

DAMVAD



1. april 2014

Evaluering af bevillinger givet under Programkomitéen for det Kreative og Innovative Samfund 2006-2009

DAMVAD for Det Strategiske Forskningsråd

For information on obtaining additional copies, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please contact:

DAMVAD

info@damvad.com
damvad.com

Copyright 2014

Indhold

1	Forord	5
2	Resumé	6
3	Indledning	8
3.1	Baggrund, formål og afgrænsning	8
3.2	Forandringsteori for hvert forskningsprojekt	8
3.3	Brug af forskning inden for det kreative og innovative samfund	9
3.4	Rapportens opbygning	10
4	Tværgående analyse – strategisk forskning i det Kreative og Innovative Samfund	11
4.1	Typer af værdiskabelse	11
4.2	Virksomme komponenter	13
4.3	Barrierer og udfordringer	16
5	Kreativitet, innovation, nye produktionsformer og oplevelsesøkonomi	18
5.1	Grundlag for bevillinger inden for Kreativitet, innovation, nye produktionsformer og oplevelsesøkonomi	18
5.2	Serious Games on a Global Market Place (Birgitte Holm Sørensen)	19
5.3	The Socioeconomic organization of creative industries (Brian Moeran)	22
5.4	Digital Urban living (Kim Halskov)	24
5.5	Global Operations Network: Challenges for Danish SME's Competing through Operations (John Johansen)	27
5.6	Measurement systems for Ethical Capital in the Experience Economy: Socioeconomic Value of Online Communication (Mette Morsing)	29
5.7	Learning 2.0: Digital Literacies and Innovation (Kirsten Drotner)	32
6	Brugerdreven Innovation	35
6.1	Grundlag for bevillinger inden for Brugerdreven Innovation	35
6.2	Sensemaking strategies and the user-driven innovation of virtual worlds (Sisse Siggaard Jensen)	36
6.3	When the customer encounters the employee. Interactive user-based innovation in services. (Jon Sundbo)	39
6.4	The Participatory Dynamics of User-Driven Innovation (Jacob Buur)	41
6.5	Collaborative Innovation in the Public Sector (Eva Sørensen)	44
6.6	The Governance and Design of Collaborative Userdriven Innovation Platforms (Søren Salomo)	47
6.7	Performing temporary spaces for user driven innovation (Ulrik Jørgensen)	49
7	Kulturforståelse og Fremtidens offentlige sektor	52
7.1	Grundlag for bevillinger inden for Kulturforståelse og Fremtidens offentlige sektor	52
7.2	Cultural Intelligence as a strategic resource (Anne-Marie Søderberg)	53
7.3	Alternative Spaces. Cultural awareness and cross-cultural dialogues, (Esther Fihl)	56

7.4	Social Cohesion and Ethnic Diversity: National Values, Local Implications (Garbi Schmidt)	59
7.5	Creative designing as outcome of interaction in multicultural organizations: The role of knowledge sharing and social capital (Jakob Luring)	61
7.6	Citizen Driven Environmental Action (Jens Hoff)	63
Bilag : Oversigt over interviewpersoner og forskningsprojekter		66

1 Forord

Fra 2006 til 2009 gav Det Strategiske Forskningsråd 17 bevillinger til forskningsprojekter inden for kreativitet og innovation for et samlet beløb på 244 mio. kr. Baggrunden var et ønske om at styrke dansk innovation gennem strategisk forskning på det human- og samfundsvidenskabelige område. Konkret har projekterne haft til formål at styrke innovation inden for nye produktionsformer, oplevelsesøkonomi, kulturforståelse og den offentlige sektor.

Før Det Strategiske Forskningsråd giver bevillinger, foretages der altid en vurdering af forskningshøjde, relevans og (forventet) effekt af ansøgningerne. Efterfølgende foretages en evaluering af bevillingerens resultater. Det inkluderer blandt andet opgørelser over publiceringer og forskeruddannelse. Her har det vist sig, at langt de fleste projekter har overgået de målsætninger, der var angivet i ansøgningerne på forhånd. Det har dog også vist sig, at en meget stor del af projekterne desuden har haft andre *supplerende effekter* for målgruppen, partnerne og på universiteterne. Det være sig effektivisering, produktivitet og produktudvikling, nye kommunikationsgange og organisationsformer, øget innovationskapacitet blandt medarbejdere samt talentudvikling og nye uddannelsesforløb for blot at nævne nogle få eksempler.

Det er effekter, der er centrale for, hvad der kommer ud af strategisk forskning inden for det human- og samfundsvidenskabelige område, men som hidtil har været underbelyst. Derfor har det Strategiske Forskningsråd valgt at få evalueret og analyseret disse *supplerende effekter* med det formål at belyse, hvilke typer effekter - udover de klassiske videnskabelige - strategisk forskning inden for området kan lede til, og hvad det er for nogle virksomme processer, der leder til disse effekter. Det er det denne evaluering og analyse går i dybden med.

Når man kigger på effekten af forskning, handler det grundlæggende om, hvordan den forskningsbaserede viden omsættes til konkret værdi for samfundet. Den proces kan i varierende grad være både lang og kringlet. Ikke desto mindre peger rapporten på en række konkrete effekter – effekter som har umiddelbar værdi i sig selv, og som samtidig repræsenterer forskellige skridt på vejen mod vækst og velfærd i et Danmark, der i stigende grad bliver udfordret på sin innovationsevne i den globale konkurrence.

Kun ca. 6 pct. af midlerne til strategisk forskning er givet med fokus på det human- og samfundsvidenskabelige område mod ca. 25 pct. generelt for offentlige forskningsinvesteringer i Danmark. Ikke desto mindre har forskning inden for området vist sig at skabe stor værdi for forskningsmiljøerne, samarbejdspartnere og i sidste ende for samfundet på en række måder, der nok er karakteristiske for netop human- og samfundsvidenskabelig forskning.

Det er afgørende for fortsat vækst og velfærd i Danmark, at vi prioriterer forskningsbaseret innovation. Med denne rapport ønsker vi at synliggøre, hvordan strategisk forskning med fokus på det human- og samfundsvidenskabelige forskning bidrager til dette.

God læsning!

Hans Siggaard Jensen og Elisabeth Flensted-Jensen

Programudvalget for Uddannelse og Kreativitet

2 Resumé

Evalueringen dokumenterer, at forskningsprojekterne finansieret af Programkomiteen for Det Kreative og Innovative Samfund har haft en række supplerende effekter i samfundet, samt at der har været tale om mange-facetterede og forskelligartede former for værdiskabelse. Der synes samtidig at være betydelig variation i forhold til omfang og type af supplerende effekter i projekterne. Fremadrettet er der derfor potentiale for at optimere effekterne af strategisk forskning på området, hvilket de virksomme komponenter, som evalueringen identificerer, kan være med til at understøtte.

Det er samtidig vigtigt at understrege, at det ikke har været muligt at tilvejebringe en udtømmende dokumentation af de samlede effekter af forskningsprojekterne, hvilket blandt andet hænger sammen med vanskeligheden i at afgrænse og dokumentere konceptuelle effekter af forskning på området. Evalueringen fokuserer derfor i høj grad på at dokumentere de væsentligste former for direkte brug af forskningen, som har ført til værdiskabelse i samfundet. Der er identificeret 7 former for værdiskabelse, som har været særligt fremtrædende i forskningsprojekterne:

1. *Produktudvikling, effektivisering og produktivitet.* En række af forskningsprojekterne har udviklet nye tilgange til problemer, løsninger eller konkrete produkter, som har bidraget til at øge effektiviteten eller produktiviteten i samarbejdsorganisationer. I nogle virksomheder har det ligeledes ført til bedre forretningsmodeller og stigende omsætning.
2. *Nye organisationsformer.* Flere samarbejdspartnere peger på, at de i forlængelse af samarbejdet med forskerne har ændret deres organisationsformer. Nogen har fx etableret nye kommunikationsgange mens andre har lavet nye retningslinjer for HR-afdelingen
3. *Langtidsholdbar netværksdannelse.* Flere forskningsprojekter har involveret netværksdannelse mellem parter på de relevante områder. På nogle områder har det ført til centerdannelser mellem forskere, mens det på andre områder er mere praksisnære netværk mellem eksempelvis virksomheder. Flere partnere peger på, at dette er af stor værdi også fremadrettet.
4. *Nye kompetencer og innovationsmentalitet.* I flere tilfælde har forskningsprojektet ifølge de interviewede samarbejdspartnere ført til et kompetenceløft af medarbejderne i de organisationer som forskerne har arbejdet sammen med. På nogle af de innovations-orienterede projekter har det fx ført til øget innovationsmentalitet blandt medarbejderne.
5. *Kapacitet til tværfaglighed og samarbejde.* I mange af projekterne har samarbejde med eksterne partnere og tværfaglige forskningssamarbejder været udfordrende. Dette har dog samtidig givet en række erfaringer blandt både forskere og praktikere, som flere fremhæver som værdifulde.
6. *Indirekte effekter gennem uddannelse.* Mange interviewpersoner peger på, at projekterne har styrket inddragelse af praksiselementer i uddannelserne. Forskningsprojekterne kan dermed også indirekte skabe værdi for samfundet gennem kapacitetsopbygning af studerende, der kan bære viden, i form af fx en konceptuel tilgang til et område, videre ud i samfundet.
7. *Konceptuelle nybrud* kan være tæt forbundet med de andre typer af effekter, hvor nye konceptuelle tilgange fx kan føre til nye organisationsformer eller lignende. Den konceptuelle brug af forskning er dog både vanskelig at dokumentere og afgrænse, men kan potentielt have stor effekt i samfundet.

De opstillede forandringsteorier for hvert forskningsprojekt har gjort det muligt at identificere en række virksomme komponenter, der har haft betydning i forhold til de supplerende effekter som forskningsprojekterne har haft i samfundet. De mest fremtrædende komponenter på tværs af forskningsprojekterne har været:

Skabelse af konkrete produkter: erfaringsopsamlinger, værktøjer, modeller eller fysiske produkter har ofte bidraget til at omsætte forskningsresultaterne til praksis ved at demonstrere relevansen for praksis og sprede resultaterne ud til relevante modtagere. *Samarbejdsorganisering* i form af partnerskaber, oprettelse netværk, afholdelse af workshops med mere har i mange af projekterne været afgørende for forskningsprojekternes værdiskabelse, hvilket igen især relaterer sig til den centrale udfordring, der ligger i at få omsat forskningsresultater til praksis. *Praksistilgang;* En direkte og omfattende inddragelse af praksis i forskningsprojekterne er en fordel. Direkte afsæt i aftagernes behov er ofte forbundet med en succesfuld omsætning af forskningsresultaterne. Det er dog ikke en tilstrækkelig forklaring på værdiskabelse i samfundet.

Uddannelse og kursusforløb har på tværs af mange projekter vist sig som vigtige mekanismer i forhold til oversættelse og spredning af viden ud til relevante aktører. Forskningsprojekterne har endvidere ofte medført oprettelse af nye uddannelsesforløb.

Endelig opstilles en række barrierer og udfordringer i forhold til at forskningen kan bidrage med supplerende effekter, der er værdifulde for samfundet. *Ydre omstændigheder:* kan for det første skabe udfordringer særligt i forhold til inddragelse af praksis i forskningen samt sikring af, at resultaterne igen omsættes i praksis. Den økonomiske krise har eksempelvis påvirket flere samarbejdspartnere betydeligt. Det kan derfor være vigtigt at vurdere følsomheden overfor sådanne ydre omstændigheder i et

projekt, herunder eksempelvis samarbejdspartnerne kapacitet til at indgå i samarbejdet.

Forventningsafstemning med samarbejdspartnere: Enkelte projekter har oplevet, at det har været vanskeligt at leve op til de forventninger, som samarbejdspartnerne på forhånd havde til samarbejdet med forskningsprojektet. Mangel på klare rollefordelinger og forventningsafstemninger kan i sådanne situationer udgøre en barriere.

Omsætning, anvendelse og forankring. I de tilfælde, hvor det i mindre grad er lykkedes at skabe supplerende effekter af forskningen, har det været vanskeligt at identificere omsætning og anvendelse af forskningen. Det kan være vanskeligt at afgøre, om det skyldes forskningens relevans, manglende efterspørgsel i praksis eller manglende aktiviteter med henblik på omsætning. Forankring, særligt i store organisationer med stærke kulturer for hvad man plejer at gøre, kan ligeledes udgøre en barriere for at forskningen kan skabe en vedvarende værdi i samfundet.

3 Indledning

3.1 Baggrund, formål og afgrænsning

Programkomitéen for det Kreative og Innovative Samfund (KIS) udmøntede i perioden 2006 - 2009 et samlet beløb på 244 mio. kr. til 17 projekter inden for forskningstemaerne 1) Kreativitet, innovation, nye produktionsformer og oplevelsesøkonomi, 2) Brugerdriven innovation, 3) Kulturforståelse, og 4) Fremtidens offentlige sektor.

I forbindelse med ansøgning om midler til forskningsprojekter under programkomitéen skal bevillingsmodtagerne leve op til en række generelle krav til strategisk forskning vedrørende forskningshøjde, relevans og forventede effekter af forskningsprojektet. Det er første gang der er prioriteret midler til strategisk forskning inden for dette område, og de foreløbige erfaringer tyder på, at forskningsprojekterne, i tråd med den strategiske målsætning, har afstedkommet en række supplerende effekter ud over de traditionelle forskningsoutput som publiceringer mv. Da projekterne nu er ved at være afsluttede ønsker Det Strategiske Forskningsråd derfor en evaluering af projekterne, der er finansieret af Programkomitéen, med fokus på de strategiske elementer i forskningen. Selvom de forskningsmæssige resultater udgør vigtige outcomes af forskningsprojekterne, vil dette ikke blive afdækket i evalueringen, hvor fokus er på at identificere supplerende effekter af forskningsprojekterne.

Evalueringen afdækker hvilke samfundsudfordringer forskningen har adresseret, samt hvordan aktiviteter og resultater i forskningsprojektet har tilført værdi til samfundet. Dermed kortlægges det, hvilke former for værdiskabelse som forskningen finansieret under Programkomitéen for det Kreative og Innovative samfund bidrager med i forhold til det omgivende samfund. De traditionelle forskningsrettede effekter og aktiviteter som publiceringer, forskerkon-

ferencer mm. er uden for evalueringens fokus. Viden om supplerende effekter og hvorledes de er opnået skal give input til den fremtidige prioritering af strategisk forskning inden for det human- og samfundsvidenskabelige område.

3.2 Forandringsteori for hvert forskningsprojekt

For at afdække ovenstående udformes der på baggrund af interviews med bevillingsmodtagere og partnere i forskningsprojekterne en forandringsteori for hver af de 17 forskningsprojekter. Ved at gennemføre interview med forskellige parter i forskningsprojekterne sikres det, at der inddrages forskellige perspektiver i evalueringen, så resultaterne ikke udelukkende afhænger af enkeltpersoner.

Forandringsteorien skal være med til at explicitere og visualisere forestillinger om sammenhængen mellem de *aktiviteter*, der sættes i gang, og de *resultater*, der er opnået i projektet. Men for at forstå hvordan aktiviteterne virker, må vi også undersøge de underliggende *mekanismer*, (virksomme mekanismer) som forbinder aktiviteterne og resultaterne. Det er gennem ideen om disse mekanismer, at vi kan tage skridtet fra at spørge, om et projekt/indsats virker til at forstå, hvad det er ved projektet/indsatsen, som får det til at fungere.

Når man evaluerer ved hjælp af en forandringsteori, belyses vigtige sammenhænge mellem aktiviteter og resultater. Ved at følge hele kæden fra aktivitet til resultat i evalueringen, kan man kvalificere vurderingen af, om projektet virker som det oprindeligt var tænkt. Endelig skaber forandringsteorien et visuelt overblik over, hvordan projektet virker, og hvilke aktiviteter der er centrale, samt hvilke forhold der skal være til stede for, at det kan gennemføres og medføre de ønskede resultater. Forandringsteorien kan derfor også medvirke til at give andre aktører uden

for projektet en fælles visuel forståelse af, hvad projektet går ud på, og hvordan erfaringerne i projektet kan overføres. Ved at visualisere denne viden kan forandringsteorien, bidrage til at videreformidle de gode erfaringer da forandringsteorien synliggør, hvad projektet indebærer, og hvad der skal iværksættes og gøres for, at de lykkes med et succesfuldt resultat.

Forandringsteorien tager i denne sammenhæng udgangspunkt i en model for brug af forskning, der synliggør bevægelsen fra strategisk orienterede aktiviteter i forskningen til værdi for samfundet på følgende vis:

- Strategisk forskning (aktiviteter)
- Omsætning af forskning (output)
- Ibrugtagning af forskning (outcome)
- Værdi for samfundet (outcome)

Evaluerings ambition er på baggrund af dette at opnå en stærkere forståelse for de forskellige typer af supplerende effekter, som et forskningsprojekt afstedkommer. Fokus er på at afdække hvilke aktiviteter og processer, der har medvirket til at forskningen har skabt værdi for samfundet samt hvilke former for værdi, der er tale om. Der kan ofte være tale om iterative processer, hvor forskning kan påvirke praksis, men hvor praksis også kan påvirke forskningen, og hvor den værdi som forskningen skaber for samfundet kan bestå i løbende gensidig påvirkning mellem forskning og praksis.

Det er *ikke* ambitionen at forsøge at måle størrelsen af de samlede effekter af forskningsprojekterne. I stedet afdækkes jf. beskrivelsen ovenfor forskellige typer af værdiskabelse samt virksomme mekanis-

mer, og det vil undervejs blive afdækket i hvilket omfang, der kan identificeres empiriske indikatorer, som kan underbygge, at de identificerede mekanismer/processer har haft den forventede virkning. Det er dog ikke alle typer af effekter, der kan identificeres empiriske indikatorer for, hvilket også kan hænge sammen med at brug af forskning inden for det samfundsvidenskabelige og humanistiske felt, kan antage flere forskellige former, hvor effekter i nogle tilfælde kan være vanskelige at dokumentere.

3.3 Brug af forskning inden for det kreative og innovative samfund

I litteraturen skelnes der ofte mellem tre former for brug af forskning¹:

- *Instrumentel brug af forskning*: direkte og specifik brug af forskning, fx forskning udgør beslutningsgrundlag i policy
- *Konceptuel brug af forskning*: Når forskning ændrer ens tænkemåde, men ikke nødvendigvis ens handlinger (også kaldet generel oplysning).
- *Symbolisk brug af forskning*: Brug af forskning til at legitimere og understøtte forud bestemte holdninger / perspektiver.

Der vil i evalueringen i høj grad være fokus på at dokumentere den instrumentelle og konceptuelle brug af forskning. Den konceptuelle brug af forskning er ofte et vigtigt element i forskning inden for humaniora og samfundsvidenskab, hvor nye konceptuelle tilgange til et felt i sig selv kan medføre store implikationer. Det kan dog ofte være vanskeligt at afgrænse omfanget af en sådan konceptuel brug af forskning, og ressourcerne og analysedesignet i denne evaluering tillader ikke en grundig afdækning af sådanne forhold. Samtidig er der ofte

¹ Sudsawad, Pimjai (2007). *Knowledge Translation – Introduction to Models, Strategies, and Measures*. The University of Wisconsin-Madison.

ikke en direkte og ligefrem sammenhæng mellem konceptuel brug af forskningen og bidrag til løsning af konkrete samfundsudfordringer, som er et vigtigt formål med forskningsbevillingerne under Det Strategiske Forskningsråd. Derfor er evalueringen i høj grad underbygget med indikatorer på instrumentel/direkte brug af forskning, om end vi også undervejs er opmærksomme på forskningens konceptuelle betydning.

Det betyder samtidig, at evalueringen ikke kan betragtes som udtømmende i forhold til at dokumentere de effekter, der har været af forskningsprojekterne. Konceptuelle nybrud inden for et område, kan potentielt få stor betydning fremadrettet. Omvendt er det usikkert, i hvilken grad det faktisk vil slå igennem og skabe værdi for samfundet, hvilket er med til at vanskeliggøre en mere udtømmende evaluering af effekterne. Evalueringen fokuserer derfor primært på at dokumentere de former for værdiskabelse, som kan underbygges med konkrete empiriske indikatorer.

3.4 Rapportens opbygning

Rapporten vil indeholde følgende elementer:

- Tværgående analyse og læringspunkter ift. hvordan forskningsprojekterne har skabt værdi for samfundet, og hvilke former for værdiskabelse der er tale om.
- Et afsnit om hvert forskningsprojekt, der afdækker forskningsspørgsmål og opstiller en forandringssteori for projektet

4 Tværgående analyse – strategisk forskning i det Kreative og Innovative Samfund

I dette tværgående kapitel samles der op på hvilke former for værdiskabelse, der er identificeret på tværs af de 17 forskningsprojekter. Dernæst gennemgås komponenter, der har udmærket sig som særligt virksomme i forhold til at fremme forskningsprojekternes supplerende effekter/værdiskabelse i samfundet. Endelig oplystes nogle udfordringer og barrierer i forhold til at fremme forskningsprojekternes værdiskabelse/supplerende effekter.

4.1 Typer af værdiskabelse

Forskningsprojekternes værdiskabelse har været mangfoldig og haft mange forskellige aspekter. Her gennemgås de typer af værdiskabelse, der er identificeret i de 17 forskningsprojekter, som vurderes at have skabt størst værdi i samfundet.

Effektivisering, produktivitet og produktudvikling

En række af projekterne har bidraget til ændringer i forretningstilgange og udvikling af nye produkter. Mange af disse projekter har medvirket til, at organisationerne har kunnet gennemføre besparelser eller øge deres produktivitet som konsekvens af deltagelsen i forskningsprojektet.

Eksempelvis peger Eva Sørensen, bevillingshaver for CLIPS-projektet på, at projektet har bidraget til at sprede Fredericia kommunes tilgang til hverdags-håndtering blandt ældre til andre kommuner. Det har både betydet, at borgere i højere grad kan klare sig selv, samt at kommunerne kan spare penge på hjemmeplejen. Ligeledes beskriver Jon Sundbo, hvordan hans projekt om medarbejderdrevne innovation medførte, at Knuthenborg Safaripark udviklede nye tilgange til kundeinddragelse. Det har, ifølge parken selv, ført til en øget omsætning i virksomheden. Andre projekter har ligeledes hjulpet virksomheder ved at udvikle nye produkter. Eksempelvis beskriver Kim Halskov, hvordan deltagere i deres projekt om interaktive byrum endte med at

deltage i udviklingen af den kommunikerende facade på Dansk Industris nye hovedkvarter i København. En lignende produktudvikling beskrives i projektet under Kirsten Drotner omkring digitale kompetencer. Her har forskningsteamet deltaget i udviklingen af en række digitale produkter til brug på danske museer. Eksempelvis har man udviklet applikationer til mobiltelefoner, der i dag bruges af museerne.

Nye organisationsformer

Flere samarbejdspartnere peger på, at de har lavet ændringer i deres kommunikationsgange og organisationsform i løbet af samarbejdet med bevillingshaverne. I nogle tilfælde ændres disse organisationsformer dog efterfølgende. Samarbejdspartnerne går tilbage til 'business as usual'. Som beskrevet i afsnit 3.3 fremhæves dette fænomen, som en udfordring ift. at forankre projekterne i samarbejdsorganisationerne. En gruppe af projekter har dog ændret samarbejdspartneres organisationsformer på længere sigt. Det fremhæves af samarbejdspartnerne som en værdi i sig selv. Eksempelvis nævner Martin Dam Pedersen fra Danske Bank, at deres samarbejde med forskningsprojektet om multikulturelle teams under Jakob Lauring har ført til nye retningslinjer for HR-afdelingen. Forandringen har medført, at virksomhedens interne kommunikation tilrettelægges, så man i højere grad håndterer de potentielle barrierer, der er i multikulturelle teams. Et andet eksempel er Ulrik Jørgensens forskningsprojekt TEMPOS om iscenesættelsens af midlertidige rum til brugerdreven innovation. Her har samarbejdet med Københavns Kommune ført til en omstrukturering af Teknik- og Miljøforvaltningens organisering, så den i højere grad understøtter forvaltningens strategiske fokus på innovation. I 2012 gennemførte forvaltningen således i samarbejde med projektet en uddannelse i innovation for praktikere og sidenhen har forvaltningen sat dannelsen af et 'Innovationsnetværk' i sin strategiplan.

Langtidsholdbar netværksdannelse

En række bevillingshavere og deres samarbejdspartnere har påpeget, at flere forskningsprojekter har involveret netværksdannelse og dialog mellem parter på projekternes respektive områder eller mellem afdelinger i selvstændige organisationer. Der er eksempelvis oprettet et viden-center for Museumsforskning (Dansk Center for Museumsforskning), et Nationalt Center for Innovationsspredning og et Netværk for Serviceinnovation. Platforme, der fortsat benyttes i dag af tidligere sparringspartnere i projekterne. Derudover nævner flere samarbejdspartnere, at de har udvidet deres uformelle netværk gennem deltagelse i projekterne. Eksempelvis nævner Ole Thomsen fra Vestas, en af samarbejdspartnere på projektet om små og mellemstore virksomheders globaliseringsudfordringer under John Johansen, at en af virksomhedens største gevinster fra deltagelsen i forskningsprojektet har været deres kontakt til lignende industrivirksomheder i Danmark.

Nye kompetencer og innovationsmentalitet hos medarbejdere

Flere bevillingshavere og samarbejdspartnere påpeger at medarbejdere i samarbejdsorganisationer har øget deres kompetencer som resultat af forskningsprojekterne. Eksempelvis forklarer Camilla Frandsen, udviklingskonsulent i Københavns Kommune, at deltagelsen i TEMPOS-projektet om midlertidige innovationsprojekter har givet medarbejderne i Teknik- og Miljøforvaltningen et mere eksperimenterende 'mind-set'. Samtidig har medarbejdere i kommunen i dag et sprog og fælles erfaringer, der gør det nemmere for dem at igangsætte innovationsprocesser. En lignende værdi beskrives af bevillingshaver for projektet, 'Alternative Spaces' om kulturers alternative rum. Her peges der på, hvordan de kurser man har udbudt i kulturforståelse for medarbejdere i private virksomheder og Udenrigsministeriet har givet en stærk grad af kritisk refleksion, der har styrket medarbejdernes evne til at skabe resultater i en globaliseret verden.

Øget kapacitet til tværfaglighed og samarbejde mellem forskere og praktikere

Flere bevillingshavere beskriver processen med at indgå samarbejder med eksterne partnere som en ny udfordring. Det samme gør sig gældende for det tværfaglige forskningssamarbejde. Disse samarbejder har derfor også givet en række erfaringer, som bevillingshaverne beskriver som meget nyttige i det videre samarbejde mellem forskere og praktikere. For en række projekter har det været et selvstændigt mål at undersøge og eksperimentere med disse samarbejder. Bevillingshaver på projektet om brugerdreven innovation i virtuelle verdener, Sisse Siggaard, beskriver, hvordan en del af forskningsteamet havde til opgave at udforme metoder og erfaringsopsamlinger for disse samarbejder. Denne gruppe arbejdede med et selvstændigt projekt, IFADIA. Dermed arbejdede projektet med et forskningsprojekt inde i projektet.

Hvad angår SPIRE-projektet om værktøjer til og viden om brugerdreven innovation i produktionsvirksomheder under Jacob Buur, eksperimenterede man med at organisere det tværfaglige samarbejde i fysiske forskningsmiljøer. Således satte forskere inden for vidt forskellige discipliner sig i kontorer med hinanden. Denne praktiske organiseringsmodel viste sig at være frugtbar, og er sidenhen anvendt af Syddansk Universitet på deres campus i Kolding. Fra den anden side af bordet har man ligeledes oparbejdet kompetencen til samarbejde med universiteterne. Samarbejdspartner på TEMPOS-projektet om midlertidige innovationsprojekter, Camilla Frandsen fra Københavns Kommune, beskriver eksempelvis, hvordan Teknik- og Miljøforvaltningen har prioriteret at igangsætte et fremtidigt samarbejde med Aalborg Universitet efter de gode erfaringer fra samarbejdet med TEMPOS-projektet.

Inddragelse af praksis i forskningsbaserede uddannelser

Mange af interviewpersonerne peger på, at forskningsprojekterne har styrket uddannelsesforløb rundt omkring på universiteterne. De har ofte bidraget til en bedre inddragelse af praksiselementer i uddannelsen. Dermed klædes de studerende bedre på i forhold til at komme ud i praksis senere. Forskningsprojekterne kan dermed også indirekte skabe værdi for samfundet gennem kapacitetsopbygning af studerende, der kan bære viden, i form af fx en konceptuel tilgang til et område, videre ud i samfundet. Sådanne indirekte effekter kan eksempelvis opstå på projektet om temporære rum for brugerdriven innovation, hvor kandidater fra Aalborg Universitet på deres kandidatuddannelse lærer om de udviklede modeller for innovationsprocesser, som de kan tage med ud i senere ansættelser. Tilsvarende indirekte effekter kan gøre sig gældende for mange af forskningsprojekterne, og mange bevillingshavere fremhæver netop denne indirekte effekt som en vigtig del af værdiskabelsen i forskningsprojekterne.

Konceptuelle nybrud

En anden faktor, som kan være tæt forbundet med mange af de øvrige typer af effekter, er konceptuelle nybrud, der udbredes som resultat af forskningsprojekterne. Eksempler på dette kan være udbredelsen af samarbejdsbaseret innovation (Collaborative innovation) eller tilgangen til kulturelle fællesskaber i 'Alternative spaces'. Sådanne konceptuelle nybrud kan være væsentlige medvirkende faktorer til, at man ude i praksis eksempelvis omstrukturerer organisationer, så de i højere grad muliggør samarbejdsbaseret innovation eller begynder at arbejde med en mere systematisk tilgang til en problemstilling. Flere kommuner har fx henvist til begrebet om samarbejdsbaseret innovation i deres innovationsstrategier. Som omtalt i indledningen er det på den ene side være vanskeligt at afgrænse effekten af en sådan konceptuel brug af forskningen, samtidig

med at det på den anden side potentielt kan medføre store effekter i praksis.

4.2 Virksomme komponenter

Som illustreret i forandringsteoriene fører mange projektaktiviteter til, at projekterne skaber værdi for det omkringliggende samfund. De tværgående outcomes, der har været af forskningsprojekterne har vidt forskellige kilder. Alligevel går nogle komponenter igen på tværs af projekterne. Her samles de tværgående, virksomme komponenter, som har været særligt markante i forhold til at fremme forskningsprojekternes supplerende effekter/værdiskabelse.

Produktskabelse

Flere forskningsprojekter har involveret skabelsen af et produkt. Mange udarbejder erfaringsopsamlinger, værktøjer og modeller. De grafiske og skriftlige modeller i flere af forskningsprojekterne har bidraget til værdiskabelse hos samarbejdspartnerne, men en del af projekterne arbejder også med mere fysisk anvendelige produkter. Disse produkter indgår ofte som centrale elementer i de værdiskabende processer for forskningsprojekterne.

Et eksempel herpå er SPIRE-projektet om værktøjer til og viden om brugerdriven innovation i produktionsvirksomheder under Jacob Buur, hvor brugen af fysiske spil og udfordringer, som det møtriks-sæt virksomhedsledere har skullet bruge til at forklare deres markedsforståelse. Bevillingshaver forklarer i dette tilfælde, at de fysiske værktøjer er afgørende. For det første fordi de ændrer rammerne for de sociale sammenhænge og dermed får ekspliciteret ideer og viden, der ikke ville været kommet frem med 2D-grafiske eller skriftlige modeller. For det andet fordi der er mulighed for at bruge modellerne i andre kontekster og uden at forskerne sætter innovationsprocesser i gang. Eksempelvis beskriver Ja-

cob Buur, at en samarbejdspartner havde taget deres møtriks-sæt med til Kina og brugt det i samtaler med kinesiske samarbejdspartnere.

Lignende positive erfaringer med brugen af fysiske produkter finder vi hos forskningsprojekterne 'Digital Urban Living' og 'Digital Literacies'. Her er det afgørende for værdiskabelsen, at projekterne gjorde brug af digitale værktøjer for at skabe fysiske produkter. Udover at produkterne her har udgjort et medie for ibrugtagning af indsigter fra forskningen, har de også bidraget til at tiltrække opmærksom, ligesom de har udgjort kernen i værdiskabelsen, fx i form af kommercialisering. Produkterne har således spillet en afgørende rolle i forhold til både omsætning af forskningen, ibrugtagningen og værdiskabelsen i sidste ende.

Der er dog også et eksempel på, at man har udviklet digitale produkter, hvor samarbejdspartnerne eller andre eksterne parter ikke har benyttet produkterne sidenhen. Der er her tale om den wiki-service forskningsprojektet under Mette Morsing har udviklet. Samarbejdspartner i projektet Michael Etter angiver, at det i høj grad er brugbart for forskerne, men at det mangler at blive udviklet yderligere før virksomheder kan tage det i brug. Det peger på vigtigheden af, at produkter udvikles i overensstemmelse med aftagernes (og ikke forskernes) behov, hvis målet er at skabe supplerende effekter hos aftagere. Det er i øvrigt kendetegnende for flere af de projekter, som er blevet succeser, at de har taget direkte udgangspunkt i aftagernes behov. Her kan Kirsten Drottners projekt "Digital Literacies" henvendt til museer fremhæves: Udgangspunktet var her i høj grad brugerundersøgelser, der dannede udgangspunkt for forskernes input til nye installationer. Det samme gælder Jon Sundbos projekt vedrørende brugerdreven innovation i servicesektoren.

Samarbejdsorganisering

Alle forskningsprojekter indgår samarbejder med eksterne parter. Overordnet set har samarbejdet og koordineringen med eksterne parter været afgørende for forskningsprojekternes værdiskabelse. Samarbejdet foregår dog på vidt forskellige måder. Nedenstående liste beskriver de forskellige samarbejdsformer, der tages i brug af bevillingshavere:

- Netværksdannelse blandt samarbejdspartnerne
- Workshops og seminarer for samarbejdspartnerne og forskere
- Fælles projekter med samarbejdspartnerne
- Udflytning af arbejdsstationer hos samarbejdspartnerne (fx Museumsprojekt)
- Uddannelsesforløb for samarbejdspartneres medarbejdere

Dannelsen af netværk har været en integreret del af flere projekter. For en del har selve netværket været en værdi i sig selv, og flere netværk videreføres også efter forskningsprojektet er ophørt. Her har forskerne fået viden fra samarbejdspartnerne, som de har kunnet bruge til at tilpasse projekterne til deres behov og udfordringer, samarbejdspartnerne har også løbende kunnet få indblik i foreløbige resultater, der kan give anledning til refleksion i praksis.

En del af forskerne har bevidst arbejdet med netværksdannelse, brug af workshops, seminarer og møder som virkemidler i forhold til at skabe løbende udbytte af forskningen ud i praksis. Dette er ud fra en erkendelse af, at samspillet mellem forskning og praksis inden for humaniora og samfundsvidenskab ikke er en ensrettet proces, der starter med grundforskning og slutter med ibrugtagning af forskningen i praksis. I stedet kan man betragte samspillet mellem forskning og praksis som en iterativ proces, hvor der kan være behov for løbende kommunikation for at få løbende feedback, men også af hensyn til, at forskningen ikke mister sin relevans for praksis

i kraft af de mere langsomme processer i forskningsverdenen.

Sisse Siggaard, som var bevillingshaver på projektet omkring brugerdreven innovation i virtuelle verdener beskriver eksempelvis, at det har været afgørende for dem at trække samarbejdspartnere ind, når de har udviklet de virtuelle platforme, man har samarbejdet om. Særligt for projekterne vedrørende brugerdreven innovation har man gjort brug af fælles projekter. Her har forskningsgruppen aktivt hjulpet og understøttet indsatser i virksomheder og offentlige myndigheder. På den måde har man haft en praktisk tilgang til samarbejdet og har løbende kunnet udvikle sit projekt, så det har udfordret samarbejdspartnere mest muligt og givet forskerne de fleste interessante resultater.

Flere projekter har bevidst organiseret forskningen på en måde, der kan facilitere et løbende udbytte af praksis ud fra ovenstående betragtninger. Det kommer fx til udtryk ved, at flere projekter har ph.d.-stipendiater med arbejdspladser ude hos samarbejdspartnere. På denne måde kan forskerne løbende bidrage til praksis, ligesom forskerne også får en tættere integrering af praksis i deres forskning. Dette gør sig eksempelvis gældende for TEMPOS-projektets (om midlertidige innovationsprojekter) samarbejde med Københavns Kommune og projektet om 'Digital Literacies', hvor ph.d.-stipendiater har arbejdet med base på danske museer.

Endelig har en del projekter uddannet samarbejdspartnere og har på denne måde haft en naturlig kommunikation i løbet af forskningsprojektet.

Praksistilgang og samarbejdspartners kapacitet

En afgørende komponent i flere af forskningsprojekterne er deres praktiske tilgang til samarbejdet med eksterne parter. Flere projekter tager ud og deltager i forskellige arbejdsprocesser med medarbejdere

'på gulvet' i de respektive samarbejdspartners organisationer. Dermed er det kompetenceløft, som partnerne får ud af forskningsprojekterne, ikke reduceret til alene at komme samarbejdspartners ledelser til gode. Bevillingshaver på projektet om borgermotivation ift. CO²-reduktion, Jens Hoff, beskriver eksempelvis, hvordan Kolding kommune har haft tilknyttet en ph.d.-stipendiat over et år for at understøtte udviklingen af en såkaldt 'klimalandsby'.

I flere af de succesfulde forskningsprojekter har man ligeledes taget meget direkte afsæt i aftagernes behov som udgangspunkt for forskningen. En tæt integrering af aftagernes behov ser med andre ord ofte ud til at være forbundet med en succesfuld ibrugtagning og værdiskabelse hos aftagerne. Det kan dog ikke betragtes som en tilstrækkelig forklaring på succes.

Eksempelvis tager Brian Moerans projekt vedrørende organiseringen af kreative industrier i høj grad udgangspunkt i virksomhedernes virkelighed og behov. Her lykkedes det dog ikke at skabe værdi for virksomhederne, hvilket kan skyldes flere ting. En af de vigtige ting som fremhæves er, at virksomhederne ikke var indstillet på at afsætte ressourcer til samarbejdet med forskerne. Branchen er i høj grad domineret af små virksomheder, hvor der typisk er meget fokus på produktion, og hvor man derfor kan have vanskeligt ved at afsætte ressourcer til mere langsigtede aktiviteter. Det kan derfor også være vigtigt at tage bestik af aftagernes kapacitet og vilje til at investere i et samarbejde med forskerne i et projekt.

Kursusforløb for eksterne og studerende

En række bevillingshavere peger jf. gennemgangen ovenfor på, at et væsentligt bidrag til værdiskabelsen i offentlige og private organisationer sker gennem uddannelsen af kandidater, der efterfølgende får jobs uden for universiteterne og igennem kursus-

forløb for medarbejdere i samarbejdsorganisationer. Uddannelse udgør dermed også en central virksom mekanisme i forhold til omsætningen af forskningsresultater. Esther Fihl, bevillingshaver på projektet om alternative rum (Alternative Spaces), beskriver, hvordan medarbejdere i private virksomheder og Udenrigsministeriet har øget deres refleksionsevne, hvad angår problemstillinger om andre kulturer og vores kulturforståelse. For dette projekt har det været afgørende at udvikle kurser og undervisningsmateriale rettet mod disse aktører for på denne måde at få brugt deres forskningsresultater om andre kulturer.

4.3 Barrierer og udfordringer

Mange af projekterne har mødt udfordringer undervejs, og det varierer i hvilken grad projekterne er lykkedes med at adressere/håndtere de problemstillinger, som man forventede forud for projekternes gennemførelse. En del projekter har også mødt barrierer, som man har haft mere eller mindre held med at overkomme. Disse barrierer og udfordringer beskrives i nærværende afsnit, for at give et bud på, hvilke forhold man med fordel kan være opmærksom på i fremtidige forskningssamarbejder som disse.

Ydre omstændigheder kan true samarbejdet med eksterne

Enkelte projekter har oplevet vanskeligheder med at samarbejde med deres eksterne partnere. Det har enten betydet at samarbejdet aldrig er kommet i gang eller har betydet at igangsatte delprojekter har måttet lukkes ned eller ændres radikalt.

Sisse Siggaard, bevillingshaver på forskningsprojektet om virtuelle verdener, beskriver hvorledes den økonomiske krise havde store konsekvenser for samarbejdet med eksterne parter. UNI-C, som stod for at udvikle uddannelseselementerne til de virtuelle verdener, afbrød samarbejdet inden det var

gået i gang pga. ressourcemangler. Ligeledes lukkede Saxo Bank deres afdeling for eksperimenter med markedsføring i virtuelle verdener. I det hele taget betød den økonomiske krise at virksomheder var mindre opsatte på at tage de risici, der er forbundne med at udvide sin forretningsførelse til en ny platform som virtuelle verdener. Den manglende deltagelse og kommunikation med disse parter har desværre betydet, at forskningsprojektets resultater er blevet brugt i mindre grad, end man havde håbet. En lignende problemstilling stod bevillingshaver på forskningsprojektet i multikulturelle teams Jakob Lauring med, da flere af de medarbejdere med multikulturel baggrund, som deltog i deres forskningsprojekt skiftede stilling. Det har betydet, at de har udskiftet deres samarbejdspartnere i løbet af projektet. Udfordringer som disse kan imødegås, men spiller utvivlsomt en rolle i de tilfælde, hvor samarbejde med eksterne parter ophører. Et opmærksomhedspunkt kan jf. ovenfor være, at forholde sig til potentielle samarbejdspartneres kapacitet til at indgå i og investere i samarbejdet med henblik på risikohåndtering, så man fx også kan håndtere eventuelle bortfald af partnere.

Forventningsafstemning med samarbejdspartnere

En yderligere udfordring i samarbejdet med eksterne vedrører forventningsafstemningen inden forskningsprojektet går i gang. Forskningsprojektet vedrørende innovation i branchen for oplevelsesøkonomi er et eksempel på et projekt, der mødte sådan en udfordring. Bevillingshaver Brian Moeran beskriver, hvorledes samarbejdspartnerne havde forventet at projektet i høj grad skulle løse konkrete problemer for virksomhederne. Imidlertid var forskningsprojektet først og fremmest interesseret i at analysere den organisering samarbejdspartnerne havde. Brian Moeran peger selv på den manglende forventningsafstemning som afgørende for at en del samarbejder ikke lykkedes i det omfang man havde håbet på.

Omsætning, anvendelse og forankringen af forskningsresultaterne

Et af de centrale spørgsmål for forskningsprojekterne er, i hvor høj grad de erfaringer og værktøjer, der er udviklet omsættes, finder anvendelse efterfølgende og forankres i praksis. En generel udfordring består i første omgang i at sikre sig, at erfaringerne spredes ud i organisationerne, hvilke er en forudsætning i forhold til at forskningen kan komme ud og skabe værdi i det omgivende samfund. I de tilfælde, hvor det i mindre grad er lykkedes at skabe supplerende effekter, er forskningsresultaterne ofte ikke i særlig høj grad blevet omsat til praksis. Det kan være vanskeligt at afgøre, om dette skyldes relevansen af forskningen for praksis, en manglende efterspørgsel efter forskningen i praksis eller manglende aktiviteter med henblik på omsætningen af forskningen. Der findes dog jf. oven for greb, der kan styrke alle forhold. Fx har et direkte afsæt i aftagernes behov ofte vist sig virkningsfuldt.

En anden udfordring består i forankringen af forskningen. Eksempelvis beskriver samarbejdspartner på SPIRE-projektet om værktøjer til og viden om brugerdreven innovation i produktionsvirksomheder, Claus Have konsulent i DACAPO-teater, at det er vanskeligt at forankre innovative processer i store private og offentlige organisationer, hvor man ofte har stærke kulturer for, hvordan man plejer at gøre, og hvor man derfor nemt falder tilbage tidligere rutiner. Samme erfaring beskriver udviklingskonsulent i Københavns Kommune om deres samarbejde med TEMPOS-projektet.

5 Kreativitet, innovation, nye produktionsformer og oplevelsesøkonomi

5.1 Grundlag for bevillinger inden for Kreativitet, innovation, nye produktionsformer og oplevelsesøkonomi

Områderne skal alle forstås i et globaliseringsperspektiv, og udgangspunktet for denne prioritering af strategisk forskning har været, at de udvalgte forskningsprojekter med udgangspunkt i markedsforståelse skal bidrage til udvikling og vækst i kreative industrier, vidensservicevirksomheder, servicevirksomheder mv.

Kreativitet og innovation

Det bliver stadig vigtigere for virksomheder, at de konstant formår at tilpasse og udvikle deres produkter og produktionsprocesser. Det er vigtigt, at virksomheder får viden om, hvordan der organisatorisk og ledelsesmæssigt kan arbejdes med at skabe de rette rammer for kreativitet, innovation og håndtering af den viden, der bliver den helt afgørende ressource i den globale konkurrence. Inden for dette område er der således prioriteret forskningsprojekter, der omhandler kreativitet og innovation, særligt i relation til ledelses- og organisationsforskning og i relation til den forskning inden for læring og pædagogik, som især fokuserer på de udfordringer, der knytter sig til videnintensive og udviklingsbærende organisationer.

Nye produktionsformer

Målet med prioriteringen af området nye produktionsformer har været at skabe viden om og udvikling af produktions- og organisationsformer, som er nyskabende i forhold til de traditionelle produktionsformer i industrisamfundet. Begrebet dækker bredt skabelse af produkter, serviceydelser og forretningsmodeller gennem anvendelse af f.eks. kreativitet, innovation og brugerinvolvering.

Oplevelsesøkonomi

Udgangspunktet for bevillingerne har været en bred forståelse af oplevelsesøkonomi som produkter og services, der skaber oplevelser og/eller identitet for

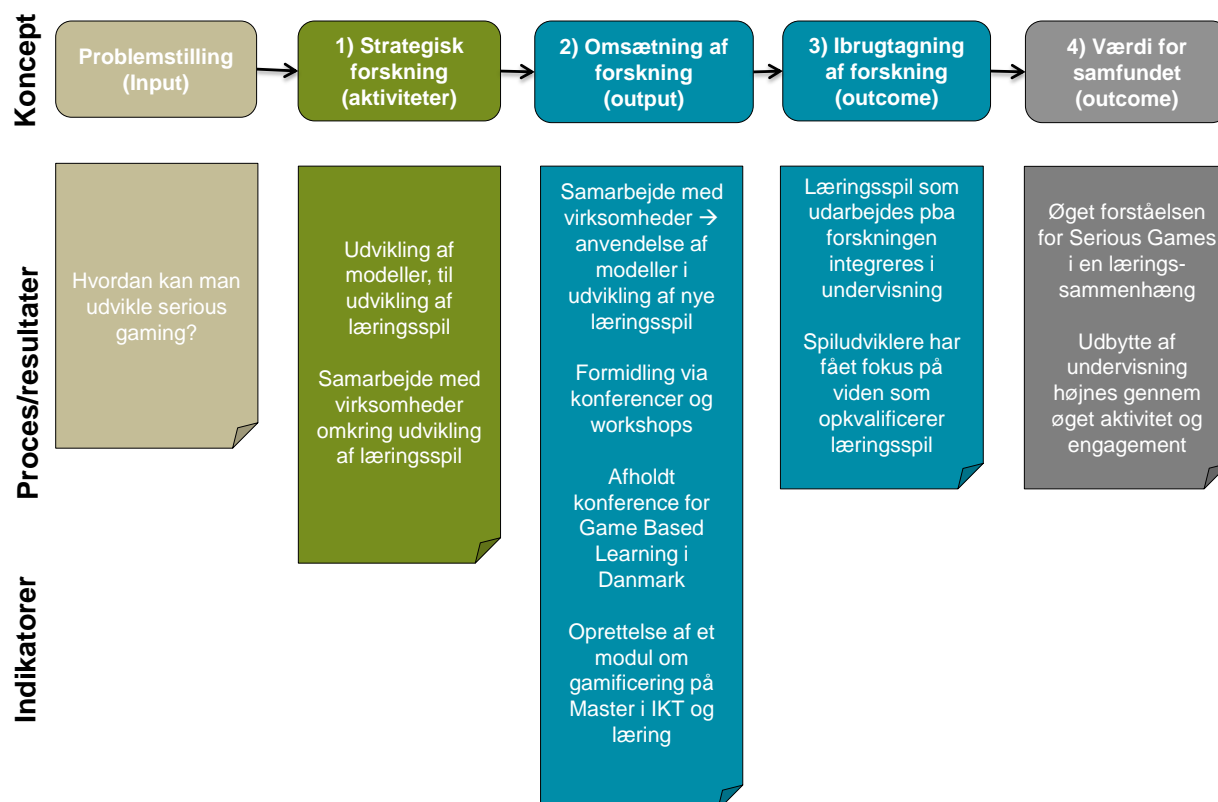
kunden. Ud fra en branchetilgang handler oplevelsesøkonomi i første omgang om de forretningsgrene, der har oplevelser som primært produkt, men også om de brancher, der integrerer oplevelser i produkter og serviceydelser. For eksempel skaber godt design værdi og oplevelser inden for en række brancher. Den kulturbårne oplevelsesøkonomi er på den måde kendetegnet ved en fusion mellem kultur og erhvervsliv, der er motiveret af forbrugernes stigende efterspørgsel efter nye oplevelser.

5.2 Serious Games on a Global Market Place (Birgitte Holm Sørensen)

Målet for projektet er at skabe viden til udvikling af serious gaming. Forskerne har, i samarbejde med virksomheder, som producerer spil, forsøgt at skabe en tilgang til læringsspil, som bygger på forskning og danske pædagogiske traditioner. Formålet er, at opbygge kapacitet i Danmark inden for serious games-området. Projektets udgangspunkt er Danmarks nuværende potentiale for, at blive et af de førende lande inden for området, Serious Games.

Forskerne har fokuseret på at undersøge, hvad lærerens rolle er i forbindelse med brugen af læringsspil i undervisningssammenhæng. Et fokuspunkt har været, hvordan læreren kan spille ind med sine kompetencer og viden for dermed at blive en aktiv del af elevernes brug af læringsspil. Ligeledes har forskningen koncentreret sig om begrebet gamificering – hvordan kan man bringe spilelementer ind i forskellige former for undervisning, for dermed at skabe et læringsmiljø, som giver de underviste den bedste mulighed for læring.

FIGUR 4.1
Forandringsteori: Serious Games on a Global Market Place



Kilde: DAMVAD 2014

Projektet løb over en fireårig periode fra 2007-2011. Det er tydeligt i samtalen med bevillingshaver Birgitte Holm Sørensen, at der er sket meget siden projektet blev afsluttet ved udgangen af 2011. Bevillingshaver forklarer, hvordan modeller, som blev skabt under projektet, er blevet forfinet og udviklet kontinuerligt siden afslutningen af projektet.

Modellerne er især blevet videreformidlet gennem bøger med et bredere formidlingsorienteret sigte, samt i artikler som bruges på læreruddannelser. Bevillingshaver fortæller, at der derudover fra starten var tilknyttet tre virksomheder, men flere kom til i løbet af projektperioden. Nogle virksomheder fandt frem til projektet gennem omtale i medierne, andre via formidlingskonferencer, workshops og creative camps. Deltagerne i disse arrangementer var både særligt inviterede virksomheder, virksomheder som selv tilmeldte sig, folk fra undervisningsmiljøet og producenter af legetøj. Det overordnede tema for aktiviteterne var leg, læring og spil. Det tætte samarbejde med virksomhederne var både afgørende for, at projektet bidrog til udvikling af konkrete produkter samt at resultaterne af forskningen gennem disse produkter blev omsat og spredt ud til relevante aktører. En spredning af projektets viden skete også gennem en årlig konference, afholdt af organisationen, Gamebased learning, som projektet fik til Danmark. Bevillingshaver fortæller, at der i denne forbindelse var god mulighed for at promovere projektet, også i udlandet.

Den viden der er skabt i projektet omsættes ligeledes gennem et modul, som er blevet en del af masteruddannelsen *Master i IKT og læring*. Her bliver den viden, som projektet har skabt om gamificering og spilelementer i undervisningen, omdannet til kompetencer for de studerende, som hjælper dem med at inddrage spilelementer i deres undervisning

efterfølgende. Dette kan igen have positive lærings-effekter for de elever som modtager undervisningen.

Bevillingshaver forklarer, at der er flere tilfælde, hvor projektets viden er blevet taget direkte i brug i forbindelse med udviklingen af produkter hos virksomhederne. Virksomheden Serious Games Interactive producerer læringsspil til samfundsfag og engelsk og har haft et tæt samarbejde med projektet. Efter projektets afslutning har nogle af forskerne haft et efterfølgende samarbejde med virksomheden omkring andre projekter. Virksomheden Mingoville har også deltaget som samarbejdspartner. Mingovilles indgang til projektet var en bevilling fra undervisningsministeriet til udvikling af læringsspil til engelskundervisning i 3. klasse. Mingoville indgik efterfølgende i samarbejdet, med det udgangspunkt at de gerne ville vide, om deres produkt gør børnene klogere. Ifølge bevillingshaver Birgitte Holm Sørensen har projektet undersøgt børns ageren på nettet og hvilke elementer på nettet, som de bruger. Samarbejdspartner Stephan Stephensen fortæller, at det har været svært at få nogle konkrete anbefalinger eller konklusioner på baggrund af forskernes rolle i projektet. For Stephensen har samarbejdet været udfordret af manglende kommunikation omkring de løbende resultater i projektet, ligesom projektet ikke har været lydhøre over for de tilbud, forslag og muligheder som samarbejdet med Mingoville kunne have skabt. Ifølge Stephensen har projektet ikke mundet ud i noget konkret, som de har kunne implementere i deres produktudvikling, og han mener derfor ikke at projektet har bidraget til at skabe værdi i Mingoville.

Birgitte Holm Sørensen peger på, at spil og lærings-spil har potentialet til at gøre børn aktive i undervisningen og engagere dem på en anden måde end ved traditionel undervisning, en såkaldt gamificering

af undervisningen. Dermed kan forskningen potentielt bidrage til at højne udbyttet af undervisningen i skolen, hvorved projektet kan bidrage til at skabe værdi for uddannelsessystemet. Mingoville har dog ifølge Stephensen ikke kunnet bruge forskningen i udviklingen af deres produkter, og der er således heller ikke identificeret nogen empiriske indikatorer, der underbygger, at det faktisk har forbedret elevernes udbytte af undervisningen. Det udelukker dog ikke, at det kan have skabt værdi gennem eksempelvis virksomhedens Serious Games Interactives produkter.

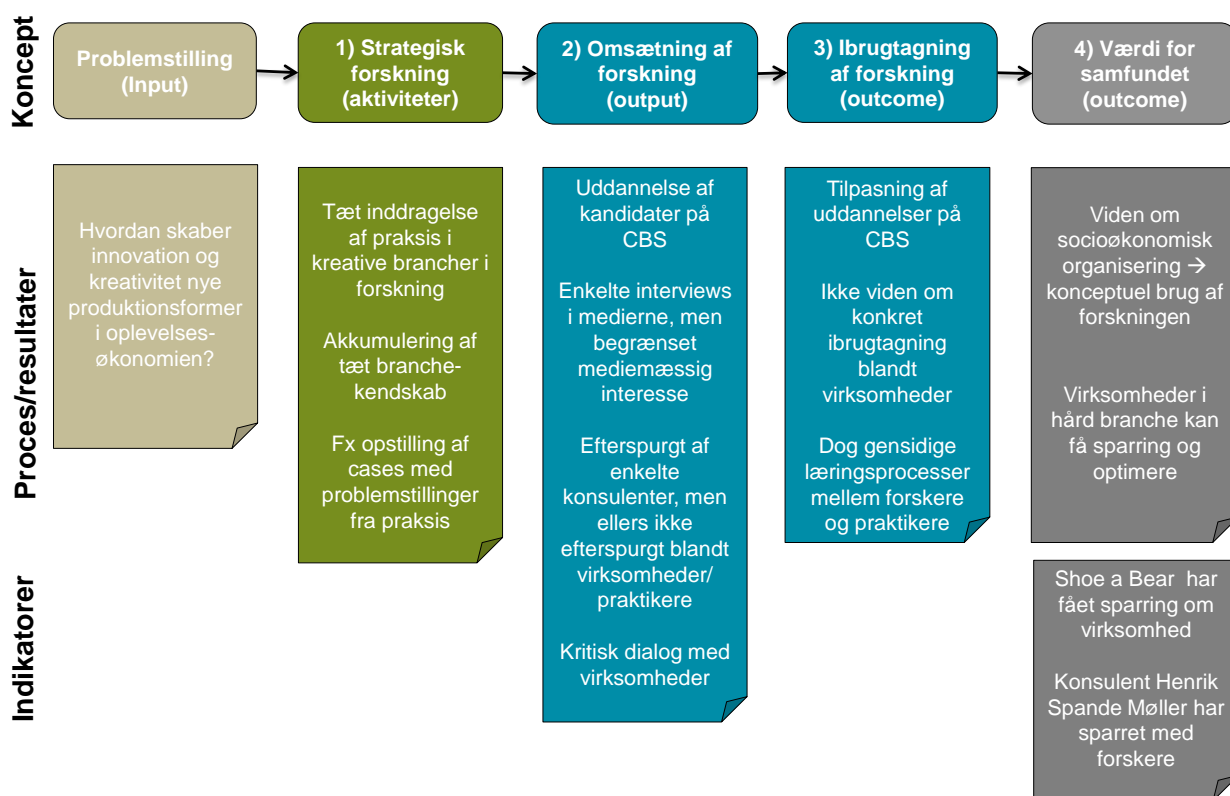
5.3 The Socioeconomic organization of creative industries (Brian Moeran)

Forskningsprojektet har afdækket kreative industriers socioøkonomiske organisation i en global kontekst. Forskellige former for innovation og kreativitet skaber nye produktionsformer, der fører til øget udbud af varer og tjenesteydelser, der er baseret på oplevelser. Formålet med forskningsprogrammet er at skabe en dybdegående forståelse for oplevelsesøkonomien og dens dynamikker. Der er blevet gennemført dybdegående undersøgelser inden for 1) mode og livsstil, 2) film og medier samt 3) kunst, sted og kultur. Programmet er udformet med henblik på at fremme viden-producerende samarbejder

mellem virksomheder, praktikere og videnskabelige forskere.

Det primære outcome fra forskningsprojektet er en række akademiske publikationer, som dog umiddelbart falder uden for denne evaluerings fokus på supplerende effekter. Bevillingsmodtager Brian Moeran har fx i forlængelse af forskningsprojektet været med til oprette (og fungerer som redaktør på) Journal of Business Anthropology. Indholdet i publikationerne rummer dog væsentlige praksiselementer, hvor der eksempelvis opstilles cases med problemstillinger fra de undersøgte brancher. Indholdet er imidlertid primært produceret med henblik på akademiske formål, og er derfor heller ikke udformet

FIGUR 4.2
Forandringsteori: The Socioeconomic organization of creative industries



Kilde: DAMVAD 2014

med henblik på at skulle bringes direkte i anvendelse.

Dette er måske én af forklaringer på, at det ikke i særlig høj grad lykkedes at gennemføre partnerskaber med private virksomheder i brancherne, som man ellers havde håbet på i udgangspunktet. Nogle af de organisationer, der indgik i partnerskaberne håbede på at forskerne kunne bidrage til at løse nogle af deres konkrete problemer, men det viste sig, at der var uoverensstemmelse mellem deres og forskernes syn på problemstillingerne. Generelt har det vist sig vanskeligt at samarbejde med de mange små aktører i branchen, hvor der ofte er et stærkt fokus på produktion, og hvor tingene ofte ændrer sig hurtigt i forhold til forskningen mere langsomme rytme. Brian Moeran konkluderer derfor, at partnerskaber med virksomheder ikke i særlig høj grad er lykkedes.

Den væsentligste omsætning af viden er sket gennem uddannelse af kandidater på CBS. Her har forskningsprojektet bidraget til, at man har udformet nogle uddannelser på en anden måde, hvor man eksempelvis har arrangeret udveksling mellem studerende på CBS og studerende på designskolen i Kolding. Samtidig har forskningsprojektet givet et bedre kendskab til branchen i undervisningen. Forskningsresultaterne er i enkelte tilfælde kommunikeret gennem medierne. Brian Moeran blev fx interviewet af BBC omkring sit forskningsprojekt vedrørende bogmæsser. Derudover har der ifølge Moeran ikke været stor mediemæssig interesse for forskningsprojektet. Der har været en del kritisk dialog med aktørerne i branchen, hvor man kan tale om gensidige læringsprocesser. Her har forskningsgruppen udfordret sine partnere på deres forståelser og praksisser. Partner i projektet Lise Skov peger på, at forskerne her har kunnet bidrage med et helhedssyn på sektoren, der kan være med til at skabe kritisk refleksion. Fx har virksomheden Shoe

the Bear og konsulent Henrik Spande Møller været i dialog med forskerne.

Moeran nævner at han har kendskab til enkelte konsulenter, der har læst hans bog 'The Business of Creativity', der præsenterer en række indsigter fra forskningsprojektet, og som har brugt dele i relation til deres virksomhed. Det er dog uklart, hvordan de præcist har brugt det, og det er ikke muligt at pege på nogle konkrete indikationer af, at forskningen er blevet anvendt direkte blandt praktikere i virksomheder eller organisationer.

På sigt kan studerende på CBS bringe forskningsresultaterne i spil, når de kommer ud på arbejdsmarkedet. Det er dog vanskeligt at afgøre hvilken relevans forskningsresultaterne reelt vil have, da der på baggrund af den hidtidige dialog med virksomheder ikke er nogle erfaringer med direkte/instrumentel anvendelse af forskningen.

Forskningen vil givetvis opnå en konceptuel udbredelse blandt forskere og til dels i samfundet i kraft af studerende, hvilket i nogle tilfælde kan have en værdi i sig selv. Der er dog ikke konkrete indikationer på, at forskningen har haft direkte supplerende effekter, om end det ikke kan udelukkes, at forskningen kan få betydning fremadrettet. Moeran konkluderer selv, at det er lykkedes for forskningsprojektet at bidrage til nye elementer i undervisningen på CBS, mens business-delen til gengæld ikke i særlig høj grad er lykkedes. Forskerne lærte ifølge Moeran meget om praksis, men praksis har ikke i samme grad kunnet drage nytte af forskningen.

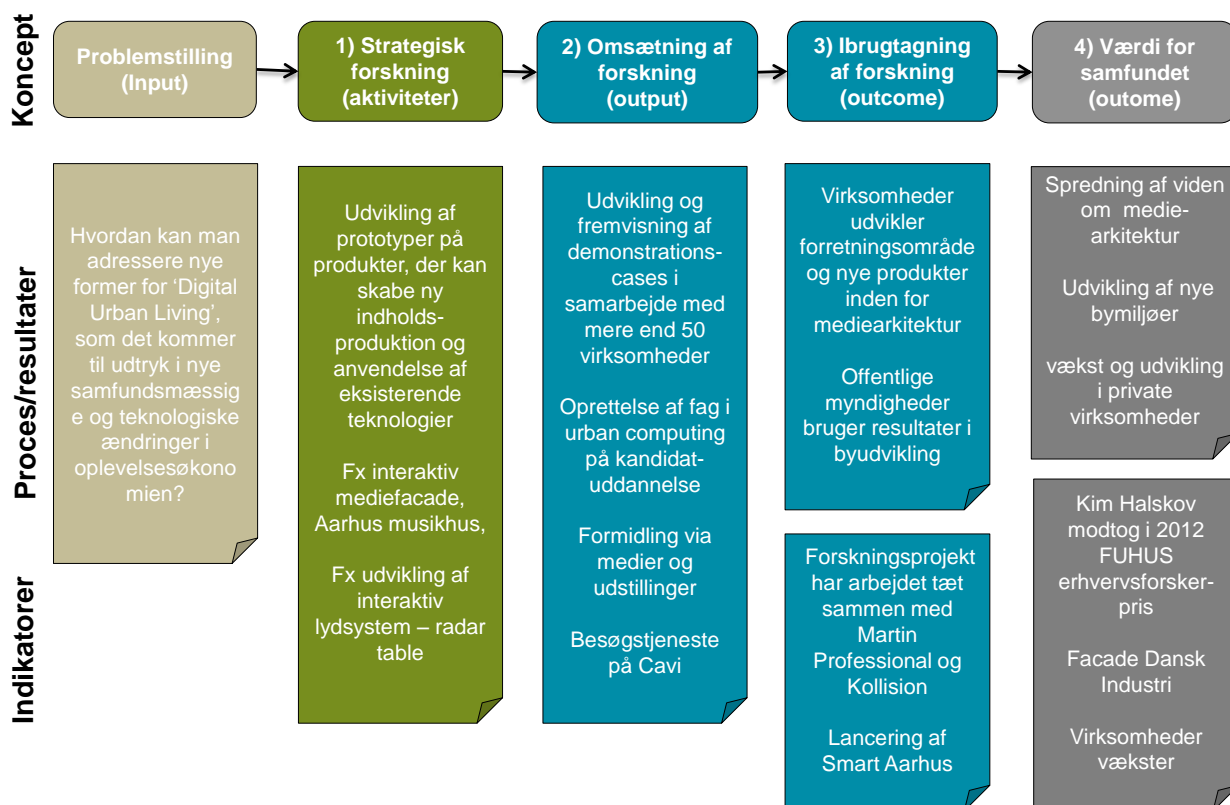
5.4 Digital Urban living (Kim Halskov)

Udgangspunktet for forskningsprojektet 'Digital Urban Living' er, at man gennem de sidste årtier har bevæget sig fra en anvendelse af IT, der primært relaterede sig til arbejdssammenhænge og hjemmebrug til mere fleksible og nye anvendelser af IT. Præmissen for projektet var, at dette rummer et potentiale for at udvide anvendelsen af IT, når man bevæger sig rundt i bymiljøet. Hvor man tidligere har brugt mus og tastatur, giver tablets, smartphones og sensorer nye muligheder for øget IT-baseret interaktion eksempelvis med udgangspunkt i bygninger, der har integreret interaktive IT-elementer. Målet

var at vise, at den nye teknologi også rummer nye muligheder mht. brug og indholdsproduktionen i det moderne byliv.

Et centralt outcome for projektet har derfor været at udvikle nogle prototyper på nye produkter samt demonstrere deres anvendelighed i en række demonstrationscases. Det nyoprettede Center for Digital Urban Living arbejdede tæt sammen med et tidligere center, CAVI, hvor sidstnævnte har varetaget den tekniske udvikling af prototyper. Forskerne har i løbet af forskningsprojektet arbejdet sammen med en række private virksomheder, offentlige myndig-

FIGUR 4.3
Forandringsteori: Digital Urban Living



Kilde: DAMVAD 2013.

heder og kulturelle institutioner. Eksempler på konkrete projekter er: Udvikling af interaktiv mediefacade på Aarhus Musikhus; udvikling af interaktiv bygningsfacade på Ridehuset i Aarhus, hvor man kunne bidrage til klimadebatten; udvikling af mediearkitektur til Den Danske Pavillon på EXPO 2010 i Shanghai; udvikling af nye medier til formidling i samarbejde med museer (Digital natives) samt udvikling af interaktiv multitouch table - Radar table - et lydssystem, hvor folk ved at placere blokke på bordet (der afspiller loops), kan mixe musik sammen.

Et vigtigt virkemiddel i forhold til omsætningen af den viden og de produkter, der er kommet ud af forskningsprojektet har været udviklingen af de konkrete prototyper undervejs i projektet i samarbejde med private virksomheder. De konkrete produkter har i høj grad bidraget til at skabe opmærksomhed omkring forskningsprojektet. Fx har Radar Table været vist i forbindelse med en række arrangementer rundt omkring i verden inklusive Spot Festival i Aarhus, InfoComm 2012 og Expo i London. I alt har forskningsprojektet haft mere end 50 samarbejdspartnere, herunder Lego, tegnestuen BIG, Martin Professional, Intel og AFA JCDeceaux.

Bevillingsmodtager, Kim Halskov fremhæver derudover uddannelse af nye kandidater, som en vigtig faktor for at skabe værdi i samfundet. Det skyldes at de lærer en række værktøjer fra forskningsgruppen, som de siden bruger i de virksomheder de ansættes i.

Undervejs i projektet har der været stor interesse fra pressens side, hvilket har givet anledning til en lang række artikler og omtale i pressen. Kim Halskov har blandt andet fortalt om projektet i programmet For-

skerprofiler på DR2. På CAVI har der været en besøgstjeneste, hvor man har kunnet komme og se, hvad der er kommet ud af projektet. 1200 mennesker har årligt under projektperioden benyttet sig af denne mulighed. Som afslutning på forskningsprojektet blev der afholdt en konference med deltagelse af borgmestere, virksomheder og en række kommuner, hvor resultater fra projektet blev præsenteret. Endvidere er bogen 'Byens digitale liv' blevet udgivet som resultat af projektet. Projektet har samlet set nydt stor opmærksomhed og er blevet formidlet bredt i offentligheden, blandt virksomheder og til beslutningstagere.

Flere virksomheder har udviklet nye forretningsmodeller med direkte afsæt i deres deltagelse i forskningsprojektet. Det gælder Martin Professional og Kollision, der begge arbejder inden for mediearkitektur – sidstnævnte er startet af tidligere ph.d.-studerende på projektet. Virksomhederne har haft en række fælles projekter med forskningsprojektet, hvor særligt udviklingen af mediefacaden til Expo har banet vejen for, at virksomhederne har kunnet udvikle et forretningspotentiale, der efterfølgende har været kraftigt i vækst. (Leif Orkelbog-Andresen fra) Martin Professionals peger derudover på, at der kunne være et stort potentiale i et tættere samarbejde mellem universiteter og private virksomheder på området i forhold til at udnytte erhvervspotentialet inden for mediefacader, som han vurderer er stort.

Halskov fik i 2012 prisen FUHUs erhvervsforskerpris, som 'går til en forsker inden for samfundsvidenskab og humaniora, som har skabt fremragende forsknings- og formidlingsresultater til gavn for danske virksomheders konkurrenceevne'.² Det er en

² <http://fuhu.dk/fuhu/legaterogpriser/priser/fuhuserhvervsforskerpris>

konkret indikator for, at forskningsprojektet har bidraget til at skabe udvikling og vækst blandt private virksomheder.

Derudover har Aarhus Kommune lanceret en stor satsning på udvikling af tiltag inden for emnet Smart Aarhus, der ligeledes baserer sig på forskningsresultaterne fra projektet.

Overordnet har projektet skabt værdi for samfundet på tre måder:

1. Ny viden om og nye tilgange til mediearkitektur er blevet spredt i samfundet;
2. Det bidrager til at udvikle nye bymiljøer (fx har Martin Professional og Kollision blandt andet på baggrund af de referencer og kompetencer de opbyggede i gennem forskningsprojektet lavet ny facade for Dansk Industri ved Rådhuspladsen);
3. Der er skabt vækst og udvikling i private virksomheder.

Ovenstående indikerer, at der samlet set er tale om ganske omfattende og forskelligartede former for supplerende effekter af projektet, der i forhold til både kommercielle, kulturelle og offentlige tiltag synes at have bidraget til værdiskabelse i samfundet.

5.5 Global Operations Network: Challenges for Danish SME's Competing through Operations (John Johansen)

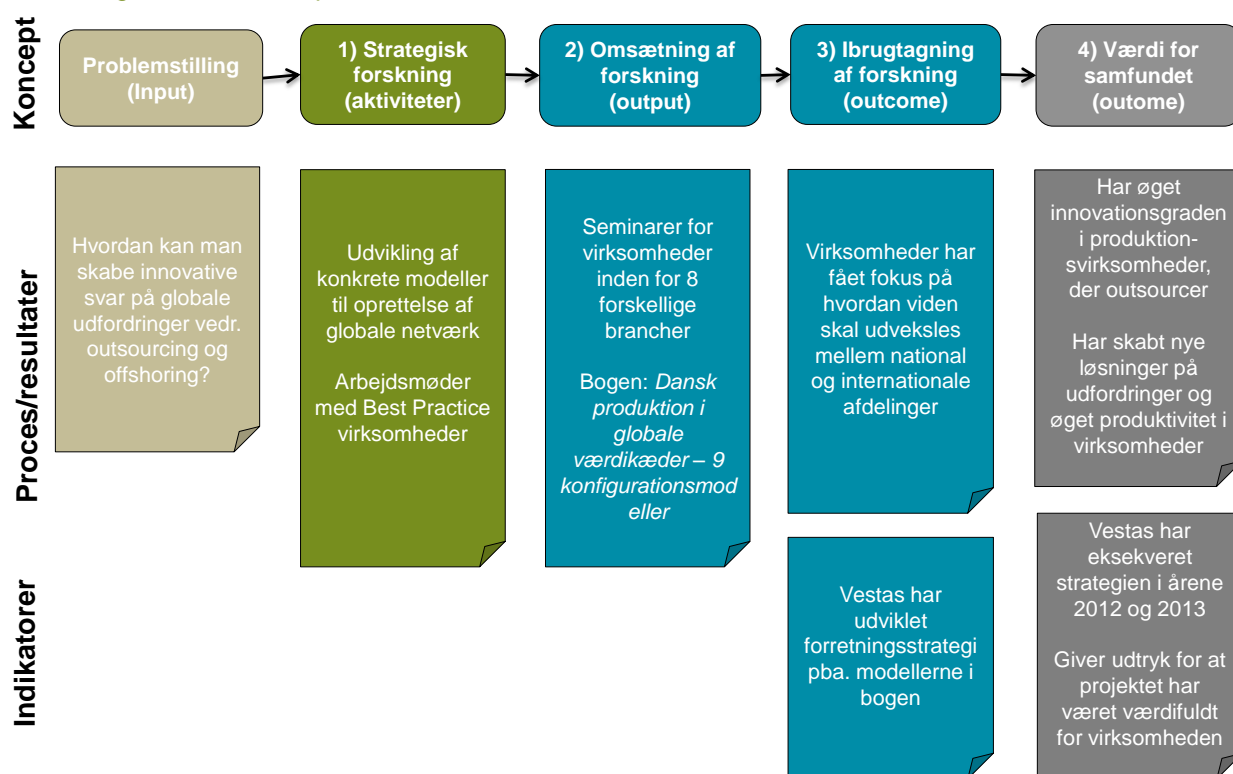
Det overordnede formål med projektet har været at skabe en forståelse for de globaliseringsudfordringer, som de danske produktionsvirksomheder står overfor. Målet har været at forsøge at forstå udvalgte virksomheders situation og hvordan de har forsøgt at gribe outsourcing og offshoring an.

Bevillingsmodtager, John Johansen, forklarer, hvordan der gennem en række arbejds møder med virksomheder er drøftet forskellige temaer. De deltagende virksomheder har været inden for tekstil-,

maritim-, møbel- og telekommunikationsindustrien. På baggrund af dette har projektet udarbejdet en bog, *Dansk produktion i globale værdikæder – 9 konfigurationsmodeller*. Bogen indeholder ni forskellige konfigurationsmodeller, som kan være med til at inspirere virksomheder, som skal i gang med at globalisere sit netværk. Endvidere har projektet arbejdet med en matrice, som også findes i bogen, hvori virksomhederne kan opstille forskellige scenarier og vurdere hvilke muligheder de har, for at reagere på det.

Noget af det, som Johansen fremhæver som væsentlig viden for virksomhederne, som er blevet skabt i forbindelse med projektet, er en forståelse af

FIGUR 5.4
Forandringsteori: Global Operations Network



Kilde: DAMVAD 2014

hvordan viden-overførsel ikke kun skal foregå fra Danmark og til udenlandske datterselskaber eller afdelinger. Det er væsentligt for udviklingen af produktionen i Danmark, at viden også kommer tilbage til Danmark igen. Johansen understreger, at hvis virksomhederne vil have en position i globale netværk, så er det vigtigt at forblive kompetente, ellers risikerer virksomhederne at løbe tør for viden og bliver uinteressante.

Projektet har afholdt seminarer for virksomheder fra otte forskellige industrier. Her er der taget udgangspunkt i det generelle og principielle, for dermed at diskutere de mere specifikke problemstillinger i industrien.

Ole Thomsen fra Vestas, som har deltaget i projektet og også i flere af GONE's workshops, udtrykker stor tilfredshed, både med det netværk han har fået skabt til andre virksomheder, og med de konkrete modeller og matricer, som er blevet gennemgået på de forskellige workshops og er blevet brugt i deres oprindelige form i forbindelse med omstrukturering af Vestas produktion. Thomsen understreger, at de ville have lavet omstruktureringerne lige meget hvad, men at de modeller, som de har fået i forbindelse med GONE har faciliteret og kvalificeret den diskussion, som lå til grund for den endelige strategi.

Projektet har ifølge Johansen ikke haft mulighed for at hjælpe virksomhederne videre, da ressourcerne til at hjælpe virksomhederne med konkrete problemstillinger ikke har været der. Alligevel har Ole Thomsen brugt modellerne, som projektet har skabt, direkte i deres virksomhed.

Det væsentligste output har været på universiteterne. Her er oplevelsen, at de forskere og undervisere, som har arbejdet på projektet, er bedre kvali-

ficerede og tilbyder kompetent, relevant og motive- ret undervisning. Dette vil, ifølge Johansen, give bedre studerende, og på længere sigt medarbejdere i de danske produktionsvirksomheder.

Endvidere har projektet gennem diverse seminarer med samarbejdsvirksomhederne fået spredt projek- tets viden gennem deltagerne og videre ud til deres kollegaer. Johansen kan ikke pege på indikatorer for konkrete tilfælde, hvor der er opstået øget værdi, men ser en generel kompetenceudvikling og be- vidstgørelse af de deltagende virksomheder. Det er Ole Thomsens forståelse, at noget af det mest vær- difulde for Vestas i denne forbindelse har været de kontakter og det netværk til andre danske produkti- onsvirksomheder, som er blevet opbygget under forløbet, og som for Thomsen har været al den in- vesterede tid værd.

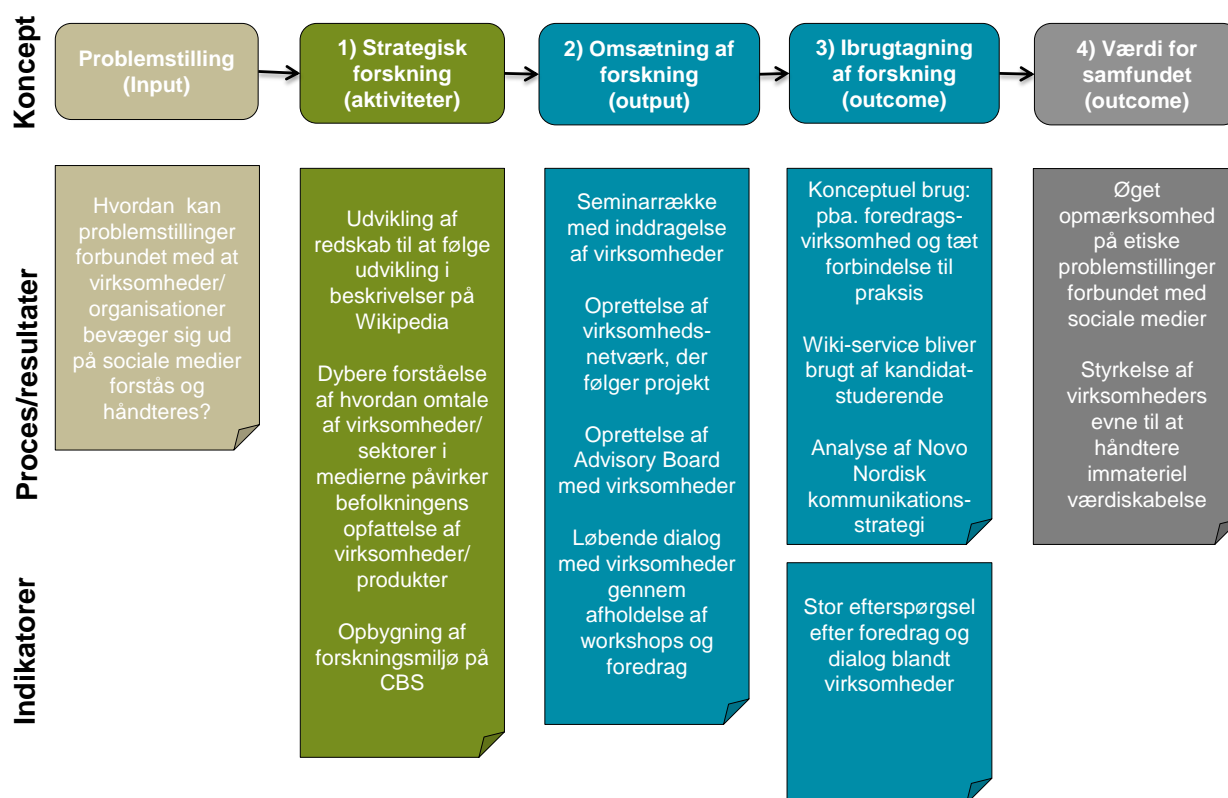
5.6 Measurement systems for Ethical Capital in the Experience Economy: Socioeconomic Value of Online Communication (Mette Morsing)

Udgangspunktet for forskningsprojektet er, at virksomheder i stigende grad vurderes ud fra en samlet opfattelse af deres etiske kapital, opfattelsen af virksomhedens økonomiske, sociale og miljømæssige ansvarlighed. Projektet vil afdække, hvordan nøglen til en bedre forståelse og ikke mindst strategisk styring af sådanne processer kan findes i tekniske løsninger. Ved at kombinere samfundsvidenskabelig indsigt i sociale processer med moderne modeller i

form af komplekse systemer og værktøjer til mønstergenkendelse, opnår man helt nye muligheder for at forstå og ikke mindst systematisk af kapitalisere på sociale skabelsesprocesser og immaterielle lag. Konkret har forskningsprojektet beskæftiget sig med, hvordan man kan registrere, når der opstår nogle bestemte måder at omtale virksomheder eller organisationer på online i de sociale medier. Det mest konkrete produkt, der kom ud af forskningsprojektet var en 'wiki'-service, der følger med, når der sker en ændring i beskrivelsen af en virksomhed på Wikipedia. Produktet giver overblik over udviklingen af, hvordan man som organisation repræsenteres på Wikipedia, samt hvem der har foretaget ændringer i beskrivelsen.

FIGUR 4.5

Forandringsteori: Measurement systems for Ethical Capital in the Experience Economy



Kilde: DAMVAD 2014

En anden og vigtig del af projektet bestod i en kritisk diskursanalyse, der analyserede, hvordan medieomtale af konkrete virksomheder/sektorer ændrer befolkningens syn på produkter/virksomheder med vægt på etiske og demokratiske problemstillinger. Der kom ikke på samme måde konkrete virksomhedsrettede redskaber ud af dette, men forskere på CBS arbejder videre med hvilke implikationer forskningen har for virksomheder.

Et vigtigt outcome af forskningsprojektet har derudover været, at der er blevet opbygget et solidt forskningsmiljø, der beskæftiger sig med sociale medier fra et erhvervsperspektiv. Dette medvirker til at videreudvikle viden-området og samtidig kan det bidrage til at forskningen også fremadrettet omsættes i samfundet gennem uddannelse af nye kandidater.

Undervejs i forskningsprojektet, er der gennemført en række aktiviteter med henblik på at skabe en tæt kobling mellem forskning og praksis, som også har bidraget til en løbende oversættelse og spredning af viden blandt virksomheder og andre interessenter. Der blev tidligt i projektfasen arrangeret en seminar-række, hvor 7 virksomheder med 2-3 ugers mellemrum blev inviteret ind til at debattere emner og problematikker i forskningsprojektet. Disse virksomheder har sidenhen fungeret som et netværk, der blev inviteret som sparringspartnere til seminarer og workshops i forbindelse med forskningsprojektet.

Derudover blev der oprettet et advisory board med repræsentanter fra udvalgte store danske virksomheder (Novo Nordisk, Novozymes) og kommunikationsbureauer. Der er undervejs afholdt workshops, hvor resultaterne er blevet diskuteret med virksomheder og interessenter. Forskerne har derudover også været ude og afholde en række foredrag om strategiske, demokratiske og etiske problemstillinger forbundet med at bevæge sig ud i de sociale

medier som organisation. Den tætte løbende inddragelse af og kommunikation med virksomheder har således i høj grad bidraget til, at der er kommet fokus på de problemstillinger som forskningsprojektet beskæftigede sig med.

Til trods for at der undervejs i udviklingen løbende blev sparret med 5 virksomheder, er det endnu ikke lykkedes at finde eksempler på virksomheder, der har valgt at bruge redskabet. Ibrugtagningen af 'wiki'-service er blandt andet blevet vanskeliggjort af, at virksomhederne for det første ofte selv adresserer problemstillingen i forvejen og ofte tilpasser sig hurtigere til nye tendenser end den mere langsomme rytme forbundet med gennemførelse af grundig forskning. I en workshop med en række virksomheder blev værktøjet vurderet til at være relevant, men fortsat mangler der videreudvikling, før det kan tages direkte i brug af virksomheder. Michael Etter, der deltog i forskningsprojektet, og som har arbejdet videre med anvendelsen af forskningsresultaterne fremhæver dog, at kandidatstuderende på CBS ofte bruger redskabet. Derigennem bidrager redskabet til at skabe ny viden, som gennem kandidaterne kanaliseres ud i samfundet. Etter påpeger dog, at redskabet ikke egner sig til at blive anvendt direkte af virksomheder.

Etter har siden afslutningen på forskningsprojektet arbejdet videre med anvendelsen af nogle af forskningsprojektets resultater vedrørende virksomheders image. Det har blandt andet ført til et samarbejde med Novo Nordisk, hvor deres kommunikationsstrategi blev analyseret af forskerne med henblik på at udvikle en bedre styring af virksomhedens kommunikation. Dette baserede sig på nogle af de grundlæggende indsigter fra forskningsprojektet, og udgør dermed også en form for ibrugtagning, om end det er uklart, hvad Novo Nordisk præcis endte med at bruge det til, og dermed også hvilken værdi det skabte for virksomheden.

Givet den store efterspørgsel efter foredrag og deltagelse i seminarer, workshops med videre blandt virksomheder, kan forskningen forventes at skabe en betydelig indflydelse på et konceptuelt plan. Det indholdsmæssige fokus på etiske/demokratiske problemstillinger betyder på den ene side, at forskningen givetvis ikke i særlig høj grad anvendes instrumentelt/direkte. Omvendt betyder den tætte inddragelse af praksis samt den store efterspørgsel efter forskningsresultaterne i praksis på, at forskningen alligevel har en klar relevans for praksis.

Overordnet set har forskningsprojektet bidraget til at øge opmærksomheden om nogle af de strategiske og etiske udfordringer, som virksomheder og organisationer oplever, når de bevæger sig ud på sociale medier. Dermed er virksomhedernes evne til at håndtere de nye immaterielle værdiskabelser forbundet med sociale medier styrket, hvilket i sidste forventes af gavne virksomhedernes samlede værdiskabelse.

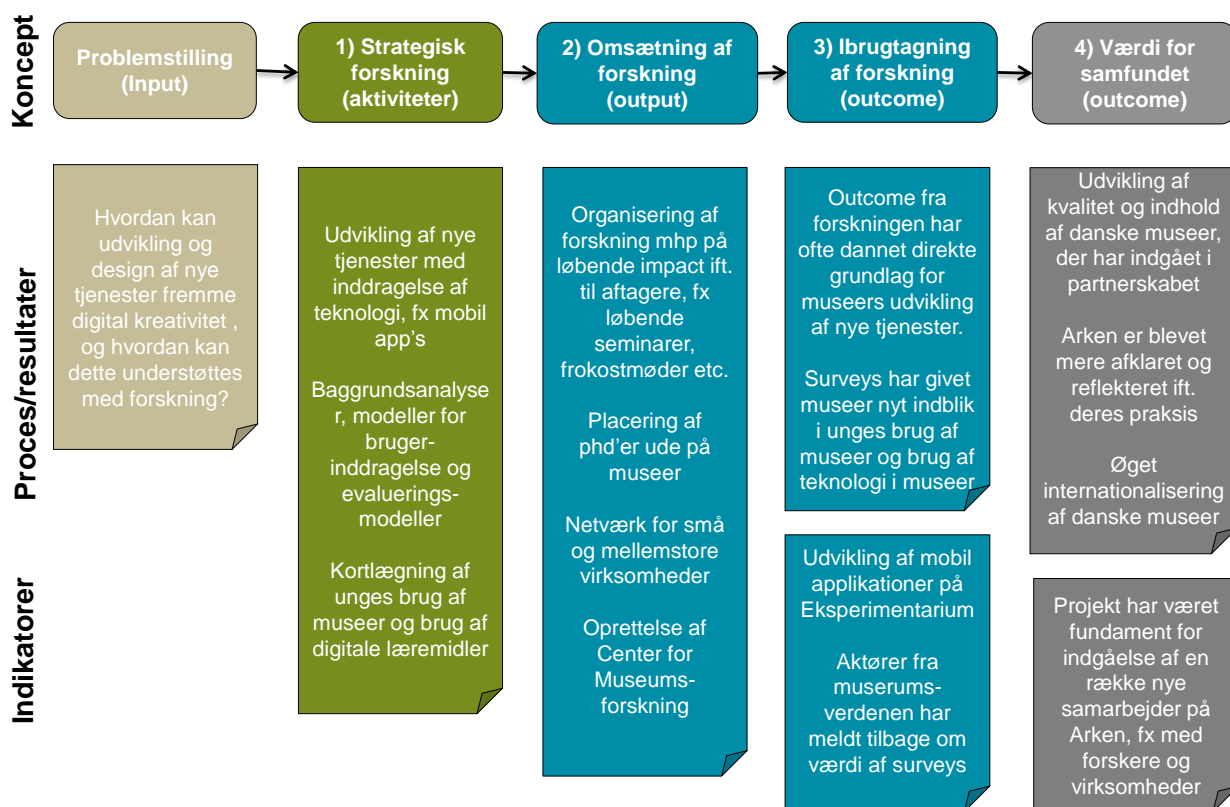
5.7 Learning 2.0: Digital Literacies and Innovation (Kirsten Drotner)

Målet for projektet er at gennemføre systematisk, tværvideenskabelig forskning i og udvikling af, unges digitale kompetencer, som de udfoldes i museer og science-centre via nye teknologier. Den grundlæggende tese er, at digitale kompetencer er særlige former for kreative læreprocesser, der udgør et vigtigt grundlag for innovation. Projektet skal blandt andet fungere som katalysator for design af oplevelsesorienterede, brugerdrevne tjenester og produkter inden for områder af central samfundsmæssig og økonomisk betydning. Det systematiske samarbejde mellem forskere og formidlere skal medvirke

til at øge metodologisk og organisatorisk selvrefleksion og kvalitet.

Forskerne har i høj grad taget udgangspunkt i en dialog med museerne om deres behov, og identificeret hvilke læringsmål, de har haft lokalt. På baggrund af dette har man i tæt samarbejde med museerne udviklet designs til nye tjenester/installationer ofte med indarbejdelse af nye teknologier. Man har i høj grad taget udgangspunkt i brugerdrevet udvikling, hvor man er kommet med forslag til, hvordan brugerne kan inddrages i processen med udvikling af nye løsninger. Samtidig har man udviklet evalueringsmodeller, som museerne eller viden-centrene kan bruge til at evaluere virkningen af deres tiltag.

FIGUR 4.6
Forandringssteori: Learning 2.0: Digital Literacies and Innovation



Kilde: DAMVAD 2014

Forskerene har blandt andet i samarbejde med mediemuseet udviklet en mediemixer, hvor brugere kan udforske samspillet mellem lyd og billede, og som nu er blevet en del af museets permanente udstilling. For Eksperimentariet har forskerne været med til udvikle flere mobil applikationer blandt andet om grøn omstilling. Et andet eksempel er udvikling af rockens danmarkskort for Rockmuseet.

I forhold til evalueringsdelen har man blandt andet udviklet en model for evaluering af, hvad unge får ud af at bruge digitale medier i undervisningsforløb på Arken. Derudover har man gennemført to surveys om unges museumsbrug, samt om hvordan man anvender digitale læremidler i forhold til skolesystemet.

Dette tætte samarbejde med partnerne af de gennemførte projekter, hvor man tager udgangspunkt i museer eller viden-centres behov og løbende inddrager dem undervejs i udviklingen af projekterne har medvirket at de konkrete produkter, der kommer ud af forskningen, har direkte relevans for praksis. Derudover har forskerne haft et partnerskab med danske museer, hvor de har afholdt kurser for organisationens medlemmer. Forskerne har samtidig organiseret et netværk for små og mellemstore virksomheder i branchen, hvor man har formidlet erfaringer fra projekter med museer og viden-centre. Samtidig bidrog forskerne med evalueringsmodeller, som virksomhederne kunne bruge som led i kvalitetsudvikling.

Præmissen for den nytte som forskningen skulle skabe i undervejs har været, at forskningen løbende skal formidle resultater og dermed påvirke praksis. Derfor har man i høj grad organiseret forskningen på en måde så praksis løbende orienteres om projekter og foreløbige resultater, og så forskningen løbende inddrager praksis. Konkret har man på hvert museum haft en koordinator, som har været med til

at arrangere fire seminarer årligt med de museer forskerne har samarbejdet med. En del af de ph.d.er, der har været tilknyttet forskningsprojektet, har derudover siddet ude på museerne. Endelig har man løbende arrangeret frokostseminarer eller gå-hjem møder, hvor forskerne har fortalt om resultater fra seneste evalueringer, udvikling af nye installationer eller lignende. Dette har alt sammen været i erkendelse af, at der har været et behov for løbende at dele erfaringer fra forskningen med praksispartnere, for at forskningen ikke skal miste sin relevans pga. de mere langsomme processer i forskningsverdenen.

Forskningsprojektet har samtidig givet anledning til oprettelsen af Center for Museumsforskning, hvor universitetsinstitutter, der arbejder med museumsforskning, er blevet samlet. Dette har dels givet praktikerne på området en indgang til forskningsverdenen, ligesom det har bidraget til en tættere integrering af praksis i forskningen. Der er således organiseret en række aktiviteter med det formål at styrke koblingen mellem forskning og praksis på området.

Forskernes rolle i udvikling af nye tjenester har i høj grad været at udvikle modeller for brugerinddragelse, klarlægge læringsmål, udvikle designs og evalueringsmodeller. Selvom den tekniske produktion af de nye tjenester har museer/viden-centre som regel selv forestået, hvor de selvstændigt har indgået aftaler med underleverandører. Museerne har dog ofte kunne tage direkte udgangspunkt i de outcome, der har været af forskningen, eftersom den i høj grad er blevet gennemført med udgangspunkt i deres behov og ønsker, ligesom de løbende har været inddraget undervejs. Partner i projektet, Christina Weber fra Arken, bekræfter at forskningsnetværket i høj grad har udgjort fundamentet for at museet har indgået en række samarbejder med forskere og

virksomheder om at udvikle den eksisterende praksis. Forsknings samarbejdet har både kvalificeret arbejdet med dette gennem løbende sparring og muliggjort det ved at oprette relevante netværk. Disse processer har både bidraget med nye ideer og løsninger i forhold til museets praksis, fx er der blevet udviklet tre mobile applikationer, og har bidraget til at afklare museets strategi i forhold til digital formidling.

Bevillingsmodtager Kristen Drotner angiver desuden, at flere aktører i museumsverdenen har givet positiv respons på de gennemførte surveys, hvor man eksempelvis har fået en bedre forståelse af unges museumsbrug, ligesom det har givet argumenter for at satse på inddragelse af unge i museer.

Overordnet set har forskningen bidraget til, at der er igangsat en stribe initiativer, der skal udvikle kvaliteten og indholdet hos de partnere, man har samarbejdet med. Udover at sætte fokus på brugerdrevet udvikling gennem udvikling af evalueringsmetoder mv. har projektet også bidraget til øge internationaliseringen af sektoren ved at invitere internationale professorer til at indgå i dialog med praktikere på feltet.

6 Brugerdreven Innovation

6.1 Grundlag for bevillinger inden for Brugerdreven Innovation

Udgangspunktet for den strategiske prioritering af forskning inden for brugerdreven innovation har været et behov for at forstå og udvikle metoder til involvering af brugere i innovationsprocesser inden for væsentlige private og offentlige sektorer.

Forskning i brugerdreven innovation indebærer et bottom-up og procesperspektiv på innovation, idet brugernes (fremtidige og ikke-erkendte) behov, indspil og ideer bliver brugt i en helhedsorienteret og fagligt funderet innovationsproces. Målet for brugerdreven innovation er at inddrage diversiteten og kreativiteten i samfundet. Brugerdreven innovation sikrer også, at de, som berøres af nye produkter, tjenester, oplevelser og ideer, bliver involveret og inddraget. Forskning i brugerdreven innovation skal bidrage til at give relevant ny viden, der kan bruges til at udvikle, organisere og lede sådanne innovationsprocesser.

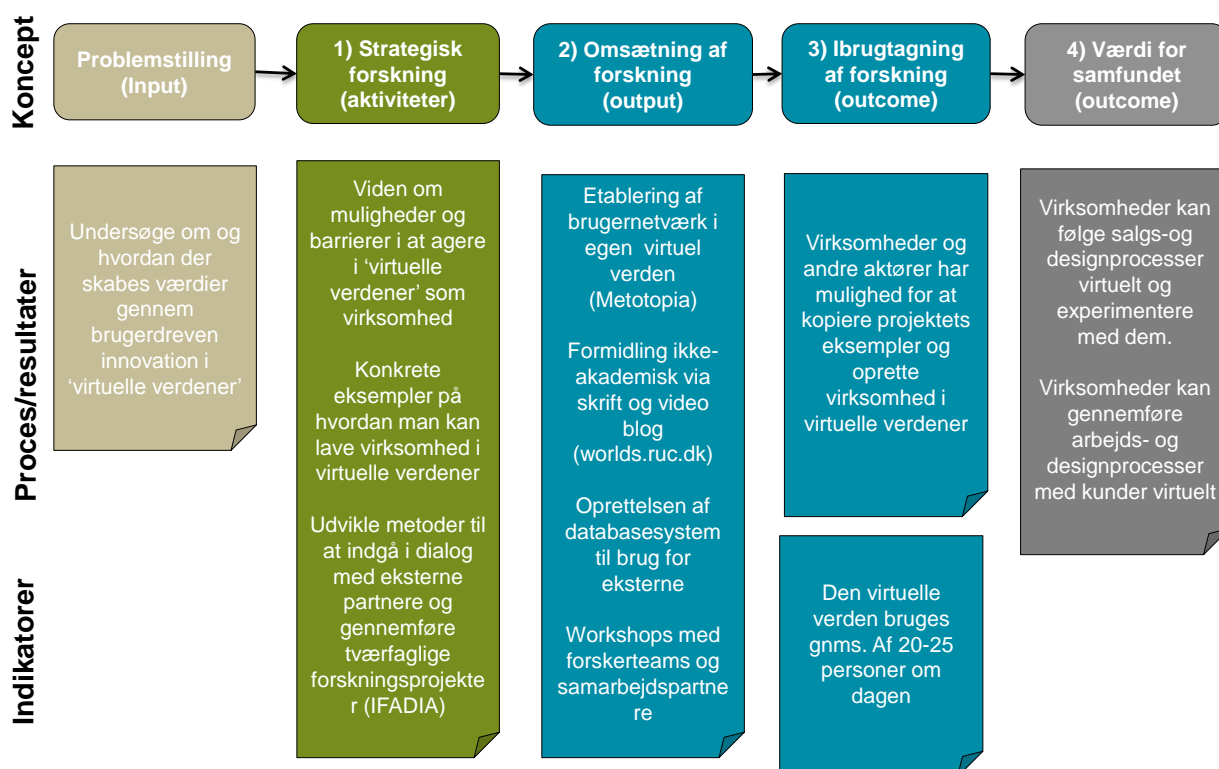
6.2 Sensemaking strategies and the user-driven innovation of virtual worlds (Sisse Siggaard Jensen)

Projektet kørte fra 2008 til 2012 i et samarbejde mellem Roskilde Universitet, Copenhagen Business School og Innovation Lab. Sidstnævnte er et privat viden-center, der forsøger at implementere nye teknologier, produktudviklinger og modeller til brugerinteraktion hos private og offentlige aktører. Projektets formål var at undersøge og eksperimentere med brugerdriven innovation i virtuelle verdener såsom rollespillene World of Warcraft og Eve, samt den sociale 3D-platform Second Life.

Målet var at skabe konkrete eksempler på virksomheder og andre aktørers brug af de virtuelle verdener. Disse eksempler skulle blandt andet illustrere, hvordan virtuelle verdener kan indgå i produktudvikling, uddannelse, kundekontakt mv. For at opnå dette, samarbejdede projektgruppen med en række virksomheder og offentlige aktører. Disse inkluderede Danmarks Bibliotekscenter, Saxo Bank og Wonderful Denmark. Samtidig var projektet også en selvundersøgelse. Ud over førstnævnte formål skulle projektet udvinde erfaringer med at indgå samarbejder med eksterne partnere og gennemføre tværfaglige forskningsprojekter, med sigte på metodeudvikling

FIGUR 5.1

Forandringsteori: Sensemaking strategies and the user-driven innovation of virtual worlds



Kilde: DAMVAD 2014

Bevillingshaver fortæller at man fra sin start var udfordret af den økonomiske krise, der særligt påvirkede starten af projektet. En af de store samarbejdspartnere, UNI-C, trak sig således af ressourcemæssige årsager fra samarbejdet efter det første år, da den fælles finansiering af et ph.d.-stipendium skulle realiseres. Ressourcemæssige forhold spillede ligeledes ind på samarbejdet med Saxo Bank, da virksomhedens Second Life strategi for udvikling af sociale medieplatforme i markedsføringsarbejde blev stoppet i forlængelse af krisen. Samarbejdet med Saxo Bank ophørte derfor i projektets opstartsperiode.

Ifølge både bevillingshaver, Sisse Siggaard og samarbejdspartner fra Danmarks Bibliotekscenter, Claus Friisenberg Poulsen, har krisen været medårsag til at Second Life ikke har haft en stor reception i Danmark, hvorimod den er mere udbredt i udlandet. Af denne årsag findes der ikke mange eksempler på, at virksomheder har brugt deres forskningsresultater i virtuelle verdener. I stedet peger Claus Friisenberg Poulsen på, at forskellige aktører bruger deres forskningsresultater og erfaringerne herfra på andre sociale platforme.

Sisse Siggaard fortæller at man fra sin start var bevidst om at kommunikere forskningsresultater ud til samarbejdspartnere, andre aktører der kunne beriges af arbejdet og den almene offentlighed. Af denne årsag fremstillede projektgruppen sine resultater på skrift og i videoblogs på projektets blog, www.worlds.ruc.dk. Ligeledes udviklede man i løbet af projektet et brugernetværk i Second Life, Metrotopia. Eksterne partnere deltog ligeledes i udviklingen af forskningsprojektet igennem en række workshops og forskningsgruppen oprettede et database-system med forskningsresultater, erfaringer, artikler m.m. til fri afbenyttelse.

En af de centrale udfordringer for virksomheders brug af virtuelle verdener er de relativt høje tekniske krav, samt mangel på erfaringer med mediet. Det var derfor et selvstændigt mål at oprette en række eksempler som direkte eller indirekte kunne kopieres af andre virksomheder og aktører, hvis de ville gennemføre innovationsprocesser virtuelt. Eksempelvis forsøgte man i samarbejde med Danmarks Bibliotekscenter i 'Machinimaprojektet' at gennemføre filmproduktion i en virtuel verden. I Second Life gennemførte forskergruppen en konkurrence, hvor en række filmproducere bidrog. På sigt kan udviklingen af film i virtuelle verdener spare produktionsselskaberne ressourcer, da man kan undlade at gennemføre forsøg med dyre filmsekvenser og i stedet afprøve dem virtuelt. Det kan være tilfældet for bilulykker og andre sekvenser der har store omkostninger. Projektet fik stor rækkevidde og kom vidt omkring, fortæller samarbejdspartner Claus Friisenberg Poulsen. Han noterer sig, at projektet fik omkring 1,2 mio. såkaldte 'eyeballs' på internettet i løbet af projektfasen. Han pointerer, at blive set af så mange på internettet i en afgrænset periode er stort for et projekt, der alene har base i Danmark.

I samarbejde med 'Utopian Citscape' arbejdede projektgruppen med praktikere inden for bygningsarkitektvirksomheder. Formålet var at give eksempler på og få erfaringer med at bruge virtuelle verdener for denne slags virksomheder. Eksempelvis har arkitekter mulighed for at lave modeller i virtuelle verdener i stedet for eksempelvis i pap og andre materialer, forklarer bevillingshaver. På denne måde kan kunder deltage i konstruktionen af designet, mens det udføres og ikke blot efter designprocessen er overstået. Virtuelle verdener kan altså understøtte 'real life' beslutninger.

Selvom forskningsresultaterne i lav grad har fundet efterfølgende udnyttelse af offentlige og private ak-

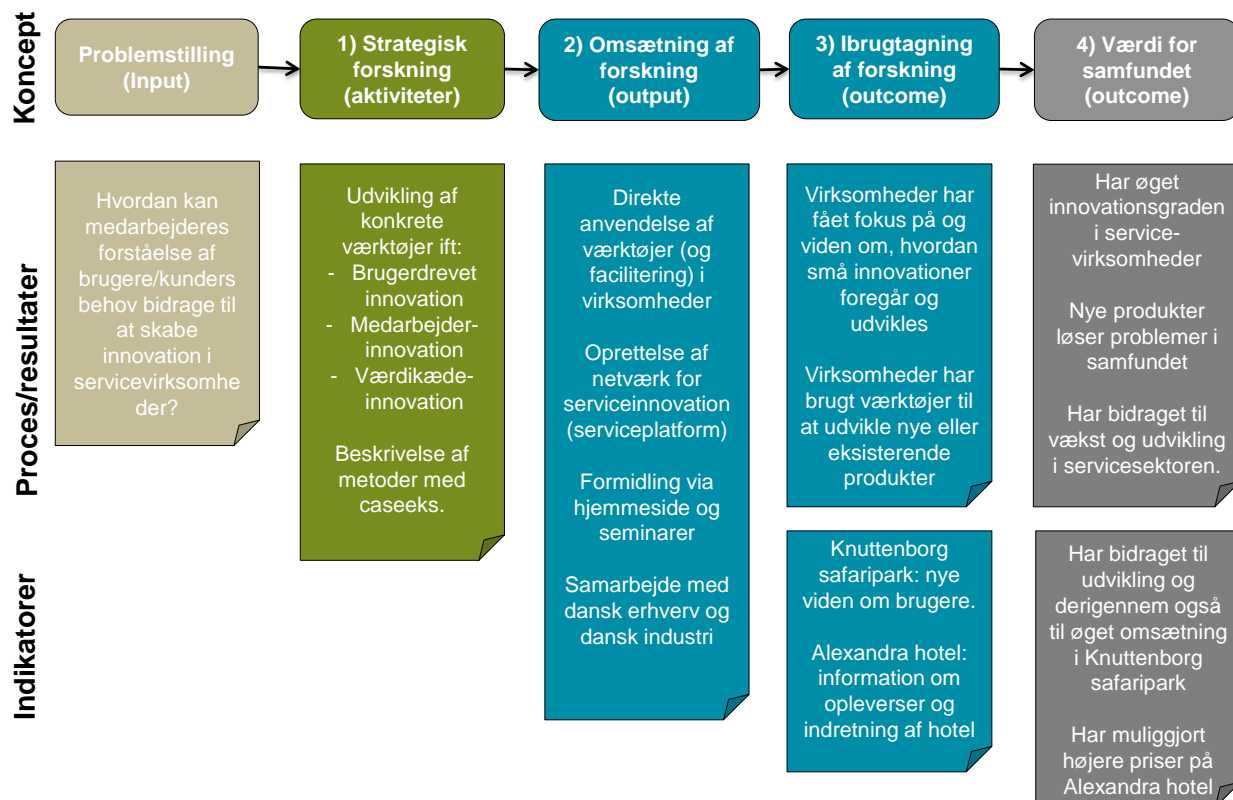
tører i Danmark har forskningen haft større anvendelse internationalt. I dag benyttes Second Life-verdenen, Metrotopia af en række små virksomheder, der agerer både i real life og Second Life, samt af mindre virksomheder, der alene har base i Second Life. Metrotopia eksisterer og benyttes den dag i dag, uafhængigt af at forskningsprojektet er afsluttet. Samtidig har koncepterne, man har udviklet, fundet anvendelse på andre platforme end i virtuelle verdener. Samarbejderpartner Claus Friisenberg Poulsen fortæller eksempelvis at ideerne med at lave online streaming af musik i Second Life blev benyttet af Music Export Denmarks søsterorganisation for Norden. Her anvendte de konceptet til at gennemføre koncepter med onlinestreaming af musik. Et koncept der først var udviklet til en virtuel verden og siden blev brugt på almindelige sociale medier.

6.3 When the customer encounters the employee. Interactive user-based innovation in services. (Jon Sundbo)

Projektet har undersøgt, hvordan medarbejders forståelse af brugeres behov kan bidrage til innovation i offentlige og private virksomheder. Fokus har været på situationer, hvor medarbejdere og kunder interagerer ansigt til ansigt eller i et 'Innovation, customer, employer' netværk. Det centrale forskningsspørgsmål har været, hvordan disse interaktioner fører til innovation, og hvordan denne innovation omsættes i virksomheden.

Projektet har været opdelt i to dele: Første del har bestået i en analytisk beskrivelse af, hvordan innovation foregår i samspillet mellem medarbejder og brugere eller kunder. Her blev det bl.a. afdækket hvilke problemstillinger og barrierer, der eksisterer i forhold til dette. Anden del bestod i en række eksperimenter, hvor forskerne ved at facilitere innovationsprocesser i udvalgte virksomheder afdækkede centrale drivkræfter og barrierer i forhold til at styrke innovationsgraden. Dette ledte til udviklingen af en række konkrete metoder/værktøjer, som virksomheder i servicesektoren kan anvende til at få fokus på og viden om innovationsprocesser. Der blev udviklet særskilte værktøjer til Brugerdreven innovation, medarbejder innovation og værdikædeinnovation. Samtidig blev der udviklet beskrivelse af metoder til

FIGUR 5.2
Forandringsteori: When the customer encounters the employee



Kilde: DAMVAD 2014

at skabe innovation med inddragelse af konkrete case-eksempler.

Den konkrete demonstration af værktøjerne fremhæves af bevillingsmodtager, Jon Sundbo, som den væsentligste faktor i forhold til at få spredt værktøjerne ud til andre virksomheder, som ikke har deltaget i projektet. Flere virksomheder har på baggrund af de deltagende virksomheders erfaringer henvendt sig og efterspurgt værktøjerne hos forskerne. En vigtig erfaring har i denne sammenhæng været, at det er vigtigt, at nogen faciliterer innovationsprocesserne i virksomhederne, hvilket forskerne i projektet har stået for. Det er med andre ord ikke nok at udvikle værktøjer og metoder: Virksomhederne skal støttes i at skabe fokus på innovation og inddrage viden og værktøjer i arbejdet. En vigtig udfordring er derfor også fremadrettet, hvem der skal bære viden og værktøjer videre, når forskernes bevilling er sluppet op, og de bevæger sig videre til nye forskningsprojekter.

Et andet vigtigt element i spredningen af værktøjerne har været oprettelsen af innovationsnetværket 'Serviceplatformen', der er oprettet i samarbejde mellem forskningsprojektet og tænketanken DEA. Dette har været virksomt i forhold til at sprede viden og værktøjer fra projektet, blandt andet gennem de deltagende GTS institutter i netværket, der arbejder for at skabe flere innovative og konkurrencedygtige danske virksomheder. Derudover har forskerne ligeledes formidlet viden og værktøjer via hjemmesiden for projektet og seminarer, ligesom de også har samarbejdet med Dansk Industri og Dansk Erhverv.

Sundbo kan give en række eksempler på virksomheder, der, som følge af forskningsprojekter, har fået fokus på innovationsprocesser, og hvor det har ført til konkret udvikling af eksisterende eller nye produkter, som har bidraget til at øge virksomhedernes omsætning ved at tiltrække flere kunder eller

muliggøre en højere pris for produkterne. Et eksempel på det første er Knuthenborg Safaripark, der har oprettet nye aktiviteter, herunder et vandland – hvilket har bidraget til at øge omsætningen i parken markant. Dette var blandt andet baseret på nogle konkrete brugerundersøgelser, der kiggede på, hvor gæsterne opholdt sig i parken og hvor lang tid mm. Christoffer Knuth bekræfter af forskerne i høj grad har bidraget til virksomhedens udvikling. Et andet eksempel er Hotel Alexandra i København, hvor man ligeledes har brugt værktøjerne til at gøre medarbejderne mere interesserede i kundernes behov, ligesom der er udbygget information om oplevelser eller indretning af hotellet. Hotellet har angivet overfor Sundbo, at dette har betydet, at de kan hæve priserne.

Samlet set har projektet bidraget til at øge innovationsgraden i servicesektoren. Nogle virksomheder har skabt nye produkter, og det har tilsammen været med til at skabe udvikling og vækst i sektoren. Konkrete indikatorer på dette er, at flere virksomheder har angivet, at anvendelsen af værktøjerne i organiserede innovationsprocesser har bidraget til at øge omsætningen i virksomhederne. Samtidig har flere virksomheder uden for projektet henvendt sig og efterspurgt et samarbejde med forskergruppen. Det gælder eksempelvis Siemens og den internationale servicevirksomhed Compass.

6.4 The Participatory Dynamics of User-Driven Innovation (Jacob Buur)

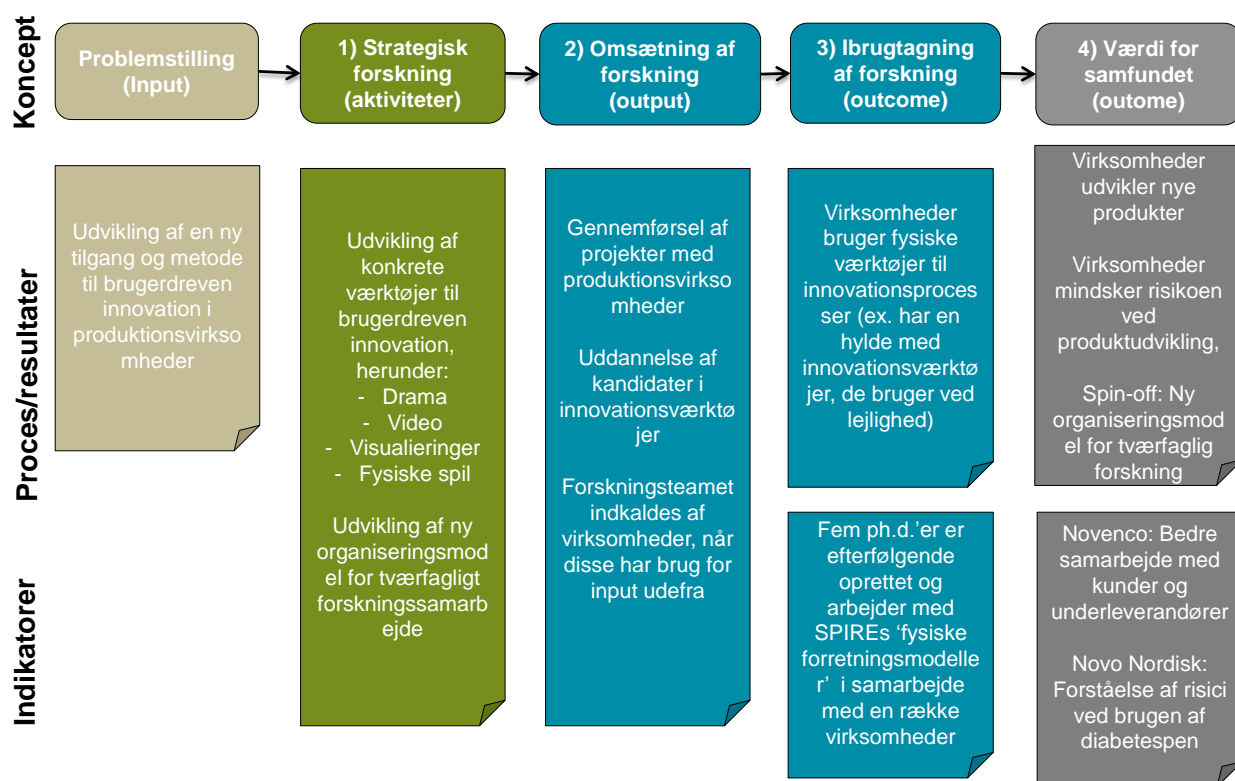
Sønderborg Participatory Innovation Research Centre (SPIRE) kørte som forskningsprojekt fra 2008 til 2013. Formålet med projektet var at skabe værktøjer til og viden om brugerdreven innovation i produktionsvirksomheder. Det blev udformet som 16 konkrete innovationsprocesser i 30 produktionsvirksomheder i Danmark.

Fra begyndelsen var SPIRE et tværfagligt projekt. Udover at samle seks universitetsdiscipliner indgik SPIRE i et samarbejde med teater- og konsulenthuset DACAPO, der bistod med at udføre og udvikle

dramaturgiske forløb hos en række samarbejdsvirksomheder. Af samme årsag var DACAPO ligeledes involveret i at udvikle organiseringsmodellen for det tværfaglige samarbejde, hvor åbne kontormiljøer skabte idéudveksling og samarbejde på tværs af fagdiscipliner. Denne organiseringsmodel er senere blevet anvendt i Syddansk Universitets tværfaglige afdeling i Kolding.

Fra starten har projektet været centreret omkring udviklingen af en række konkrete værktøjer til at igangsætte brugerdreven innovation i produktionsvirksomheder. Eksempelvis har forskningstemaet brugt et sæt af møtrikker til at udforme samtaler om

FIGUR 5.3
Forandringsteori: The Participatory Dynamics of User-Driven Innovation



Kilde: DAMVAD 2014

virksomhedens forretningsmodel og samarbejdspartnere. Værktøjet har haft til formål, at få virksomhedsledere, medarbejdere og kunder til at tale om virksomheden og dens produkter gennem metaforer, for på den måde i højere grad at sætte samtalen i gang og udvikle nye produktideer. Ligeledes har man udformet spil, videomaterialer og engagerende teaterstykker som værktøjer til at skabe brugerdriven innovation. Bevillingsmodtager, Jakob Buur, fortæller at man både har haft til hensigt at bruge disse værktøjer i mødet med de virksomheder de samarbejdede med, men at de ligeledes har brugt dem i deres eget forskningsarbejde. Eksempelvis har DACAPOs teaterscripts været afgørende for den organiseringsmodel forskningsprojektets medlemmer benyttede.

Da projektet har indgået samarbejder med en række virksomheder har omsætningen til de omgivende aktører været en integreret del af selve forskningsprocessen. Projektdeltagere har – i flere tilfælde i samarbejde med DACAPO – været på besøg hos de samarbejdende produktionsvirksomheder, for at gøre brug af deres innovationsværktøjer. En central udfordring er, at nytteværdien af disse værktøjer kræver, at man i praksis anvender dem og ikke blot hører eller læser om dem. Det er først, når man går i gang med at arbejde med det i praksis, at man får ideer til nye produkter. Ud over kommunikationen i løbet af projekterne, har der været to øvrige kommunikationskanaler. Den ene er uddannelsen af kandidater i disse innovationsværktøjer. Her er det bevillingshavers indtryk, at en del kandidatstuderende gør brug af deres innovationsværktøjer i virksomheder de i dag er ansat i. Jakob Buur nævner Novo Nordisk som eksempel på en virksomhed, hvor deres kandidater bruger SPIREs innovationsværktøjer. En anden kommunikationskanal er oplæg og seminarer, der afholdes for virksomheder, der på egen hånd kontakter forskningsteamet.

Brugen af værktøjerne ud over de konkrete samarbejder med virksomhederne kender bevillingshaver ikke meget til. Ud over eksemplet med Novo Nordisk innovationsteam nævner Jakob Buur, at der efter SPIREs udløb er oprettet minimum fem erhvervs-ph.d.-stipendier, der direkte trækker på deres 'fysiske forretningsmodeller' i deres forskningsdesigns. Disse ph.d.-studerende indgår samarbejder med en række virksomheder, der i den forbindelse bruger SPIREs innovationsværktøjer. I de bedste af alle verdener vil SPIREs samarbejdsvirksomheder benytte værktøjerne og have konkrete innovationsværktøjer stående til brug ved lejlighed. Udviklingen af de konkrete innovationsværktøjer er altså bestemt til at blive benyttet af partnervirksomhederne efterfølgende.

Formålet med SPIRE-projektet er, at innovationsværktøjerne bruges af virksomheder og i sidste ende bidrager til ny produktudvikling, der kan skabe værdi og arbejdspladser i Danmark. Det vides dog ikke om samarbejdsvirksomhederne efterfølgende har brugt innovationsværktøjerne til direkte at skabe nye produkter.

Projektpartner, Claus Have fra DACAPO, beskriver, at de samarbejdspartnere, han har arbejdet med fra virksomhederne ofte har mødt barrierer over for de nye ideer, man har udviklet i samarbejde med forskningsteamet. Dagligdagen i organisationerne er ikke tilpasset til produktudvikling udefra. Dette til trods for, at teatersessioner og anden brug af innovationsværktøjerne, er blevet godt modtaget af samarbejdspartnere fra virksomhederne og i flere tilfælde har ledt til nye produktideer.

Bevillingsmodtager, Jakob Buur, nævner dog to eksempler, hvor samarbejdsvirksomheder har fået værdi ud af brugen af innovationsværktøjerne. Novo

Nordisk beskrives som langt fremme i denne proces. De har i dag et væsentligt større fokus på, hvad brugere gør med virksomhedens produkter. Som eksempel nævner Jakob Buur, hvordan virksomheden har udvidet sin forståelse af produktet 'diabetespenne'. Betegnelsen er velfungerede til at "afsygeligøre" brugen af insulin, men kan samtidig bewirke at diabetespatienter bruger insulinen for ofte. Særligt sidste fænomen er opdaget i arbejdet med at forstå brugen af virksomhedens produkter, en opdagelse man lavede i direkte forlængelse af samarbejdet med SPIRE-projektet. I dag arbejder Novo Nordisk på, hvordan man kan produktudvikle, så man i fremtiden undgår overmedicinering af insulin.

Ud over dette projekt har man samarbejdet med den mindre virksomhed, Novenco på Sydsjælland, der producerer ventilationsanlæg. For dem var det nyt og interessant at være omhyggelig med deres samarbejde med deres kunder og underleverandører. De har udviklet nye partnerskaber igennem samarbejde med SPIRE-projektet, hvor man gennemførte seancer, hvor innovationsværktøjerne blev brugt i samspillet mellem kunder, underleverandører og produktionsvirksomhed. Efterfølgende fik de en langt bedre gensidig forståelse, som de gør brug af i efterfølgende produktudviklinger.

Endelig er en – for SPIRE-projektet – afgørende værdi af innovationsværktøjerne, at de fik organiseret et tværfagligt forskningsfællesskab. Som tidligere beskrevet er denne organiseringsmodel efterfølgende anvendt på SDU-Kolding.

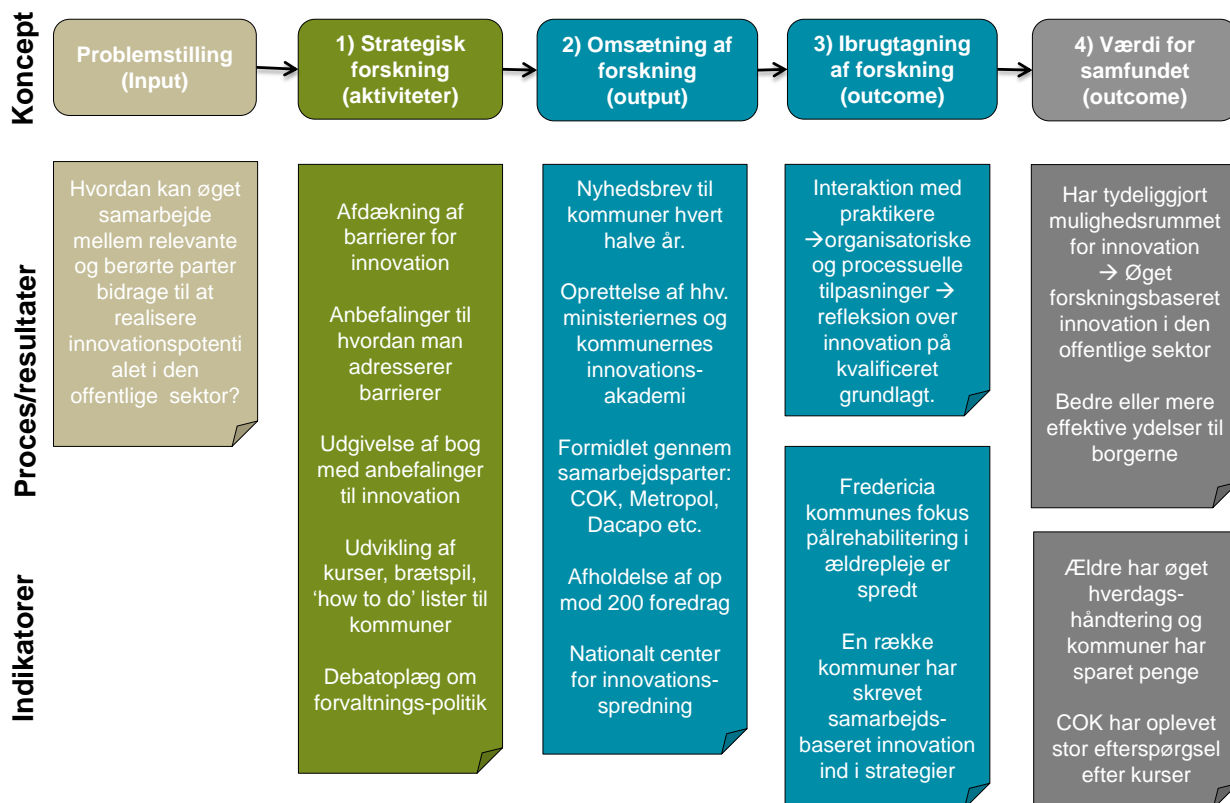
6.5 Collaborative Innovation in the Public Sector (Eva Sørensen)

Collaborative Innovation in the Public Sector (CLIPS) projektets formål er at korelægge og bidrage til at realisere innovationspotentialer i den offentlige sektor. Projektets hovedide er, at dette potentiale bedst realiseres gennem samarbejde mellem relevante og berørte parter, herunder ikke mindst brugerne. Ideen bygger på hypotesen om, at der er et betydeligt innovationspotentiale i processer, der bringer politikere, administratorer, medarbejdere og private parter sammen i en fælles bestræbelse på at løse og håndtere de komplekse problemstillinger, som møder den offentlige sektor på nye måder.

Som afsæt for arbejdet blev der udarbejdet en kortlægning af kulturelle, organisatoriske eller ledelsesmæssige barrierer for innovation i den offentlige sektor. Allerede under udarbejdelsen af denne kortlægning bidrog man gennem interaktion med samarbejdspartnerne til arbejdet med innovation i offentlige organisationer. På baggrund af forskningen blev der udarbejdet en række anbefalinger til, hvordan man adresserer disse barrierer, og hvordan man arbejder med innovation i offentlige organisationer på en konstruktiv måde. Disse blev forholdsvis tidligt i forløbet formidlet i en bog, der samlede de foreløbige erfaringer fra arbejdet op.

Samtidig igangsatte man en række andre tiltag, der skulle bidrage til at bringe resultaterne i anvendelse

FIGUR 5.4 Forandringsteori: Collaborative Innovation in the Public Sector



Kilde: DAMVAD 2014

i den offentlige sektor. Man lavede blandt andet to brætspil, hvor forskningsresultaterne blev grundigt indarbejdet. Co-creator der handler om udfordringer og muligheder i samarbejdsbaseret innovation. Policy-maker handler om, hvordan man udformer politik på baggrund af samarbejdsdrevet innovation. Endelig tog man også initiativ til en fælles kronik mellem 25 forvaltningsforskere, der skrev et samlet oplæg om offentlig forvaltning i Danmark med særligt fokus på innovationspolitik. Generelt har der været stor efterspørgsel efter samarbejde med forskerne blandt praktikere. Dette hænger ifølge bevillingsmodtager Eva Sørensen blandt andet sammen med, at mange medarbejdere i den offentlige sektor oplever, at de sidder alene med nogle meget komplekse problemstillinger, som de ikke er sikre på, hvordan de skal håndtere. Forskningsprojektet taler ind i denne problemstilling ved at tilbyde konkrete anbefalinger i forhold til inddragelse af andre dele af organisationen eller eksterne parter i samfundet.

En række formidlingsaktiviteter blev igangsat med henblik på omsætning af forskningen til praksis. Hvert halve år blev der udformet et nyhedsbrev, der blev rundsendt bredt til interessenter i den offentlige sektor, hvor man fortalte om aktiviteter i projektet og foreløbige resultater. Derudover startede man 'Ministeriernes innovationsakademi, der bestod i 5 workshops rettet mod at styrke samarbejdet mellem forskere og ministerier og samarbejdet mellem ministerierne – med fokus på innovationsprocesser. Sidenheden gennemførte man en lignende proces for kommuner: 'Kommunernes innovationsakademi'. I begge tilfælde var der stor efterspørgsel efter at deltage i arrangementerne.

En vigtig faktor i forhold til spredning af resultaterne har ligeledes været det tætte samarbejde med en række udenforstående organisationer, hvor fx samarbejdet med Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK) og Metropol har bidraget til, at mange

aktører i den offentlige sektor har fået kendskab til forskningen gennem fx master eller diplomuddannelser. Forskerne har derudover beskæftiget sig specifikt med, hvordan man spreder innovation, hvilket blandt andet har ført til oprettelse af et nationalt center for innovationsspredning.

Dertil kommer at forskerne undervejs i forskningsprojektet har holdt op mod 200 foredrag, som er blevet efterspurgt bredt blandt aktører i den offentlige sektor. En anden indikator på, at forskningen har været efterspurgt er, at den første bog om forskningsresultaterne trykkes i tredje oplag, ligesom der ifølge Eva Sørensen har været bred efterspørgsel efter både kurser, redskaber og foredrag. Dette indikerer dels, at forskningen har haft relevans for praksis og dels at omsætningen af forskningen ligeledes er lykkedes.

En indikator for, at mange kommuner har anvendt forskningen aktivt er, at flere kommuner har indarbejdet begrebet samarbejdsbaseret innovation i diverse strategier. Peter Høier, der har samarbejdet med forskergruppen om udviklingskurser i innovation peger på, at COK har oplevet en vækst på området fra ingenting til omkring 10 millioner årligt, og at dette er sket med afsæt i den forståelse af samarbejdsdrevet innovation som forskningsprojektet har bidraget med. Han påpeger samtidig, at det er det forskningsprojekt, han har deltaget i, som er nået længst i forhold til at forandre praksis i den danske forvaltning.

Overordnet set har målet for forskningsprojektet været at skabe øget innovation i den offentlige sektor på baggrund af særligt samarbejdsbaseret innovation. Konkret har projektet sat fokus på, at der sker mange spændende ting rundt om i den offentlige sektor. Dermed har man formidlet og fremhævet hvad mulighedsrummet for innovation egentlig

er. Samtidig er der udviklet konkrete forskningsbaserede redskaber, der kan fremme en mere kvalificeret tilgang til innovation i den offentlige sektor.

Konkrete eksempler på den værdi projektet har skabt for samfundet er, at Fredericia Kommunes nye tilgang til ældrepleje, hvor fokus er ændret fra omsorg til rehabilitering, er blevet spredt til en række andre kommuner gennem projektet. Prioritering af træning i hverdagsmestring har både betydet, at borgere i højere grad kan klare sig selv, samt at kommunen har sparet penge på hjemmeplejen. Et andet eksempel er den efterspørgsel, der har været efter COK's forskellige uddannelses- og kompetenceudviklingstiltag med afsæt i forståelsen om samarbejdsbaseret innovation, der ligeledes vidner om, at projektet bidrager til at udfylde et behov, der eksisterer mange steder i den offentlige sektor.

6.6 The Governance and Design of Collaborative User-driven Innovation Platforms (Søren Salomo)

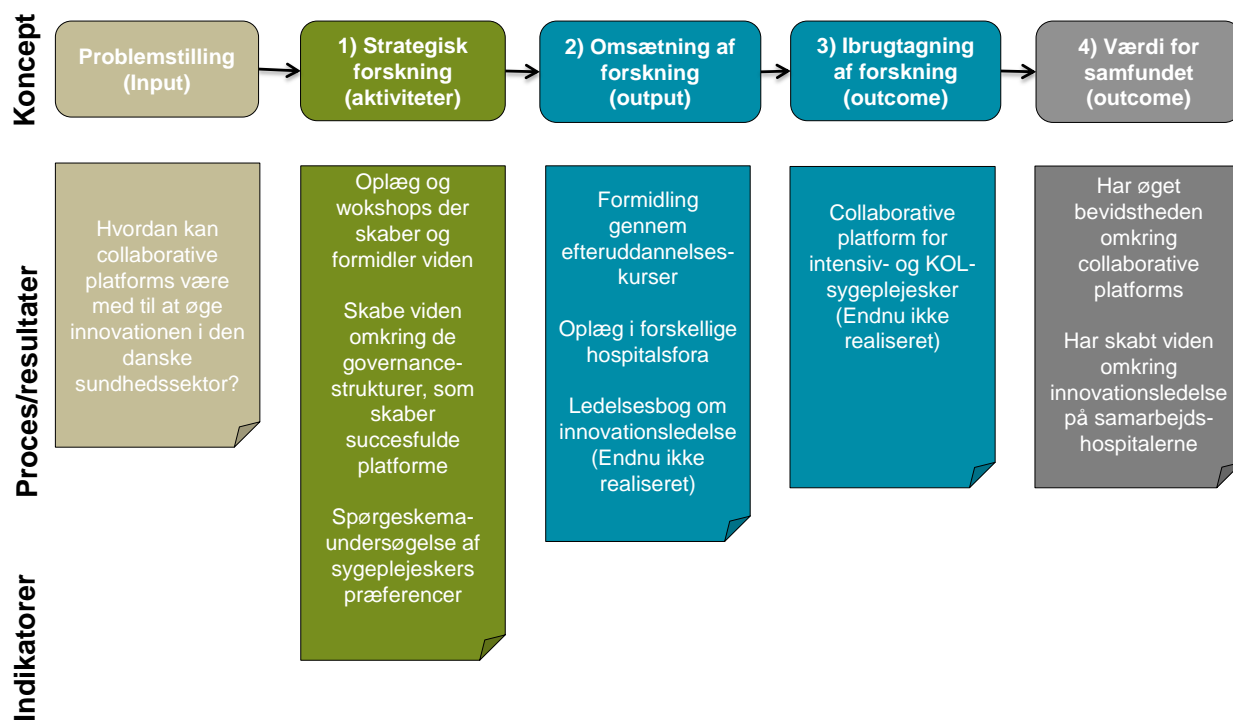
Projektet undersøger, hvordan governance-strukturer kan påvirke den interaktion, som foregår på Collaborative platforms. Målet er, at finde ud af hvordan kan man skabe en platform, som kan være med til at skabe innovation inden for et emne eller for en virksomhed. Projektet har fokuseret på, hvordan sygeplejesker kan inddrages i innovation af sundhedssektoren gennem brugercommunities.

Projektet har arbejdet sammen med flere forskellige sygehuse og nogle af regionerne. Derudover har

der været et samarbejde med et firma, som søgte at etablere en collaborative platform for sygeplejesker. Men dette har dog ikke været en succes, idet de ikke er lykkedes med at opbygge en platform, som bliver brugt. Den centrale problemstilling, ligger ifølge bevillingshaver Søren Salomo, i at afdække, hvad der kan få sygeplejerskerne til at engagere sig i den pågældende platform. Projektet er nu involveret i to andre platforme, som skal have intensivsygeplejesker og sygeplejesker, der beskæftiger sig med KOL, som målgrupper. Projektet er i gang med spørgeskemaundersøgelser, som kan afdække behov og arbejder videre med designet.

FIGUR 5.5

Forandringsteori: The Governance and Design of Collaborative User-driven Innovation Platforms



Kilde: DAMVAD 2014

Ingrid Egerod, der har været samarbejdspartner på projektet, har fungeret som formidler mellem DTU-verdenen og sygeplejeske-verdenen. Hun og to andre forskende sygeplejesker har været tilknyttet projektet, og hun har blandt andet været mellemmand på det pilotspørgeskema, som skal danne grundlag for en platform til intensivsygeplejesker. Hun har ikke været helt tilfreds med håndteringen af spørgeskemaundersøgelsen. Det er Egerods opfattelse, at en kombination af et langt spørgeskema med mangelfuldt dansk og spørgsmål, der ikke er formuleret i en dansk kontekst, har skabt en vis skepsis blandt de deltagende sygeplejesker.

LEGO har været tilknyttet som en best-practice virksomhed, som projektet kunne lære af. LEGO har succes med at skabe nye produkter på baggrund af de interaktioner de har med brugerne på collaborative platforms. Bevillingshaver omtaler samarbejdet som succesfuldt, da der har været god viden-udveksling mellem projektet og LEGO.

Spredningen af projektet er ifølge bevillingshaver primært sket gennem akademiske kilder, hvilket dog falder uden for denne evalueringens fokus. Da projektet først er færdigt ved udgangen af 2014, er der stadig resultater af projektet, som er undervejs. Dette indbefatter en ledelsesbog og to collaborative platforme, som vil have fokus på intensivsygeplejesker og sygeplejesker, som beskæftiger sig med KOL.

Af allerede realiserede resultater af projektet er 15-20 årlige oplæg som er blevet afholdt for sygeplejesker og hospitalsledere siden projektets start i 2010. Ligesom projektet i starten har faciliteret workshops for samme målgruppe, med formålet at få en dybere viden omkring bevægegrunde for deltagelse i innovative platforme. Desuden har man i kølvandet på projektet haft succes med at skabe efteruddannelseskurser, som fokuserer på det innovative samarbejde i sundhedssektoren. Også her

har målgruppen været medarbejdere på forskellige niveauer på hospitalerne. Efteruddannelseskurserne sigter mod at skabe viden om rammer for innovation og innovationsledelse. Kurserne er ikke en del af bevillingen, men et resultat af de samarbejder og forbindelser, som er blevet skabt undervejs i projektet. En uventet sideeffekt, som er med til at sprede viden.

Endnu et resultat af projektet, er en øget interesse for og benyttelse af innovationsledelse. Bevillingshaveren mener at kunne se, at de hospitaler, som er rykket længst i ibrugtagningen af innovationsledelse er projektets samarbejdshospitaler.

Projektet er dog blevet begrænset af, at det ikke fik samarbejdet op at køre omkring den collaborative platform, som var under udvikling i projektets start. Den viden, som skulle være kommet ud af det pågældende samarbejde mangler derfor på nuværende tidspunkt og en egentlig anvendelse af projektets viden, kan først rigtigt ske, når de næste platforme etableres og den viden, der skabes på baggrund af spørgeskemaundersøgelserne kan kombineres hermed. Ingrid Egerod er en mulig aftager af denne viden og ser også selv en mulighed i at skabe et rum for intensivsygeplejerskerne på baggrund af projektet, hvis dette bliver realiseret.

Samlet set har projektet på trods af nogle startvanskeligheder fået skabt et øget fokus omkring innovationsledelse og øget hospitalernes kompetencer i dette gennem efteruddannelseskurser. Hvorvidt der vil blive skabt viden omkring de strukturer, som er med til at skabe en succesfuld collaborative user-driven platform er endnu svært at sige. Bevillingshaver understreger at mange firmaer fremover vil have brug for at engagere folk uden for virksomheden i det innovative arbejde, og at der dermed kan blive en generel efterspørgsel på den viden som skabes gennem projektet.

6.7 Performing temporary spaces for user driven innovation (Ulrik Jørgensen)

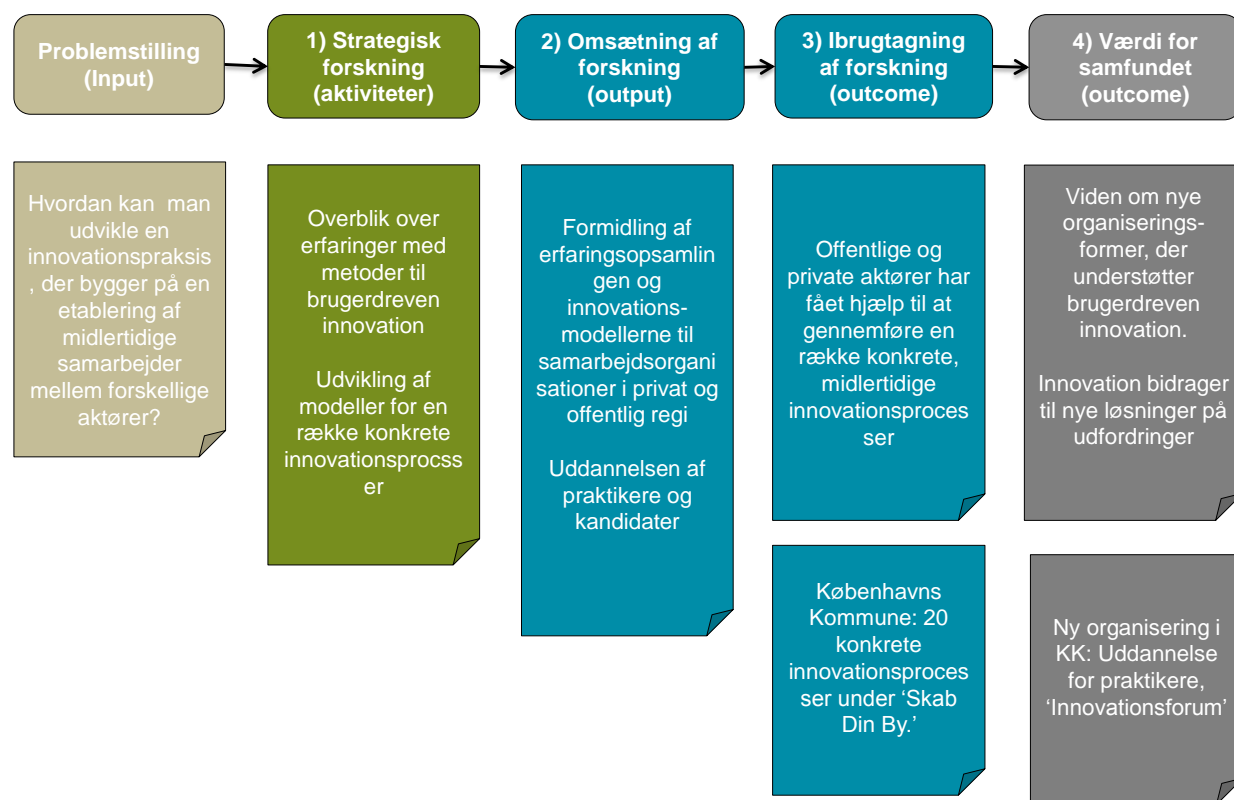
TEMPOS-projektet er et samarbejde mellem Etnologisk Institut, KU, AAU (tidl. sad projektdeltagerne på DTU) og designskolen. Projektet kører fra 2010 til udgangen af 2014 og fokuserer på midlertidige innovationsprojekter både i form af tid og sted. Projektet har til formål at analysere, hvordan man igangsætter innovationsprocesser og udvikler nye designs eller produkter. Man forsøger således at se, hvordan innovative processer finder sted og hvordan brugen af nye produkter og praksisser kan foregå i et afmålt tidsligt og rumligt område. Særligt

har fokus været på, hvordan disse processer kan inddrage brugerne og drives af dem.

Endvidere har forskningsprojektet relationer til en række beslægtede forskningsprojekter, herunder CLIPS, SPIRE og et projekt under Erhvervs- og Bygningsstyrelsen om brugerdriven innovation. Da dette projekt kører senere end de øvrige, har formålet også været at samle op på de erfaringer, der har været i disse projekter. Dette fokus har ledt til et mere teoretisk inspireret mål, nemlig at overskue hvordan sådanne innovationsprocesser i det hele

FIGUR 5.6

Forandringsteori: Performing temporary spaces for user driven innovation



Kilde: DAMVAD 2014

taget kan gennemføres og særligt, hvordan erfaringer fra et projekt kan bruges under andre forudsætninger i kommende projekter.

Derudover har man udviklet en række modeller for konkrete innovationsprocesser, som det er muligt at benytte fremover som privat eller offentlig aktør. Disse aktiviteter har også beriget uddannelsen af en række praktikere og kandidater fra bl.a. Aalborg Universitet, der siden er kommet i ansættelse og har kunnet bruge deres viden om brugerdreven innovation.

Aktiviteterne har – ud over erfaringsopsamlingen – bestået i udviklingen af en række konkrete, midlertidige innovationsprocesser. Det er denne aktivitet, der har bidraget til at omsætte projektets innovationsmodeller og erfaringsopsamling til private og offentlige aktører uden for universiteterne. Dette er sket ved, at man er indgået i en række projektsamarbejder med offentlige og private aktører, samt samarbejder mellem disse for først at udvikle og sidenhen gennemføre en række midlertidige innovationsprocesser. Disse samarbejder er både en del af forskningsprocessen og en ibrugtagning af erfaringsopsamlingen og modellerne for brugerdreven innovation. De samarbejder, hvor man har brugt forskningsresultaterne spænder bredt, men kan opsummeres under fem overordnede rammer.

For det første har forskningsprojektets medlemmer deltaget i udviklingen af en brugerdreven innovationsproces i Københavns Kommunes Teknik- og miljøforvaltning. Her har kommunens frontmedarbejdere i samarbejde med projektgruppen gennemført 20 'nedslagspunkter' i byen, hvor borgere har kunnet deltage i udviklingen af byrummet. Det har eksempelvis været uddeling af renholdelses-kits i Churchillparken eller et eksperiment med at etablere midlertidige grønne områder i Skt. Kjelds Kvarter. Målet var at få mødet med borgerne til at være

produktivt for forvaltningen og undgå, at det blev en byrde, hvilket ofte er tilfældet. Under forløbet har forskningsprojektets deltagere vejledt og deltaget i udformningen af innovationsprocessen. Camilla Frandsen, samarbejdspartner i Teknik- og Miljøforvaltningen, beskriver dette projekt som yderst produktivt, da det gik ind og understøttede de strategiske sigter Kommunen i forvejen havde.

For det andet har projektgruppen tilknyttet Designskolen gennemført et projekt i samarbejde med regionerne, hvor man har forsøgt at udvikle innovationsprocesser, hvor ældre kan have en mere aktiv hverdag. Designskolen har endvidere deltaget i en række projekter om kulturudbud i samarbejde med en række biblioteker og brugere af bibliotekerne. I det fjerde projekt har Etnologisk Institut fokuseret på detailhandelen og i et samarbejde med COOP undersøgt forbrugsmønstre for særlige kundegrupper.

Det sidste projekt - tilknyttet Aalborg Universitet - er en undersøgelse af, hvordan man iscenesætter brugerinvolveringsprocesser i offentlige-private samarbejder. Målet er at undgå situationer, hvor man står tilbage uden en klar idé om, hvilken nytte brugerinddragelsen har for virksomhederne. Der har derfor været fokus på nytteværdien for virksomhederne af brugerinddragelse. En af udfordringerne - og hovedkonklusionerne - har været overførelsen af en type processer for brugerdreven produktudvikling fra en virksomhed til en anden. Projektet er endnu ikke afsluttet, men bevillingsmodtager, Ulrik Jørgensen, forventer at kunne give et bud på, hvordan man kan indgå sådanne samarbejder og anskueliggøre deres nytteværdi.

Bevillingsmodtager påpeger, at forskningsprojekterne i sig selv har givet fokus på og erfaring med brugerdreven innovation i de private og offentlige samarbejder. Dette giver i det hele taget en værdi til disse organisationer i det omfang, de har brug for at

udvikle nye designs og produkter i tæt kontakt til brugere.

Derudover bidrager projekterne på et mere overordnet plan til at skabe organisatorisk og kompetencemæssig mulighed for at samarbejdsorganisationerne selvstændigt kan arbejde med brugerdreven innovation. Samarbejdspartner i Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning, Camilla Frandsen, nævner selv, at der for afdelingen for byens drift har udviklet sig et eksperimentelt mind-set, hvor medarbejdere nu selvstændigt eksperimenterer med byens rum. Som eksempel nævner Ulrik Jørgensen projektet med Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning, der efterfølgende har oprettet et uddannelsesforløb under kommunen i innovationsprocesser for kommunens praktikere. I fremtiden har man planlagt oprettelsen af et innovationsnetværk i forvaltningens strategi. Projektet har altså bidraget til en organisationsforandring i kommunen.

7 Kulturforståelse og Fremtidens offentlige sektor

7.1 Grundlag for bevillinger inden for Kulturforståelse og Fremtidens offentlige sektor

ramme for vækst og konkurrence på samfunds- og erhvervsniveau.

Kulturforståelse

Udgangspunktet for den strategiske prioritering af området har været et behov for forskning i kulturforståelse med afsæt i de former for diversitet, opbrud og nye fællesskaber, som den nye globale virkelighed skaber. Målet har været, at forskningen gennem tværfaglige samarbejder skal bidrage til ny viden, der belyser barrierer for sameksistens på tværs af kulturer, samt nytænkning, der kan bruges til at udvikle, organisere og lede processer, der drager fordel af den nye kulturelle virkelighed og de nye kulturelle institutioner, som skabes i den globale diversitet.

Det har været et kriterie for bevillingerne, at forskningen forholder sig til et eller flere aspekter relateret til mødet mellem diversitet, ledelse og kreative processer, både organisationsinternt, hvor forskellige kulturer inddrages, og mellem organisationer, hvor den nye diversitet skaber innovation, entreprenørskab, nye markeder og rum, der kræver innovative tankegange og handlinger, hvis de skal udnyttes.

Fremtidens offentlige sektor

Udgangspunktet for strategisk forskning i fremtidens offentlige sektor har været et behov for øget fokus på den udvikling, nytænkning og innovation, som nye ønsker og krav samt ændringer i den demografiske udvikling – arbejdskraftudbud og tilbagetrækningsalder – har medført.

Der er prioriteret forskningsaktiviteter, der retter sig mod velfærdsforskning og spørgsmålet om, hvordan den offentlige sektor skal se ud i fremtiden, samt hvordan innovationspotentialet i den offentlige sektor kan styrkes og dermed sigte mod en praktisk anvendelse, både til bedre velfærd, men også som

7.2 Cultural Intelligence as a strategic resource (Anne-Marie Søderberg)

Projektet tager sigte på at undersøge hvordan virksomheder i Danmark forbereder medarbejdere, som enten udstationeres i andre lande, kommer til Danmark fra andre lande, eller involveres i et virtuelt globalt samarbejde. Professor Anne-Marie Søderberg, Copenhagen Business School, understreger, at de to delprojekter; Kulturel intelligens som strategisk ressource (CBS) og Talking Culture (AAU) ikke er tænkt sammen fra starten, og at samarbejdet mellem de to projekter har være begrænset til koordinering, gensidig inspiration og årlige workshops for de to forskergrupper under projektet, som kørte

fra 2009 til og med 2011. Søderbergs fokus i samtalen ligger derfor på CBS-projektet.

Søderberg forklarer, hvordan CBS-projektet har baseret sig på samarbejde med virksomhederne Ecco, Vestas, Grundfos, Carlsberg og Novozymes. Første fase bestod af interviews med HR-chefer omkring virksomhedernes kulturtræning i forbindelse med udstationering af medarbejdere, og hvordan de tager imod udenlandske medarbejdere, der kommer til det danske hovedkvarter. Anden fase bestod af feltarbejde i samarbejdsvirksomhedernes datterselskaber i udvalgte vækstlande i Asien. Der blev udført interviews med de udstationerede samt lokale

FIGUR 6.1
Forandringsteori: Cultural Intelligence as a strategic resource



Kilde: DAMVAD 2014

top- og mellemledere for at få deres syn på samarbejdet både i datterselskabet og mellem datterselskab og hovedkontor. Tredje fase var opfølgende interviews på baggrund af en problemstilling, som var dukket op i arbejdet; Hvordan fortolkes de danske virksomheders værdiplatform (corporate values) af asiatiske ledere og medarbejdere, og hvordan søges de omsat i lokalt bæredygtige praktikker.

På baggrund af undersøgelserne i de deltagende virksomheder har projektet formuleret en række anbefalinger, som bl.a. præsenteres i det konkluderende kapitel i bogen, *Global Collaboration: Intercultural Experiences and learning*, der er udgivet af forlaget Palgrave Macmillan og udkommet i New York i 2012. Bogen sammenfatter resultater fra projektet og har virksomhedspartnerne og MBA-studerende som primær målgruppe. Det er anbefalinger, som også er blevet præsenteret for virksomhedspartnerne og formidlet i artikler, interviews og ved diverse seminarer. Blandt anbefalingerne er et øget fokus på kulturtræning af de medarbejdere, som skal udstationeres. Forskningsteamet har det indtryk, at kulturtræningen ofte bliver overfladisk og forsimplet med fokus på 'do's and don'ts'. En øget udnyttelse af de erfaringer, som hjemvendte udstationerede har, for eksempel gennem systematiske briefings kunne gavne, ligesom inddragelse af de udenlandske medarbejdere i hovedkvarteret som ressourcepersoner. Ligeledes anbefaler projektgruppen et øget arbejde med at kompetenceudvikle de danske HR-afdelinger, som ofte har en overvægt af folk, som ikke selv har været udstationeret, og heller på anden måde har tilegnet sig relevante internationale erfaringer, der kan styrke virksomhedernes transformation til globale organisationer.

Søderberg forklarer, at forskningsresultater er blevet formidlet på flere måder, både undervejs i projektet og efterfølgende. I forhold til samarbejdspart-

nerne har der løbende været dialog og præsentation af foreløbige forskningsresultater. Så sent som i november 2013 afholdt samarbejdspartneren Carlsberg et heldagsseminar, *CBS meets Carlsberg*, hvor to forskere fra projektet mødtes med både bestyrelses- og direktionsmedlemmer

Søderberg har også bidraget med flere artikler i f.eks. Berlingske Nyhedsmagasin, DJØF-bladet, www.ledelseidag.dk, www.ingeniøren.dk. Resultater fra projektet er blevet præsenteret på Folkeuniversitetet både i København og Århus, og på seminarer for DI samt i en netværksgruppe om offshore outsourcing. Projektet har også fået henvendelser fra forskellige danske og udenlandske virksomheder, blandt dem nogle, som er involveret i et nyt projekt støttet af Det Strategiske Forskningsråd, der hedder Next Generation Technologies and Processes for Global Software Development.

Forskningens ibrugtagning er for Søderberg lidt sværere at sætte fingeren på, da de ikke som sådan har leveret en værktøjskasse, som virksomhederne kan tage fra, men snarere cases, der kan vække genkendelse, og begreber, som kan rammesætte egne erfaringer. Fokus har derfor for forskerne ligget på at understrege behovet for dialog om og refleksion i forhold til interkulturelle erfaringer som forudsætning for læreprocesser af både individuel og organisatorisk karakter.

Søderberg vurderer, at dette på sigt kan føre til ændrede handlingsmønstre i virksomhederne, men at den finansielle krise også har haft betydning i den forstand at virksomhederne i stedet for at øge omfanget af og ændre indholdet i kulturtræningen, har skåret ned på HR-budgetterne og derfor heller ikke sat nye initiativer i værk. Samarbejdspartner Anne Mette Skov har udtalt følgende om samarbejdet med projektet: "*Carlsberg var allerede i gang med*

en proces om at udvikle en fælles virksomhedskultur, da vi fandt ud af, at vi havde en fælles interesse med forskerne fra CBS i at have en dialog om det ... Og det har vist sig at være utroligt værdifuldt at have forskerne som kvalificerede sparringspartnere igennem processen. De har bl.a. det teoriapparat, der gør, at de kan konceptualisere tingene på en anden måde, end vi kan. Det er meget inspirerende og givende for vores videre arbejde”

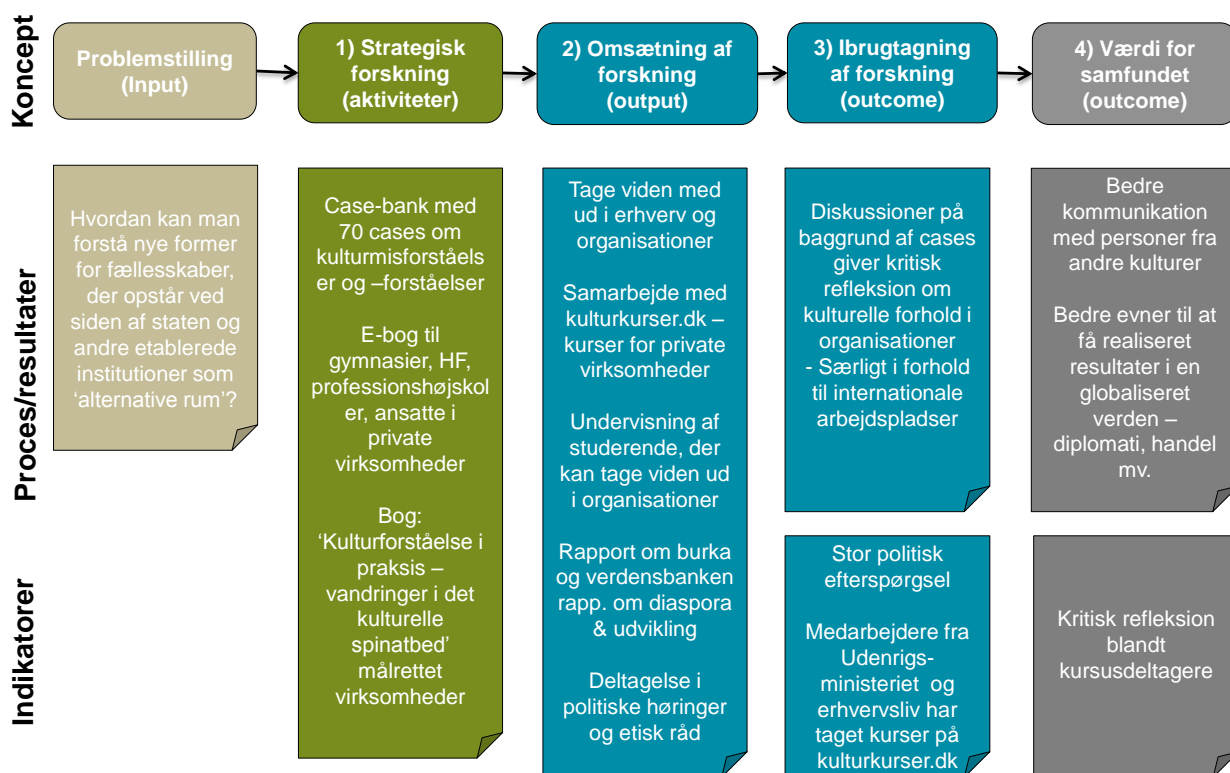
Søderberg påpeger, at den værdi der skabes på længere sigt, til dels kan komme gennem et øget fokus på behovet for kulturtræning af en langt større gruppe ledere og medarbejdere og gennem den nye generation af ledere, som gennem uddannelser på CBS og andre universiteter bliver bedre udrustet til og får øget viden om, hvordan de kan agere kulturelt intelligent i danske virksomheder, der bliver globale spillere.

7.3 Alternative Spaces. Cultural awareness and cross-cultural dialogues, (Esther Fihl)

Projektet har udforsket, hvorledes visse sociale grupper rundt om i verden er i stand til at positionere sig selv mellem kulturer, mellem stater, mellem moraliteter eller mellem lokalsamfund og statslige autoriteter. Det "alternative rum" er ofte relativt åbent og uden formaliserede rammer og udspiller sig i sprækker mellem eksisterende institutioner og strukturer. Fra denne position kan "medlemmerne" kontrollere deres egen agenda uden at være i åben konflikt med etablerede institutioner.

I en global verden er det nødvendigt at kende mere til disse former for identitet og social organisering. Et vigtigt formål med projektet var at fremme en højere grad af tværkulturel dialog og forståelse i danske virksomheder, institutioner og organisationer, der arbejder i regioner af verden, hvor etniske grupper pga. økonomiske, politiske, religiøse eller kulturelle forhold hæmmer samarbejdet – primært i ikke-vestlige lande. Forskningen i "alternative rum" skal bidrage med en række relevante indsigter i forhold til at forholde sig på en reflekteret måde til sådanne konflikter mellem parallelle kulturelle fællesskaber.

FIGUR 6.2 Forandringsteori: Alternative Spaces



Kilde: DAMVAD 2014

Det strategiske sigte med projektet har i høj grad været at bidrage til en øget refleksion om de forudindtagelser, som danske aktører, der agerer i ikke-vestlige lande, har om de 'fremmede' samfund samt om, hvordan aktører i ikke-vestlige lande opfatter de danske aktører. Til dette formål er der udviklet en række konkrete redskaber:

- 'Casebanken – fortællinger om kultur' rummer omkring 70 cases om kulturmisforståelser og kulturførståelser på to sider og har ca. 50 brugere (hovedsageligt undervisere og kulturfremidlere, som bringer materialet videre til kursister). Udvikles i samarbejde med projekt Viden i udvikling, Region Hovedstaden, og bliver stillet til rådighed for offentligheden.
- E-bog til gymnasier, HF, professionshøjskoler, og ansatte i den private sektor: *Billeder på integration – Kulturmøder, samfundsforandringer og projektmetoder*, med tilhørende internetportal med forskerinterviews, cases, filmklip, metodebeskrivelser mv.
- Udgivelse af bog: *Kulturførståelse i praksis – vandringer i det kulturelle spinatbed*. Manus til bogen er udarbejdet på basis af forskningsmateriale leveret af projektets forskere samt andre. Bogen er målrettet virksomheder og institutioner med henblik på at styrke tværkulturelle kompetencer. Bogen blev positivt anmeldt i både Berlingske Business og Arbejderen.

Forskningsresultaterne er blandt andet blevet omsat gennem samarbejdet med *Kulturkurser.dk* på KU, der afholder kurser for private virksomheder om kulturelle forhold i verden uden for Vesteuropa og USA. Bevillingsmodtager Esther Fihl fremhæver derudover undervisningen af universitetsstuderende, der kan tage deres viden med ud i organisationer og erhverv, som en vigtig faktor i forhold til spredning af forskningsresultaterne. Projektdelta-

gere har dog også på en række andre måder arbejdet for at sprede forskningsresultaterne: I 2009 forfattedes en rapport om brugen af niqab og burka, for Indenrigs- og Socialministeriet; der er bidraget til Verdensbankens publikation om diaspora og udvikling, 2011 ligesom projektdeltagerne har deltaget i en række politiske høringer og bevillingsmodtageren har fungeret som viden-person for det etiske råd i 2011.

Forskerne har desuden været i medierne med forskningsresultater talrige gange i forbindelse med eksempelvis terrrorsager og konflikten i Syrien. Generelt har der været stor efterspørgsel blandt politikere og i medierne efter deres viden om kulturelle forhold i verdens brændpunkter.

Mens forskningsresultater i en række sammenhænge fx er blevet efterspurgt fra samfundets side, er det vanskeligt at skabe overblik over den samlede anvendelse. Til at følge op på dette har der ikke i projektet været ressourcer til rådighed.

Konkret har medarbejdere fra Udenrigsministeriet samt en række medarbejdere fra erhvervslivet taget kurser gennem kulturkurser.dk, hvor forskningsresultaterne er blevet inddraget i undervisningen. I forhold til at styrke den kulturelle forståelse blandt studerende på ungdomsuddannelser eller kursister på Kulturkurser.dk tages der blandt andet udgangspunkt i de konkrete cases. Her inddrages også centrale indsigter fra forskningen om "alternative rum" som forståelsesramme for de forskellige cases om kulturførståelse og -misforståelser.

Ved at skabe en øget bevidsthed om egne forudindtagelser og øge kendskabet til anderledes kulturelle perspektiver på verden styrkes danske aktørers evne til at kommunikere på tværs af kultur, og dermed også deres evne til at få resultater igennem.

Dette kan både gøre sig gældende i forhold til diplomati, handel eller andre relationer, hvor danske aktører på den måde kan blive bedre til at begå sig i en globaliseret verden.

7.4 Social Cohesion and Ethnic Diversity: National Values, Local Implications (Garbi Schmidt)

“Social Cohesion and Ethnic Diversity” (SOCED) er et forskningsprojekt, som undersøger betydningen af sammenhængskraft i København, og der fokuseres specifikt på fire københavnske bydele for at forstå, hvad fremmer og hindrer sameksistens i folks hverdagsliv. SOCED ser på, hvordan sammenhængskraftbegrebet bruges nationalt og lokalt, på de rum og praksisser, som etniske minoriteter og majoriteten deler, og hvad dette betyder for deres følelse af tilhørsforhold, sammenhold, gensidig tillid og fællesskab.

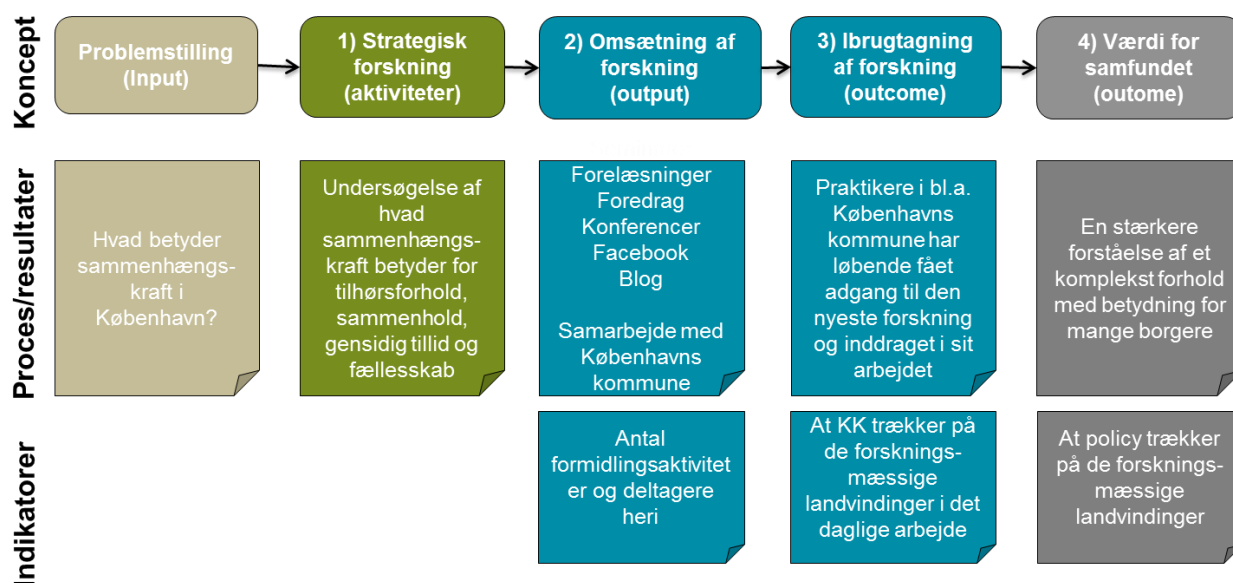
SOCED er organiseret som en forskningsalliance, der tæller forskere fra SFI, RUC, to fakulteter ved

Københavns Universitet, Dansk Folkemindesamling, Malmö Högskola og University of Manchester samt, som eksterne partnere, Københavns Kommune og Social- og Integrationsministeriet.

SOCED er delt i fire overordnede forskningsklynger:

- Klynge 1 arbejder med begreber og værdier i politikker for social sammenhængskraft, og denne klynge forholder sig til makroniveauet i forhold til de begrebs- og værdimæssige aspekter af nationale politikker.
- Klynge 2 beskæftiger sig med civilsamfundspraksisser som mulige veje til social sammenhængskraft på et mesoniveau som tager udgangspunkt i NGO-arbejde og kommunal administration.
- Klynge 3 forholder sig til indvirkningen af urbane rum og hverdagspraksisser for grundlæggelsen

FIGUR 7.3 Forandringsteori: Social Cohesion and Ethnic Diversity



Kilde: DAMVAD 2014

af social sammenhængskraft og arbejder på et mikroniveau ud fra interaktioner og praksisser mellem minoritets- og majoritetsgrupper.

- Klynge 4 undersøger generationsspecifikke inklusionspraksisser over minoritets-majoritets-nexussen på et mikroniveau ud fra interaktioner og praksisser mellem minoritets- og majoritetsgrupper.

Både inden og uden for Danmarks grænser er der stort fokus på sammenhængskraft. Såvel i politiske debatter og formuleringen af nye politiske tiltag overfor etniske minoriteter ses sammenhængskraft som et fundament for politisk stabilitet og fredelig sameksistens. SOCED har således fra start været af stor relevans for samfundet i almindelighed. Af samme grund har viden-delning og -omsætning været et centralt outcome for projektet i tillæg til de akademiske landvindinger.

Resultaterne fra SOCED er løbende blevet formidlet gennem seminarer, forelæsninger, foredrag og konferencer, som alle har været velbesøgte. Hertil kommer den løbende dialog med de to eksterne partnere, hvor der navnlig har været kontakt til Københavns kommune. At forskerne fra SOCED løbende har præsenteret og diskuteret de forskningsmæssige resultater har på den ene side sikret en hurtig formidling ud i praksis, og på den anden side styrket forskernes forståelse af, hvordan viden bedst flyder ud i praksis.

SOCED har også en åben Facebook side, hvor projektets aktiviteter og resultater formidles i en social media kontekst, hvor posteringer deles og spredes på en for forskningsprojekter ny og moderne måde, der er i øjenhøjde med borgere uden for det akademiske miljø. Resultater fra SOCED er også blevet formidlet via en blog på videnskab.dk. Ligeledes har resultater været med til at skabe debat i dagspressen.

For Københavns kommune har SOCED været et vedkommende viden-miljø, som kommunen har kunnet tappe ind i og bruge i forbindelse med det mangfoldighedsfokus, som har præget kommunen de senere år.

Igennem samarbejdet med praktikerne er forskere i tiltagende grad blevet opmærksomme på, at videreformidling af forskningsresultater ikke er det eneste, som et samarbejde kan bygge på. Der er tilsvarende store potentialer i at give direkte forskersparring om emner, som har relevans for SOCED, fx ved give kvalificerede indspil til igangværende initiativer i kommunen. Også her styrkes viden-omsætning fra forskning til praksis, og det sker især ved en styrket forståelse blandt forskerne for, hvordan dialogen med praktikerne bliver mest frugtbar.

7.5 Creative designing as outcome of interaction in multicultural organizations: The role of knowledge sharing and social capital (Jakob Lauring)

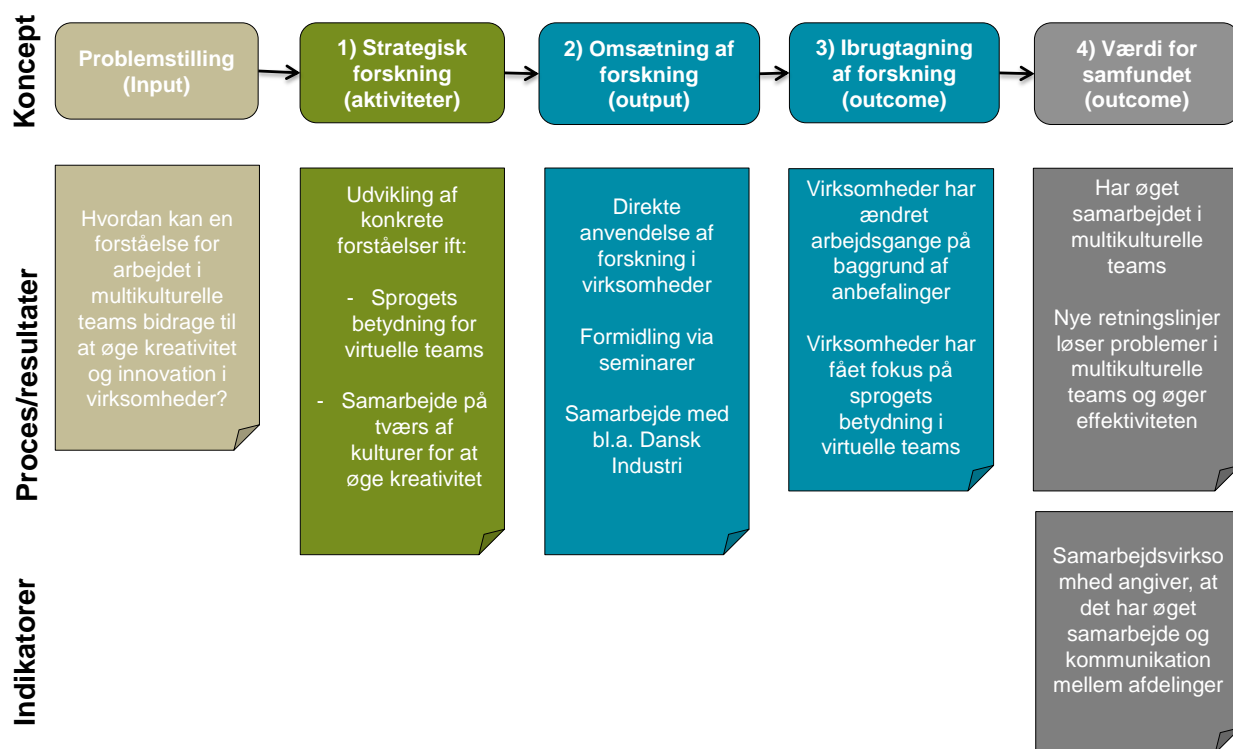
Projektet undersøger, hvordan samarbejde i multikulturelle teams kan have betydning for kreativiteten. Fokus har været på, hvordan samarbejdet i multikulturelle teams fungerer, og hvad man kan forbedre. Det er centralt for projektet at undersøge hvorvidt kreativiteten er anderledes i multikulturelle teams.

Projektets forskning baserer sig på interview- og surveyundersøgelser i samarbejdsvirksomhederne. Projektet har afdækket, hvilke vanskeligheder der

kan opstå, når virksomheder har multikulturelle teams eller virtuelle teams på tværs af landegrænser. I den forbindelse har især sprogets betydning været væsentlig for den øgede forståelse for betydningen af kreativitet i en multikulturel sammenhæng. Projektet har fra start haft fem virksomheder som samarbejdspartnere, hvori der er blevet udført studier af multikulturaliteten. Bevillingsmodtager Jakob Lauring forklarer, hvordan dette samarbejde har været udfordret af, at kontaktpersoner har skiftet job og kontakten til de forskellige virksomheder er gået tabt. Projektet har løbende fået tilknyttet nye virksomheder, så de fortsat har fem samarbejdsvirksomheder.

FIGUR 6.4

Forandringsteori: Creative designing as outcome of interaction in multicultural organizations



Kilde: DAMVAD 2014

Lauring forklarer, at netop samarbejdet med de forskellige virksomheder har været væsentlig for, hvordan forskningen spredtes ud. Projektet har fået flere kontakter gennem oplæg i forskellige fora, som fx DI, DEA og Dansk Marineforening, ligesom artikler omkring deres fund og konkrete forslag til ændring af praksis er kommet i forskellige ledelsesblade som Ledelse og erhvervsøkonomi, Ledelse i dag og Personalechefen. Blandt andet herigennem har projektet fået kontakt til de nuværende samarbejdspartnere samt forskellige bidragsydere, som gør at projektet fortsætter på trods af, at den oprindelige bevilling snart er brugt op.

Martin Dam Petersen fra Danske Bank forklarer, at de selv kom ind i projektet gennem Anders Klitmøller, som tog kontakt til virksomhedens HR-afdeling. Virksomheden har af flere gange fået lavet undersøgelser omkring betydningen af multikulturelle teams, og har i den forbindelse primært set projektet som en bekræftelse af de projekter, som de allerede har i gang. Petersen fortæller, at projektets fokus på sprogbrug var særligt interessant, for Danske Bank, da de ikke tidligere har haft tal på hvordan sprogkundskaberne havde betydning for medarbejdernes syn på medarbejdere i andre afdelinger og lande.

Mere konkret har forskningen været medvirkende til at formulere en ny HR-strategi for en samarbejdsvirksomhed, hvor der var fokus på kommunikationsmidler, og hvordan man bruger dem i forbindelse med kommunikation i multikulturelle teams. Helt konkret blev der skabt retningslinjer for i hvilke forbindelser, man skulle bruge telefonen, og hvornår det var bedre at kommunikere over e-mail. I en anden af samarbejdsvirksomhederne førte samarbejdet til at virksomheden i forbindelse med outsourcing ansatte en medarbejder fra det pågældende land i deres afdeling i Danmark, for dermed at øge forståelsen og samarbejdet mellem de to afdelinger.

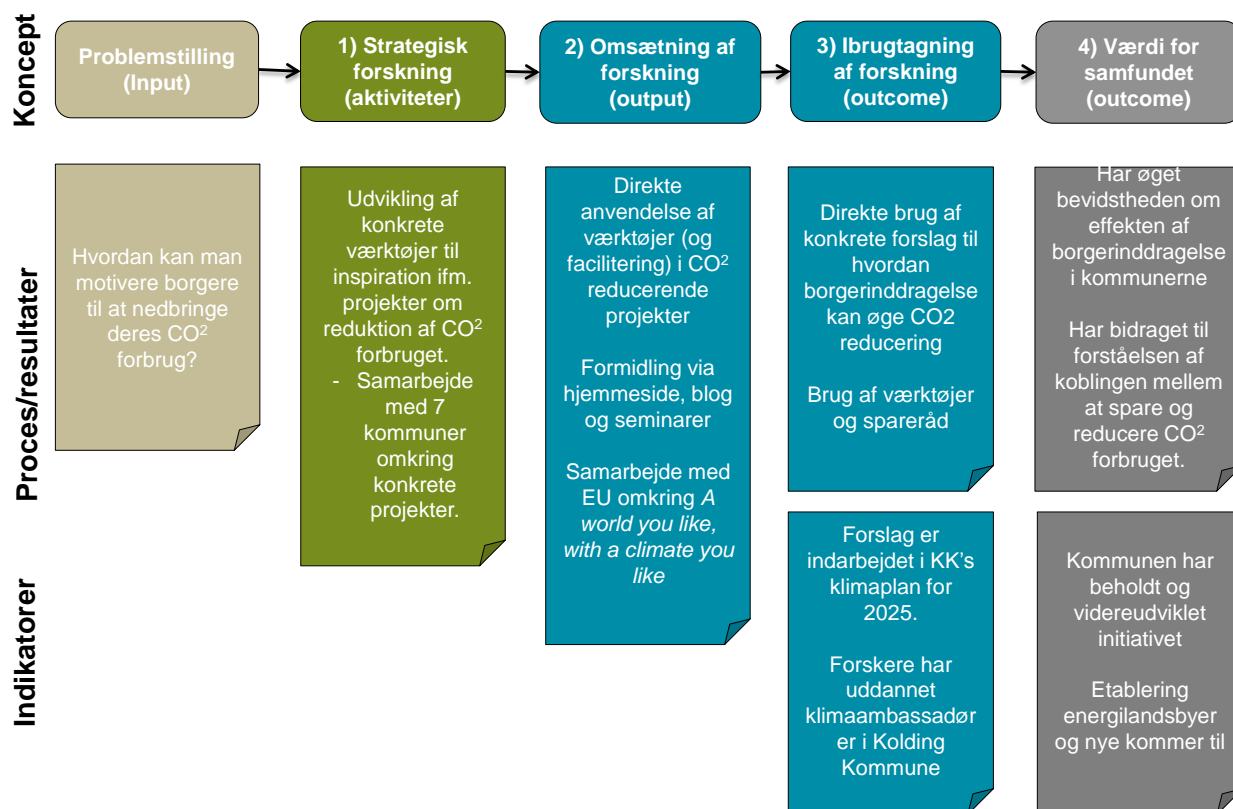
Samlet set har projektet bidraget til at øge forståelsen for og måden hvorpå virksomhederne udnytter multikulturalitet i deres teams. Projektet har været medvirkende til at skabe nye politikker og retningslinjer i virksomheder, både inden for HR, sprogbrug og kulturel forståelse.

7.6 Citizen Driven Environmental Action (Jens Hoff)

Projektet (CIDEA) har undersøgt, hvordan man kan motivere og engagere borgerne til at reducere deres CO²-forbrug. Fokus har været på, at skabe viden om, hvad der driver borgermotivation, og hvordan man bedst inddrager borgerne. Derudover har det været væsentligt for projektet at skabe en "værktøjskasse", som kan være med til at hjælpe projekter i gang og inspirere til at videreudvikle igangværende projekter.

Den viden som projektet har skabt, er først og fremmest blevet til i et samarbejde med syv kommuner (København, Køge, Odense, Middelfart, Kolding, Skanderborg og Herning), hvor CIDEA har været med i processen omkring forskellige projekter, der på hver sin måde søger at øge borgerinddragelse og reducere CO² forbruget. Indgangen til de forskellige konkrete projekter er sket gennem samarbejdet med kommunerne som ifølge Hoff har haft en bedre forståelse for hvilke projekter, der findes. Den viden projektet har skabt bygger bl.a. på spørgeskemaer udsendt i tre af kommunerne (Herning, Kolding og Køge), og det samarbejde der har været omkring de konkrete reduceringsprojekter i de syv kommuner.

FIGUR 6.5
Forandringsteori: Citizen Driven Environmental Action



Kilde: DAMVAD 2014

Her har CIDEA fulgt og rådgivet projekterne samt evalueret dem. Dette har blandt andet ledt til nogle konkrete værktøjer. I Kolding kommune har CIDEA været med i et projekt om udviklingen af energilandsbyer. Kolding kommune havde over et år en ph.d. tilknyttet på halv tid, som stod for at understøtte udviklingen af en klimalandsby. Blandt andet ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse, som ifølge samarbejdspartner Merete Valbak skabte en ejerfornemmelse og en forventning om forandring i byen og gennem en klimamesse i den lokale sports-hal. En anden klimalandsby har efterfølgende fået fjernvarme installeret. Valbak fortæller, at det er kommunens forventning at flere landsbyer kommer til, da interessen for dette virker stor. Hun beskriver arbejdet med klimalandsbyerne, som et projekt der spreder sig som ringe i vandet.

I samarbejde med virksomheden 'Ingen CO²' har CIDEA skabt hjemmesiden www.borger.klimabevindst.dk, som er en gratis spareguide på nettet, hvor borgere kan søge inspiration. 'Ingen CO²' er en mindre, dansk softwarevirksomhed, og samarbejdet med virksomheden resulterede desuden i en succesfuld ansøgning til "Genvej til Ny Viden" (Et EU-finansieret projekt i region Midtjylland), om videnoverførsel mellem universitet og virksomhed, hvor CIDEA-projektet gav virksomheden kompetencer vedrørende gennemførsel af brugerundersøgelser med henblik på at øge virksomhedens markedspotentiale. Når projektet er færdigt i slutningen af april vil en værktøjskasse, *Klimakonsulenten*, ligeledes ligge klar til brug for kommunale klimamedarbejdere på KL's hjemmeside. Merete Valbak var med på workshops, der omhandlede denne værktøjskasse og understreger behovet, men også udfordringerne ved, at en sådan værktøjskasse kan leve videre, når projektet slutter.

En vigtig del af spredningen af den viden som projektet har skabt, har været gennem halvårlige seminarer for de syv deltagende kommuner. Der har været en positiv stemning omkring seminarerne. Hoff forklarer, hvordan de medarbejdere, som driver projekterne ude i kommunerne, har fået fingrene i substansen og inspiration til det videre arbejde. Merete Valbak fortæller, at et væsentligt outcome for medarbejderne i Kolding kommune har været samarbejdet med den tilknyttede ph.d. som har kvalificeret arbejdet i afdelingen for Klima og bæredygtighed i Kolding Kommune samt udviklet medarbejdernes kompetencer inden for borgerinddragelse i et antropologisk perspektiv. Samarbejdspartner, Casper Marott, fra Københavns Kommune deltog også i flere workshops og bekræfter at det var inspirerende at arbejde med emnet og især at høre, hvordan de andre kommunerne arbejdede med borgerinddragelse og miljø.

Den viden som er blevet skabt, er også blevet spredt gennem forskellige oplæg og arrangementer; i Randers kommune, Danmarks Naturfredningsforening og i AB Søpassagen, Danmarks første CO² neutrale andelsboligforening, i forbindelse med Kulturturnatten i København. Derudover har projektet afholdt en konference i forbindelse med EU's projekt "*A world you like, with a climate you like*" på Københavns Universitet med henblik på at hjælpe EU-kommissionen (DG Climate) med at formidle "best practice" vedrørende borgerinnovation på klimaområdet.

Hoff nævner et par eksempler på, hvordan den viden der er blevet skabt, er blevet taget i brug. Samarbejdet med Københavns kommune, startede som en opgave om reduktion af CO²-forbruget i teknik og miljøforvaltningen. En politisk beslutning har gjort, at opgaven er blevet rullet ud til hele kommunen og er nu et af de fire hovedmål i Københavns Kommunes Klimaplan 2025. Casper Marott fortæller, at det

projekt som CIDEA har været inde over i Københavns Kommune, *Teknik- og miljøforvaltningen som Klimavirksomhed*, har lavet fysiske tiltag i forvaltningen, og CIDEA har derefter undersøgt og evalueret effekterne af sådanne tiltag. Marott afventer stadig den endelige rapport, som han forventer vil give viden om hvordan Københavns Kommune kan lave succesfulde projekter omkring borgerinddragelse og ændret adfærd i fremtiden.

Projektet har også stået for uddannelsen af klimaambassadører i socialt boligbyggeri i Kolding kommune. Somaliske og tyrkiske kvinder er blevet uddannet klimaambassadører og yder en aktiv indsats for at oplyse naboer og andre beboere om, hvordan de kan reducere deres energiforbrug. Der er altså tale om en øget bevidsthed omkring udfordringerne i at nedsætte energiforbruget.

Et andet konkret eksempel på ibrugtagning af forskningen er initiativet *En grøn dag* i Herning, som var en del af CIDEAs undersøgelse i kommunen. Der var tvivl om hvorvidt initiativet blev fulgt, men gennem projektet fandt man ud af, at mange borgere er glade for initiativet og kommunen kunne derfor fortsætte arbejdet og videreudvikle på det.

Samlet set har projektet været med til at øge viden og bevidsthed omkring borgerinddragelse. Ligesom det har været med til at skabe konkrete værktøjer og ideer til, hvordan projekter med klimaet i fokus kan startes og udvikles gennem www.borger.klima-bevidst.dk, og hvordan kommunerne kan være med til at skubbe på og fastholde sådanne processer gennem værktøjskassen *Klimakonsulenten*.

Bilag : Oversigt over interviewpersoner og forskningsprojekter

Kreativitet, Innovation, Nye produktionsformer og Oplevelsesøkonomi

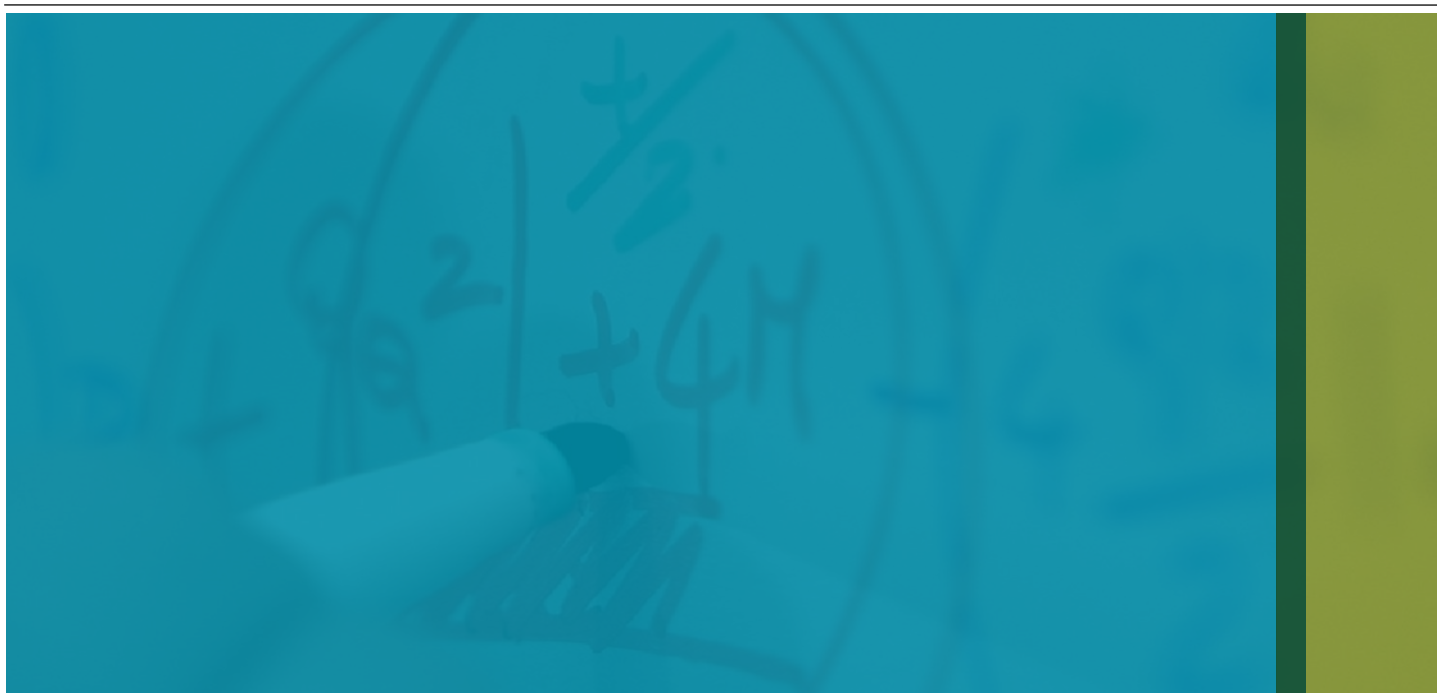
Bevillingshaver	Projektitel	Partner	Bevilling	Projektperiode
Birgitte Holm Sørensen Danmarks Pædagogiske Universitetsskole	Serious Games on a Global Market Place	Stephan Stephensen Mingoville	12.799.000	01.01.2007 til 31.12.2011
Brian Moeran Copenhagen Business School	The Socio-Economic Organization of Creative Industries	Lise Skov CBS	12.793.885	01.01.2007 til 30.06.2012
Kim Halskov Aarhus Universitet	Digital Urban Living	Leif Orkelbog-Andresen Martin Professionals	16.500.000	01.01.2008 til 30.06.2012
John Johansen Aalborg Universitet	Global Operations networks: Challenges for Danish SME's Competing through Operations	Ole Thomsen Vestas	15.000.000	01.01.2009 til 31.12.2012
Mette Morsing Copenhagen Business School	Measurement Systems for Ethical Capital in the Experience Economy: Socio-economic Value of Online Communication	Michael Etter CBS	11.000.000	01.08.2009 til 31.07.2013
Kirsten Drotner Syddansk Universitet	Learning 2.0: Digital Literacies and Innovation	Christina Weber, Arken	23.500.000	01.09 2008 til 31.08.2014

Brugerdreven Innovation

Bevillingshaver	Projekttitle	Partner	Bevilling	Projektperiode
Sisse Siggaard Jensen Roskilde Universitet	Sense-making strategies and the user-driven innovations of virtual worlds: a critical analysis of virtual market dynamics, cultural and social innovation, and knowledge construction	Claus Friisenberg Poulsen Danmarks Bibliotekscenter	12.766.928	01.01.2008 til 01.07.2012
Jon Sundbo Roskilde Universitet	When the customer encounters the employee. Interactive user-based innovation in services	Christoffer Knuth Knuthenborg Safaripark	10.656.000	02.01.2008 til 31.12.2012
Jacob Buur Syddansk Universitet	The Participatory Dynamics of User-Driven Innovation	Claus Friisenberg Poulsen Dansk BiblioteksCenter	21.497.023	01.02.2008 til 01.08.2013
Eva Sørensen Roskilde Universitet	Collaborative Innovation in the Public Sector	Peter Høier Center for Offentlig Kompetenceudvikling	16.000.000	01.01.2009 til 30.06.2014
Søren Salomo Danmarks Tekniske Universitet	The Governance and Design of Collaborative Userdriven Innovation Platforms	Ingrid Egerod Institut for Klinisk Medicin, Kirurgi og Intern Medicin, Rigshospitalet	18.950.000	01.01.2010 til 31.12.2014
Ulrik Jørgensen Aalborg Universitet	Performing temporary spaces for user driven innovation	Camilla Frandsen Teknik- og Miljøforvaltningen, KK	16.400.000	01.01.2010 til 31.12.2014

Kulturforståelse og Fremtidens offentlige sektor

Bevillingshaver	Projekttitle	Partner	Bevilling	Projektperiode
Anne-Marie Søderberg Copenhagen Business School	Cultural Intelligence as a strategic resource	Anne Mette Skov Carlsberg	7.800.000	01.04.2008 til 31.08.2011
Esther Fihl Københavns Universitet	Alternative Spaces, Cultural awareness and cross-cultural dialogues.	Ditte Maria Søgaard Kultur-kurser.dk	7.799.053	01.02.2008 til 31.07.2012
Garbi Schmidt SFI	Social Cohesion and Ethnic Diversity: National Values, Local Implications	Line Mehlsen Christiansen Københavns Kommune	17.298.931	1.02.2010 til 14.06.2014
Jakob Lauring Aarhus Universitet	Creative designing as outcome of interaction in multicultural organizations: The role of knowledge sharing and social capital	Martin Dam Petersen Danske Bank	12.445.728	01.01.2010 til 30.06.2014
Jens Hoff Københavns Universitet	Citizen Driven Environmental Action	Merete Valbak Kolding Kommune & Casper Marott Københavns Kommune	10.969.800	01.01.2010 til 30.04.2014



DAMVAD
OSLO . COPENHAGEN . DAMVAD.COM

Badstuestræde 20
DK-1209 Copenhagen K
Tel. +45 3315 7554

Norsk adresse 123
N-2390 Oslo
Tel +47 2345 1254