individ besidder unik viden. Og når denne viden blandes med viden fra et andet individ, skabes der grobund for nye idéer. Deltagerne vil derfor blive ført gennem nogle øvelser, der skaber lethed i kommunikationen. Idéerne vil herved typisk blive skarpere i denne runde, end det ville være tilfældet i idéudvikling 1 og idéudvikling 2.

Idéudvikling 4: Dette er den fjerde idéudviklingsrunde. Formålet med denne idégenereringsrunde er at give deltagerne nogle kreative redskaber, der gør det muligt at kombinere principiel viden fra vidt forskellige videnområder og derved udvikle radikalt nye idéer. Øvelserne træner det at kombinere principiel viden på tværs af videnområder. Idéerne vil herved typisk blive radikalt nyere i denne runde, end det ville være tilfældet i idéudvikling 1, idéudvikling 2 og idéudvikling 3.

Idéudvælgelse 1: Gruppens interne idéudvælgelse. Her skal gruppen sortere og rang-ordne idéerne. Der kan anvendes forskellige metoder i denne fase. Fasen er overvejende analytisk. NAF-metoden – dvs. vurdering ud fra *Novelty*, *Attractiveness* og *Feasibility* - kan anvendes for at finde de idéer, der har størst kommercielt potentiale. Idéadvokat-metoden kan også anvendes for at få belyst idéen yderligere inden endelig rangordning og valg af f.eks. tre idéer til ekstern fremlæggelse.

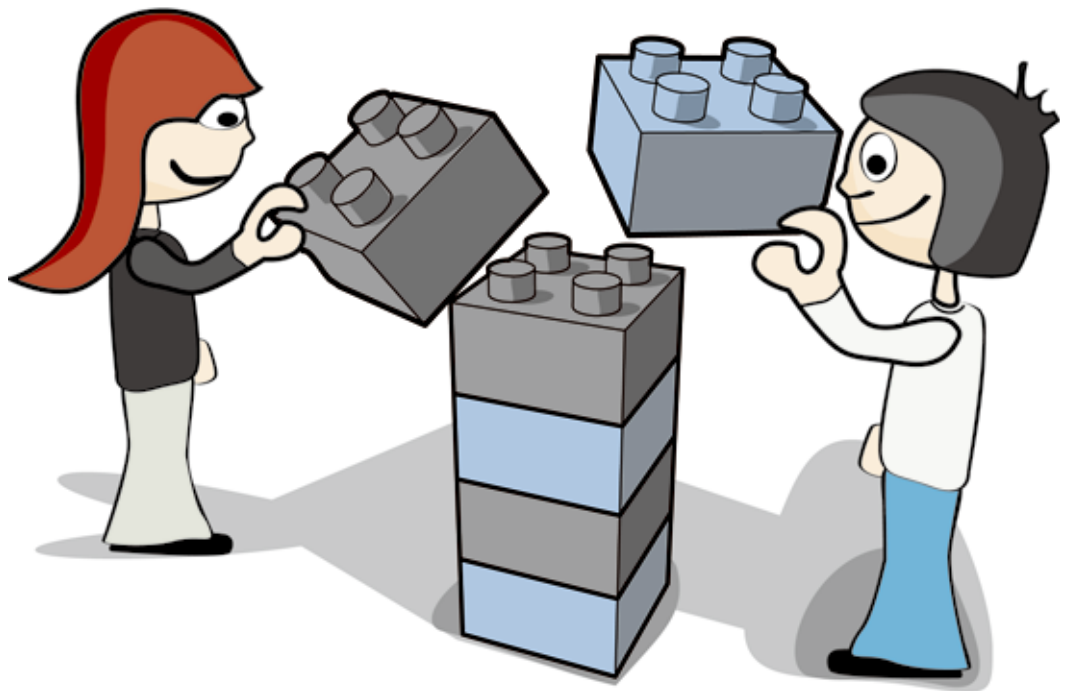
Idéudvælgelse 2: Ekstern fremlæggelse. Her fremlægges gruppens 3 bedste idéer for plenum, evt. også et ekspertpanel. Formålet er hurtigt at få testet idéerne samt at få respons fra personer med vigtig viden. Enten fra plenum eller et indkaldt ekspertpanel. Ud over at disse input skal muliggøre det endelige valg af idé, vil der også komme nye vinkler på idéerne, som kan være med til at forbedre idéerne.

Konceptualisering: Formålet med denne fase er at udvikle den enkeltstående idé til en helhed i form af et slagkraftigt koncept. Fasen er overvejende kreativ. Konceptet kan f.eks. udvikles via spillet *Idea Business Model Game*, hvor deltagerne udfordres til nye tanker om, hvordan idéen kan skrues sammen og realiseres.

Salg af idé: Campens finale. Her skal der performes. Campen skal afsluttes med et brag af en præsentation. En skarp, klar og effektiv præsentation for et udvalgt dommerpanel. Præsentationen skal udkrystallisere behovet for idéen, den løsning, som tilbydes, og

den værdi, som idé og koncept giver kunden/brugeren. Formålet med salgsfasen er at gøre idéen klar til efterfølgende salg internt i en organisation eller eksternt på et marked.

Next Step: Dette er et kort, men vigtigt møde. Efter feedback fra dommerpanelet i finalen mødes grupperne til et Next Step-møde umiddelbart efter finalen. Her evalueres idéen, og deltageres individuelle målsætninger med det videre arbejde med idéen afstemmes. Endelig lægges en overordnet projektplan, og næste møde aftales.



Campmodel

Dag 1

KREATIVITET

1. fase - Forberedelse til idéudvikling:

Campen skal introduceres, og grupperne skal præsenteres.
I denne fase finder vi øvelser, der befordrer kreativt samarbejde.

Se nærmere beskrivelse af øvelser i kapitel 7.1!

Tid	Aktivitet/ansvar	Metode/teknik	Sted/materialer
-	Forberedelse til camp: Før ankomst/campleder	Sæt campsekretær og facilitatorer ind i campprincipper og -formål. Tjek indretning af lokaler.	-
15 min.	Indkvartering/facilitator	Deltagerne får værelserne anvist, sætter bagagen og går direkte i grupperum.	Modtagelse ved indgang/ Velkomstpakke til alle (<i>blok og tusch</i>) skal bruges i hele campen
30 min.	Gruppeidentitet/facilitator	Øvelser: - Barndomsdrøm (+ lav navneskilte med barndomsdrøm) (<i>træning</i>) - 2 sandheder og 1 løgn (<i>træning</i>) - Lav 5 bud for jeres samarbejde - Find på navn og slogan til gruppen, iscenesættelse af rummet samt forberedelse af præsentation	Gruppeområde/ - Flip-over papir - Blanke navneskilte - Farver
1 time	Velkomst/campleder	Øvelser: - Barndomsdrøm (<i>træning</i>) - Håndklap 1, 2 og 3 (<i>træning</i>) - Fortæl din dag baglæns (<i>træning</i>) Introduktion til camp: - Arbejdsform, facilitatorernes, camplederens og campsekretærens funktion - Grupperne præsenterer deres forberedte præsentation - Campregler (<i>samt indsamle mobiltelefoner og ure</i>) Øvelser: - Yes, vi har lavet en fejl (<i>træning</i>)	Plenum/ - Stopur - Båthorn
30 min.	Opgave/problemejer eller campleder	Præsentation af opgaver Øvelser: - Give gaver (<i>træning</i>) - Planlæg en ferie sammen (<i>træning</i>)	Plenum/ - Stimulikort - Stopur - Båthorn
1 time	Idéudvikling 1: Idégenerering/facilitator	Øvelser: - Omvendt brainstorm (<i>opgavefokus</i>) - Udvikle en cykel sammen (<i>træning</i>) - Personkort (<i>opgavefokus</i>) - Planlæg en tur til månen (<i>træning</i>) - Stimulikort (<i>opgavefokus</i>) - Udvikle en bus sammen (<i>træning</i>) - Billedstimuli (<i>opgavefokus</i>)	Gruppeområde/ - Stimulikort - Billeder - Personkort
1 time	Udvælgelse/facilitator	Udvælg alle idéer, der er spændende. Hjælp hinanden med at udvikle hver idé videre i små grupper på to mand. Gruppen gør klar til at præsentere alle de udvalgte idéer for problemejer.	Gruppeområde/ Flip-over papir
30 min.	Præsentation/facilitator og problemejer	Øvelser: - Kæmpe - Troid - Dværg (<i>træning</i>) Præsentation for problemejer. Præsentationen foregår som envejskommunikation. Feedback gives af problemejer: "Hvad er allerede gjort" samt "hvad lyder spændende". Feedback skal også afhjælpe eventuelle misforståelser af opgaven.	Gruppeområde/ -

Se nærmere beskrivelse af øvelser i kapitel 7.1!

Tid	Aktivitet/ansvar	Metode/teknik	Sted/materialer
1 time	Idéudvikling 2: Idégenerering/facilitator	Øvelser: - Kollektiv monolog (<i>træning</i>) - Ja og... Kommunikation (<i>træning</i>) - Provokationskort (<i>opgavefokus</i>) - Hvad er det modsatte af... (<i>træning</i>) - Provokationskort (<i>opgavefokus</i>)	Gruppeområde/ - Provokationskort
1 time	Udvælgelse/facilitator	Udvælg én idé hver, der er spændende. Hjælp hinanden med at udvikle hver idé videre i små grupper på to mand. Gruppen vælger den idé, de føler har mest potentiale. Gruppen gør klar til at præsentere den udvalgte idé i plenum for alle (<i>inkl. problemejer</i>).	Gruppeområde/ -
1 time	Præsentation/campleder	Øvelser: - Stork – Frø - Gravid kvinde (<i>træning</i>) Præsentation for alle. Præsentationen foregår som envejskommunikation. Silent feedback gives anonymt af alle (<i>inkl. problemejer</i>) på blokke/post-it. Alle præsentationer udføres, og bagefter udleveres silent feedback til de respektive grupper. Efter præsentationen samles grupperne, læser feedbacken igennem, samler op, facilitatoren roser deres indsats og runder dagen af.	Plenum/ - blokke/post-it

Dag 2 KREATIVITET

Dagen starter med en række energizers og 3D-øvelser for at få deltagerne til at indtage den kreative indstilling igen, f.eks. New York – Tokyo og Menneske, Huse og Jordskælv.

1 time	Idéudvikling/campleder	Kort pep talk, der skal få deltagerne til at komme længere ud og højere op i nytænkningen. Det skal være tydeligt, at der endnu skal tænkes nyt nyt... Øvelser: - Hvad sker der så? (<i>træning</i>) - Forfra (<i>træning</i>) - Nyt bud (<i>træning</i>)	Plenum/ - Stimulikort
1 time	Idéudvikling 3: Idégenerering/facilitator	Her anvendes: Hvad sker der så?, Forfra og Nyt bud på problemstillingen. Dette gøres, mens man skriver idéer ned på blokke/post-it.	Gruppeområde/ - Stimulikort - Blokke/post-it
1 time	Udvælgelse/facilitator	Kategoriser/systematiser idéerne: - Udvælg en idé hver, blandt de nyest udviklede idéer - Hjælp hinanden med at udvikle hver idé videre i små grupper på to mand - Gruppen gør klar til at præsentere alle de udvalgte idéer i plenum for "søstergruppe" - Præsentationerne skal involvere deltagerne fra søstergruppen, så de får oplevelsen af, hvordan løsningen virker på dem	Gruppeområde/ - Prototypingudstyr
1 time	Præsentation/facilitator	Grupper samles i hold af to grupper hver. Øvelser: - Se, der er en mammut (<i>træning</i>) Præsenter alle de udvalgte idéer for søstergruppen. Grupperne <i>leger</i> videre med idéerne ved at bruge: <i>Hvad sker der så?</i> , Forfra og Nyt bud til at videreudvikle hinandens idéer.	Gruppeområde / - Stimulikort

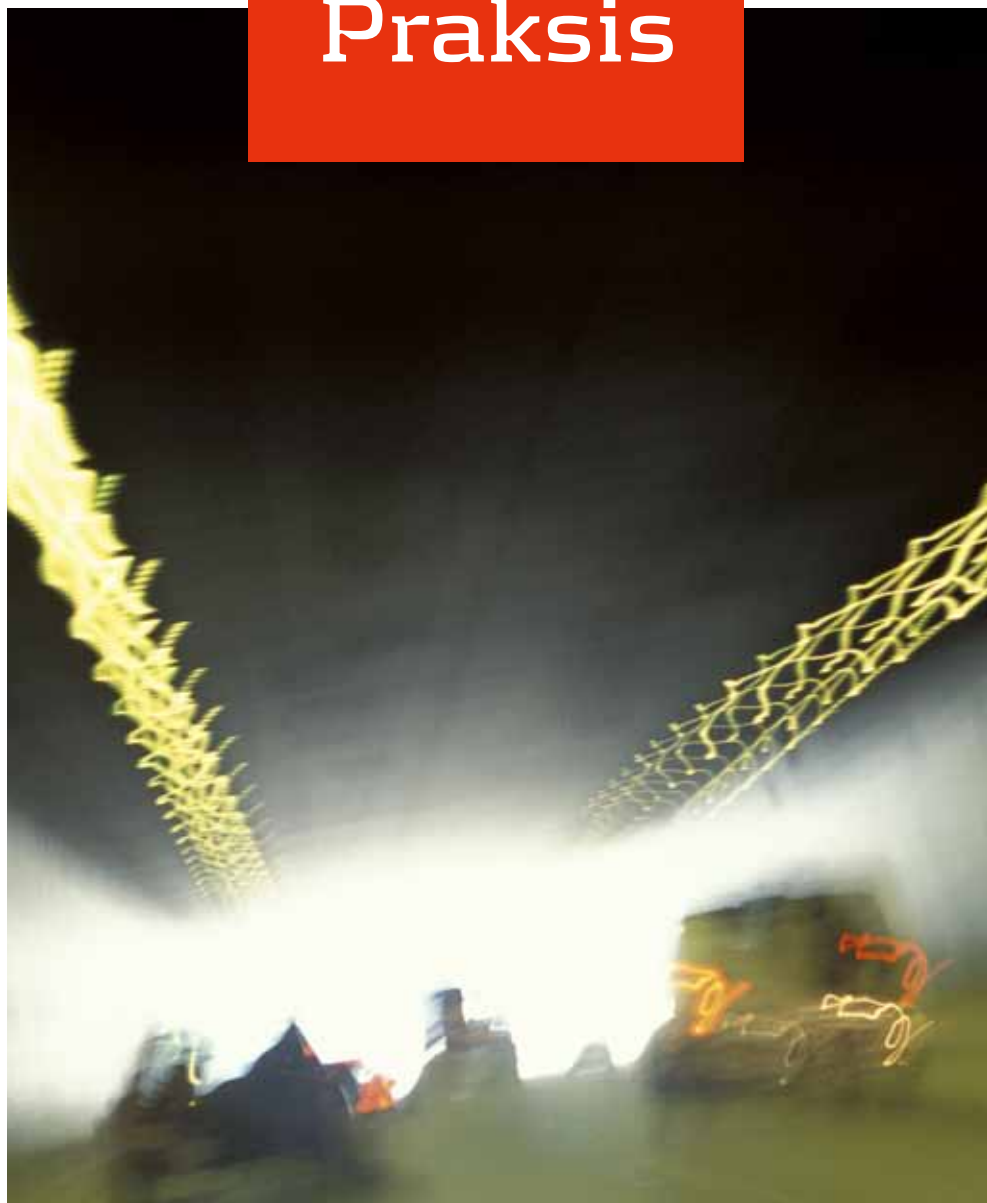
Se nærmere beskrivelse af øvelser i kapitel 7.1 og 7.2!

Tid	Aktivitet/ansvar	Metode/teknik	Sted/materialer
1 time	Idéudvikling/facilitator	Iscenesættelse i grupperummene: Der hænges julepynt op, tændes stearinlys, sættes musik på eller andet. Rummet skal give deltagerne energi til at arbejde horisontalt endnu engang.	Gruppeområde/ - Slik - Hyggeting - Etc.
1 time	Idéudvikling 4: Idégenerering/facilitator	Øvelser: - Navneord mødes (<i>træning</i>) - Principkort (<i>opgavefokus</i>) - Ting mødes (<i>træning</i>) - Principkort (<i>opgavefokus</i>) - Finde principper (<i>træning</i>) - Ting mødes med principper (<i>træning</i>) - Principkort (<i>opgavefokus</i>)	Gruppeområde/ - Principkort - Tingkasse med tilfældige ting
<p>2. fase - Innovation - fra idé til værdi: <i>I denne fase går vi fra idé til værdi - dvs. grupperne skal udvælge og sælge den bedste idé.</i></p>			
30 min.	Idéudvælgelse 1: Facilitator	Intern idéudvælgelse: Idéerne rangordnes efter udvælgelsesværktøjer. Øvelser: - Selvvalgte kriterier: De enkelte deltagere rangordner idéerne efter selvvalgte kriterier og fremlægger for gruppen - NAF-metoden: Gruppen udvælger i fællesskab de 3 bedste idéer efter NAF-metoden	Gruppeområde/ - Flip-over papir
1 time	Idéudvælgelse 2: Compleder	Ekstern idéudvælgelse: De tre udvalgte idéer præsenteres i plenum. - Fremlæggelsestid pr. gruppe: 3-5 min. - Der modtages responskort fra grupperne i plenum	Plenum/ - Flip-over papir - Responskort
2 timer	Konceptualisering: Facilitator	Der opbygges ud fra idéen et sammenhængende og slagkraftigt koncept. - IDEA Business Model Game anvendes (<i>Hver gruppe skal være samlet om spillepladen. Der kan godt være flere grupper om samme spilleplade - dog max. 6 personer ved hver spilleplade</i>). Øvelser i spillet: - Koncept og basisidé - Koncept og brugerprofiler - Koncept og funktion - Hvem gør hvad? - Beskyttelse af idé og koncept - Koncept og konkurrenter - Koncept og nye muligheder Referent fra hver gruppe nedskriver gruppens resultater. Mål: Konceptet udvikles.	Gruppeområde/ - IDEA Business Model Game

Se nærmere be-
skrivelse af øvelser
i kapitel 7.2!

Tid	Aktivitet/ansvar	Metode/teknik	Sted/materialer
1 time	Salg af ide + koncept: Facilitator	Forberedelse: Idéen + konceptet skal sælges til beslutningstagere i virksomhed/organisation eller investor. Salgspræsentationen forberedes i gruppen. Teknikker videregives af guide/coach. Teknikker/øvelser - Salgspræsentation - Elevator Pitch - Prototyping	Grubeområde / - Flip-over - Laptops - Power Point - Prototyping - Udstyr
1 time	Salg af ide + koncept: Campeleder	Campe finale: Her fremlægges idéer og koncepter for dommerpanel, som evaluerer idéerne. - Fremlæggelser max. 5 minutter - Feedback fra dommerpanel	Grubeområde / - Principkort - Tingkasse med tilfældige ting
1 time	Next Step: Facilitator	Der laves aftaler i gruppen (evt. også med eksterne interessenter) - Målsætninger - Projektplan i grundtræk - Aftaler og næste møde	Grubeområde / -

Praksis



4: Camppædagogik i praksis

Campen bygger på en pædagogisk tilgang kaldet Den Kreative Platform, som kan bruges i en række sammenhænge, bl.a. møder, undervisning og personlig udvikling (www.krealab.aau.dk). Vi bruger begrebet den kreative indstilling som et billede på den mentale tilstand, som individet og gruppen skal være i for at kunne anvende deres viden uhæmmet og generere radikalt nye idéer.

Vi har tilpasset didaktikken til campsammenhæng og har udledt fem principper for det kreative arbejde under en camp:

- Krop, sprog og indstilling
- Al viden er værdifuld
- Byg videre på de andres idéer
- Tryghed
- Koncentration

Disse værdier og de tilhørende dogmeregler for kreativt arbejde vil vi gennemgå i det følgende. De fem principper er meget væsentlige i campens begyndelse, og pædagogikken kan derfor med fordel håndhæves ret stramt i campens første 10-12 timer. Derefter, når deltagerne har indtaget en kreativ indstilling - det tager typisk 4-8 timer - kan man slække lidt mere på regler og værdier og i højere grad lade deltagerne styre processen. I campens innovative del er det i højere grad end i den kreative del deltagerens traditionelt faglige kompetencer, der kommer i spil, og man anvender derfor ikke Den Kreative Platform-pædagogikken så stringent som i den kreative del. I stedet bruger man arbejds-metoder, som minder om projektarbejde, og processen er i højere grad deltagerstyret.

4.1: Krop, sprog og indstilling

Den kreative indstilling

Indstillingen er den følelsesladede port, alle idéer skal igennem for at få en chance for at leve videre. Hvis vi er lukkede, vrede, frustrerede eller på anden måde er kritiske over for en idé – så bliver den med stor sandsynlighed skudt ned, uden at vi blev i stand til at se potentialet i den. Hvis vi ikke har "den kreative indstilling" til idéen, vil den blive afvist, medmindre vi i forvejen har gode erfaringer med en lignende idé. Med den kreative indstilling siger vi derimod JA til idéen, selvom vi føler ubehag ved den. Med en kreativ indstilling får vi både den indstilling og den energi, der skal til for at kunne sige JA til

hvad som helst, bare for at undersøge, hvor det fører hen. Det er grundlaget for enhver skabende proces.

Tre dimensioner: krop, sprog og indstilling

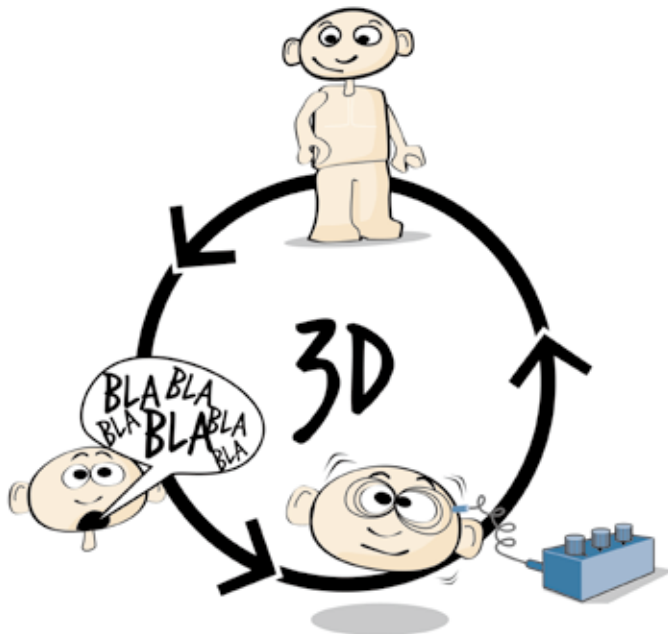
Kroppen og sproget er nøglerne både til at kunne få idéer, men også til at ændre vores indstilling til idéer, både vores egne og andres idéer. Det udnytter vi i de 3D-øvelser, der udgør en væsentlig del af arbejdet i campens kreative del.

3D-øvelser aktiverer og påvirker de tre dimensioner: krop, sprog og indstilling - deraf navnet. Og de påvirker gensidigt hinanden.

Sproget påvirker indstillingen, og det afspejles i kroppen: Hvis vi bestemmer os for at starte alle sætninger med et "Nååå ja, og så kunne man...", vil det påvirke indstillingen til de idéer, de andre kommer med, mod mere åbenhed og kreativitet, og det vil påvirke kroppen, så vi føler os og virker mere energiske og åbne på andre.

Kroppen påvirker sproget og indstillingen: Hvis vi fejrer alle de fejl, vi laver, med at række armene op over hovedet og råbe "Yes, jeg har lavet en fejl", vil den kropslige holdning forstærke indstillingen til, at det er o.k., ja ligefrem frugtbart at lave fejl, og vi vil sprogligt og kognitivt blive mere eksperimenterende og legende. Hvis facilitatorens eller en af deltageres kropssprog signalerer modvilje, irritation eller foragt, vil det øjeblikkeligt påvirke de øvrige deltagers indstilling og sprog.

Indstillingen påvirker sproget og kroppen - vores humør og engagement udtrykkes øjeblikkeligt i kroppen, ord og tonefald. Vi kan altså bevidst trække os selv og hinanden ned eller op.



De tre dimensioner påvirker altså gensidigt hinanden og er nogle af de vigtigste *håndtag*, en facilitator kan *skruer på* i arbejdet med at opnå en kreativ indstilling i gruppen. Det betyder, at enhver 3D-øvelse skal:

- Medvirke til at frigøre kroppens viden og gøre det muligt at anvende det brede vidensbegreb - (*Al viden er værdifuld*)
- Fremelske den kreative indstilling - (*Byg videre på andres idéer*)
- Skabe et trygt socialt miljø, hvor *alle kan være sig selv sammen med andre*, bl.a. ved at udelade bedømmelse af enhver art - (*Tryghed*)
- Give energi og gøre det muligt for deltagerne kun at koncentrere sig om opgaven - (*Koncentration*)

3D-øvelsernes funktion er altså at få deltagerne til at have en kreativ indstilling, men derudover er de træningsbane for de værktøjer, som bruges til radikal idégenerering. 3D-øvelserne skal løse et "problem" i forhold til at komme videre i processen. Deltagerne leger fx med idégenereringsværktøjerne i en 3D-øvelse, dvs. anvender værktøjerne på en fiktiv opgave, før de anvender den på deres egen opgave.

Pointen er, at ved at øve værktøjerne og øve den kreative indstilling får deltagerne en kropslig forståelse af principperne og ikke kun en teoretisk og rationel forståelse. 3D-øvelsernes energi og karaktertræk videreføres i de værktøjer, man bruger efterfølgende, og man kan fremme bestemte indstillinger og kompetencer ved at lave øvelser, der rummer denne indstilling og anvender denne kompetence.

Det er i grunden enkelt: Hvis man skal løbe et maraton, så træner man ved at løbe langt. Hvis man skal være nytænkende, træner man ved at sige noget nyt og uventet i en legende kontekst - en 3D-øvelse. Ikke kun ved at sætte regler op for en kreativ proces eller sige, at nu skal folk være nytænkende... *Don't tell it... show it, do it...*

Energizers

Kroppens bevægelse skaber desuden den nødvendige energi til tankearbejdet. Tankeprocesser kræver masser af energi, og det kræver ekstra energi at tænke nye tanker. Energizers er betegnelsen for øvelser eller små lege, der anvendes til at tilføre ny energi til en proces, hvor man typisk har siddet ned længe for at lave tankearbejde.

Øvelserne *Stork, frø og gravid kvinde* og *Håndklap 1, 2, 3* er eksempler på energizers, og vi anbefaler, at man laver et par energizers eller 3D-øvelser i timen i campens begyndelse og cirka én i timen, når deltagerne er godt i gang.

4.2: Al viden er værdifuld

Når man laver en camp, er det afgørende, at deltagerne anvender deres viden uhæmmet, hvilket vil sige uden de normale faglige, sociale og kulturelle bindinger.

Det uhæmmede består i at gå fra at anvende en begrænset vertikal (*fagligt accepteret*) del af sin viden til at anvende al den horisontale viden, man er i stand til at associere sig til. Dette er særligt vigtigt i den kreative del af campen og i de perioder i den innovative fase, hvor man finder på nye idéer til f.eks. markedsføring, finansiering, salg eller lignende, mens den vertikale tænkning bruges, når man analyserer, researcher og konkluderer.

Horisontal tænkning

Horisontal tænkning skaber nye idéer, fordi den anvender eksisterende viden i nye kombinationer. Horisontal tænkning bliver blandt andet omtalt som evnen til at lave mentale transformationer af eksisterende viden, at kombinere eksisterende strukturer af hukommelse og som analogisk overførsel af information fra ét domæne til et andet domæne. Denne tænkning skal især bruges i den kreative fase.

Vertikal tænkning er anvendelse af faglig viden, der er direkte knyttet til den problemstilling, man arbejder med, og det er denne tænkning, vi oftest bruger, og som automatisk genkendes som værdifuld.

Horisontal tænkning gør det muligt at anvende et princip fra én sektion i det videnskabsbibliotek til at løse en problemstilling, der normalt vil blive løst af principper, der er direkte relateret til problemstillingen. Herved vil man kunne finde principper, der ikke før har været anvendt til at løse problemstillingen. Det vil sige, at man løser problemstillingen på en måde, der ikke har været gjort før, tænkt før, set før eller hørt om før, af de personer, der tilsammen udgør det videnskabsbibliotek, som arbejder med problemstillingen. Nye idéer opstår, når et princip bliver overført fra én sektion i biblioteket til en anden sektion. Horisontal tænkning er derfor anvendelig, når man ønsker nyt.

Der er overordnet to ting, man skal øve med campdeltagerne for at tænke horisontalt:

1. Deltagerne skal kunne arbejde med viden som principper
2. Deltagerne skal kunne hoppe rundt mellem forskellige bøger på tværs af sektioner i deres videnskabsbiblioteker

Viden som principper

Som udgangspunkt skal vi opfatte et princip som en enkeltstående enhed af viden, som man kan tage med sig til ethvert faktisk problem tilhørende en hvilken som helst sektion af biblioteket. Det vil sige, at vi kan rykke principperne fri af deres konkrete sammenhæng og bruge dem på helt andre konkrete sammenhænge. Grunden til, at vi ofte ikke

har let ved at identificere og overføre principper enkeltvis fra én sektion i biblioteket til en anden er, at principperne sidder fast i mønstre. Det er mønstrene i vores tænkning, der binder principper sammen, så de tilsammen giver en hukommelse om for eksempel en bestemt situation. For eksempel princippet om *konstant omrøring* er ofte sat sammen med det at lave en sovs på mælk eller fløde. Dette princip kan dog bruges til at løse mange andre problemstillinger, som ikke har noget med sovs at gøre.

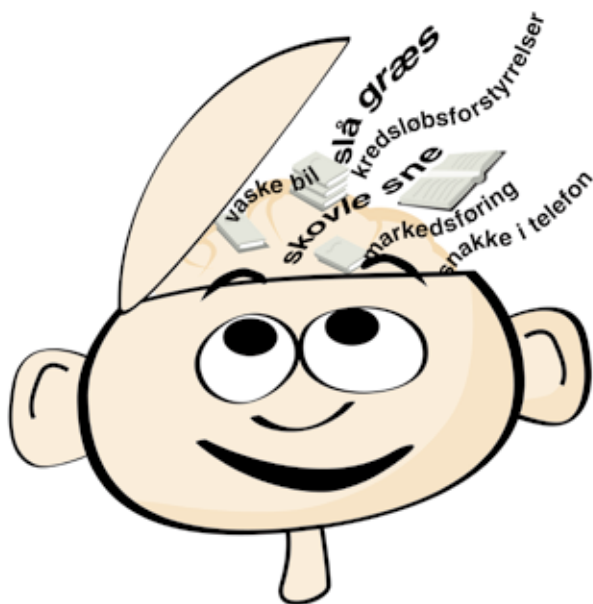
Horisontal tænkning går basalt set ud på at "stjæle" principper fra én sektion til at løse et problem tilhørende en anden sektion. Når man opløser mønstrene, bliver det muligt at sætte dem sammen på en ny måde. Nye mønstre giver nye idéer, hvilket fostrer kreativiteten. Problemet her er ofte, at mønstre kan være meget svære at opløse. De er ofte blevet dannet gennem mange års oplevelser og har derfor sat dybe spor i vores tænkning. Gennem 3D-øvelser, som *hopper på tværs*, arbejdes der med at opløse vante tankemønstre og skabe horisontal tænkning.

Hoppe på tværs

At kunne hoppe rundt mellem forskellige mentale *bøger* handler primært om at tage imod stimuli og bruge dem til at anvende sin viden. Stimulus er enhver ændring ved en person eller ved dennes omgivelser. At se en blomst på sit spisebord er en stimulus. Samtidig er en bevægelse, der ændrer afstanden til denne blomst, en ny stimulus. Lyden af personens sko, der bevæger sig hen over gulvet på vej mod blomsten, er også en stimulus. Det er en ny stimulus, at lyset tændes, og belysningen på blomsten ændrer sig.

Enhver stimulus kan potentielt igangsætte en association, der får personen til at anvende nogen bestemt viden fra det mentale bibliotek.

Det kan være, at lyden af personens sko får ham/hende til at tænke på en løbetur, han/hun tog dagen forinden. Herved får personen altså adgang til sektionen med bøger om løb og løbeture. Personen er altså hoppet fra et hvilket som helst sted i det mentale bibliotek til netop denne sektion og kan nu anvende viden herfra til løsning af et hvilket som helst problem.



Når deltageren skal anvende sin viden horisontalt, er det essentielt, at man foretager disse hop, hver gang man er færdig med at anvende viden fra en bestemt sektion. Facilitatoren giver deltageren en stimulus, for eksempel *gynge*, og så får deltageren adgang til for eksempel den mentale sektion med bøger om leg eller det at gynge, og kan anvende princippet om at svinge eller princippet om at blive fuldstændig opslugt af en given aktivitet til at løse sin egen problemstilling.

Et grundelement i horisontal tænkning er altså vores evne til at associere på en stimulus (*at hoppe*).

Vi er født til at kunne associere, og vi gør det konstant – både bevidst og ubevidst. Alligevel kan det være hensigtsmæssigt at træne kompetencen i at associere, og endnu mere væsentligt at træne evnen til at associere og anvende den associerede viden. Fordi vi formelt har ekspliciteret og organiseret viden i fag og professioner, giver det netop mening at anvende associationer baseret på stimuli til at tænke og handle på tværs af faggrænser og professioner. Øvelserne *Planlæg en rejse sammen*, *Ting mødes* og *Ting møder principper* træner alle denne kompetence, ligesom værktøjet *Principkort* bruger horisontal tænkning til at løse problemstillingen.

Nyligt aktiveret viden

Mennesker henter deres viden i et kognitivt system, hvor den nyligst aktiverede viden har den højeste prioritet, og viden, der er blevet aktiveret for længere siden, har lavere prioritet. Derfor har f.eks. inspirationsoplæg i begyndelsen af en camp en enorm indflydelse på graden af kreativitet bagefter, og det er svært for deltagerne at få idéer, der adskiller sig væsentligt fra de præsenterede eksempler og emner (*Smith, Ward & Schumacher 1993; Marsh, Landau & Hicks 1996*). Det skal man tage hensyn til i planlægningen, så et eventuelt inspirationsoplæg ikke virker kreativitetshæmmende.

Udvikling af idéerne med vertikal viden

Horisontal tænkning gør det muligt at tænke nyt, men der findes ikke altid validitet i den anvendte viden lige præcis i forhold til det problemområde, man arbejder med. Når man skal sikre sig, at idéerne kan bruges og virker, må man anvende vertikal viden også. Der skal altså altid være vertikal viden til stede (*deltagernes faglige viden, eksperter, problemejere eller andre*), og denne skal anvendes i udviklingen af ideer og i den videre bearbejdning af idéerne i campens innovative del.

Øvelser

De fleste mennesker har ikke selv let ved at anvende deres viden horisontalt. Som hjælp til at gøre dette er der udviklet en lang række teknikker, der hjælper den horisontale tænkning. Disse er beskrevet sidst i bogen og falder i 4 overordnede kategorier:

- *Analogier*: Dette kan være anvendelsen af personanalogier som for eksempel:
- *Hvordan vil Osama Bin Laden løse dette problem?*, *Hvordan vil en tømrer*

løse dette problem? eller Hvordan vil en vikingehøvding løse dette problem?
Analogier kan også laves om alt muligt andet. Det kan for eksempel være:
- *Hvordan vil en skildpadde løse dette problem?, Hvordan vil en græsk gud løse dette problem?, eller Hvordan vil en solsikke løse dette problem?*
Herved tvinges man til at anvende forskellige sektioner i det mentale bibliotek til problemstillingen (*værktøjet Personkort*).

- *Stimuli*: Dette er anvendelsen af simple ord, billeder, lugte, rigtige ting eller andet, der har som formål alene at være en stimulus, der får tankerne væk fra, hvad man lige tænkte forinden. Det kan for eksempel være ordet *carport*, et billede af en strand, lugten af gammel fisk eller andet. Herved bliver det nemmere at komme væk fra den senest aktiverede viden og mønstertænkningen (*værktøjerne Stimulikort og Billedstimuli*).
- *Principper*: Dette er anvendelsen af principper fra alle verdener. Det kan for eksempel være *periodisk, asymmetrisk, anvendelsen af varme til udvidelse, separation* eller *trådløs*. Herved bringes principper fra vidt forskellige sektioner i det mentale bibliotek i spil på problemstillingen (*værktøjet Principkort*).
- *Udfordringer*: Dette er anvendelse af forskellige udfordringer, der ændrer ved den måde, vi normalt vil se verden på. Det kan for eksempel være, *at en bil maksimalt må fylde, hvad der svarer til en cykel, at et nyt hus kun må koste 1000 kroner at bygge, at en picnicture skal veje et ton eller at man skal kunne være på begge sider af et vindue på samme tid*. Herved tvinges man til at anvende viden på tværs af sektioner for at forestille sig løsninger (*værktøjet Provokationskort*).

Disse fire forskellige grupper kan laves i mange forskellige versioner. Man vil dog ofte opleve, at en af kategorierne er lettere at bruge end en anden, men det er forskelligt fra person til person, hvilken kategori man finder lettest at bruge.

4.3: Byg videre på andres idéer

Det er vigtigt at kunne bygge videre på andres idéer, og det betyder hovedsagelig at kunne sige begejstret JA til alle idéer – og mene JA .

Ja, og så kunne man også...

Et JA er et uforbeholdent engagement i en idé. Det er et engagement i at lege med idéen, undersøge dens muligheder og se, hvor den kan føre hen, hvad den kan udvikle sig til, før man ved, om den kan løse den udfordring, man står over for.

Hvis man for alvor skal udnytte vores viden uhæmmet, må man gå helhjertet ind i udforskningen af en idé, før man vurderer den efter vante, faglige parametre. Man må møde nye idéer, som ikke umiddelbart kan genkendes som værdifulde, med et kropsligt, indstillingsmæssigt og sprogligt JA OG. Og ved ganske enkelt at bruge den sproglige form JA OG som begyndelse på sætningerne, påvirker man indstillingen og kroppen hen imod en større åbenhed mod andres idéer.



At bygge videre på andres idéer er en mental bevægelse, som består af fire elementer:

- Accept – en grundlæggende accept af, at den andens udspil vil ændre mine idéer, mine tanker, vil ændre mig
- Integration – jeg integrerer den andens idé i mig, tager den ind, undersøger den åbent for at finde ud af, hvad den kan (*og ikke for at finde ud af hvilke fejl og mangler idéen har*)
- Byg oven på – lad dine egne tanker supplere idéen, lad idéen vokse, blive større, mere konkret, mere vidtrækkende, mere detaljeret
- Tilbyd - giv dine nye idéer tilbage/til andre, tilbyd dine ufærdige tanker til andre, som kan udvikle videre på dem, lade sig inspirere af dem, bruge dem som stimuli

(Udviklet af David Storkholm og Paul Natorp, *KaosPiloterne*)

3D-øvelserne, som træner den kreative indstilling, bruger oftest stimuli til at lede hjernen på nye veje. Stimulien er et tilbud om at tænke noget nyt, bryde gængse tankemønstre og vante forestillinger om en given sammenhæng. Deltagerne skal acceptere stimulusen og bruge de associationer, den giver, og på den måde forhindrer man deltagerne i at

planlægge i at tænke fremad. De kan ikke planlægge, hvad de vil sige lige om lidt, da de ikke ved, hvilket stimulus, der kommer. De tvinges til at blive i nuet. Øvelserne: *At give hinanden gaver*, *Udvikl en cykel sammen* og *Hvad skete der så?* træner evnen til at bygge videre på hinandens idéer, og de to sidstnævnte benytter stimuli.

Deltagerne kan have svært ved grundlæggende at acceptere, at de(res idéer) vil blive ændret i mødet med andre(s idéer), svært ved at bygge oven på og ved at turde tilbyde noget tilbage. Nogle gange undgår deltagerne derfor at bygge egentligt oven på hinandens idéer i de mundtlige øvelser, der handler om at planlægge eller udvikle noget sammen, på trods af, at de fortæller på den samme historie eller udvikler på det samme produkt. Så har historierne store spring, hvor deltagerne bare springer til deres eget univers uden at integrere eller bygge videre på nogen af den andens udspil. Historierne bliver en række af uafhængige episoder, som følger efter hinanden uden at påvirke hinanden.

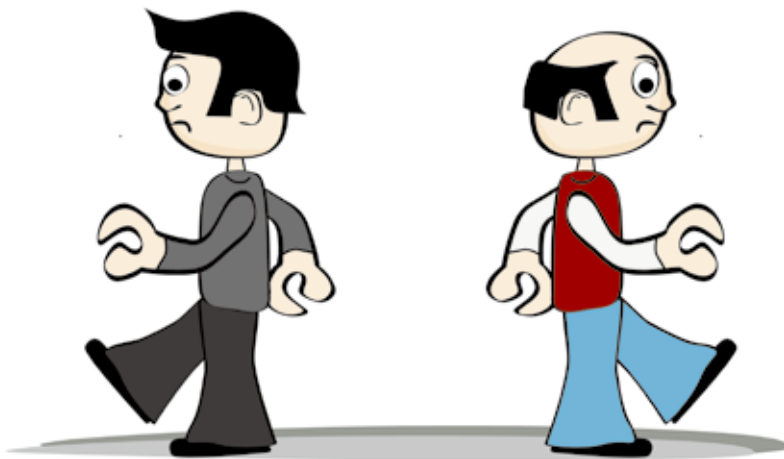
Facilitatoren kan have særligt fokus på evnen til at bygge videre på andres udspil ved at bede deltagerne starte hver sætning med: *Og det, jeg godt kan lide ved det, er, at... (integrer)... Og så kunne vi også... (byg oven på og tilbyd).*

En anden metode til at øve den kreative indstilling er at lægge et højt tempo ind i øvelserne. Tidspresset forhindrer deltagerne i at være reflekterende over, hvad de siger, og tvinger dem til at godtage den første indskydelse, de får.

Mange af 3D-øvelserne er især sproglige, men hvis man for alvor skal påvirke evnen til at bygge videre på hinandens idéer, skal kroppen med. Derfor er kropslige improvisationsøvelser lige så vigtige (fx øvelserne: *Byg en maskine* og *Se, der er en Mammut*).

Ingen diskussion!

I campens kreative del er der ingen diskussioner, og der foretages ingen valg i analytisk forstand. Diskussioner hører hjemme i en kommunikation, hvor målet er at holde en idé op mod noget eksisterende eller noget, vi forestiller eller forventer os. I diskussioner etablerer og fastholder vi en position. Vi forsøger at eftervise noget – en holdning, et faktum, en ideologi, en teori – og det er dermed et allerede defineret og etableret ståsted. Det bringer ikke noget nyt ind i en radikal idégenereringsproces at forsøge at eftervise en påstands rigtighed ved at referere til *gammel viden*. I samme øjeblik, vi bevidst trækker en forbindelse fra det, der sker lige nu, til enten fortiden eller fremtiden - det er det, vi kalder at reflektere – så fjerner vi os fra nuet og dermed fra muligheden for uhemmet anvendelse af viden.



I campens kreative del, og delvist i den innovative del også, er diskussionerne erstattet af *JA OG...* Man siger ikke *JA* til en idé, fordi den er god eller spændende. Man siger alene *JA*, fordi man ved, den fører til nye idéer og i sidste ende til den konstruktion af viden, man har brug for.

Det kræver en stor disciplin hos facilitatoren at holde det fælles fokus i de enkelte aktiviteter så koncentreret, at deltagerne ikke falder tilbage på diskussionen som foretrukket kommunikationsform. Som facilitator vil man blive udfordret af deltageres reaktioner i form af den frygt, der er forbundet med at give slip, og man vil føle deres usikkerhed som ens egen. Kun ved at holde kompromisløst fast i de fem grundlæggende principper i alt, hvad der foregår, kan du hjælpe deltagerne til en erfaring med at være del af et skabende nærvær i stedet for en diskussionsklub.

3D-øvelserne *Hvad sker der så*, *Forfra* og *Nyt bud* er konstrueret til at træne deltagerne i at give slip på diskussionerne.

4.4: Tryghed

Et af de principper som danner grundlag for det kreative arbejde på campen, er tryghed. Tryghed skal her ikke forstås i ordets mest almindelige forstand, men som den tilstand, hvor man ikke hæmmes af tanker om, hvad andre mener om én eller forbehold i forhold til, hvad man selv kan tænke, sige og gøre.

Tryghed påvirkes negativt af oplevelsen af at blive vurderet og bedømt, hvilket er tilfældet i mange af vores hverdagsrelationer og - sammenhænge. Det drejer sig både om

den faglige/professionelle bedømmelse, den kulturelle bedømmelse og den sociale bedømmelse. Eller rettere sagt den oplevede bedømmelse. Den oplevede faglige bedømmelse kan give sig udslag i tanker som: *Kan jeg godt foreslå denne idé, når det ikke er sikkert, at det overhovedet kan lade sig gøre.* Den kulturelle bedømmelse kan være tanker som: *Jeg vil gerne rejse mig nu og illustrere min pointe på tavlen, men det må jeg hellere lade være med. Det vil ikke være normalt.* Der kan også være sociale tanker som: *Det vil være dumt at fortælle min idé højt. Det vil ødelægge mit gode forhold til Niels, der lige har foreslået det modsatte.*

Det er forventningen om kontrol, fordomme, rutiner, evalueringer og lignende fra andre deltagere, der skaber disse frygttanker, og sådanne følelser af bedømmelse begrænser gruppens anvendelse af viden. Facilitatoren skal tage ansvaret for, at deltagerne bliver trygge i langt højere grad, end man normalt tænker tryghed, så deltagerne bliver i stand til at sige JA OG... til idéer og tanker, som de endnu ikke kan genkende som værdifulde.

Hvordan undgår man bedømmelse?

Som grundregel skal man følge princippet om, at oplevelse forener, og at bedømmelse adskiller. Man skal undgå enhver form for bedømmelse mellem deltagerne; mellem deltagere og facilitatorer; mellem deltagere og opgaven, der arbejdes med; mellem deltagerne og omverdenen; mellem deltagere og de fysiske rammer, der er til rådighed. Når deltagerne forstår, at bedømmelsen skal udelukkes, vil man skabe et rum, hvor bedømmelse ikke bliver en naturlig del af adfærden. Det vil sige, at man trinvist vil kunne fjerne bedømmelsen. Denne del er dog ikke nok i sig selv. Den oplevede bedømmelse vil stadig eksistere, selv om der ikke findes nogen faktisk bedømmelse.

Da den oplevede bedømmelse er vigtigere end selve bedømmelsen, er det naturligvis vigtigt, at facilitatoren også tager ansvar for denne del.

Måden, man håndterer den oplevede bedømmelse, er ved at skabe oplevelser. Man skal lave en række oplevelser for deltagerne, hvor de er sammen i selve oplevelsen. Det er vigtigt, at deltagerne ikke skal opfinde og udvikle oplevelsen, da de herved vil begynde at bedømme hinanden i rollen som *oplevelsesudviklere* og vil føle sig bedømt. I stedet skal facilitatoren have forberedt en række oplevelser, som han/hun instruerer deltagerne i. Det vigtigste er, at deltagerne oplever at være sammen i oplevelsen.

Energizers eller 3D-øvelser er gode til at give disse oplevelser. Men oplevelsen kan også skabes af alt muligt andet, så længe grundessensen i oplevelsen er leg. Legen er genial til at give oplevelser, fordi man ikke skal forholde sig til hinanden i form af bedømmelser, konkurrence eller hierarki. Man er med og oplever sammen med andre. Fordelen ved leg er også, at der hverken er positiv eller negativ bedømmelse i selve oplevelsen. I langt de fleste andre aktiviteter, vi mennesker laver, føler vi os enten positivt eller negativt bedømt, hvilket er lige negativt for anvendelsen af viden. Undgå, at deltagerne iagttager

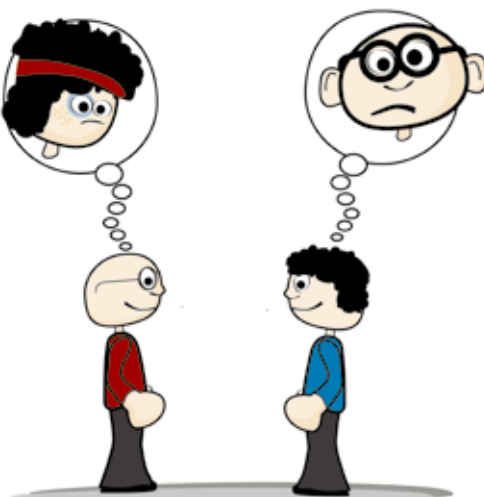
for meget under legen (*undgå fx cirkel-lege, hvor én deltager udfører handlinger, mens de andre kigger*), og undgå, at facilitatoren iagttager deltagerne, mens de leger eller arbejder: Enten skal facilitatoren være fordybet på lige fod med deltagerne eller nærmest ikke kigge på deltagerne, mens de udfører øvelserne.

Energizerne - *New York – Tokyo* og *Mennesker, Huse, Jordskælv* - er gode til at give latter og fælles oplevelser uden en oplevet bedømmelse.

Det er vigtigt, at lege bliver introduceret rigtigt, og at camplederen ved campens start har forklaret baggrunden for, hvorfor man skal lege, da mange mennesker anser lege for tidsspild og *noget for børn*. Facilitatoren skal til gengæld ikke begrunde brugen af legene, før man igangsætter, da dette bare vil føre til diskussion om processen. Facilitatoren skal være meget detaljeret og engageret i sine instruktioner, så deltagerne ikke er i tvivl om legens regler og karakter eller utrygge ved, om de gør det rigtige.

Faglig/professionel, social og kulturel baggrund er uinteressant

Facilitatoren skal sørge for, at der i grupperne bliver skabt et forventningsfrit rum, hvor de vanlige forestillinger om, hvordan bestemte fagligheder tænker og handler, ikke hæmmer anvendelsen af viden. Hvor deltagerne ikke er påvirkede af hinandens sociale og kulturelle baggrund og forventninger og fordomme, der altid knytter sig til det. Det er altså ikke relevant at gå op i de professionelle, sociale eller kulturelle baggrunde, som deltagerne har. Det eneste, der har relevans for uhæmmet anvendelse af viden - er viden. Viden er ikke direkte relateret til en profession, ej heller direkte relateret til faglighed eller andet. Viden består af et enormt virvar af forskellige elementer, som ikke skal relateres direkte til en bestemt oplevelse, en person har haft, eller en bestemt uddannelse, en person har, eller andet bestemt.



Facilitatoren skal sørge for, at deltagerne ikke kender hinandens faglige identitet og ej heller får forklaret hinandens egenskaber og kompetencer. Denne slags informationer vil kun starte en hierarkiopbygning, hvor de, der lander på toppen, styrer resten af processen, og de på bunden bliver kraftigt underanvendt i processen. Social kommunikation er altså ødelæggende for den kreative proces og skal så vidt muligt undgås. Det betyder, at deltagerne ikke skal starte med at præsentere sig selv, men sættes i gang med at lave opgaver og få fælles oplevelser, så snart de ankommer til campen.

Øvelserne: *Barndomsdrøm, To sandheder og en løgn, Find på gruppens navn, Slogan og logo, Scenesæt rummet, Lav dramatisk, visuel eller lydlig præsentation af gruppen og Lav 5 bud for gruppens arbejde* er en række eksempler på opgaver, som ikke giver deltagerne kendskab til hinandens faglige/professionelle, kulturelle eller sociale baggrund, men som giver dem en identitet som gruppe.

I starten af campen skal deltagerne også igennem en række 3D-øvelser, som gennemføres i plenum. Det er vigtigt at starte legende og med at påvirke både krop, sprog og indstilling, fordi det indikerer og afstedkommer et mentalt og fysisk skift i lærings- og arbejdsmiljøet for både facilitatorer og deltagere og hjælper med at opbygge deltager-nes tryghed, koncentration og kreative indstilling.

Øvelserne kan f.eks. være: *Barndomsdrøm, Klap 1, 2, 3, Dagen i dag fortalt baglæns og At lave fejl.*

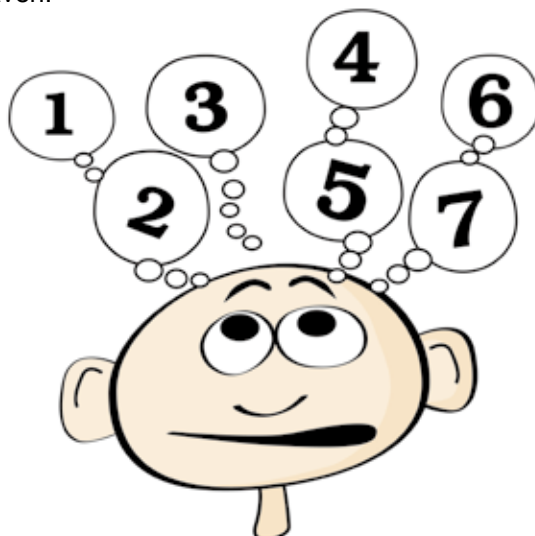
4.5: Koncentration

Koncentration på campen handler først og fremmest om nærhed og mental tilstedeværelse. Men denne nærværende tilstand er meget svær at skabe, idet mental støj ødelægger vores nærvær. Støj fra tanker om, kæresten eller børnene, om en mail, man har glemt at sende, om svigerindens fødselsdag og om hvor lang tid, der er til frokost.

Det er et psykologisk faktum, at mennesker kun kan tænke på 7-2 ting ad gangen, og denne storm af tanker tager hele tiden opmærksomheden væk fra den opgave, man er i gang med at udføre, og gør mennesker ukoncentrerede og halvhjertede i arbejdet med opgaven. Der er en stor sammenhæng mellem koncentration og evnen til at lave, hvad man på engelsk kalder combinatorial leap, som er evnen til at kombinere viden på nye måder. Denne koncentration handler om at være mentalt til stede, og det bliver lettere at være til stede, hvis støjen af ikke-relevante tanker er væk.

På campen skal deltagerne derfor være fritaget for enhver form for planlægning og strukturering, der binder deres tanker til at tænke på fremtiden. De skal også være fritaget for enhver form for refleksion og andre tankeprocesser, der fastholder tankemønstre fra

fortiden, og delopgaver, der allerede er løst eller bearbejdet. De skal altså være 100% fri af det, som på moderne sprog kaldes for proces-tænkning. De skal ikke have ansvaret og ej heller have mulighed for at tænke over den proces, de arbejder i, eller om denne kan udføres, struktureres eller diskuteres anderledes. Det er derfor en fordel, hvis aktiviteterne er minutiøst planlagt på forhånd af andre end de deltagere, der skal koncentrere sig om løsning af opgaven.



Planlægning skal foregå før og efter en arbejdsproces. Deltagerne må ikke føle, at de på nogen måde har ansvar for processen. Deltagerne skal til gengæld have fuldstændig ansvar for de idéer, der bliver udviklet, til den problemstilling, de arbejder på. Koncentration skabes, når deltagerne får oplevelsen af, at de ikke har ansvar for processen, men på sin vis bare skal deltage i den. De må ikke føle, at de skal eller kan dominere processen eller være med til at styre den. De skal føle, at det eneste, de reelt kan gøre, er at gå ind i gruppen og låne sig selv ud til processen.

Parallel tænkning

På campen er det parallel tænkning, der skaber den nødvendige koncentration i samværet mellem mennesker. Parallel tænkning er en slags fælles tænkning, hvor alle deltagere følges ad i deres tænkning i nogle foruddefinerede trin. Så man tager et trin ad gangen i en proces, men man gør det alle sammen parallelt på samme tid.

Parallel tænkning består af et sæt teknikker, der gør det muligt at styre en gruppe af mennesker til at tænke parallelt.

Fjern fortid og fremtid i det fysiske rum

Alle fysiske effekter, der kan få deltagerne til at tænke på andre ting end den delopgave, som de skal til at udføre, er en fjernelse fra nuet. Det er facilitatorens ansvar at give

deltagerne en tilladelse til at blive fri fra både fortiden og fremtiden, når de skal udføre delopgaven. Derfor skal facilitatoren fjerne alle disse fysiske elementer eller flytte deltagerne, så de ikke ser disse ting. Facilitatoren skal IKKE bede deltagerne abstrahere fra disse, da han/hun derved lægger ansvaret herfor over på de enkelte deltagere og derfor reelt ikke giver deltagerne den chance, som de gerne skulle have, til at være koncentrerede om opgaven. Man skal også undgå mønsterskabende lokaler som for eksempel et auditorium, hvor der er et adfærdsmønster om, at man som deltager skal modtage noget og ikke være aktiv. Man skal heller ikke arbejde bag ved det skrivebord, der normalt giver en deltager en mønsteradfærd af at tænke på alle de ting, man ikke fik gjort færdige, sidst man arbejdede ved dette skrivebord. Det optimale vil være at finde et lokale, som ingen af deltagerne har nogen relation til, og hvor der er så få fysiske elementer som muligt.

Facilitatoren har ansvaret for processen. En anden fysisk teknik til at give deltagerne en tilladelse til at være koncentrerede på Den Kreative Platform er at tage ansvaret for at dække de basale behov. At tage ansvaret er IKKE at fortælle deltagerne, at de skal huske at spise og sove og få sig bevæget. At tage ansvaret er derimod at fortælle deltagerne, hvornår de skal spise, hvad de skal spise, hvor meget de skal spise og hvor længe. På samme måde skal facilitatoren tage ansvaret for søvn, pauser, hvad der skal ske i pauserne og lignende. En god idé er slet ikke at holde pauser, ud over spisepauser. I stedet laver man nogle øvelser, som giver sindet en pause og får kroppen bevæget. Deltagerne vil føle det som behageligt, og de vil være helt klar til at fortsætte, så snart øvelsen er færdig. Vores erfaringer viser, at man kan køre i mindst 18 timer uden pauser, uden at det påvirker deltagernes evne til at være koncentrerede.

Én opgave – én deadline går ud på, at man kun giver deltagerne én opgave ad gangen, som passer til én deadline. Opgaven er udført, når deadline kommer, og det er ligegyldigt, hvor langt man er nået; uanset hvad, så er opgaven udført korrekt.

Ved at have arbejdet kontinuerligt med én opgave ad gangen og altid afslutte denne opgave helt, inden en ny opgave igangsættes, bliver det let for deltagerne at koncentrere sig om den enkelte opgave. Deltagerne må ikke få fornemmelsen af, at de har flere end én opgave pr. deadline, da de automatisk vil begynde at arbejde på begge opgaver på en gang, hvilket vil skabe en lav koncentration om den enkelte opgave. Det er derfor vigtigt, at deltagerne aldrig kender de efterfølgende opgaver. Deltagerne må hverken kende den opgave, der kommer lige efter den, man arbejder



på nu, og ej heller må de kende opgaver, der ligger længere fremme. De skal heller ikke vide, hvad der forventes at være den sidste opgave.

At anvende øvelsen: *Én opgave – én deadline* i opgaven er mindst lige så vigtigt som at gøre det i instruktionen. Vi ved fra kreativitetsforskning, at der er en sammenhæng mellem opdeling af opgaven i delopgaver og evnen til at være kreativ (*Byrge og Hansen 2009*). Det vigtigste her er at opdele opgaven i flere delopgaver. Disse delopgaver skal defineres, så de kan bearbejdes individuelt og uden at tænke fremad på fremadliggende delopgaver og bagvedliggende opgaver. Herudover skal disse delopgaver gennemføres under korte deadlines, sådan at man kan holde koncentrationen på den enkelte delopgave. Det er let at se, om man har opdelt en opgave i nok små dele. En forkert opdeling gør, at deltagerne begynder at diskutere den overordnede opgave fra hver sit synspunkt. Hvis der bruges mere end 10 - 20 sekunder på at diskutere, hvad opgaven er, og hvordan den skal forstås, så er den for kompleks og/eller for stor, og derved indeholder den for mange delopgaver. Deltagerne vil holde op med at arbejde parallelt, da de ikke vil forstå opgaven på samme måde, og hele arbejdet vil handle mere om, hvad opgaven handler om (*og hvem der har ret*), end hvordan man løser opgaven.

Som facilitator skal du tage ansvaret for, at processen ender med det forventede resultat. Du må aldrig lægge bolden ud til deltagerne ved for eksempel at sige: *Nu må vi håbe, at I kan finde idéer til løsning af de problemer, vi skal have løst* (eventuelt i håb om at motivere dem til at komme i gang). Ved at gøre dette lægger du også ansvaret for hele styringen af processen ud til deltagerne, og de stærkeste vil udfordre dig hele vejen igennem processen og dermed miste koncentrationen på opgaven. Du skal heller ikke nævne, om I følger processen, eller om I er foran eller bagefter, om det går godt eller skidt. Du skal vise, at processen kører, og udstråle selvsikkerhed, så de lader dig tage ansvaret.

Hvis en deltager ønsker at gå på toiletet, at ryge en cigaret eller bare tage en lille pause fra arbejdet, så er dette helt acceptabelt, så længe man ikke forstyrrer de andre med forklaringer om, hvad man skal, og hvordan man har det, og ikke tager andre med sig. Der skal skabes en fokusering på opgaven, hvor deltagerne bidrager til opgaven i det omfang, de kan - og når de føler, at de ikke lige kan bidrage, så trækker de sig momentant, men ødelægger det ikke for de andre deltagere, der stadig kan bidrage.

Alle deltagernes ure, mobiltelefoner og computere skal indsamles før start. Uret fortæller deltagerne, hvornår de kun har 15 minutter tilbage før frokost, så de kan bruge de sidste 15 minutter på at tænke på alt muligt andet end at arbejde på opgaven. Mobiltelefonerne og computere er lige så ødelæggende for koncentrationen. Selvom en telefon/computer er sat på lydløs, vil vibratoren eller det, at man ved, at man måske har modtaget en sms, et telefonopkald eller en mail, fylde tankerne op med alt muligt andet end den opgave, man er i gang med at udføre. Ved at befri deltagerne fra deres mobiltelefoner, ure og computere giver man dem en tilladelse til ikke at være modtagelig over for den støj,

der kommer fra disse. Såfremt en deltager har et sygt barn eller andet, der gør, at man har brug for at kunne besvare telefonen, skal denne tilladelse være naturlig. Men det er samtidig vigtigt at forstå, at deltagere, der beholder deres telefoner og ure, ødelægger koncentrationen for de andre deltagere og ikke kun sig selv. Hvis man som deltager har mulighed for at se en anden deltagers ur, så vil man naturligt prøve at følge med i, hvad klokken er, og det alene vil fjerne fokus fra opgaven. Hvis mobiltelefonen ringer hos en af deltagerne, vil alle de andre straks komme i tanke om, at de måske også har fået nogle opkald, og derfor have svært ved at være koncentrerede omkring opgaven.

Ved at arbejde med kroppen, sproget og indstillingen påvirker vi kroppen, sproget og indstillingen. På den måde - og med 3D-øvelserne som værktøjer - etablerer og vedligeholder vi en trykthed og koncentration i grupperne, der gør det muligt for deltagerne at bygge videre på hinandens idéer, anerkende al viden som værdifuld og anvende al deres viden uhæmmet. Og på den måde skaber vi de bedste muligheder for, at deltagerne kommer op med radikalt nye idéer, der vurderes og videreudvikles efterfølgende på campen.

4.6: Sammenfatning om camppædagogik

Camppædagogikken kan sammenfattes i en række bud eller et sæt regler for god opførelse i kreative processer, som man med fordel kan introducere for deltagerne på den første plenumsamling.

Syv råd til god og kreativ opførelse

1. Idéer er ikke farlige - accepter dem alle. Idéer er kun idéer, så kritik og vurderinger skal udskydes så længe som muligt. Leg med dem som i en fantasi, og lad være med at tænke i konsekvenser.

2. Sig JA til (næsten) alt. Vær åben over for alle forslag, og undgå afstandtagen som *Nej, ja men...* og *ikke*. Også til idéer og tanker, du ikke umiddelbart forstår eller synes om. Hav tillid til, at der er en mening med alle dele af processen. Det at udfolde et potentiale tager tid.

(Disse to første regler er mest aktuelle i campens kreative del, da arbejdet i den innovative del er præget af en vertikal anvendelse af viden.)

3. Få de andre til at se godt ud. Dit succeskriterium er ikke at få *den gode idé*, men at de andre får mange idéer. Uanset hvor god en idé er, vil den ikke kunne realiseres uden andres medvirken, forståelse eller bidrag - og andre skal også gerne bidrage kreativt, progressivt og engageret.

4. Lav mange fejl - og brug dem. Fejl er kilden til nytænkning, og det er frygten for at fejle, der hindrer kreativ adfærd. Derfor er det vigtigt at kunne lave fejl - og samtidig acceptere det. Fejl skal opfattes som en indikation på, at der sker mønsterbrud - og det er netop, hvad vi ønsker.

5. Du må gerne melde dig momentant ud - bare du melder dig ind igen. Det er helt i orden kortvarigt at trække sig ud af processen, hvis man af en eller anden grund ikke kan involvere sig fuldt ud, ikke kan forstå noget, har det vanskeligt med en given situation osv. Bare man sørger for at melde sig ind igen. At melde sig ud skal være en inkubationsaktivitet, hvor tanker omkring det oplevede samles og spekuleres på i en *rugetid*, hvorpå idéerne udklækkes i en illumination (*Wallas 1926*) - og her er det med at melde sig ind igen.

6. Vi holder ingen pauser. Pauser ødelægger flowet og muliggør anden aktivitet end den kreative, hvorfor pauser fordrer konvergent tænkning frem for divergent tænkning til skade for koncentrationen. Modsat er sceneskift som fx 3D-øvelser, fysisk aktivitet osv. særdeles gunstige, da de fastholder fokus på opgaven og vanskeliggør *Brain escape* - (*tanker, der koncentrerer sig om alt muligt andet*).

7. Adskil divergent og konvergent tænkning. Analyse, vurdering, strukturering og refleksion har ingen berettigelse i den kreative fase, men er uundværlige i den innovative del af campen. Anvend fantasien, indlevelsen og leg med viden i en divergent proces, hvor alt er muligt. Megen viden er godt, megen fantasi er godt, megen indlevelse er godt - men det skal være struktureret og organiseret til at skabe nyt og ikke til at eftervise det eksisterende. I den innovative del af campen skal idéerne udvikles, syretestes, og valid faglig viden skal benyttes, og her er analyse, kritiske spørgsmål og kildekritik væsentlige.

5: Procesledelse og facilitering

5.1: Camplederens rolle/udførelse

I modsætning til så mange andre undervisnings- og mødesammenhænge, accepterer vi i campsammenhæng ikke, at hele grupper af deltagere bliver sløve, trætte i øjnene og mentalt fraværende. (*Det er da i øvrigt besynderligt, at man åbenbart synes, det er o.k. i så mange andre sammenhænge.*) Ligesom gruppearbejdet skal plenumsamlinger med præsentationer, oplæg og øvelser give energi og motivere deltagerne til at arbejde. De skal ikke kun lytte og sygne mere og mere hen. Det er camplederen, der står for plenumsamlingerne, og camplederens stil, der er en vigtig markør for, hvilken intensitet man forventer i arbejdet.

Camplederen skal fremstå energisk, kunne indtage rummet med troværdighed og kunne løfte energien i en stor flok. Stilen kan være *stand up-agtig* eller blot med humor. Det er vigtigt, at man stiller krav til, at denne funktion bliver udfyldt af én med en vis karisma og scenetække.

5.2: Facilitatorens rolle/udførelse

Nedenstående guidelines til, hvordan facilitatoren skal omsætte camppædagogikken, er mest aktuelle i den kreative del af campen. I den innovative del er arbejdet mere deltagerstyret, og facilitatoren er ikke så vigtig.

Man kan ikke tvinge nogen til at være kreativ. Virkemidlet er det engagement og den begejstring, der naturligt opstår, når camppædagogikken får lov til at virke på deltagerne. Jo mere facilitatoren formår at styre processen ved hjælp af en kompromisløs anvendelse af de fem principper, jo lettere er det for deltagerne at engagere sig, give slip og blive suget med ind i det skabende nærvær. Facilitatoren tager det fulde ansvar for at gøre det lettere for deltagerne at anvende deres viden uhæmmet, men tager intet som helst ansvar for, hvad deltagerne anvender deres viden til – ingen bedømmelse af idéer, personer eller opgave.

En af de sværeste opgaver for facilitatoren er at sørge for, at deltagerne ikke diskuterer. Til hjælp kan man have et båthorn i gruppen, hvor der må båttes, når nogle af deltagerne starter en diskussion. Alternativt kan man aftale et bestemt ord, fx *snabelsko* eller *dromedar*, som siges højt, når der er nogle, der diskuterer. Båthorn eller ord skal præsenteres, så det fremstår som en hjælp og som et tilbud, man giver til hinanden, om hjælp til at bevæge sig et andet sted hen end diskussionen. Det må ikke virke som en negativ vurdering af deltagerens præstation. Ordene *snabelsko* og *dromedar* er valgt, da de rummer et humoristisk element og ikke virker bedømmende.

Derudover kan man som facilitator ofte samle op på og parkere diskussionens kerne ved at sige: *Okay, her er en vigtig problemstilling, som vi skal huske at samle op på, hvis vi beslutter os for at arbejde videre med idéen. Vil én af jer skrive ned, hvad problemet går ud på, og hænge det op, så vi ikke glemmer det.* På denne måde kan man komme videre i idégenereringen på en anerkendende måde.

På campen skal deltagerne arbejde med metoder, som de ikke kender og måske ikke kan genkende som meningsfulde. Det er krævende, og derfor sker det, at en deltager reagerer, fordi han eller hun oplever sig provokeret af den autoritative styring på campen. Facilitatoren skal undgå at diskutere processen med dem eller ændre noget i programmet for at imødekomme dem. Man kan med fordel fra start etablere en spørgsmåls-væg, som deltagerne kan sætte spørgsmål op på. Hvis spørgsmål og reaktioner skrives ned på en post-it note og sættes op på væggen, kan man parkere noget af usikkerheden og frustrationerne her. Disse samles op ved campens slutning, men er sjældent betydningsfulde for deltagerne mere.

Ved 3D-øvelser er det vigtigt at holde den rigtige rytme i skiftet mellem øvelserne. Generelt er det rigtige tempo at holde øvelsen i gang, så længe der er energi i den, og stoppe den, lige før deltagerne mister koncentrationen og begynder at tænke på noget andet eller reflektere over processen. I sidste ende er det en erfaringssag at ramme rigtigt. Start altid 3D-øvelser med at demonstrere, hvordan de udføres.

5.3: Facilitatoren som artist, vejarbejder eller servicemedarbejder?

Der er flere forskellige billeder på facilitatorens funktion; for det første kan man se facilitatorens funktion som artisten i cirkus, der får tallerkener til at snurre rundt på høje, tynde pinde. Det er således facilitatoren, som hele tiden holder tallerkenerne i gang, skaber de rette svingninger, giver det rette stimuli. Og en facilitator har travlt, han/hun er hele tiden på – kan ikke trække sig tilbage i en halv time og drikke kaffe, men må konstant være opmærksom på processen; er der nogen, som har brug for ekstra skub og energi, stimuli eller andet.

Det kan somme tider være udmattende at være facilitator, som billedet med tallerkenerne på næste side antyder. Man er konstant underlagt handletvang, som når man kan se, at tallerkenerne er ved at falde ned: Man ved ikke altid, hvad man skal gøre, men man ved, at man er nødt til at gøre noget!

Men... billedet med tallerken-svingeren er ikke en helt passende metafor for facilitatorens rolle, selv om det rummer mange af elementerne. Ikke alle deltagere snurrer lige hurtigt på en gang, og de falder ikke ned, hvis de i en periode snurrer langsomt. Nogle deltagere står af processen, går i tomgang, går i lavt gear, mens andre kører i højeste gear, og som facilitator handler det om at undgå, at de står helt af processen – tager hjem eller lukker sig inde på deres værelse – men at de får en inkubationsperiode og igen får mulighed for at stige på.



Facilitator som artist

Man kan individuelt give deltagerne mulighed for en genopladningspause, fx lade dem hvile sig på en rullemåtte i gruppelokalet. De arbejder intenst og i mange timer, så det er naturligt, at de bliver trætte eller *tomme i hovedet*. Facilitatoren skal sørge for at give dem luft på en måde, der gør det muligt for dem at vende tilbage til de fælles arbejdsmetoder, til den parallelle tænkning. De må ikke komme så langt væk fra gruppens arbejdsproces, at de ikke kan finde tilbage til gruppens kreative indstilling. Og de må ikke få mulighed for at arbejde i dybden med deres egen idé, mens andre arbejder på at generere nye idéer. Så er der risiko for, at de forelsker sig i idéen og efterfølgende ikke kan slippe den igen.

Facilitator som den, der stiller forhindringer op

Et andet billede, som fortæller mere om facilitatorens rolle som inspirator, er billedet af facilitatoren som den, der stiller forhindringer op. Den, der tvinger deltagerne til at søge nye veje ved at blokere de vante eller ved at lokke med nye retninger. En forhindrings- eller labyrintbygger, som lokker hjernen nye steder hen: Prøv at gå lidt til højre, se, om der er noget, der inspirerer dig der. Prøv at vende dig 180 grader, måske er det spændende der.



Prøv at tænke på denne måde, giver det dig nye idéer?

Og samtidig er facilitatoren den allestedsnærværende servicemedarbejder: Han/hun tilfredsstiller (*næsten*) alle de behov, deltagerne har, fjerner u hensigtsmæssige sten på vejen og giver optimale betingelser for kun at fokusere på opgaven. Facilitatoren er til for hans/hendes gruppe, gør alt for dem, følger dem hele tiden.

Løs deres problemer, hent kaffe og slik, ring til kæresten, og køb gaven til svigermor på deres vegne, hvis det er det, der fylder i deres hoveder. Det er dem, der skal snurre...



Facilitator som servicemedarbejder

Facilitatoren følger sin gruppe overalt i den kreative del af campen, hele tiden frem til det tidspunkt, hvor de fordyber sig i en idé. Herfra styrer deltagerne i højere grad selv deres arbejdsproces, og facilitatorens opgave ændrer sig til også at være mere supportende, være den, der kan formidle kontakt til eksterne eksperter, selv at være ekspert og stille kritiske spørgsmål.

5.4: Hvordan styrer man arbejdsmetoder på campen?

Tydelige opgaver og metoder

Facilitatoren giver opgaver med tilhørende teknik/metode og evt. et leverancekrav, som signalerer mængden af idéer, som de forventes at producere, og hvor dybt eller overfladisk de forventes at behandle idéen. Så snart denne opgave er løst, stopper arbejdet med idéen, indtil en ny opgave med tilhørende metode bliver stillet. Så snart man tillader deltagerne at fordybe sig i en eller flere idéer, vil de skabe holdninger og bedømme.

Don't tell it – show it

Som facilitator skal du undgå at vurdere deltagerne negativt eller positivt. Men hvordan motiverer man dem så? Facilitatorens feedback til deltagerne består primært af engage-

ment, og det viser man allertydeligst med kroppen! Brug kropssproget, bevægelserne og mimikken!

Kropssprog og intensitet

Hvis man gerne vil have deltagerne til at arbejde intenst og fordybet, så bevæg dig intenst. Hav et ansigtsudtryk, der signalerer, at din hjerne arbejder, at du er i gang med at overveje, hvad de skal efterfølgende, hvad der er den bedste fremgangsmåde.

Der er enormt stor forskel på at se på sit ur med en *okay-hvor-lang-tid-har-vi-tilbage-og-hvor-travlt-har-vi-attitude* og en *puuh-hvornår-har-jeg-fri-attitude*.

Opmærksom lytning

En god facilitator lytter med en anerkendende koncentration; bevæger sig rundt i periferien af de arbejdende deltagere med intensitet; er "på" i alle de små opgaver, han/hun udfører, men uden at fokusere direkte på de deltagende, så de ikke føler sig kigget på og vurderet.

Tempo

Intensitet og koncentration i mimik og kropssprog er ikke ensbetydende med højt tempo. Facilitatoren kan sagtens med sit kropsudtryk og sine bevægelser øge tempoet i en gruppe ved simpelthen selv at have en hurtig gestik, tale hurtigt og bevæge sig hurtigt omkring. Men han/hun kan også arbejde bevidst med at skabe en rolig og koncentreret arbejdsatmosfære ved at bevæge sig ditto - alt efter situation og formål.

De andre facilitatorer

En facilitators øvrige liv og sociale relation til de andre facilitatorer er uinteressant for deltagerne på campen og virker bare forstyrrende. Deltagerne skal opleve, at facilitatoren er til for dem, kun tænker på dem, kun lever for dem i de 48 timer, campen foregår. Interne jokes og anden social omgang med de andre facilitatorer skal ske bag lukkede døre på campen.

Koreografi

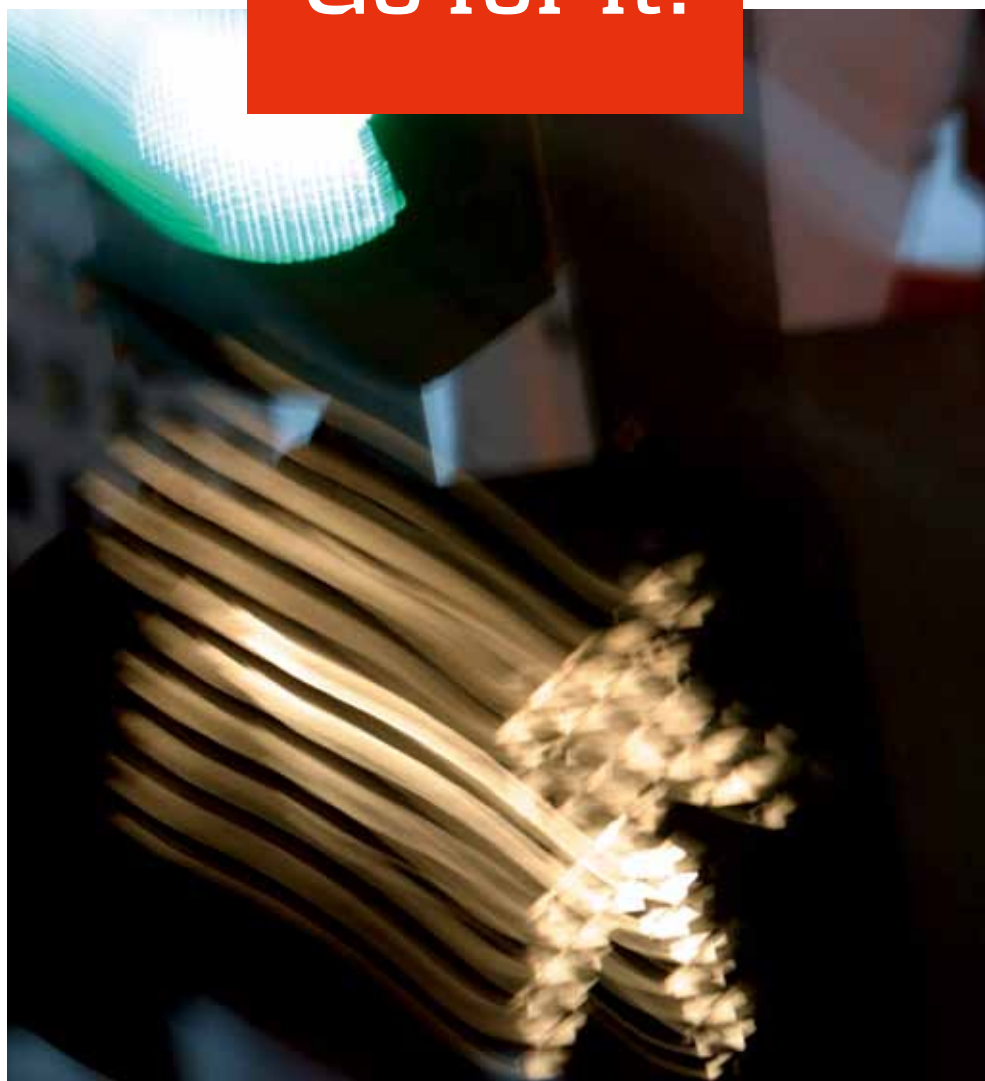
Bevæg dig rundt, som om du har et mål, selv om du - mens deltagerne eksempelvis arbejder parvist - i virkeligheden går rundt for at få en fornemmelse for, hvordan de arbejder, hvor langt de er, om de snart trænger til en energizer. Gå rundt med et koncentreret, positivt udtryk, der signalerer arbejdsmode. Gå målrettet, også selvom du ender med at bevæge dig koncentreret rundt i absurde koreografiske baner: fra grupperummet; ned i basecamp, ingen der; vente 10 sekunder; bag en lukket dør; gå ud igen, tilbage i grupperummet; lade, som om du kigger på noget; gå målrettet igen, ud på toilettet – vente i 10 sekunder; tilbage igen; kigge koncentreret på programmet, selvom du kan det udenad; gå uden for grupperummet, kigge på programmet igen, kigge på uret og se ud, som om du overvejer processen; gå tilbage i grupperummet, sætte dig ned, mens du tilsynelad-

ende noterer noget, men i virkeligheden lytter efter, hvordan de to par i grupperummet arbejder; gå ud igen, målrettet mod basecamp... osv.

Du skal med kropslige og sproglige virkemidler signalere koncentration, og *dette er seriøst arbejde*. Det er den mest effektive måde at få deltagerne til at arbejde koncentreret og seriøst. Et koncentreret og intenst kropsudtryk virker inspirerende for deltagerne.

De gør ikke, hvad du siger; de gør, hvad du gør!

Go for it!



6: Litteratur

- Bager, T. (2009): The camp model for entrepreneurship teaching (Paper to EFMD Conference, Barcelona, Feb. 2009, download at www.idea-denmark.dk).
- De Bono (1995): Parallel thinking: From Socratic thinking to De Bono thinking. London: Penguin Books.
- Kolb, D.A. (1984): Experimental learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- March, J.G. (1979): Chapter 5 (The Technology of Foolishness). In: Ambiguity and choice in organizations, ed. by J.G. March and J.P. Olsen, 2nd Ed., Bergen: Universitetsforlaget.
- Byrge, C. og Hansen, S. (2009): The creative platform: A paradigm for teaching creativity. Problems of education in the 21st century, Vol. 14, 2009.
- Hansen, S. og Byrge, C. (2008): Den Kreative Platform, Aalborg, IDEA Nord (Download at www.krealab.aau.dk).
- Smith, S.M., Ward, T.B., Schumacher, J.S. (1993): The creative cognition approach, Massachusetts Institute of Technology.
- Marsh, R. L., Landau, J. D., & Hicks, J. L. (1996). The post-information effect and reductions in retroactive interference. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*.
- Wallas, G (1926) *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace.
- W.Chan Kim & Renée Mauborgne (2005): *Blue ocean strategy - De nye vinderstrategier*, Harvard Business School Press.

7: Øvelser og værktøjer

Her finder du nærmere beskrivelse af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Find på gruppens navn, slogan og logo

1. Find på et navn og et slogan til gruppen, som I synes siger noget om, hvordan I vil arbejde sammen.
2. Tegn eventuelt et logo, som illustrerer dette.

Kreativitet

Lav dramatisk, visuel eller lydlig præsentation af gruppen

1. Hav eventuelt forskellige rekvisitter klar: *stof, balloner, reb, hulahopringe, udklædnings-tøj, papirposer osv.*
2. Bed gruppen om at lave en præsentation af sig selv. Præsentationen skal vises i plenum til de andre grupper.
3. Præsentationen kan være dramatisk, visuel eller gøre brug af lyd: *råb, sang, lyde eller lign.*
4. Præsentationen skal afspejle, hvordan gruppen vil arbejde, og hvad de vil opnå med arbejdet.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Iscenesæt rummet

1. Placer på forhånd en række forskellige materialer og rekvisitter i gruppelokalet: *balloner, farvet karton, glanspapir, serpentiner, stof, puder, lys, lamper, forskellige mindre møbler eller lign.*
2. Bed gruppen om at iscenesætte rummet, så det afspejler den måde, de vil arbejde på, og formålet med arbejdet.

Kreativitet

Håndklap 1, 2 og 3

1. Rejs jer.
2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme håndtemperatur som dig selv.
3. Løft højre hånd foran hinanden – når jeg siger 1 klapper I (sig 1, 3 til 4 gange).
4. Det samme med venstre hånd på 2.
5. Nu med begge hænder foran hinanden på 3.
6. Nu tæller jeg 1 2 3 2 3 1 3 2 1 osv.
7. Nu med lukkede øjne (*tæl langsomt i starten*)
8. Den med den varmeste hånd starter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Lav 5 bud for gruppens arbejde

1. Bed gruppen om at finde på 5 bud/dogme-regler for deres arbejde og samarbejde.
2. Reglerne skal udtrykke, hvordan de vil arbejde sammen.
3. Skriv de 5 bud op på et stort stykke papir.

Kreativitet

New York – Tokyo

1. Rejs jer op!
2. Gå sammen 2 & 2 med én, der har samme højde som dig selv.
3. Den med de største sko er *New York*. Den anden er *Tokyo*.
4. Når legen sættes i gang, skal *New York* dreje 3 gange rundt om sig selv, mens *Tokyo* går væk. *New York* skal nu fange *Tokyo*, og begge må kun GÅ, ikke løbe.
5. Når *Tokyo* er fanget, drejer han/hun 3 gange rundt om sig selv, mens *New York* går væk.
6. Når øvelsen har været i gang i et par minutter, udvides den ved, at hvert par tager hinanden under armen og går sammen med et andet par.
7. Det ene par er nu *Tokyo*, og det andet er *New York*. *New York*-parret drejer rundt om sig selv uden at slippe armkrogen, mens *Tokyo* skynder sig væk.
8. Næste udvidelse: De to par tager alle hinanden under armen, så de danner en kæde på 4, og går sammen med en anden kæde osv.

Øvelsen fungerer bedst i et afgrænset areal uden for eller i en stor sal.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Fortæl din dag
baglæns

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme farve trøje som dig selv.
3. Fortæl din makker, hvad der er sket i dag, fra du gik ind i dette lokale og baglæns, indtil du åbnede dine øjne i morges – I får ét minut hver, og jeg sætter jer i gang.
4. Den med de mørkeste bukser starter.

Kreativitet

Barndomsdrøm

1. Rejs jer!
 2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme øjenfarve som dig selv.
 3. Luk øjnene.
 4. Tænk tilbage på din første drøm om, hvad du ville være, når du blev stor.
 5. Åbn øjnene.
 6. Fortæl hinanden om jeres barndomsdrøm, og om den er gået i opfyldelse.
- Den, der vinder i *saks, sten, papir*, starter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Tæl fra 21 til 0
i en rundkreds

1. Rejs jer op!
2. Stil jer i en cirkel.
3. Kig på den genstand, der er placeret i centrum af cirklen.
4. Nu skal vi tælle ned fra 21 til 0, ved at vi siger et tal, én ad gangen. Vi må ikke aftale, hvilken rækkefølge vi siger det i, eller kigge på hinanden, men fornemme, hvem der skal til at sige noget. Hvis to af jer siger noget på samme tid, starter vi forfra fra 21.

Kreativitet

Menneske - Huse -
Jordskælv

1. Rejs jer op!
2. Gå sammen 3 & 3. Der skal være én deltager i overskud.
3. Stil jer på en række, så de to yderste holder hænderne mod hinanden over den midterstes hoved. Den midterste er nu *menneske*, mens de to yderste er *Huse*.
4. Når jeg råber - *Mennesker* - skal alle menneskerne bytte plads. Den enlige deltager, skal finde en plads, så der bliver en ny én tilovers, som råber skifte-signalet.
5. Når der råbes - *huse* - skal alle husene bytte plads og finde et nyt menneske at være hus for. De må gerne bytte hus-makker også.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Ja og...
kommunikation

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med den, der har samme pegefingrelængde som dig selv.
3. Den med de mørkeste øjne starter.
4. Du er MILJØFORKÆMPER og bliver interviewet af din makker. Intervieweren stiller kritiske spørgsmål omkring din indsats i dit felt. Du kigger på et stimulikort og læser det første ord på kortet, og det første, du kommer til at tænke på, er dit *logiske* svar i interviewet. I fortsætter med nye spørgsmål og nye svar. I bytter først roller, når I bliver bedt om det (1 minut).
5. Øvelsen varer i 2 minutter.

Kreativitet

Yes, vi har lavet en fejl!

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme sportsinteresser som dig selv.
3. Stræk armene over hovedet og sig: "*JEG HAR LAVET EN FEJL!*" (*demonstrer først selv*).
4. Fortsæt, og få deltagerne til at hæve lyd-niveauet, indtil de råber.
5. Vælg nu en kategori (fx *noget, man kigger igennem*) – på skift udfylder I kategorien, indtil der sker en fejl – så råber I sammen: "*JAAA, VI HAR LAVET EN FEJL!*"
6. Den med det længste fornavn starter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

2 sandheder og 1 løgn

1. Gruppen sidder ned.
2. Alle i gruppen skal i stilhed skrive 3 udsagn om sig selv ned på et stykke papir. 2 af udsagnene skal være sande, og 1 skal være falsk, fx 1) *Jeg har 3 katte og 2 hunde*, 2) *Jeg har sprunget ud med faldskærm*, 3) *Jeg kan ikke lide kaffe*.
3. Når alle har skrevet 3 udsagn, starter én med at læse dem op, og resten af gruppen taler sammen og gætter på, hvilke der er sande og hvilket der er falsk.
4. Når gruppen har gættet, afslører ejerman- den, om de har gættet rigtigt.
5. Næste person læser sine udsagn højt osv.
6. Øvelsen varer, indtil alle har været på. Det tager cirka 15 - 20 minutter.

Kreativitet

Kæmpe - Trolde - Dværg

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med den, der har samme højde som dig selv.
3. Den med størst hænder starter.
4. Princippet for spillet er taget fra legen *sten, saks og papir*.
5. Kæmpen kan fange trolden, trolden kan fange dværgen, og dværgen kan fange kæm- pen.
6. Tæl til 3. På 3 er du enten en kæmpe (*høj med stort brøl samt høje arme*), en trolde (*almin- delig uden brøl samt vilde arme*) eller en dværg (*lav med lille piv samt svage arme*).
7. Fang eller flygt, inden I har talt til 5. Hvis I er det samme, så prøver man igen.
8. Øvelsen varer i 2 minutter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Planlæg en tur til månen

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme syninger i benklæder som dig selv.
3. Uddel stimulikort (*med 6 ord eller flere billeder på*).
4. Hvis nogen er kommet til at kigge på kortet, bytter de med en andens kort.
5. Planlæg en tur til månen sammen ved på skift at blive inspireret af én stimulus ad gangen.
6. Sig "JA OG..." til alle makkerens idéer om ferien.
7. Den med den højeste knipselyd starter.

Kreativitet

Stork – Frø – Gravid kvinde

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med den, der har samme fløjtelyd som dig selv.
3. Den med størst mund starter.
4. Princippet for spillet er taget fra legen *sten, saks og papir*.
5. Storken kan fange frøen, frøen kan fange gravid kvinde, og gravid kvinde kan fange storken.
6. Tæl til 3. På 3 er du enten en stork (*foroverbøjet med hænderne klappende som en stor mund*), en frø (*ned i knæ og lav et lille hop, og sig kvæk*) eller en gravid kvinde (*læn dig bagover, mens du stønner højlydt*).
7. Fang eller flygt, inden I har talt til 5. Hvis I er det samme, så prøver man igen.
8. Øvelsen varer i 2 minutter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Udvikle en cykel sammen

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med den, der har samme benklæder som dig selv.
3. Den med størst ører starter.
4. Træk et stimulikort. Læs det første ord på kortet; og brug den første tanke, du får, til at fortælle, hvad der skal ændres på en almindelig cykel.
Din makker trækker et kort, som han/hun bruger på samme måde til at fortælle videre om, hvordan cyklen skal være. I skiftes, indtil tiden er brugt.
5. Øvelsen varer i 2 minutter.

Kreativitet

Udvikle en bus sammen

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med den, der har samme størrelse hænder som dig selv.
3. Den med størst sko starter.
4. Træk et stimulikort. Læs det første ord på kortet, og brug den første tanke, du får, til at fortælle, hvad der skal ændres på en almindelig bus. Din makker trækker et kort, som han/hun bruger på samme måde til at fortælle videre om, hvordan bussen skal være. I skiftes, indtil tiden er brugt.
5. Øvelsen varer i 2 minutter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Give gaver

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med den, der har samme farve transportmiddel som dig selv.
3. Den ene mimer, at han/hun giver den anden en gave (*uden at sige, hvad det er*).
4. Den, der modtager gaven, siger, hvad det er, han/hun har fået i gave.
5. Det er vigtigt, at det er den første indskydelse om, hvad gaven er, som bliver anvendt.
6. Hvis man ikke ønsker at sige, hvad gaven er, siger man bare TAK.
7. Den, der har længst hjem, starter.

Kreativitet

Planlæg en ferie sammen

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med én (to), der har den modsatte skostørrelse af dig selv.
3. Uddel stimulikort (*med 6 ord eller flere billeder på*).
4. Hvis nogen er kommet til at kigge på kortet, bytter de med en andens kort.
5. Planlæg en ferie sammen ved på skift at blive inspireret af én stimulus ad gangen.
6. Sig "JA OG..." til alle makkerens idéer om ferien.
7. Den med højeste knipselyd starter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Hvad sker der så?

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med den, der har samme *gå i seng tider* som dig selv.
3. I er faret vild i en stor mystisk skov, hvor alt kan ske.
4. Den ene starter med at sige: "*Se der er en sti, lad os følge den*" - og spørger så makkeren: "*Hvad sker der så?*"
5. På skift fortæller I, hvad der sker, og slutter med at spørge den anden: "*Hvad sker der så?*"
6. Den med mest sort tøj på starter.

Kreativitet

Forfra

1. Rejs jer!
2. Find sammen 3 & 3 med nogen, der har samme farve strømper.
3. I er faret vild i en stor mystisk skov, hvor alt kan ske.
4. Den ene starter med at sige: "*Se, der er en sti, lad os følge den*" - og spørger så makkeren: "*Hvad sker der så?*"
5. På skift fortæller I, hvad der sker, og slutter med at spørge den anden: "*Hvad sker der så?*"
6. På et hvilket som helst tidspunkt kan en af jer sige "*FORFRA*" – den anden starter så historien forfra ved at sige: "*Se, der er en sti, lad os følge den – Hvad sker der så?*"
7. Den med koldest hånd starter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Nyt bud

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme TV-forbrug som dig selv.
3. I er faret vild i en stor mystisk skov, hvor alt kan ske.
4. Den ene starter med at sige: "*Se, der er en sti, lad os følge den*" og spørger så makkeren: "*Hvad sker der så?*"
5. På skift fortæller I, hvad der sker og slutter med at spørge den anden: "*Hvad sker der så?*"
6. På et hvilket som helst tidspunkt kan den, der lytter, sige "*NYT BUD*" – den anden skal så komme med et nyt bud/forslag.

Kreativitet

Se, der er en mammut

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme farve bukser som dig selv.
3. I er faret vild i en stor mystisk skov, hvor alt kan ske.
4. Den ene starter med at sige: "*Se der er en sti, lad os følge den*" og spørger så makkeren: "*Hvad sker der så?*"
5. På skift fortæller I, hvad der sker, og slutter med at spørge den anden: "*Hvad sker der så?*"
6. Hver gang I skal finde på noget, starter I med at kigge forskrækket op (*som om der stod en mammut foran dig*) – brug så den første indskydelse, der dukker op.
7. Den med det mørkeste hår starter.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet Finde principper

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme TV-forbrug som dig selv.
3. I er faret vild i en stor mystisk skov, hvor alt kan ske.
4. Den ene starter med at sige: "Se der er en sti, lad os følge den" og spørger så makkeren: "Hvad sker der så?"
5. På skift fortæller I, hvad der sker, og slutter med at spørge den anden: "Hvad sker der så?"
6. På et hvilket som helst tidspunkt kan den, der lytter, sige "NYT BUD" – den anden skal så komme med et nyt bud/forslag.

Kreativitet Se, der er en mammut

1. Rejs jer!
2. Gå rundt i lokalet og peg på ting.
3. Når du peger på en ting, så SE den og HØR, hvad det er, ved at sige det højt til dig selv (*demonstrer det, og lad øvelsen køre ca. 1. minut, før deltagerne stoppes*).
4. Nu gør du det samme med den forskel, at du SER, hvad du peger på, og SIGER/HØRER noget, det IKKE er - fx ser en stol og siger høreapparat (*demonstrer det og lad øvelsen køre ca. 2 minutter, før deltagerne stoppes*).
5. Nu peger du – SER, hvad det er, og SIGER/HØRER, hvilket PRINCIP der ligger bag ved det – fx ser en stol og siger møbel eller kropsaflastning (*demonstrer, og kør øvelsen 2-3 minutter*).

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet Navneord mødes

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme knipselyd (med fingrene) som dig selv.
3. Udlever 5 stykker papir eller post-it til hver + pen.
4. Skriv hver 5 navneord – et på hvert papir.
5. Tag hver et navneord fra stakken – hold dem sammen, og forklar hinanden, hvad fx en StolKat er?
6. Når I er færdige, finder I en ny makker og tager det næste ord i stakken.

Kreativitet Hvad er det modsatte af...

1. Rejs jer!
2. Find sammen med én, der har den samme øjenform som dig selv.
3. I bevæger jer rundt i lokalet under øvelsen, og den med de største sko starter.
4. Du spørger din makker: *“Hvad er det modsatte af (tilfældigt navneord) en telefon?”*
5. Din makker svarer hurtigt og uden at tænke sig om: *“Det modsatte af en telefon, det er... (tilfældigt navneord) en spand.”*
6. *“Ja”,* svarer du, *“og hvorfor er det det?”*
7. *“Det er det,”* svarer din makker – og først nu begynder han at tænke sig om efter en logisk, rationel forklaring – *“fordi en telefon spreder information ud i verden, mens man i en spand samler noget...”*
8. Byt, så din makker nu spørger: *“Hvad er det modsatte af en elefant...?”*
9. Hold et højt tempo, så I forhindrer jer selv i at tænke, før I svarer.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Ting mødes

1. Rejs jer!
2. Tag hver en ting i TINGKASSEN (*du anbringer en kasse med mange ting midt på gulvet*).
3. Find sammen 2 & 2 med én, der har samme fritidsinteresse som dig selv.
4. Nu mødes de to ting, hvert par har, og på skift skal de få én idé til, hvordan man kunne forbedre sin egen ting med inspiration fra makkerens ting.
5. I må gerne hjælpe hinanden.
6. Den med de længste strømper starter.
7. Når I er færdige, finder I en ny makker og gør det samme med de to ting, der nu mødes.

Kreativitet

Ting møder principper

1. Rejs jer!
2. Tag hver en ting i TINGKASSEN (*du anbringer en kasse med mange ting midt på gulvet*).
3. Find sammen 2 & 2 med én, der har den modsatte håndtemperatur af dig selv.
4. Nu mødes de to ting, hvert par har, og på skift skal de få én idé til, hvordan man kunne forbedre sin egen ting VED AT ANVENDE ET PRINCIP fra den andens ting – nævn først princippet, og anvend det så.
5. I må gerne hjælpe hinanden.
6. Den med de lyseste strømper starter.
7. Når I er færdige, finder I en ny makker og gør det samme med de to ting, der nu mødes.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet Omvendt brainstorm

1. Sæt jer!
2. Find det modsatte af problemstillingen (*hvis problemstillingen oprindeligt handler om, hvordan man får bilister til at køre stille i boligområder, så formuleres den her, som hvordan man får bilister til at køre stærkt i boligområdet*).
3. Find post-it blok og kuglepen/tusch frem og være klar til at udvikle idéer til den omvendte problemstilling. Find på så mange og så ekstreme idéer som muligt.
4. Øvelsen foregår alene.
5. Fortæl idéerne til hinanden parvist, og oversæt idéerne til det modsatte (*hvis en idé til, hvordan man får bilister til at køre hurtigt i boligområder, er at lave brede, rette veje, oversættes den til, at løsningen på den konkrete problemstilling kan være at lave smalle, snoede veje*).

Kreativitet Kollektiv monolog 2

1. Rejs jer!
2. Find sammen 2 & 2 (3) med den, der har samme armlængde som dig selv.
3. Den med de lyseste øjne starter.
4. Du fortæller energisk om din nye sportsgren (*STORKE - SPRINGVANDSDYKNING*) til din makker. Din makker er lige startet til en anden sportsgren (*TASKEFYLDNING*), som han fortæller energisk om. I vil begge gerne fortælle, men I er ligeglade med, hvad den anden siger. Bryd ind, og fortæl om din egen sport, hver gang du får en chance.
5. Øvelsen varer i 2 minutter.

Her finder du
nærmere beskrivelse
af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Billedstimuli

(kan downloades fra:
<http://people.plan.aau.dk>
- se under værktøjskassen)

1. Sæt jer!
2. Find post-it blok og kuglepen/tusch frem, og vær klar til at udvikle idéer til den konkrete problemstilling, der arbejdes med.
3. Øvelsen foregår alene.
4. Træk et provokationskort, og læs teksten. Tænk, som kortet siger, at du skal, og skriv alle idéer ned. Bliv ved med at tænke. Det handler ikke om at få én idé, men om at få mange idéer.
5. Der trækkes et nyt provokationskort (cirka hver 90 sekund), og øvelsen gentages med dette kort.
6. Øvelsen varer, indtil energien i gruppen er ved at falde.

Kreativitet

Provokationskort

(kan downloades fra:
<http://people.plan.aau.dk>
- se under værktøjskassen)

1. Sæt jer!
2. Find post-it blok og kuglepen/tusch frem, og vær klar til at udvikle idéer til den konkrete problemstilling, der arbejdes med.
3. Øvelsen foregår alene.
4. Træk et provokationskort, og læs teksten. Tænk, som kortet siger, at du skal, og skriv alle idéer ned. Bliv ved med at tænke. Det handler ikke om at få én idé, men om at få mange idéer.
5. Der trækkes et nyt provokationskort (cirka hver 90 sekund), og øvelsen gentages med dette kort.
6. Øvelsen varer, indtil energien i gruppen er ved at falde.

Her finder du
nærmere beskrivelse
af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Principkort

(kan downloades fra:
<http://people.plan.aau.dk>
- se under værktøjskassen)

1. Sæt jer!
2. Find post-it blok og kuglepen/tusch frem, og vær klar til at udvikle idéer til den konkrete problemstilling, der arbejdes med.
3. Øvelsen foregår alene.
4. Træk et provokationskort, og læs teksten. Tænk, som kortet siger, at du skal, og skriv alle idéer ned. Bliv ved med at tænke. Det handler ikke om at få én idé, men om at få mange idéer.
5. Der trækkes et nyt provokationskort (cirka hver 90 sekund), og øvelsen gentages med dette kort.
6. Øvelsen varer, indtil energien i gruppen er ved at falde.

Kreativitet

Personkort

(kan downloades fra:
<http://people.plan.aau.dk>
- se under værktøjskassen)

1. Sæt jer!
2. Find post-it blok og kuglepen/tusch frem, og vær klar til at udvikle idéer til den konkrete problemstilling, der arbejdes med.
3. Øvelsen foregår alene.
4. Træk et provokationskort, og læs teksten. Tænk, som kortet siger, at du skal, og skriv alle idéer ned. Bliv ved med at tænke. Det handler ikke om at få én idé, men om at få mange idéer.
5. Der trækkes et nyt provokationskort (cirka hver 90 sekund), og øvelsen gentages med dette kort.
6. Øvelsen varer, indtil energien i gruppen er ved at falde.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.1: Øvelser og værktøjer til campens 1. fase i den kreative del

Kreativitet

Stimulikort

(kan downloades fra:
<http://people.plan.aau.dk>
- se under værktøjskassen)

1. Sæt jer!
2. Find post-it blok og kuglepen/tusch frem, og vær klar til at udvikle idéer til den konkrete problemstilling, der arbejdes med.
3. Øvelsen foregår alene.
4. Træk et provokationskort, og læs teksten. Tænk, som kortet siger, at du skal, og skriv alle idéer ned. Bliv ved med at tænke. Det handler ikke om at få én idé, men om at få mange idéer.
5. Der trækkes et nyt provokationskort (cirka hver 90 sekund), og øvelsen gentages med dette kort.
6. Øvelsen varer, indtil energien i gruppen er ved at falde.



Her finder du nærmere beskrivelse af øvelserne

7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del

Idéudvælgelse

Anvendelse af selvvalgte kriterier

Udfyld følgende personligt:

1. Interesse: Hvor interesseret er jeg i idéen?
2. Indflydelse: Hvor stor er min egen indflydelse (mht. at få idéen gennemført).
3. Unik: Hvor unik er idéen?
4. Succes: Hvor sandsynligt er det, at idéen gennemføres?
5. Effekt: Hvor stor effekt vil idéen have?
6. Kommunikation: Hvor let er det at kommunikere idéen?
7. Pris: Hvor dyr er idéen?
8. Hastighed: Hvor hurtigt kan idéen gennemføres?

Vælg de 3 kriterier, som du synes er vigtigst, og vælg blandt idéerne ud fra disse.

Idéudvælgelse

NAF-metoden

Giv en score fra 0-10 på hvert af følgende områder:

1. Novelty
(Hvor ny er idéen? Hvis den ikke er ny i forhold til problemet, er den formentlig ikke særlig kreativ).
2. Attractiveness
(Hvor attraktiv og tiltalende er løsningen? Løser det problemet fuldstændigt? Eller er det kun en delvis løsning?).
3. Feasibility
(Hvor let er idéen at gennemføre i praksis? Kan det overhovedet lade sig gøre, og hvor dyrt og tidskrævende vil det være at nå frem til den færdige løsning?).

Tæl pointene sammen for hver idé, og udvælg de bedste til evt. yderligere vurdering.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del

Idéudvælgelse Forumpræsentation

1. Præsenter kort jeres 3 bedste idéer for forum.
2. Deltagerne giver deres personlige kortfattede vurdering af idéerne på et simpelt feedback-skema.
3. Skemaerne samles sammen 1-2 minutter efter hver præsentation, og den præsenterende gruppe har nu en feedback, der kan bruges til at udvælge de bedste idéer.
4. Gruppen diskuterer plenumfeedback.

Idéudvælgelse Ekspertpanel

1. Præsenter jeres 3 bedste idéer for et ekspertpanel.
 2. Diskutér feedback fra ekspertpanelet.
 3. Udvælg den bedste idé.
- Tips: Ekspertene rekrutteres ud fra camp-opgaven/campens tema, så temaet dækkes ind af eksperternes kompetencer. Der kan evt. anvendes onlineeksperter fra udlandet ved internationale problemstillinger.

Her finder du nærmere beskrivelse af øvelserne

7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del

Konceptualisering

Koncept og basisidé (øvelse 1)

Diskuter i gruppen.

1. Hvilken idé og hvilke principper og værdier er konceptet baseret på?
2. Er idéen klar, og giver den mening for målgruppen?
3. Er idéen mulighedsskabende? (*Det vil sige, at den skal igangsætte en kreativ tankeproces fremfor at være præcis og afgrænset*).
4. Fremlæg basis så kort og præcist og kort som muligt:

VI VIL GIVE

TIL

VED AT

Konceptualisering

Koncept og brugerprofiler (øvelse 2)

Lav en brugerprofil af den typiske bruger af jeres produkt/serviceydelse.

1. Navn: Giv den enkelte profil et personnavn.
2. Portræt: Find et foto, der skal forestille profilen. Det sætter fantasien i gang.
3. En demografisk beskrivelse: Køn, alder, familiestatus, bopæl, beskæftigelse, uddannelse, indkomst etc.
4. Personlige mål og værdier: Hvad vil profilen gerne opnå, og hvad er hans/hendes personlige værdier på området? Hvad er godt og skidt?
5. Forbrugsvaner og købsadfærd: Hvis produktet/ydelsen er til privat forbrug, er det også relevant at gøre sig tanker om de konkrete produkter og mærker, han/hun køber - og hvor de købes.

Her finder du
nærmere beskrivelse
af øvelserne

7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del

Konceptualisering

Koncept og funktion (øvelse 3)

Lav en liste over de funktioner, konceptet bidrager med:

1. Kerneegenskaber - Obligatoriske funktioner, som skal skabes, hvis konceptet skal kunne afsættes og leve op til den bærende idé og principper. Fx en klipning hos frisøren.
2. Tillægsegenskaber - Funktioner og anvendelser, der vil give ekstra værdi for brugerne. Fx hårvask, hovedbundsmassage og vejledning om hårpleje hos frisøren.
3. Periferiegenskaber - Funktioner og anvendelser, der vil give værdi til visse brugere i visse situationer eller mere kan opfattes som *nice to have* eller give den lille ekstra oplevelse, der styrker brugerens loyalitet.

Konceptualisering

Koncept og proces (øvelse 4)

Diskutér i gruppen: Hvilken proces og hvilke aktiviteter omfatter konceptet?

Brug evt.:

1. Photo/paint board: Ved hjælp af tegninger eller billeder kan du illustrere kundeoplevelsen - og de interne processer - trin for trin.
2. Diagrammer: Tegn de enkelte processer og aktiviteter ind i et diagram, der illustrerer flowet og de ressourcer, der skal bruges.
3. Rollespil: Ved hjælp af rollespil mellem fx sælger og kunde vil processen og aktiviteterne blive tydeliggjort fra de forskellige interessenters synsvinkler.

Her finder du nærmere beskrivelse af øvelserne

7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del

Konceptualisering

Forretningsmodellen (øvelse 5)

Hvordan skabes indtjening?

Diskuter følgende forretningsmodeller:

1. Køb og betal: Kunden betaler direkte for ydelsen - prisen afspejler værdien for kunden.
2. Betal for forbrug: Få noget billigt eller gratis, og betal derefter for forbruget. Fx printere, der sælges billigt, mens det er dyrt at købe toner.
3. Andre betaler: Gratis for brugeren, fordi andre betaler. Fx gratisaviser og mange web-tjenester, der finansieres af annoncer.
4. Gynger og karuseller: Man lokker kunder til med tilbud, som man ikke tjener noget på. Til gengæld forventer man, at kunden køber andet, som man så kan tjene på.
5. Første fix er gratis: Gratis brug i en periode. Herefter betaling, hvis man ønsker at fortsætte. Meget udbredt ved software.

For mere uddybende arbejde med forretningsmodel kan det anbefales at spille:

IDEA Houses Business Model Game

Konceptualisering

Hvem gør hvad? (øvelse 6)

Afgør i gruppen i korte træk:

1. Hvilke opgaver og funktioner skal udføres af jeres virksomhed/organisation?
2. Hvad er jeres kernekompetence? Hvor kan I især skabe værdi for kunderne? Hvilke opgaver skal løses internt i virksomheden?
3. Hvilke opgaver og funktioner skal udføres af samarbejdspartnere?
4. Hvor er I ikke så stærke? Og hvad kunne lægges ud til eksterne leverandører og samarbejdspartnere, så det ikke er en fast omkostning for jer?

Overvej, hvilke processer der bør lægges ud til samarbejdspartnere, og hvilke samarbejdspartnere det kunne være.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del

Konceptualisering

Beskyttelse af idé og
koncept (øvelse 7
- kræver internetadgang)

Diskutér i gruppen:

1. Patent: Har I et patenteret produkt eller et produkt, som muligvis kan patenteres? Findes der tilsvarende produkter – i så fald, vil I krænke deres eventuelle patenter?
2. Brugsmode: Har I en teknisk løsning, som kan brugsmodebeskyttes?
3. Design: Har jeres produkter et design, som kan beskyttes?
4. Varemærke: Har I særlige kendetegn, der kan registreres som varemærker?
5. Ophavsret: Har I ophavsret til det, I skal sælge? Fx bøger, musik eller andre værker, som ikke må reproducere af andre.
6. Anden eneret: Har I på anden måde sikret jer eneret eller monopol? Fx agentur med eneret til et bestemt marked.

Konceptualisering

Koncept og konkurrenter
(øvelse 8)

Diskutér konkurrenternes koncept i forhold til jeres:

1. Direkte konkurrenter
Alternative tilbud, som er sammenlignelige med virksomhedens egne tilbud.
2. Substituerende tilbud
Alternative tilbud, som kan tilfredsstille samme behov på en anden måde.
3. Indirekte konkurrenter
Andre eksterne faktorer, som kan reducere interessen og afsætningen af virksomhedens koncept.

Udvikl et koncept i det blå ocean:

1. Lav en oversigt over, hvad konkurrenterne i branchen slår på, hvad er deres prisniveauer, kvalitetsniveauer, markedsføring etc.?
2. Hvordan kan vi adskille os markant fra de andre? Kan vi evt. opfinde nogle nye parametre, som ingen har tænkt på i branchen før?
3. Kan vi skabe os et blå ocean, hvor konkurrencen er meget lav og indtjeningsmulighederne høje?

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del

Konceptualisering

Det samlede koncept
(øvelse 9)

Lav det samlede koncept:

1. Basisidéen (øvelse 1)
2. Brugerprofiler (øvelse 2)
3. Funktion (øvelse 3)
4. Proces (øvelse 4)
5. Forretningsmodel (øvelse 5)
6. Hvem gør hvad? (øvelse 6)
7. Beskyttelse (øvelse 7)
8. Position i forhold til konkurrenter (øvelse 8 og 9)

Salg/præsentation

Salgspræsentation

Generelle råd:

- Hold generalprøve inden den endelige fremlæggelse.
- Hold tiden skarpt.
- Strukturér hårdt, og undgå for mange dias.
- Brug udelukkende nøgleord – ikke lange sætninger på dias.
- Henvend jer direkte til dommerpanelet.
- Visualisér så vidt muligt produkter og serviceydelser m.m. Billeder siger mere end ord!
- Fremstå som et team – I skal kunne bære idé og koncept videre.
- Lad begejstringen over jeres idé og koncept skinne igennem præsentationen, men vær samtidig saglig og fokuseret.

Her finder du
nærmere beskriv-
else af øvelserne

7.2: Øvelser og værktøjer til campens 2. fase i den innovative del

Salg/præsentation Elevator Pitch

1. Ultrakort og ultrapræcis - max. 30 sekunder!
2. PAIN - hvilket påtrængende behov løser vi?
3. SOLUTION - hvordan løser vi det?
4. VALUE PROPOSITION – hvilke fordele giver vores løsning kunden?

Elevatorpitchen kan med fordel opføres som et rollespil mellem sælger og køber/investor eller lign., men de 30 sekunder skal overholdes!

Elevatorpitchen kan med fordel udgøre den første del af de 5 minutters endelige præsentation på campen.

Efter elevatorpitchen skal idé og koncept yderligere forklares af gruppen.

Salg/præsentation Prototyping

Den mest effektfulde præsentation opnås oftest, når det lykkes at visualisere idé og koncept overbevisende.

1. Lav en prototype af jeres løsning.
2. Benyt pap, papir, tøjklæmmer, legoklodser, modulex, flamingo, computeranimation, video, eller hvad der måtte være relevant for at bygge en prototype af jeres produkt/koncept.
3. Præsenter prototypen i den endelige salgspræsentation.

CAMP GUIDE

Genvej til unikke idéer

Denne Camp Guide beskriver, hvad en camp er, hvordan den organiseres og hvilke processer, der gennemløbes i en camp. Desuden præsenteres en række pædagogiske principper samt et bud på en *modelcamp* på 48 timer, hvor den kreative og den innovative fase integreres.

Undervejs præciseres det, hvad complederens og facilitatorernes roller er, og til sidst præsenteres en række praktiske øvelser og værktøjer. Guiden er primært tænkt som et praktisk værktøj for alle, der på den ene eller anden måde er involveret i organiseringen af en camp. Guiden kan frit downloades frit fra www.idea-denmark.dk.

Mette Ullersted arbejder som innovationskonsulent i University College Lillebælt. Hun beskæftiger sig især med, hvordan man kan undervise og facilitere processer på en måde, der gør det muligt for folk, at bruge deres kreative og innovative potentiale fuldt ud. Hun laver camps, konkrete innovationsprojekter og uddannelsesforløb for eksempelvis offentlige ildsjæle og undervisere ved videregående uddannelser. Mette har en baggrund indenfor teater og drama.

Torben Bager er dr. merc., professor ved Syddansk Universitet og leder af IDEA, som har som hovedformål at fremme undervisning og træning i entreprenørskab ved videregående uddannelser. Torben Bager har skrevet en del artikler og bøger om emnekredsen, herunder været medforfatter til lærebogen "Entreprenørskab i teori og praksis".

Ulrik Blom lektor, innovationskonsulent, iværksætter og kreativ ildsjæl. Har været involveret i en lang række camps og innovationssessioner i gennem de senere år. Han står derudover bag landets første og eneste tværfaglige innovationsspeciale på Erhvervsakademi SydVest og er leder af iværksætterhuset IDEA House i Esbjerg.

Christian Byrge arbejder til daglig på Aalborg Universitet, hvor han forsker i kreativitet og nytænkning. Han er aktionsforsker og har fokus på det skabende nærvær i alle sammenhænge lige fra organisationer, uddannelsessystemer, personlig udvikling og andet. Med hans arbejde er håbet, at der kan skabes et større nærvær hos mennesker generelt, både imellem mennesker, samt mellem mennesker og de aktiviteter, de udfører.

Tommy Borg Larsen er erfaren compleder, og har holdt innovationscamps for alt og alle: folkeskoleelever, gymnasielever, undervisere, kommunalt ansatte, erhvervsledere m.m. Tommy er i dag ansat ved Esbjerg Handelsgymnasium som lektor og har egen konsulentvirksomhed.