

DELTAGELSE OG KREATIVITET

Resultater og erfaringer fra Kreativ Metapol

KREATIVITET

Øresund

ANTOLOGI

Øresundsregionen som

KREATIV METAPOL

## KOLOFON

© Øresundsregionen som Kreativ Metapol 2011

Børne- og Kulturforvaltningen

Herlev Bygade 90

2730 Herlev

www.kreativ-metapol.net

## Redaktion

Søren Buhl Hornskov

## Kontakt

✉ [soren.buhl.hornskov@herlev.dk](mailto:soren.buhl.hornskov@herlev.dk)

🌐 [www.kreativ-metapol.net](http://www.kreativ-metapol.net)

☎ +45 2116 4923

## Oversættelse

Rustan Florby & Camilla Sjöstrand

## Fotos

Side 6-7, 10, 18-19, 47, 54, 63, 66-67, 118-119: Ewa Levau

Side 23: Hvidovre Kommune

Side 39, 48-49, 51, 92-93, 96, 100: ZARK

Side 41: Inger Hallelov

Side 104-5 og 108: Byrejsen.dk – strategisk byudvikling

## Illustrationer

Side 30, 31, 34, 75: Ole C. Christensen

Side 36-37: P19

Side 56-58: Hausenberg

Side 97, 99: ZARK

## Grafisk tilrettelæggelse

Karima Andersen

## Tryk

Cool Gray A/S

## Oplag

400

ISBN 978-87-994543-0-3

# INDHOLD

BAG OM KREATIV METAPOL / <a href="#">TANKEN BAKOM KREATIV METAPOL</a>	6
Præsentation af forfatterne	14

## DEL 1

### RESULTATER AF DELPROJEKTERNE

Deltagerkultur - et studiekreds eksperiment	20
Det er for børn - eller er det?	22
Fra fælles traume til fælles mål	30
Lyde i Øresundsregionen	32
Den røde kornel	35
Et krakkort til kulturen	36
Medborgerinflytande	38
Roadshow - Et kreativt projekt som ramme for møde mellem unge	40
Vendepunktet i Valby	44
Berättelsen om en konferens	46
Mötesplatsen Garaget i Malmö	50

## DEL 2

### TVÆRGÅENDE TEMAER

Kulturelle kortlægninger	55
Kunst og kreativitet	68
Vi lægger rælsen strax innan tåget kommer	74
Vilka vägar bär till innovation och kreativitet?	82
3 år i et kæmpe laboratorium	94
Nye udfordringer i Øresundssamarbejdet	102

## DEL 3

### EFTERSKRIFT

Strategiske anbefalinger / <a href="#">Strategiska rekommendationer</a>	116
---	-----



# BAG OM KREATIV METAPOL

## TANKEN BAKOM KREATIV METAPOL

- och nästa steg

*Af Søren Buhl Hornskov*

Rejsen er slut for projektet Kreativ Metapol. Men vision, ideer og ånd lever videre. Denne antologi samler op på den mangfoldighed af processer, som siden oktober 2008 har været Kreativ Metapol, og på de konkrete resultater af projektet. Det er samtidig ambitionen at antologien kan pege fremad mod nye muligheder for samarbejde over Sundet – og at Kreativ Metapol på den måde kan blive trædesten for ny udvikling. »

Resan håller på att nå sitt slut. Kreativ Metapol finns snart inte mer. Den här antologin ställer samman den mångfald av processer som sedan oktober 2009 har varit Kreativ Metapol och de konkreta resultaten av projektet. Ambitionen är också att antologin ska peka framåt, mot nya möjligheter för samarbete över Sundet – och att Kreativ Metapol på så sätt ska bli språngbräda mot en ny utveckling. »

Øresundsregionen som Kreativ Metapol er et partnerskab af 15 kommuner, 1 region og 3 universiteter. Projektets formandskab bestod af Herlev Kommune og Region Skåne. Projektperioden var 1. oktober 2008 – 31. september 2011. Projektets budget var på godt 1,6 mio. Euro. Godt 60 forvaltere, forskere, bibliotekarer og pædagoger var med hele vejen.

Øresundsregionen som Kreativ Metapol är ett partnerskap med femton kommuner, en region och tre universitet. Projektets ledning bestod av Herlev kommun och Region Skåne. Projektperioden var 1 oktober 2008 till 31 september 2011. Projektets budget var på över 1,6 miljon Euro. Över 60 tjänstemän, forskare, bibliotekarier och pedagoger var med hela vägen.

Projektet har fra begyndelsen været præget af en dobbelt målsætning: vi ville både skabe konkrete resultater og gøre vejen til disse produkter til et mål i sig selv. Kreativ Metapol skulle på samme tid skabe konkret viden og produkter, som kunne implementeres hos alle de aktører, der ønsker at arbejde inter-regionalt, og bygge relationer og netværk gennem gode, engagerende processer.

Projektets udvikling blev fulgt og dokumenteret i 4 halvårige evalueringsworkshops, som gav styregruppe og projektledelse mulighed for løbende justering af projektet.

#### BAGGRUND/TEMATISK RAMME OG SITUATION

Øresundsregionen som Kreativ Metapol blev til i en periode, hvor kulturbegrebet i forvaltningerne blev udfordret på flere forskellige måder. For det første blev kunst og kultur peget ud ikke alene som en kreativ kraft, men også som en økonomisk kraft i samfundet. Det gjaldt både for bestemte fagområder, fx byplanlægning, som blev mere fokuseret på at skabe rum for kultur, For det andet blev det tydeligt, at det uformelle og ikke-organiserede kulturliv fik en stadig større betydning og blev en stadig vigtigere del af det samlede kulturudbud.

De første år af det nye årtusinde bragte en ny, tværgående kulturopfattelse ind i de offentlige forvaltninger. Inspireret af ideer fra oplevelsesøkonomi, entreprenørskab og innovation begyndte også kommuner og regioner at overveje, hvordan de kunne sikre vækst og udvikling gennem en tværgående udnyttelse af potentialerne i det kulturelle felt.

Potentialerne i kulturen er sammensatte og projektet havde derfor fra begyndelsen en ambition om at arbejde både med kultur som nøgle til udvikling af forvaltningens egne kompetencer og som en genstand, som forvaltningerne skal forholde sig til. Projektet handlede derfor både om ledelse af kreativitet og om planlægning og styring af kreative ressourcer hos både virksomheder, unge og i de kommunale institutioner.

#### FRA MALERI TIL FORTÆLLING OG DELTAGERKULTUR. TVÆRGÅENDE TEMAER

Projektet tog således udgangspunkt i ambitionen om at indløse kulturens potentiale for at skabe vækst gennem to forskellige tilgange: dels at udvikle kommunernes kompetencer (internt), dels at opbygge netværk og samarbejder mellem kommuner, regioner, universiteter og virksomheder (eksternt). Ambitionen var at arbejde med begge tilgange på samme tid.

For eksempel arbejdede projektdeltagerne med at sætte udviklingsprojekter i gang på tværs af kommunale forvaltninger (fx mellem kultur og teknisk forvaltning), som samtidig havde som

Projektet har från början präglats av en dubbel målsättning: vi ville både skapa konkreta resultat, och göra vägen till dessa till ett mål i sig.

Kreativ Metapol skulle på samma gång skapa konkreta kunskaper och produkter som kunde implementeras hos alla de aktörer som vill arbeta interregionalt och bygga relationer och nätverk genom bra, engagerande processer. Projektets utveckling följdes och dokumenterades halvårsvis av fyra värderingsenheter, vilka gav styrgrupp och projektledning möjlighet till fortlöpande justering av projektet.

#### BAKGRUND/TEMATISK RAM OCH LÄGESBESKRIVNING

Øresundsregionen som Kreativ Metapol kom till under en period där kulturbegreppet i förvaltningarna utmanades på flera olika sätt. För det första blev konst och kultur utpekade inte bara som en kreativ kraft, utan också som ekonomisk styrka i samhället. Det gällde både för specifika områden, som t ex stadsplanering, som blev mera fokuserad på att skapa utrymme för kultur, men det blev också tydligt att det informella och oorganiserade kulturlivet fick större betydelse och blev en allt viktigare del av det samlade kulturutbudet.

De första åren på det nya årtusendet förde in en ny, tvärgående kultursyn i offentliga förvaltningar. Inspirerade av idéer från upplevelseindustri, företagande och innovation, började också kommuner och regioner fundera över hur de skulle kunna säkra tillväxt och utveckling genom att utnyttja potentialen inom kultursektorn.

Potentialen inom kultursektorn består av olika delar, och projektet hade från början ambitionen att arbeta med kultur både som en nyckel till utveckling av förvaltningens egna kompetenser, och som ett begrepp som förvaltningarna skall förhålla sig till. Projektet handlade därför både om ledning av kreativitet och styrning av kreativa resurser hos både företag, unga, och i de kommunala institutionerna.

#### FRÅN MÅLERI TILL BERÄTTANDE OCH DELTAGARKULTUR. TVÄRGÅENDE TEMAN

Projektet tog således sin utgångspunkt i ambitionen att frigöra kulturens potential att skapa tillväxt genom två olika tillgångar: dels att utveckla kommunernas kompetens (internt) och dels att skapa nätverk och samarbetsformer mellan kommuner, regioner, universitet och företag (externt). Ambitionen var att arbeta med båda tillgångarna samtidigt.

Så exempelvis arbetade flera delprojekt med att starta tvärgående utvecklingsprojekt inom kommunala förvaltningar (t ex mellan kulturförvaltning och teknisk förvaltning), som samtidigt

mål at opbygge stærke relationer til eksterne partnere. Projektet etablerede en række udviklingsforløb rettet mod partnerkommunernes medarbejdere, samtidig med at deltagerne fik mulighed for gennem projektet at eksperimentere med relationer til nye samarbejdspartnere.

Kompetenceudviklingen har gennem projektet været igennem en lang række temaer, for eksempel et forløb om kunstkompetence, seminarer om kulturkortlægning, deltagerkultur, kreativitet, kommunikation og, som projektets sidste faglige forløb, en proces for deltagernes udvikling af fortællinger om erfaringer fra delprojekterne. Resultater fra sidstnævnte kan læses i del 1.

Projektet arbejdede fra begyndelsen med fire delprojekter, som hver især skulle arbejde med en central faglig tematik indenfor den generelle kulturpolitiske ramme, dels med en række tværgående temaer, som var fælles for alle fire delprojekter.

De fire delprojekter var Kultur og sundhed, Kultur og erhverv, Kultur og børn/unge og Byen som scene.

De tværgående temaer var kunstkompetence, herunder ledelse af kulturprocesser, og kulturkortlægning.

**DELPROJEKTER. FØRST VAR DER FIRE – SÅ BLEV DER SYV**  
Undervejs skete der en masse med både delprojekter og tværgående temaer.

Udviklingen skete især fordi det gennem hele forløbet var en central ambition at engagere deltagerne i selv at definere, hvad de ville arbejde med. Udviklingen af projektet blev lagt i hænderne på deltagerne, både da indholdet af de fire indledende projektgruppers arbejdsfelter skulle defineres, og i den løbende revision af gruppernes opgaver.

Med afsæt i gruppernes direkte styring og ejerskab opstod der undervejs et nyt tværgående tema, som blev forankret i en ny projektgruppe. Det var deltagerkultur, som en række deltagere tog initiativ til i de første måneder af 2010. Samtidig besluttede styregruppen efter et seminar i Flådie i foråret 2009 ikke at videreføre kunstkompetence som selvstændigt tema. Det blev i stedet op til de enkelte grupper at definere, hvordan de ville arbejde med kunstnerisk kompetence. Dermed blev ét tværgående tema – kunstkompetence – skiftet ud med et andet, deltagerkultur. En ændring drevet af deltagernes prioritering og behov.

Samtidig skete der en række ændringer i grupperne. Kultur og børn/unge blev undervejs til to adskilte grupper, ligesom Kultur og sundhed splittedes op i to grupper med hver sin tematik

hade som mål att bygga starka relationer till externa parter. Projektet etablerade en rad utvecklingsförlopp riktade till deltagarkommunernas medarbetare, samtidigt som deltagarna genom projektet fick möjlighet att experimentera med relationer till externa parter.

Kompetensutvecklingen har genom projektet skett via en lång rad teman, exempelvis utveckling av konstförståelse, seminarier om kulturdokumentation, deltagarkultur, kreativitet, kommunikation och, som projektets sista fackliga förlopp, en process för deltagarnas formåga att kunna berätta om erfarenheter från delprojekten. Resultaten från de sistnämnda kan läsas i del 1 av den här antologin.

Projektet arbetade från början med fyra delprojekt, som vart och ett skulle arbeta med en central facklig tematik inom de generella kulturpolitiska ramarna, dels med en rad tvärgående teman som var gemensamma för alla fyra delprojekten.

De fyra delprojekten var Kultur och hälsa, Kultur och näring, Kultur och barn/unga, och Staden som scen. Tvärgående teman var konstförståelse, följt av styrning av kulturprocesser, och kulturdokumentation.

#### DELPROJEKT. FÖRST VAR DET FYRA - OCH SÅ BLEV DET SJU

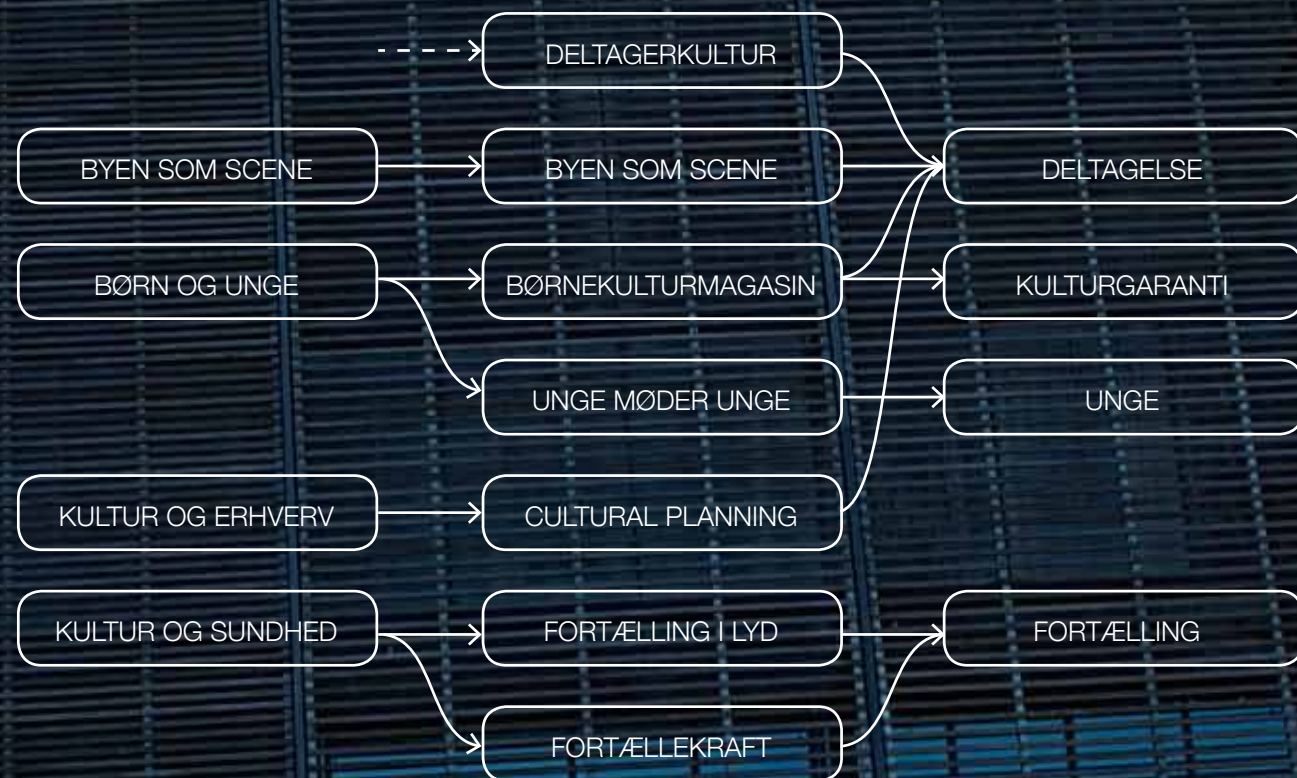
Under vägen hände det mycket, både med delprojekt och tvärgående teman.

Utvecklingen skedde särskilt för att det under hela vägen fanns en central ambition att stimulera deltagarna till att själva definiera vad de ville arbeta med. Projektets utveckling lades helt i händerna på deltagarna, både då innehållet i de fyra inledande projektgruppernas arbetsområden skulle bestämmas, och även då gruppernas uppgifter löpande reviderades.

Med avstamp i gruppernas direkta styrning och rammar, uppstod det under vägen ett nytt tvärgående tema, som förankrades i en ny projektgrupp. Det var deltagarkultur, som en rad deltagare tog initiativ till under de första månaderna 2010. Samtidigt skrinlades konstkompetens på grund av sviktande uppbackning till att utveckla temat redan efter de första tvärgående mötena inom temat, vilka hölls i Flådie våren 2009.

Samtidigt skedde en rad förändringar i grupperna. Kultur och barn/unga blev under vägen två skilda grupper, precis som Kultur och hälsa splittrades till två grupper med var sin tematik och tillgång till det ursprungliga temat. »

# DELPROJEKTER OG TVÆRGÅENDE TEMAER



og tilgang til det oprindelige tema. Disse ændringer skete i takt med at deltagerne fandt ud af hvilke forskelle der i praksis definerer grænserne mellem temaerne.

Se grafikken "Delprojekter og tværgående tematikker" for et overblik over udviklingen i projektet.

## PROCESSER OG UDFORDRINGER

På den måde var der undervejs en stor udvikling af tværgående temaer og netværk på tværs af delprojekterne i gang. Det var en proces, der var præget af store udfordringer – og et vist mål uundgåelige frustrationer.

Det gjaldt om at håndtere to dimensioner af kompleksitet: for det første at organisere det praktiske samarbejde mellem geografisk spredte aktører, og for det andet at definere gruppernes samarbejde ikke alene i forhold til bestemte lokale målsætninger, men i relation til det undertiden abstrakte begreb om regional merværdi.

Projektledelsen forsøgte sig med en række konkrete redskaber, som skulle gøre det lettere at løse disse udfordringer. For at gøre samarbejdet lettere forsøgte vi at bruge en online projektstyringstjeneste, der gav mulighed for at dele filer og kommunikere med bestemte dele af deltagerkredsen. På den organisatoriske side lagde vi vægt på at der til enhver tid var en tovholder på hvert delprojekt, som kunne være bindeled mellem gruppe og projekt og sikre at gruppens interne processer forløb som de skulle.

Disse ting viste sig imidlertid vanskelige at implementere. Online-tjenesten viste sig i praksis ikke at tiltrække nok aktivitet – deltagerne opfattede den som en byrde snarere end en hjælp – og ambitionen om gennemgående tovholdere var umulig at gennemføre i flertallet af grupperne. Det betød, at to af de oprindelige grupper i praksis blev koordineret af eksterne rådgivere og projektledelse.

## UDSKIFTNING AF DELTAGERE OG PRES PÅ ØKONOMIEN

Udfordringerne forbundet med at etablere grupper med fuld selvstyring blev større i de tilfælde, hvor nøglepersoner i deltagerkredsen af forskellige grunde blev skiftet ud. Det blev en uventet stor udfordring at sikre, at opgaver blev overdraget og ført videre fra én deltager til en anden. Derfor var det i nogle tilfælde vanskeligt at sikre en kontinuerlig udvikling af delprojekterne.

Samtidig oplevede vi i løbet af projektet et væsentligt skift i den kommunale økonomi. Finanskrisen satte en række forskellige ændringer i gang – med markante forskelle mellem de to lande – i retning af større økonomisk mådehold. For Kreativ Metapol betød denne ændring, at deltagerne oplevede stadig større

## PROCESSER OCH UTMANINGAR

På det här sättet skedde efterhand en omfattande utveckling av tvärgående teman och nätverk tvärs över igångvarande delprojekt. Det var en process som präglades av stora utmaningar – och ett visst mått av oundvikliga frustrationer.

Utmaningarna låg främst i att hantera två dimensioner av komplexitet: för det första att organisera det praktiska samarbetet mellan geografiskt spridda aktörer och för det andra att definiera gruppernas samarbete, inte bara i förhållande till bestämda lokala målsättningar utan också i relation till det efterhand abstrakta begreppet regionalt mervärde.

Projektledningen prövade en lång rad konkreta redskap som skulle göra det smidigare att lösa dessa utmaningar. För att göra samarbetet smidigare försökte vi använda en on-line projektstyringstjänst som gav möjlighet att dela filer och kommunicera med bestämda delar av deltagarkretsen. På den organisatoriska sidan lade vi vikt vid att det alltid fanns en koordinerare i varje delprojekt, som kunde vara förbindelselänk mellan grupper och projekt och säkra att gruppens interna processer förflöpte som de skulle.

Dessa saker visade sig emellertid svåra att implementera. Online-tjänsten visade sig i praktiken inte dra till sig något större intresse – deltagarna uppfattade den som en börda snarare än en hjälp – och ambitionen med koordinerare var omöjlig att genomföra i flera av grupperna. Det betydde att två av de ursprungliga grupperna i praktiken fick koordineras av externa rådgivare och projektledning.

## UTBYTTE AV DELTAGARE OCH PRESS PÅ EKONOMIN

Utmaningarna i samband med att etablera grupper med full självstyrning blev större när nyckelpersoner i deltagarkretsen, av olika skäl, byttes ut. Det blev en oväntat stor utmaning att säkra att uppgifter togs fram och fördes vidare från en deltagare till en annan. Därför var det vid några tillfällen vanskligt att säkra en kontinuerlig utveckling av delprojektet.

En del av orsaken till dessa vanskligheter var, att den ekonomiska situationen för både danska och svenska kommuner ändrades efterhand som projektet löpte. Då projektet tog form vid starten i oktober 2008, präglades kommunerna av ekonomisk optimism. Denna stämning vände redan under loppet av 2009 till pessimism och en markant återhållsamhet i den kommunala ekonomin.

För Kreativ Metapol betydde denna förändring att deltagarna upplevde en allt större tidspress och behovet att begrunda även det kortsiktiga värdet på den tid de lade i projektet. Den här »

pres på tid og behovet for at begrunde også den kortsigtede værdi af den tid, de lagde i projektet.

Denne udvikling skærpede behovet for at beskrive den merværdi, som lå i projektet. Hvor der er knappe ressourcer er der naturligt nok større behov for at begrunde, hvorfor samarbejde over Sundet er en god ide. Projektet har derfor løbende søgt at definere regional merværdi. Resultaterne viser vi frem i denne antologi.

På trods af udfordringer med udskiftning og pres på ressourcerne udviklede delprojekterne og projektnetværket sig stabilt og positivt. I løbet af 2010 blev det klart for de fleste deltagere at projektets netværk faktisk kunne bruges til en hel masse. Møder og konkret planlægning fandt sted i en stadigt mere positiv stemning og delprojekterne gjorde store fremskridt. Deltagerne oplevede at projektnetværket kunne bruges til både at løse opgaver, der opstod i det daglige arbejde, og som et sted at udvikle ideer og strategier til at nå mere langsigtede mål.

## RESULTATER

Dette løft i produktivitet betød, at projektet kom i mål med en række vigtige resultater. Delprojekterne stod for at gennemføre i alt fire kortlægningsprojekter (tre i Kultur og erhverv og én i Børnekultur), to modeller for inddragelse og deltagelse, to fortælleprojekter, ét unge-netværk og meget mere. Samtidig gennemførte projektet mere end 20 tværgående, faglige udviklingsseminarer for deltagere og netværk indenfor projektets fire temaer.

Nærværende antologi samler op på en del af disse resultater – se i øvrigt [www.kreativ-metapol.net](http://www.kreativ-metapol.net) for dokumentation af de mange forløb og kontaktinfo på deltagerne.

## HVAD SKER DER NU?

### NYE KULTURSAMARBEJDER I REGIONEN

Projektet efterlader et nyt mulighedsrum for samarbejder på tværs af Sundet. Efter projektafslutning – og deadline for denne antologi – afholdes et møde mellem Region Skåne og kulturregions-initiativerne på den danske side af Øresund. Formålet er at tage første skridt i retning af nye, interregionale samarbejder i regionen, som kan bruge erfaringerne fra Kreativ Metapol til at bygge mere, effektive netværk.

Samtidig ved vi allerede nu, at unge-projektet i Kreativ Metapol lever videre som nyt projekt under Kulturmetropol Øresund.

Kreativ Metapol har givet afsæt til nye samarbejder, som i fremtiden vil skabe tydeligere sammenhæng og synergi mellem danske og svenske kulturforvaltere. Det er selvkært en vigtig strategisk udvikling, men det er også væsentligt at pege på den lyst og motivation, som projektet har skabt. De velfungerende og

udvecklingen skærpede behovet at beskrive det merværdi som lå i projektet. Når ressourcerne er knappe, er behovet naturligtvis større at fundera över varför behovet av samarbete över Sundet är en bra idé.

Trots dessa utmaningar utvecklades delprojekten och värdet hos projektarbeten stabilt och positivt. Under loppet av 2010 blev det tydligt för de flesta deltagare att projektets nätverk faktiskt kunde brukas till en hel massa. Möten och konkret planläggning skedde i en stadigt allt positivare stämning och delprojekten gjorde stora framsteg. Deltagarna upplevde att projektnätverket kunde användas både till att lösa de uppgifter som uppstod i det dagliga arbetet, och som ett stöd till att utveckla idéer och strategier för att nå mera långsiktiga mål.

## RESULTAT

Detta lyft i produktiviteten betydde att projektet kom i mål med en rad viktiga resultat. Delprojekten stod för genomförandet av i allt fyra kartlägningsprojekt (tre i Kultur och näring och ett i Barnkultur), två modeller för anmälan och deltagande, två berättarprojekt, ett ungdomsnätverk och mycket mera. Samtidigt genomförde projektet mer än 20 tvärgående, fackliga utvecklingsseminarer för deltagare och nätverk inom projektets fyra teman. Antologin samlar en del av dessa resultat, för ytterligare information se [www.kreativ-metapol.net](http://www.kreativ-metapol.net).

## VAD HÄNDAR NU?

### NYA KULTURSAMARBETEN I REGIONEN

Projektet öppnar ett nytt rum för samarbete tvärs över Sundet. Efter projektafslutning – och dead-line för den här antologin – ska det hållas ett möte mellan Region Skåne och kulturregions-initiativen på den danska sidan av Øresund. Syftet är att ta första steget mot nya, interregionala samarbeten i regionen, som kan använda erfarenheterna från Kreativ Metapol till att bygga nya, effektiva nätverk.

Samtidigt vet vi redan nu att ungdomsprojektet i Kreativ Metapol lever vidare som ett nytt projekt inom kulturavtalet mellan 29 kommuner i Kulturmetropol Øresund.

Kreativ Metapol har skapat förutsättningar för nya samarbeten, som i framtiden kommer att skapa tydligare sammanhang och synergi mellan danska och svenska kulturförvaltare. Det är självklart en viktig strategisk utveckling, men det är också viktigt att peka på den lust och motivation som projektet har skapat. De välfungerande och självstyrande grupperna i projektet har skapat lust och motivation att arbeta interregionalt.

Här finns att mycket väsentlig bidrag. Deltagarna har upplevt hur dagliga uppgifter kan lösas genom att använda det nätverk

selvstyrende grupper i projektet har givet lyst og motivation til at arbejde interregionalt.

Her ligger et meget væsentligt bidrag. Deltagerne har oplevet, hvordan daglige udfordringer kan løses ved at bruge det netværk, som er opbygget i projektet. Pludselig er det ikke længere et problem at få inspiration til, hvordan man kan tilrettelægge en brugerinddragelsesproces eller sikre at en kulturkortlægning får en umiddelbar strategisk omsættelighed. De små og store erfarede fordele ved at samarbejde gør det abstrakte ideal om regional merværdi konkret. På den måde oplever deltagerne værdien af kontakten over Sundet – og bliver motiverede til nye og mere ambitiøse fælles projekter.

## ANTOLOGIENS INDHOLD

Antologien er opdelt i tre sektioner.

Første del består af deltagerne fortællinger om projektet.

Anden del består af bidrag fra rådgivere og forskere.

Tredje del handler om, hvordan vi kommer videre fra Kreativ Metapol. Hvad kan vi bygge videre på, og hvad er mulighederne for nye samarbejder?

Del 1 rummer 11 korte artikler, skrevet af deltagerne i de syv delprojekter. Indholdet spænder fra personlige fortællinger til oversigtsartikler om blandet andet arbejdet med deltagerkultur, fortælling, cultural planning og kultur og sundhed.

Del 2 rummer bidrag fra rådgivere og forskere tilknyttet projektet. Gennem fem artikler samles her op på resultaterne af centrale temaer: resultater af kortlægningerne i tre kommuner på området kultur og erhverv, projektets erfaringer med at udvikle kunstnerisk kompetence i forvaltningerne, laboratoriemodellen som anvendt i børn- og unge-temaet, erfaringerne med udvikling af temaet deltagerkultur i samarbejde mellem forvaltning og universitet, samt de vigtigste erfaringer med projektledelse og organisering af tværgående projekter. Del 2 afsluttes med et perspektiverende blik på muligheder for nye samarbejde med inspiration fra Ruhr-distriktets udvikling de sidste 20 år. Her får læseren også et øjebliksbillede af mulighederne for samarbejde mellem Region Skåne og den tilblivende kulturregion Kulturmetropol Øresund.

Del 3 rummer en opsamling af de vigtigste temaer fra projektet og projektets strategiske anbefalinger til fremtidige kulturpolitiske samarbejder på tværs af Øresund.

som byggets upp i projektet. Plötsligt är det inte längre ett problem att få inspiration till hur man ska kunna forma en process eller säkra att en kulturkartläggning skall få omedelbar strategisk omsättning. De små och stora fördelarna med ett samarbete gör att de abstrakta idealen om regionalt mervärde blir något konkret. På så vis upplever deltagarna värdet av kontakten över Sundet – och blir motiverade till nya och mer ambitiösa samprojekt.

## ANTOLOGINS INNEHÅLL

Antologin är uppdelad i tre sektioner.

Första sektionen består av deltagarnas berättelser om projektet.

Andra sektionen består av bidrag från rådgivare och forskare.

Tredje sektionen handlar om hur vi går vidare efter Kreativ Metapol. Vad kan vi bygga vidare på, vilka är möjligheterna för nya samarbeten?

Del 1 rymmer elva korta artiklar som skrivits av deltagarna i de sju projekten. Innehållet spänner över personliga berättelser till översiktsartiklar om bl a arbetet med deltagarkultur, historia, kulturplanering och kultur och hälsa.

Del 2 rymmer sex bidrag från rådgivare och forskare som knutits till projektet. I fem artiklar sammanfattas här resultaten från centrala teman: resultatet av kartläggning i tre kommuner inom området Kultur och näring, projektets erfarenheter från att söka utveckla konstnärlig kompetens i förvaltningarna, laboratoriemodellen som används för barn- och ungemat, erfarenheterna från att utveckla temat deltagarkultur i samarbete mellan förvaltning och universitet, plus de viktigaste erfarenheterna från projektledning och organisation av tvärgående projekt. Del 2 avslutas med en titt på hur resultat och erfarenheter från Kreativ Metapol kan bli plattform för nya samarbeten tvärs över Sundet. Del 3 rymmer en samling av projektets viktigaste teman, en jämförelse med ett europeiskt fall, Ruhr-området och slutar med en rad rekommendationer till framtida kulturpolitiska samarbeten över Øresund.

## PRÆSENTATION AF FORFATTERNE

### ANNEMETTE ANDERSEN-HOPPE

Kulturkonsulent i Furesø Kommune, Center for Borgerservice og Kultur. Annemette har været deltager i delprojekt om Deltagerkultur og desuden en aktiv del af projektets løbende evalueringprogram.

### MAGNUS PERSSON

Är filosofie doktor i litteraturvetenskap och docent i svenska vid Lärarutbildningen, Malmö högskola. Hans senaste bok heter *Varför läsa litteratur?* Om litteraturundervisningen efter den kulturella vändningen (2007). Han har varit medförfattare till en serie böcker om kultur och skola. Magnus arbetar för närvarande med en bok som kritiskt undersöker föreställningar om litteraturläsningens värden i en post-litterär kultur. Persson var lärare i den kurs som studiekretsen Deltagarkultur följde på Malmö högskola 2010-2011.

### PER DAHLBECK

Är universitetsadjunkt med lång pedagogisk erfarenhet från förskola, grundskola och skollärdarskap. I dag arbetar han vid institutionen Kultur, estetik, medier på Fakulteten för lärande och samhälle på Malmö högskola. Han arbetar med undervisning och projekt kring frågor som rör utveckling, dokumentation, kvalitet och estetiken och kulturen i förskolan och skolan.

### HENRIETTE RITZ KYLMANN

Uddannet bibliotekar og Cand. mag i Børne- og ungdomskultur og formidling. Arbejdede under Kreativ Metapol som strategisk udvikler og koordinator på børne og ungeområdet ved HvidovreBibliotekerne. Henriette var en del af gruppen "Kortlægning & Magasin", som september 2011 afholder en opfølgende dialog-konference med titlen "Sådan får du kunst og kultur ind i skolen".

### HANNE SVENDSEN HOLME

Bibliotekar og faglig udviklingsleder ved Herlev Bibliotekerne, primært med fokus på det børnekulturelle område. Har deltaget i Kreativ Metapol siden oktober 2009 under delprojektet Kultur & Sundhed. Hanne kom med i projektet, fordi "fortællingen" i bred forstand var et væsentligt element. Deltager i Fortællekraft og bidragsyder til audiowalken omkring Kildegården. Desuden medkoordinator på Kultur og sundhed

### KAREN BALLEGÅRD

Er kulturkonsulent i Herlev Kommune og har været med i Kreativ Metapol fra ansøgningsfasen. Tovholder for delprojekt Kultur & sundhed og for "Fortælling i lyd" og "Fortællekraft" i Herlev.

### DORTHE KARGO

Er cand.phil. i kulturformidling, fritidskonsulent i Herlev Kommune og én af tovholderne på delprojekt Unge møder unge.

### KIRSTEN SCHNEIDER

Uddannet folkeskolelærer og cand. pæd i musik, er musik- og børnekulturkonsulent i Albertslund kommune. Kirsten har i projektet arbejdet med kortlægning af børnekultur i de deltagende kommuner og deraf udformet en række anbefalinger for en lokal og fleksibel planlægning. Hun har desuden deltaget i arbejdet med udarbejdelsen af magasinet Grænseløs Kultur samt konferencen Grænseløs Kultur som blev afholdt i Albertslund den 10. maj 2011.

### NICOLE ANTARA DUMANSKI

Var en del af Unge møder Unge – gruppen i Kreativ Metapol og er kulturmedarbejder i Frederiksberg Kommune. Hun har en PD i Drama og studerer Sociologi på Københavns Universitet. Bidraget til antologien bygger på Nicoles bachelorprojekt, hvor hun undersøger gruppens modelprojekt "Roadshow", som blev afviklet i marts 2011.

### EVA DAHL

Är kulturchef i Hörby och deltagare i delprojektet Staden.

### LENE SCHAUMBURG

Er arkitekt MAA, byggeøkonom og har en diplomuddannelse i ledelse. Lene er indehaver af arkitekt- og rådgivningsfirmaet ZARK, der arbejder med byggeri, byudvikling og kulturprojekter samt har særligt fokus på borgerinddragelse. ZARK har været tilknyttet projektet som rådgiver siden 2010.

### INGER HALLELØV

Arbejdede i projektperioden som koordinator for Kreativ Metapol og er tilknyttet Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Handelshøjskolen, CBS/CVL. Inger har tidligere arbejdet i statslige og kommunale forvaltninger. Bibliotekar, HD i Organisation og Master i Management Development.

### NIELS BJØRN

Er ph.d. og urbanist, arbejder som konsulent og projektleder hos Hausenberg bl.a. med kortlægninger, evalueringer og udarbejdelse af konkurrenceprogrammer. Hausenberg har fungeret som rådgiver om kortlægningsmetoder for Håssleholm og Kristianstad kommuner i forbindelse med Kreativ Metapol. Niels har desuden mange års erfaring som skribent og redaktør; bl.a. med bogen *Arkitektur der forandrer* (2008)

### TORSTEN BO JØRGENSEN

Er cand.mag. arbejder med strategisk byudvikling. Rejseleder for Kreativ Metapol på studietur til Ruhr-distriktet i 2010 om kultur i byudviklingen og kultursamarbejde på tværs af kommunegrænser. Indehaver af byrejsen.dk – Strategisk Byudvikling, som løser opgaver for Realdania og en lang række kommuner.

### JANNIE SCHJØDT KOLD

Er journalist og medejer af Westendstory. Jannie har fulgt delprojekterne i Kreativ Metapol og skrevet om resultater og processer. Læs mere på [www.kreativ-metapol.net](http://www.kreativ-metapol.net).

### EMELIE WIESLANDER

Emelie arbetar på mötesplatsen Garaget i Malmö stad som projektledare för 'Dialoglabbet'. Dialoglabbet arrangerar utbildningar för tjänstemän och politiker som vill utveckla sin kompetens i medborgardialog eller olika dialogtekniker. Vill du läsa mer om Garaget och Dialoglabbet kan du göra det på [www.malmo.se/garaget](http://www.malmo.se/garaget).

### SØREN BUHL HORNSKOV

Er projektleder i Kreativ Metapol, ph.d med identitet og udvikling i Øresundsregionen som forskningsområde.





# 1

RESULTATER AF  
DELPROJEKTERNE

nder sig kan till...

Kulturplan

uning

Kulturplanering

ng unge

lla barn och

ÖR barn och unga

Kultur er inkluderende

och flexibel kulturplanering  
möjligheter att få möta

Kulturp

in

# DELTAGERKULTUR

## – Et studiekreds eksperiment

Af Annemette Andersen-Hoppe

### BAGGRUND

Lysten til at blive lidt klogere på, hvad 'Deltagerkultur' er for noget, trængte sig på i efteråret 2009 hos 8 Metapol-deltagere. Vi repræsenterer Hässleholm, Lund, Frederiksberg og Furesø kommuner, Region Skåne og videnspartneren Malmø Højskole. Nysgerrigheden udsprang af, at deltagelse af brugere og borgere er blevet noget, der er mere og mere opmærksomhed på i vores forskellige hverdage.

### STUDIEKREDSEN

Vi valgte studiekredsen som den metode, vi ville bruge til at fordybe os i 'Deltagerkultur' teoretisk og i praksis. Studiekredsen skulle ikke handle om konkrete værktøjsmetoder. Vi ville derimod undersøge begrebet ud fra en kritisk vinkel. Formålet skulle være at få belyst, hvad der sker, når en kommune eller en uddannelsesinstitution vil realisere et deltagerkulturprojekt. Hvad driver deltageren, hvad driver den, der bestiller eller igangsætter projektet? Hvilken lyst/begær er på spil, hvilken styring/magt?

Studiekredsen blev forankret på Malmø Højskole med lektor Magnus Persson som leder af studie-kredsen. Studiekredsen havde sit første møde november 2010 og sit sidste i juni 2011. Studiekredsen er blevet afsluttet med et eksamensprojekt i form af skriftlige essays og har givet 15 ects point. Vi har afholdt 7 møder á 3-4 timer og en todages skrivecamp.

Kursusbeskrivelsen af studiekredsen lyder: "Kursen har som mål, at de studerende både teoretisk og empirisk skal undersøge begrebet deltagerkultur for at kunne give et så nuanceret billede som muligt af muligheder og forhindringer for forskellige deltagerkulturelle praktikers virkeliggørelse". Vi har arbejdet ud fra den opfattelse af

'Deltagerkultur', at der er tale om et samlebegreb for kultur-former, som forudsætter aktiv medskaben af samtlige medvirkende (definition i Wikipedia). Undervejs i studiekredsen har vi nuanceret begrebet og givet det kød på.

Vores teoretiske grundlag har været filosofen Gilles Deleuze, antropologen Johan Huizinga, forfatteren Helena Granström og et forfatterkollektiv (Kristoffer Haggren m.fl.) bag værket Deltagarkultur. Undervejs blev inddraget anden relevant litteratur. Det teoretiske grundlag har inspireret til at se på begæret, det legende, lysten, det barnligt kreative i deltagerkulturen. Vi har også set deltagerkulturen i forhold til tilskuerkulturen. Og set den i forhold til systemet, kontrolsamfundet – som en modstand.

Den pædagogiske metode for studiekredsen var, at vi også selv var deltagere. Studiekredsen har med andre ord været et deltagerkulturelt eksperiment med os selv som aktører – samtidig med at vi har haft deltagerkultur som emne. Vi har altså alle, inklusiv studiekredslederen, deltaget på lige fod. Vi har ikke ageret som elever, der har siddet og ventet på lærerens svar, men i fællesskab undersøgt og rejst problemstillinger i forhold til deltagerkulturbegrebet og dets praksis. Som en del af de undersøgte problemstillinger fik vi også sat spot på vores egne roller som kulturforvaltere, undervisere og forskere.

### RESULTATERNE

Hvad er så udbyttet af studiekredsen? Vi ser disse produkter, som har medarbejdere inden for kultur- og undervisningsområdet som målgruppe:

- » Et studiekredskoncept, som skabes af deltagerne om emner, hvor deltagerne har brug for at udvikle sine kompetencer. Studiekredsen kan

være ramme om fordybelse i relevante temaer og netværksdannelse på tværs af Øresund.

- » En antologi om deltagerkultur. Undersøgelserne på deltagerkulturstudiekredsen udgives i en digital antologi med i alt 7 essays.

- » Et dialogmøde om deltagerkultur. I samarbejde med Kulturen i Lund og delprojektet Byen som scene præsenterer vi studiekredsens pointer. En forsker diskuterer kritisk deltagerkultur-begrebet.

- » Kompetenceudvikling og netværksdannelse - for deltagerstudiekredsens 9 deltagere, inklusiv studiekredslederen. Refleksion over vores roller som kulturforvaltere, undervisere og forskere.

### PROCESSEN

Som nævnt i begyndelsen opstod lysten til at fordybe os i begrebet 'Deltagerkultur' i slutningen af 2009. I foråret 2010 arbejdede vi intensivt med at udarbejde en projektbeskrivelse med budget. I efteråret 2010 arbejdede vi med at udvikle en kursusbeskrivelse for studiekredsen og med at få studiekredsen formelt forankret på Malmø Højskole under Læreruddannelsen. Vi skulle også finde en studiekredsleder, som havde lyst til dette eksperiment. Den 16.11.2010 havde vi vores første studiekredsmøde.

For at få inspiration til udviklingen af indholdet af vores studiekreds havde vi et møde i august 2010 med Deleuze-kenderen Asmund Born (tidl. CBS). Han fik os til at skærpe vores problemstilling med særligt fokus på Deleuze. Ud fra Deleuze diskuterede vi den senmoderne kulturforvalters/undervisers udfordring i

et krydspres mellem at være på en gang administrator/iagttagere og ild-sjæl/deltager. På baggrund af mødet gik vi i gang med at designe studiekredsen.

Selvom vi arbejdede inden for en formel struktur, lagde vi alle i fællesskab, inklusiv studiekredslederen, skinnerne undervejs. Studiekredslederen havde rollen som facilitator, inspirator og vejleder, men deltog også som medlem af studiekredsen.

Drøtlerne på møderne bestemte, hvad vi havde behov for at fordybe os i på næste møde. Til hvert møde skrev vi oplæg med refleksioner, som blev drøftet videre i fællesskab. Vi holdt også mundtlige oplæg for hinanden. Det teoretiske stof konfronterede vi undervejs med cases fra de verdener, vi hver især arbejder i.

Den særlige pædagogiske metode, hvor vi alle sammen hver for sig og sammen havde ansvar for indhold og forløb, gav et særligt engagement på tværs af os som danskere, svenskere, kulturforvaltere, undervisere, forskere, studerende og studiekredsleder. Metoden har åbnet op for hele tiden at tænke i nye baner og forfølge dem. Den pædagogiske metode kunne kaldes en kreativ forskningsmodel, hvor vi stadig får udvidet og uddybet vores undersøgelsesfelt – deltagerkulturen og vores rolle i den.

Ud over at vi har arbejdet med afsæt i et fælles grundlag, har vi hele tiden 'forstyrret' hinanden i vores måske lidt for fastlåste optikker – ved at møde hinandens forskellige kulturer i drøtlerne.

De 'refleksionstekster', som vi har skrevet til hvert møde, betød for os hver især, at vi blev bragt ud i at knytte teori an til praksis og omvendt. På den måde forsvandt vi ikke ind i et rent spekulativt teoretisk felt. Med de teoretiske briller på fik vi til gengæld lidt mere hold på vores rodede, jordnære hverdag. På den måde er vi blevet klogere både på vores

hverdagspraksis og på de teoretiske begreber i studiekredsen. Når vi drøftede refleksionsteksterne indbyrdes, blev vi bragt til at træde et skridt tilbage og blive lidt fremmede over for vores refleksioner. Vi opdagede perspektiver og fik aha-oplevelser, som vi måske ellers ikke ville have fået.

De essays, som er det umiddelbare synlige resultat af studiekredsen, bekræfter, hvad deltagerkultur-metoden har betydet med hensyn til at undersøge hver enkelt deltagers praksis på et fælles område: deltagerkultur. De enkelte essays afspejler den enkelte studiekredsdeltagers daglige erfaringsområde. Det kommer der en mangfoldighed af forskellige temaer og perspektiver ud af. Trods essayenes forskellighed har de alligevel en fælles kerne, der har sine rødder i studiekredsens refleksioner og drøtler. Ved at se essayene hver for sig og sammen tegner der sig problemstillinger, som giver lyst til fortsatte undersøgelser og til at fordybe sig i deltagerkulturproblematikken inden for egen praksis.

### SPORENE EFTER STUDIEKREDSEN

Vi håber, at vi med resultaterne og produkterne fra studiekredsen om deltagerkultur har efterladt os nogle frø, som kan vokse videre hos vores kolleger på den ene og den anden side af Øresund.

I vores essays, udgivet i deltagerkultur-antologien (offentliggøres til september op til Metapolkonferencen 29.9.2011), undersøger vi emner lige fra "En krigsmaskine på Malmø Højskole!", "Den kritiske position" (om litteraturlæsning og -analyse), diskussion om "Hvordan er deltagerkultur mulig?", om "Deltagerkulturens dilemmaer – når en kommune vil inddrage borgeren", "Deltagerkultur på ungdomsfestivalen KataPuls", "Findes der noget spændende der" – om musikprojekter drevet af og for unge til en undersøgelse af en 'upcoming' finansieringsmåde: crowdfunding ('folkefinansie-

ring'), hvor en offentlig aktør (Stockholms stads kulturforvaltning) lader medborgere bestemme dels over egne midler og dels over forvaltningens tilskud som løftestang til projektet. Som kildegrundlag for essayene har vi brugt interviews, projektbeskrivelser, politikker og strategier, projektrapporter – og egne erfaringer.

Vi mener, at vi undervejs i studiekredsen er kommet ned under overfladen på deltagerkultur-begrebet og har fået bare noget af dets mangfoldighed frem i lyset. Vi har bl.a. opdaget, at det at sige 'deltagerkultur' ikke nødvendigvis medfører det gode, som begrebet typisk opfattes som. Der kan ligge en slags 'det godes tyranni' i deltagerkulturprojekter, som forventes at skulle ende med den store forløsning. Som essayene fra deltagerkulturstudiekredsen viser, kan knapt så perfekte deltagerkulturprojekter rumme en nok så høj grad af dynamik og ansats til videreudvikling af deltagerkultur. Deltagerkultur er tilbivelse!

Læs mere om studiekredsen i "Metapolens Genius Loci – steder, deltagere og laboratorier" (2011), red. Inger Hallelov et al., Kreativ Metapol, i denne antologiske artikel om deltagerkultur og i deltagerkulturstudiekredsens digitale antologi, som er tilgængelig på [www.kreativ-metapol.net](http://www.kreativ-metapol.net).

Venlig hilsen fra  
Deltagerne i studiekredsen

*Mats-Ola Nilsson og Catharina Hjalmarsson, Lund Kommune – Camilla Persson, Hässleholm Kommune – Lena Sundgren-Brorsson og Camilla Sjöstrand, Region Skåne - Per Dahlbeck og Magnus Persson (studiekredsleder), Malmø Højskole – Anne Spanget-Larsen, Frederiksberg Kommune - Annemette Andersen-Hoppe, Furesø Kommune.*

## DET ER FOR BØRN - ELLER ER DET?

Altså planlægningen ude i kommunerne og deres tilbud om kultur for, med og af børn. Spørgsmålet er nemlig: Planlægger vi, så alle børn og unge får kultur?

Af Kirsten Schneider

Da børne- og ungegruppen blev etableret i starten af projektperioden for Kreativ Metapol tilbage i år 2009, var det ønsket at sætte fokus på, hvad kommunerne tilbød, når det handlede om at give børn og unge kultur i skolen. De to børnekulturkonsulenter, der sad i gruppen fra Hvidovre og Albertslund, havde hver deres tilgang, metoder og lokale samarbejdspartnere, hver deres praksis og placering lokalt og alligevel ville de det samme. De ønskede at sikre, at alle børn i deres kommune fik lige adgang til den brede kultur igennem mødet med professionelle kunstnere. Det skulle være fleksibelt tilrettelagt så det fungerede lokalt, og det skulle være en naturlig del i børnenes hverdag, men hvordan, spurgte de sig selv?

Howdan sikrer vi, at alle børn og unge møder kulturen?

### KULTUR FOR BØRN, UNGE OG VOKSNE

Arbejdsgruppen, der langsomt voksede med repræsentanter fra Kristianstad, Malmø og to mere fra Hvidovre tog udfordringen op, og gav sig i kast med opgaven. Ikke en nem opgave, men der måtte være nogen, der havde gode erfaringer og samlede man disse, kunne resultatet kun blive interessant.

De børn og unge, arbejdsgruppen har haft i tankerne, har hele tiden været børn og unge i skolealderen. "Men kan man ikke lave en kobling mellem vuggestue, børnehave og skole, så man tænker det hele vejen rundt," var der én, der sagde. "Jo og til ungelivet med dets fritidstilbud," sagde en anden. "Vi må opfinde en helhedsløsning, hvor vi tænker kulturen for både børn, unge og voksne," blev gruppen enige om.

Det er naturligvis forskelligt, hvordan og hvad der kan planlægges af kulturtilbud

til en lille pølse på fire år og en ung fyr på 16 år. Hovedformålet, at de skal møde kulturen, er og bliver dog det samme, mens formidlingen klart er forskellig. Bredden af tilbud skal tilrettelægges, så det rammer de forskellige aldersgrupper. Bredden skal også medtænkes i planlægningen af aktiviteter og muligheder, så tilbuddene nuanceres i forhold til forskellige børns behov. Dertil kommer, at planlægningen også bør sikre hensynet til de mange børns forskellige kulturbaggrunde, traditioner og muligheder. Arbejdsgruppen var enige om, at inklusion er et nøgleord i planlægningen af børne- og ungekulturtilbuddene.

### SKOLEN SIKKER DET BREDE KULTURBEGREB

Den største udfordring ligger i skolen. Det var de to børnekulturkonsulenter, der sad i arbejdsgruppen fra starten fuldstændig enige om. Skolen kan være svær at komme ind i, men svær at komme udenom, lød også svaret fra kommunerne, da vi spurgte dem ad. Det er dog skolen, der i princippet møder alle børn, og derfor må det også være i klasselokalerne, de møder det brede kulturbegreb.

De kommunale kulturinstitutioner som musikskole, billedskole og muser har en lang række velfungerende tilbud til børn og deres familier samt besøgs-, undervisnings- og oplevelsestilbud til daginstitutioner og skoler. Men som det er nu de fleste steder, er det op til den enkelte lærer, om han eller hun vil benytte sig af tilbuddene. Skal det ændres, kan man udforme aftaler eller forventninger, og gruppen anbefaler, at det er en regional og/eller kommunal opgave, da det kræver nærhed at etablere det gode samarbejde. Her er det vigtigt, at politikerne støtter op om sådanne aftaler.

### LÆRERE SKAL LÆRE AT INDDRAGE KULTUR I ALLE FAG.

Da de 140 antal deltagere på konferencen 'Grænseløs Kultur' i Albertslund den 10. maj 2011, fik spørgsmålet: "Hvordan kommer kulturen ud i skolerne?" blev de udfordret.

Det viste sig hurtigt, at arbejdsgruppen, der arrangerede konferencen, havde set rigtigt, da de antog, at opgaven med at formidle kulturen generelt ikke varetages af lærerstanden i tilstrækkelig grad. Det kom frem på konferencen i maj, og årsagerne er, at lærerne ikke kan se hvordan de skal gøre det, finde tid til eller simpelt hen fordi de mangler den nødvendige faglige baggrund til at sætte kultur på skoleskemaet. Og som flere deltagere fremhævede: Fordi det ofte er svært at planlagt kulturforløb i hverdagen uden assistance udefra af for eksempel børnekulturkonsulenter eller udøvende kunstnere.

Har skolerne sat sig ind i mulighederne for at møder med den professionelle kunst kan etableres, kunne man så spørge sig selv? Selvom ikke alle ved det, har vi faktisk i Danmark nogle rigtig gode ordninger, som for eksempel 'Huskunsterordningen', hvor man kan søge om at få kunstnere ud for kortere perioder i skolen. I Sverige findes 'Kulturskoleordningen', der har kunstnere og lærere ansat, som også kan deltage i skoleforløb. Disse tilbud anvendes ikke i tilstrækkelig grad, måske på grund af manglende viden om deres eksistens.

### BEDRE UDDANNELSE AF LÆRERE

Lærerne er fra seminarierne ikke umiddelbart uddannet til at løfte denne kulturopgave. De er uddannet til at være fagformidlere og til at sikre, at eleverne trives i skolen. Deltagerne på konferencen var i deres udsagn i konferencens workshop enige om, at samarbejdet mellem lokale »



aktører, det være sig kunstere, lærere, musik- og billedskoler og museer er vejen frem for at sikre kendskabet til lokale muligheder.

Det er nødvendigt, for det er ikke skolens opgave at kende til alle mulige tilbud udenfor den egentlige skolehverdags opgave. Godt nok er kultur indskrevet i folkeskolens formål via fagene, men at indarbejde skoletjenestetilbud i årets planlægning er krævende oveni den også krævende læreropgave.

Etablerede netværk, hvor den lokale børnekulturkonsulent tager ansvar for samarbejdet, og overordnet tager sig af formidlingen ad netværkets planlægning, letter ikke blot arbejdet for den enkelte lærer, men sikrer at kulturtilbuddene kommer ud til alle.

#### ENKELTPERSONER MÅ IKKE VÆRE BARRIERER

De voksne skal være garanter for, at alle børn og unge møder kulturen via skolen, så det bliver en hverdagsting at inddrage kulturen.

Til at løfte kulturopgaven kræves altså et samarbejde med professionelle kulturformidlere og kunstnere. De findes i kommunerne i form af børnekulturkonsulenter, kunstnere, musik- og billedskolelærere, ansatte i skoletjenesterne, bibliotekarer med flere. De er der, og de skal bruges! Ifølge FN's børnekonvention har børn ret til at møde kulturen bredt set, og derfor må formidlerne være professionelle, som er interesserede i at indgå i netværk til fordel for det bredt planlagte tilbud.

Undervisningsministeriet skal ikke udarbejde et nationalt ensartet tilbud - det er bestemt ikke opgaven - men understøttelse herfra er essentiel. Den enkelte kommune bør arbejde med opgaven og meget gerne i en regional forståelse, for at den kan blive lokalt forankret og dermed fleksibel i forhold til lokale fokusområder.

#### DET BREDE KULTURBEGREB

Arbejdsgruppen har i hele forløbet søgt at tale om det bredeste kulturbegreb overhovedet. Det har været i vores interesse at forholde os inkluderende til børnegruppen. Hvis vi havde valgt at snævre begrebet ind til de klassiske kunstområder, var det vores frygt, at vi ville miste for mange børn undervejs. Derfor har vi talt om kultur så bredt som muligt: Sport, mad, miljø, kulturarv, arkitektur, design, musik, billedkunst, bevægelse, dans, fortælling, litteraturen, film, IT, ja, vi kunne blive ved. Det handler ikke om at begrænse men om at udvide børnenes kulturbegreb.

#### KORTLÆGNING

Kreativ Metapol består som projekt af en samling kommuner af forskellig størrelse, så hvordan kan man samle viden til ét billede? Gruppen mente, at der var grund til at samle erfaringer. Hvorfor starte forfra hver gang, når mange kommuner helt sikkert ligger inde med gode erfaringer, de kan dele ud af?

Gruppen sendte derfor et spørgeskema ud til kommunerne, og forventede at få svar fra den kommunale børnekulturkonsulent. Forventningen til besvarelserne var selvfølgelig, at det blev tydeligt, hvad kommunerne kunne, og hvilke redskaber de anvendte.

At nogle kommuner ikke havde en kulturpolitik på børne- og ungeområdet overhovedet var overraskende.

FN's børnekonvention siger, at børn har ret til at møde kulturen. Børn skal igennem deres barndom etablere et bredt kendskab til mangt og meget, de er i lære, og det er de voksnes ansvar at sikre, at de lærer så meget som muligt. Når de er store nok til selv at vælge, så er de forhåbentlig blevet så vidende på kulturområdet, at de ved, hvad de vælger til og fra. De voksne skal ikke være strenge smagsdommere i forhold til, hvad bør-

nene skal kunne lide eller ikke lide. Vi må stole på, at vi som mennesker foretager fornuftige valg - men vi skal have noget at vælge imellem. På denne måde sikrer vi også, at vi lever op til konventionens bogstav.

*”At nogle kommuner ikke havde en kulturpolitik på børne- og ungeområdet overhovedet var overraskende.”*

#### ARBEJDSGRUPPENS KONKLUSION

Når vi sikrer kulturen til børn, styrker vi deres handlemuligheder. Tager vi børn og unge med på en dannelsesrejse igennem kulturen, kommer de til at kende de mange muligheder for kulturoplevelser og kulturdeltagelse, der er, og som de kan få glæde af resten af deres liv. For at det er muligt, er man i de enkelte kommuner nødt til at udforme handlingsplaner, som sikrer, at alle børn og unge tilgodeses i denne planlægning. Som en af konklusionerne fra deltagerne på konferencen lød: ”Det skal ikke være frivilligt.” Et par guidelines til kulturplanlægningsarbejdet lyder:

- » Der skal udformes kulturpolitikker og handlingsplaner i kommunerne for børn og unge. Denne politiske understøttelse sikrer inkluderende kulturtilbud for, med og af børn.
- » Der skal sidde en central person: En børnekulturkonsulent, der administrerer midler til kultur for, med og af børn og unge. Konsulenten har desuden en formidler- og kompetenceløftfunktion.
- » Det skal sikres, at repræsentanter blandt lærere og pædagoger uddannes til opgaven som kulturambassadører.

- » Der bør etableres et netværk i kommunerne, som består af en børnekulturkonsulent, repræsentanter fra kulturinstitutioner og lærere og pædagoger.

Dette netværk samarbejder om at udforme kulturplaner i et årshjul i eksempelvis skoleregi til børn og unge i kommunen. Denne planlægning sikrer at lokale behov, ønsker og muligheder tilgodeses. Netværket står desuden for formidling ude i institutionerne og sikrer dermed at være reelt inkluderende.

#### FRA ARBEJDSMØDER TIL MAGASIN-PRODUKTION

Arbejdet med at udforme et magasin krævede, at gruppen selv tog på en kulturrejse i Kreativ Metapols kommuner, for ved selvsyn at opleve deres lokale muligheder og eventuelt at udfordre deres planlægning.

Gruppen planlagde en guide til besøgene, så alle kommuner blev udfordret på det samme. Uanset kommunens størrelse havde gruppen en forventning om, at udfordringerne, når der er tale om kultur til børn og unge, ville være de samme. Gruppen indså, at den viden krævede, at den blev synliggjort og derfor formidlet i et magasin til kommunerne og deres medarbejdere. Det var altså hensigten, at magasinet kunne være med til at formidle gode praksiseksempler og være inspirationskilde.

Planen lå hermed klar og tilbage stod udvælgelsen af de i alt seks kommuner, gruppen ville lade være de gode eksempler. Kommunerne blev valgt fordi:

- » De havde et best practice forløb, som kunne gennemføres uanset kommune
- » Kommunens best practice forløb henvendte sig til alle enten på en årgang eller indeholdt koblinger.
- » Best practice eksemplet kunne gennemføres overalt uden særlige tilskud

- » Der var en ansvarshavende, vi kunne besøge.
- » Det var et projekt kommunen var stolt af.

#### ARBEJDSGRUPPENS UDFORDRING

At gennemføre interview med ansvarlige for best practice-eksemplerne var en god oplevelse. Gruppen lærte utrolig meget, og det understøttede vores første anbefaling om, hvor vigtigt det er, at der sidder kommunale ansvarspersoner, der sørger for, at forløbene reelt gennemføres. Men også, at der bør være lokalt udformede planer for, hvorledes kultur kommer ud til børn og unge, og at skolen er en væsentlig partner. Alt det fik gruppen bekræftet, og alt dette ville magasinet 'Grænseløs Kultur' handle om. Magasinet skulle sendes ud til alle kommuner i projektet, men udbredelsen og formidlingen af gruppens arbejde, kunne måske udfordres eller understøttes yderligere. Flemming Olsen, Børne- og kulturdirektør fra Herlev kommune, foreslog gruppen at planlægge en konference, hvor formidlingen blev udvidet udover Kreativ Metapols kommuner. Gruppen tog imod udfordringen og tilrettelagde en konference, hvor alle niveauer deltog. Kulturplanlægningsstrategen, den lokale gode historie ved en lokal planlægger, en kommunal kulturdirektør som forholdt sig til kulturbegrebet generelt og endelig professor Anne Bamford, der havde analyserne og deres resultater til at validere, hvorfor kultur skal planlægges for at det kommer ud til alle.

Gruppen ønskede også at få resultater ud af konferencen, så deltagerne deltog i en workshop. Her er en række udsagn fra de mange deltagere på konferencen. Deltagerne kom fra region Skåne og Hovedstaden og repræsenterede bredt ansvarshavergruppen, når der tales om kulturplanlægning i kommunerne. Deres udsagn skal ikke yderligere kommenteres:

”For at sikre at alle børn og unge møder kulturen skalkultur- og skoleforvaltning ar-

bejde sammen og udvikle fælles forståelse af kunstens /kulturens betydning i skolen.”  
”Lærerne skal vide mere om kultur og behøver derfor et kompetenceløft og assistance i læreruddannelse, efter- og videreuddannelse og workshops i forbindelse med kunstnerbesøg.”

”Vi vil inddrage børnene mere i planlægningen. Hvordan udvikler vi redskaber og metoder til det?”

”Vi skal sætte os mål, sørge for at opfylde dem”

”Vi skal forankre gode kulturtiltag”

”Kulturen skal ud til børn og unge i deres hverdag”

”Fleksible og uformelle tilbud skal give familier mulighed for deltagelse samt give mulighed for at få forældre og børn til at gå til fritidsaktiviteter sammen.”

”Til en kulturplan skal knyttes centrale ressourcer.”

”Det er vigtigt med en børnekulturkonsulent og et kulturnetværk i alle kommuner til at styrke samarbejdet på tværs.”

”I fællesskabet blomstrer kulturen.”

”Kulturgarantien bör ej vara frivillig jävnför demokratiargumentet. Vi vuxna har ansvar för att ge barnen den kulturella referensramen.”  
”Barnen behöver alternativ till populärkulturen.”

”Erfaringsudvekslinger af gode kulturprojekter gavner kvaliteten. De skaber netværk og regionale samarbejder, der kan udvikle og som de enkelte kommuner kan sætte i lokalt præg på.”

”Unga ska vara medskapande i kulturprojektet - inte bara publik för att utveckla sin egen kreativitet.”



”Ungas möte med kultur ska planeras för att säkerställa att alla ska få ta del av kultur.”

”Utveckla ett språk mellan konst och pedagogik.”

”Kulturplanering skall vara av, med och för unga.”

#### STJERNEBARNET

I løbet af en arbejdsproces opstår der altid noget, ingen havde forventet. Således også i arbejdsgruppen. Under et møde, hvor vi skulle samle op på vores besøg i kommunerne, faldt snakken på hvem det barn egentlig er, der skal møde kulturen.

På en flipover blev barnet skrevet op midt på papiret og derfra udviklede samtalen sig.

Hvem er det, der vil præge barnet? Hvem er det, der giver barnet kultur? Er det et familie- og dermed et forældreansvar eller er der andre, som har lige så stor indflydelse eller måske endda større indflydelse på barnet i kulturmødet?

Gruppen er interesseret i også fremadrettet at søge svarene. Vi har i første omgang fået en række svar på vores besøg rundt omkring i kommunerne, dernæst på vores konference, men der er stadig mange, der kan byde ind med svar. Gruppen planlægger endnu en konference, hvor politikere, skolefolk og forhåbentlig repræsentanter fra børn og unge-gruppen deltager og kan kvalificere gruppens opsamlede resultater.

Stjernebarnet, som vi i vores samtaler nåede frem til, er altså et barn, der har umådelig mange relationer, der alle ønsker at præge det med aktiviteter, relationer og oplevelser. Man kan frygte, at de mange prægninger kommer væltende ind i forskelligt tempo og vægt på områder, der måske oven i købet ikke er understøttende, og det er her, den gode planlæg-

ning kommer ind. Hver ting til sin tid og i rimelige mængder, hvor barnet også kan være reelt deltagende og have mulighed for at overskue, hvad det møder.

#### HVAD HAR VI LÆRT UNDERVEJS?

Gruppen har lært utrolig meget i forløbet under Kreativ Metapol. Ved blot at forklare egne lokale forhold, bliver de sat i perspektiv og udfordret. Det er sundt.

Erfaringsudvekslinger mellem personer og grupperinger, der arbejder med området kultur for, med og af børn sikrer en stadig konstruktiv og nødvendig udvikling i egen kommune og region.

Vi kan lære af hinanden og selv om kommunestørrelserne er meget forskellige, er der alligevel meget, vi kan udveksle.

Undervejs har gruppen forholdt sig til begrebet 'Deltagerkultur', som har været temaet i en række præsentationer fra dygtige oplægsholdere. Som kulturmedarbejdere kan vi alle i Kreativ Metapol blive klogere, og her var et begreb, alle uanset om man arbejdede med ældre, sundhed, unge eller fortællinger, kunne have glæde af at kende til.

På vores konference anvendte gruppen et spil 'Top Stone', som blev præsenteret på en af projektets metapoldage. Det har vist sig at være et praktisk og anvendeligt redskab til at sikre deltagelsen. Gruppen anvendte spillet på konferencen, da der her skulle findes en række anbefalinger fra mange forskellige personer, som sidder med kulturformidleropgaven. Spillet sikrer, at alle taler lige meget, præsenterer gode ideer og får mulighed for at argumentere for dem samtidig med at man i fællesskab kan kvalificere og forbedre ideer, visioner og praksis.

Endelig har deltagerne i gruppen under børn og unge oplevet, at sproget ikke er en barriere. De to landes regioner Skåne og omegnskommuner til hovedstaden har gennemført projektet Kreativ Meta-

pol på dansk og svensk i en positiv Øresundssammenhæng.



## FRA FÆLLES TRAUME TIL FÆLLES MÅL

Projektdeltagerne røg helt ud af deres komfortzone, da de tog på workshop på en vingård i skånske Flädie. En oplevelse, der involverede både dans og yoga, men som gav gruppen et fælles traume, de kunne bruge kreativt og konstruktivt - bagefter!

Af Henriette Ritz Kylmann

Scenen var sat, og bilen fyldt med forventningsfulde danskere på vej til vingården i Flädie, da alle deltagerne i Kreativ Metapol skulle mødes for første gang. Programmet spændende; emnet var "Kunstkompetence som redskab", et eksperiment i at arbejde med kunst og kreativitet. Forventningens glæde var derfor stor. Vel ankommet til Flädie blev vi mødt af klassisk musik, vejret var med os, solen skinnede og nu skulle vi i gang.



markeret med et lille rødt kryds. Nu kunne embedsfolkene ikke sidde stille længere. De var hele dagen udfordret på det yderste i forhold til deres "komfort zone" og her var grænsen. I form af en korttegning af en hjerne, med et lille rødt kryds.

Bølgerne gik højt i bilen på vej hjem, der var ingen tvivl om at det her, det var "for meget!". Enkelte bad om at blive fritaget for alle fremtidige metapol-aktiviteter.

### VI VAR FÆLLES!

Efter Flädie delte metapol deltagerne sig i mange forskellige delprojektgrupper og tiden gik, og vi opdagede at vi havde et "fælles traume", en fælles historie. I delprojektgruppen "Kortlægning og Magasin" vendte vi ind imellem tilbage til oplevelserne i Flädie. Vi oplevede, at vi selv skulle finde ud af hvad der skulle "komme ud af" Kreativ Metapol. Vi fik nye fælles mål og vi samarbejdede om vores nye fælles projekt: Kortlægning af børne- og ungdomskulturen i Øresundsregionen blandt de deltagende kommuner. Kortlægningen skulle præsenteres, og det blev til magasinet "Grænseløs Kultur" og selvfølgelig skulle magasinet præsenteres, og det blev til konferencen "Grænseløs kultur Børne- og ungdomskultur i Øresundsregionen" med 150 deltagere.

### EN KREATIV UDFORDRING

Vi var en blandet flok af danske og svenske embedsmænd og -kvinder på forskellige niveauer fra 14 kommuner på begge sider af Øresund. Måden hvorpå vi normalt er kreative er ved udveksling af tanker og idéer. Vi er sjældent fysisk aktive eller fysisk kreative, men det skulle der nu laves om på, kunne vi forstå!

"Dans Kreativ Metapol" med de andre deltagere – du skal røre de andre deltagere mens du danser – dét var grænseoverskridende. Især for Trine, der behændigt prøvede at undgå at komme i dansens centrum. Vi skulle også male "Kreativ Metapol Øresund", men vi måtte ikke tale imens – der følte Henriette, at hun havde fået både spændetrøje og mundkurv på, og så er det svært at være kreativ. Der var med andre ord op til flere, embedsfolk der blev udfordret langt ud over deres "komfort zone". Men for dem skulle det blive endnu værre, for nu skulle de også prøve en yogaøvelse der ville fjerne al stress. På det her tidspunkt havde Camilla flere gange tænkt på, hvordan bunkerne på hendes skrivebord og mail voksede i hendes fravær – tanker hun ikke var alene om. Og så blev det tid til et oplæg om "Hvor sidder kreativiteten?". Vores oplægsholder holdt en korttegning over hjernen frem "Se – der sidder kreativiteten!" nydeligt



### ALT DET VI NÅEDE

Var der en der havde spået os i Flädie, at vi skulle være dem, der kortlagde Øresundsregionens børne- og ungdomskultur, at vi skulle skabe et magasin med de bedste eksempler på børne- og ungekulturprojekter og idéer, at vi skulle afholde en konference med både danske og svenske deltagere – så havde vi troet, at det var løgn. Vi tog et skridt i Flädie, et lille skridt, der blev til mange flere små skridt. Undervejs fik vi en enestående mulighed, og tid til refleksion og kompetenceudvikling. Det var kun muligt med Kreativ Metapol.

Vores bedste råd, på baggrund af vores erfaring i et stort og langvarigt EU projekt på tværs af grænser, er at man skal sige "JA". Sig ja, når du bliver spurgt, om du vil deltage i et EU projekt. Du vil måske undervejs tænke "Hvad laver jeg her?", du vil tvivle og være frustreret. Sådan er det, når man søger og erobrer ukendt land. Tro os, det ender godt!



## LYDE I ØRESUNDSREGIONEN

Af Hanne Svendsen Holme  
og Karen Ballegaard

Overalt i byen og naturen findes historier, store og små fortællinger om spændende steder og særlige oplevelser, der knytter sig til stederne. Men kun få kender historierne.

Fire kommuner i Kreativ Metapol har i foråret 2011 indsamlet og lanceret lokale lydfortællinger. Visionen er at fange regionens sjæl med lydaserede fortællinger fra hele Øresundsregionen og samle dem på en fælles webplatform.

Kultur & Sundhed, som er et af delprojekterne i Kreativ Metapol, afholdt i maj 2010 et Fortælleseminar, som var så inspirerende, at deltagere fra Furesø, Herlev, Höör og Simrishamn kommuner blev enige om at arbejde sammen om at skabe lokale lydfortællinger. Deltagerne ville finde de fortællinger, der gemmer sig på lokaliteter rundt om i kommunerne og give borgerne mulighed for at tage fortællingerne med på tur rundt i byen eller ud i naturen – lige der hvor fortællingerne foregår. Med lydfortællingerne kan man

høre gode historier om lokale områder samtidig med at man kommer ud at røre sig, og denne kombination af kultur og sundhed har netop været et perspektiv, som delprojektet har haft for øje.

Deltagerne tog afsæt i lokale forhold og gik til opgaven på vidt forskellige måder, så der foreligger nu - ud over fire lytteværdige produkter - også fire forskellige metoder til inspiration for andre kommuner, som har lyst til at arbejde med fortællinger i lyd og bevægelse.



### LJUDSTRÅKET 100% SIMRISHAMN - AUDIOWALK PÅ JAGT EFTER SIMRISHAMNS SJÆL

I Simrishamn kommune fik en professionel storyteller, Jerk Elmén, til opgave at indfange Simrishamns sjæl med fortællinger. Jerk bad udvalgte borgere i byen: unge og ældre, indfødte og tilflyttere om at fortælle om deres by, og som forberedelse blev de stillet 3 spørgsmål:

- » Hvad er dit favoritsted i Simrishamn?
- » Hvor ligger Simrishamns hjerte?
- » Kan du komme på et enkelt ord, som dækker dit Simrishamn?

Fortællingerne blev samlet til en collage af stemmer og udgivet som et "vandingsstråk(strøg)", en lydvandring gennem byen. Ljudstråket kan downloades via bibliotekets hjemmeside.

Og Simrishamns hjerte? Det ligger ved havnen.

### TA' EN KUL TUR - BERÅTTELSER OM HÖÖR.

Hvem boede dér? Hvad skete her? Hvad har den bygning været brugt til? Lydfortællingerne om Höör er en turguide med faktuelle oplysninger om spændende steder i Höör, men også en samling af de skrøner, der fortælles om stederne. Fortællingerne er indsamlet og indlæst af engagerede Höör-boer, og Staffan Olofsson fra Höörs kommunes Kultur- og fritidskontor har selv stået for lydoptagelserne. De sidste fortællinger optages i løbet af sommeren og til efteråret udkommer 12 fortællinger i en turguide, som fås på biblioteket, turistbureauet og på rådhuset. Turguiden kan også downloades fra kommunens hjemmeside.

### PÅ LYDKURSUS

Furesø og Herlev kommuner valgte at gå sammen om et lydkursus ledet af den danske radio-dokumentarist Krister Moltzen, som er specialist i lydmontage. I et kursusforløb på 5 halve dage blev deltagerne undervist i dramaturgi og lydfortælling, interview- og optageteknik samt redigering og strukturering. Der var hjemmeopgaver mellem kursusdagene, så det endelige lydprodukt blev skabt undervejs.

### STEMMER FRA FURESØ

Furesø Kommune er dannet af to nabokommuner, Farum og Værløse, men omkring den tidligere kommunegrænse har borgerne en fælles erindring, gamle historier, som Metapol-deltagerne fra Furesø Museum satte sig for at formidle med lydfortællinger. Man kan derfor sige, at der var tale om et fælles identitetsprojekt. Og det er ikke småting, der er foregået i de naturskønne områder ved Furesø Bad. Det er blevet til 8 dramatiske historier om bl.a. jernbanebissler, frihedskæmpere og landevejsrøvere. Historierne kan lånes indspillet på mp3-afspillere på museet og biblioteket, og downloades fra Furesø Museers hjemmeside.

### NATUR OG HISTORIER OMKRING KILDEGÅRDEN

I Herlev besluttede kulturinstitutionerne at gå sammen om at skabe en audiowalk om et naturområde ved Børnenaturcentret Kildegården. Museet og lokalarkivet havde historisk viden om stedet. På biblioteket kunne de podcaste. Musikskolen ville gerne komponere musik til audiowalken. Spillestedet havde lydstudie, og naturvejlederne på børnenaturcentret kendte til planter og dyr i området. Alle

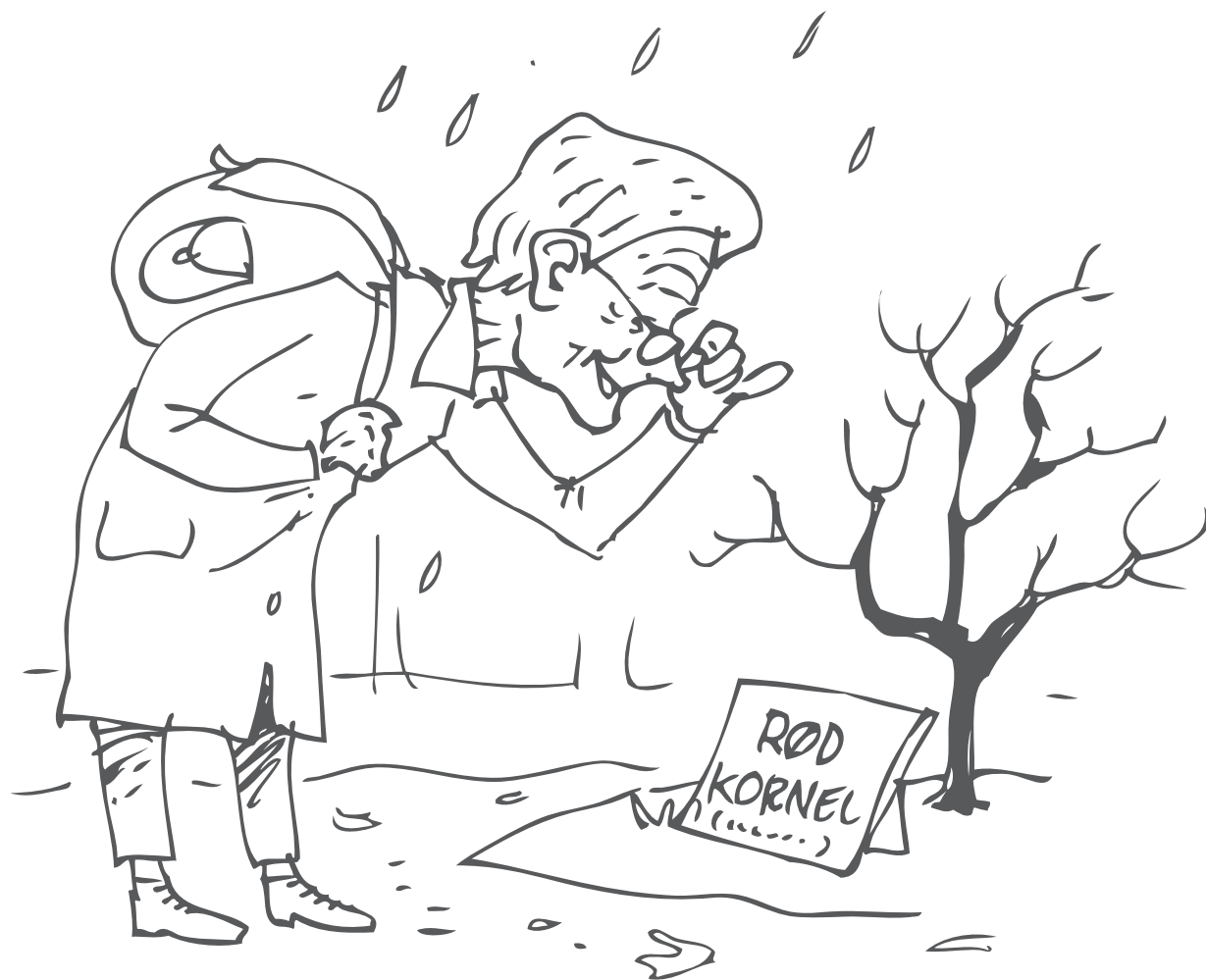
deltagere bidrog med interviews, og nedenfor kan du læse Hanne Holmes beretning om mødet med Birthe, en lokal fortæller. Fra sidst i august måned kan audiowalken lånes på børnenaturcentret og på biblioteket eller downloades til egen mp3-afspiller fra Herlev Kommunes hjemmeside.

### FORTÆLLINGER FRA ØRESUNDSREGIONEN

De fire kommuner har i Kreativ Metapol skabt begyndelsen til en fortællekortlægning af Øresundsregionen. Skulle du have lyst til at tage handsken op bidrage med fortællinger på lyd fra dit område eller blot høre mere om hvordan vi gjorde, så kontakt os gerne.

## OM PROJEKTET

- » Træbanken er en lokalitet og et stop i en af de audio guides/walks, som er blevet til under Kreativ Metapol i delprojektet "Fortællingen i lyd"/Kultur & Sundhed. Denne konkrete audiowalk er en spadseretur på 30 minutter i området omkring Børnenaturcentret Kildegården i Herlev. I audiowalken møder vi ud over Birthe bl.a. "Hundelufferne, Hr. Ferdinand og hans skotskehøjlandskvæg, Kogræsserne og nogle entusiastiske børnestemmer og to naturvejledere.
- » Kildegården ligger i et naturskønt område i det nordlige Herlev. Kildegården er et tilbud til såvel børn som voksne.
- » Træbanken er et 4 hektar stort område, som rummer ca. 100 af de mest almindelige arter af danske træer og buske. Oprindeligt fungerede Træbanken som "planteskole" for Københavns Kommune. I 1992 blev den overtaget af Herlev Kommune. I dag henligger Træbanken som rekreativt område.



## DEN RØDE KORNEL

Af Hanne Holme

Metapolprojektet kan føre én vidt omkring. Således tog jeg en regnvåd lørdag formiddag i november med 83-årige Birthe ud for at lave lydoptagelser ved Træbanken i Herlev. Egentlig søgte vi ikke noget specielt, men Birthe fandt noget helt særligt, noget hun sent skulle glemme.

Jeg har funderet over, hvad en Metapol-fortælling er for mig. Historien om Birthe er en af historierne. For en Metapol-fortælling kan foregå i stor højde, i et luftfartøj, hvor perspektivet er det store, det vældige. Der, hvor man har udsyn, overblik og får inspiration. Her kunne fortællingen om turen til Ruhr godt finde sted... Vi kunne lande på kirkepladsen i Hattingen og lytte til historiefortælleren Dirk Sondermann. Metapolfortællingen kan også foregå helt nede ved jorden, på en helt konkret lokalitet. I det her tilfælde udspiller fortællingen sig ved Træbanken på Kildegårdens jorder, i Herlev.

Historien kunne handle om de fine netværk, der er spundet fra Københavns-området hen over Øresund, ind i Skåne og tilbage igen, men den kunne også handle om netværk skabt lokalt, og det gør den i mit tilfælde. Mit lille lokale netværk hedder Birthe Christensen. Birthe er en gæv, gammel kvinde på 83 år – hun er lille af statur, aktiv – dybt og levende engageret i sin omverden. Hun er tidligere rektor for Rysensteen Gymnasium, hvor hun har været et par menneskealdre, indtil hun gik på pension. Birthe er faktisk en af landets første kvindelige rektorer.

Birthes og min historie udspiller sig en snusket og småvåd lørdag formiddag i begyndelsen af november. Vi skal lave lydoptagelse til audiowalken. Jeg havde valgt at invitere Birthe med i Træbanken, fordi Birthe bor ganske tæt på området. Det har hun gjort størstedelen af sit liv. Hun har ofte har gået tur dér – mest i sine yngre dage. Og så er Birthe altid god for en historie. Jeg har hentet Birthe i min bil, vi har kaffe og croissanter med og noget at sidde på, så vi ikke bliver våde og grønne i bagdelen af at sidde på de bænk, som findes i området. Skal vi i Træbanken, så skal det være en ordentlig skovtur, om det så er november, vådt og blæsende.

Mens vi sidder der og drikker vores kaffe, fantaserer vi om, hvor dejligt der må være om sommeren, når løvtræerne er klædt i grønt. Vi er enige om, at det er fantastisk, at der findes sådan et grønt område i Herlev, hvor man kan tage på picnic med venner og familie, når vel at mærke årstiden er til det. Vi giver hinanden et løfte – vi gør turen om, når det bliver sommer.

Men nu skal vi ud at gå og snakke om Træbanken. Nåltræerne er stadig grønne, men løvtræerne står næsten nøgne. Mens

vi går der, må vi jo indrømme, at vi nu kan se træerne som de skulpturer, de er. Klædt i deres nøgenhed står de skarpt mod den gråblå novemberhimmel.

Det blæser – det småregner – vi går.

Pludselig tager fanden ved Birthe – noget har fanget hendes interesse. Det er en busk. Den står uden blade, men grenene lyser helt fantastisk og bordeauxrødt – som et flammehav.

Birthe må hen og læse på skiltet ved planten: Hendes svar når mig tydeligt og distinkt:

"Det er en RØD KORNEL!"

Birthe er bjergtaget – hun har fundet sin plante. Et par dage senere laver vi nogle supplerende lydoptagelser indendørs. Birthe lovsynger sin Kornel med ordene:

"Jeg skal sent glemme den Røde Kornel. En dag når jeg får tid, tager jeg ud og køber sådan en!" Jeg tog ind på min lokale planteskole. De havde lige et eksemplar af en Rød Kornel, og næste gang jeg skulle se Birthe, gav jeg hende den lille, undselige, frofrosne planteskoleudgave af Den Røde Kornel. Men Birthe blev glad, jeg kunne ikke have givet hende noget bedre, sagde hun. Nu har Birthe plantet den, så hun kan se den fra sit køkkenvindue. Der kan hun nyde synet af den Røde Kornel, når hun drikker sin morgenkaffe. Men den Røde Kornel er smukkeste i sin vinterdragt. I nøgne bordeauxrøde grene.

Som med alle gode Metapolfortællinger, vidste hverken Birthe eller jeg, at det var den røde kornel, vi ville finde, da vi gik på opdagelse i naturen omkring Træbanken. Vi tog blot ud og brugte vores sanser en regnvåd lørdag i november.

Birthe har en masse historier, der skal fortælles. Dem kunne jeg passende få nogle af, når vi tager på sommertur i Træbanken. Det kunne være historien, om dengang hun lige efter sin studentereksamen kortvarigt arbejdede for en meget entreprenant ung mand ved navn Simon Spies. Eller om dengang hun var ved at skræmme livet af en indbrudstyv på sit rektorkontor. Eller noget om Birthes evige undren over, hvorfor der på brevene stilet til hende ofte stod: Rektor hr. Birthe Christensen. Men det er helt andre historier.

## ET KRAKKORT TIL KULTUREN

Det er som bekendt svært at finde vej, uden et kort at navigere efter. Lige så med kulturen, mener kulturchefen i Greve Kommune, Jens Nielsen, der via Kreativ Metapol har fået skabt en kortlægning af samtlige kulturelle aktører i kommunen.

Af Jannie Schjødt Kold

Jens Nielsen byder indenfor i flytterodet på Greve Rådhus, hvor flere afdelinger på grund af besparelser, rykker tættere sammen. Flyttekasserne på hans kontor er symptomatisk for de to år, han har været kulturchef i kommunen.

"Vi er et helt nyt hold, og på et tidspunkt, var der næsten ingen der havde været her længere end 1 år," fortæller han, og forklarer dermed, hvorfor det har været svært for forvaltningen at sidde med i så mange tværgående udvalg og samarbejder, som de gerne ville. De havde behov for at fokusere på sig selv. Under kulturchefens område hører blandt meget andet bibliotekerne, koncertstedet Portalen, Greve Museum og musikskolen. Men hvad sker der i de led, der ligger længere ude? Hvilke kulturelle aktører er der blandt civilbefolkning og på græsrodsniveau, og hvem kender de, der er værd at kende? Det var sådanne spørgsmål, kulturforvaltningen stillede sig selv, inden de på trods af intern travlhed sagde ja tak til at deltage i Kreativ Metapols undergruppe 'Kultur og Erhverv' i oktober 2010.

"For at komme i gang med at udvikle flere kreative talenter og for at støtte op om de kreative iværksættere, der allerede findes, er det selvsagt nødvendigt, at vi som forvaltning har fingeren på pulsen, og øje for kulturens hvem, hvad, hvor i vores by, og til det havde vi brug for et kompetenceløft," siger Jens Nielsen. Et kompetenceløft, der har fået en meget

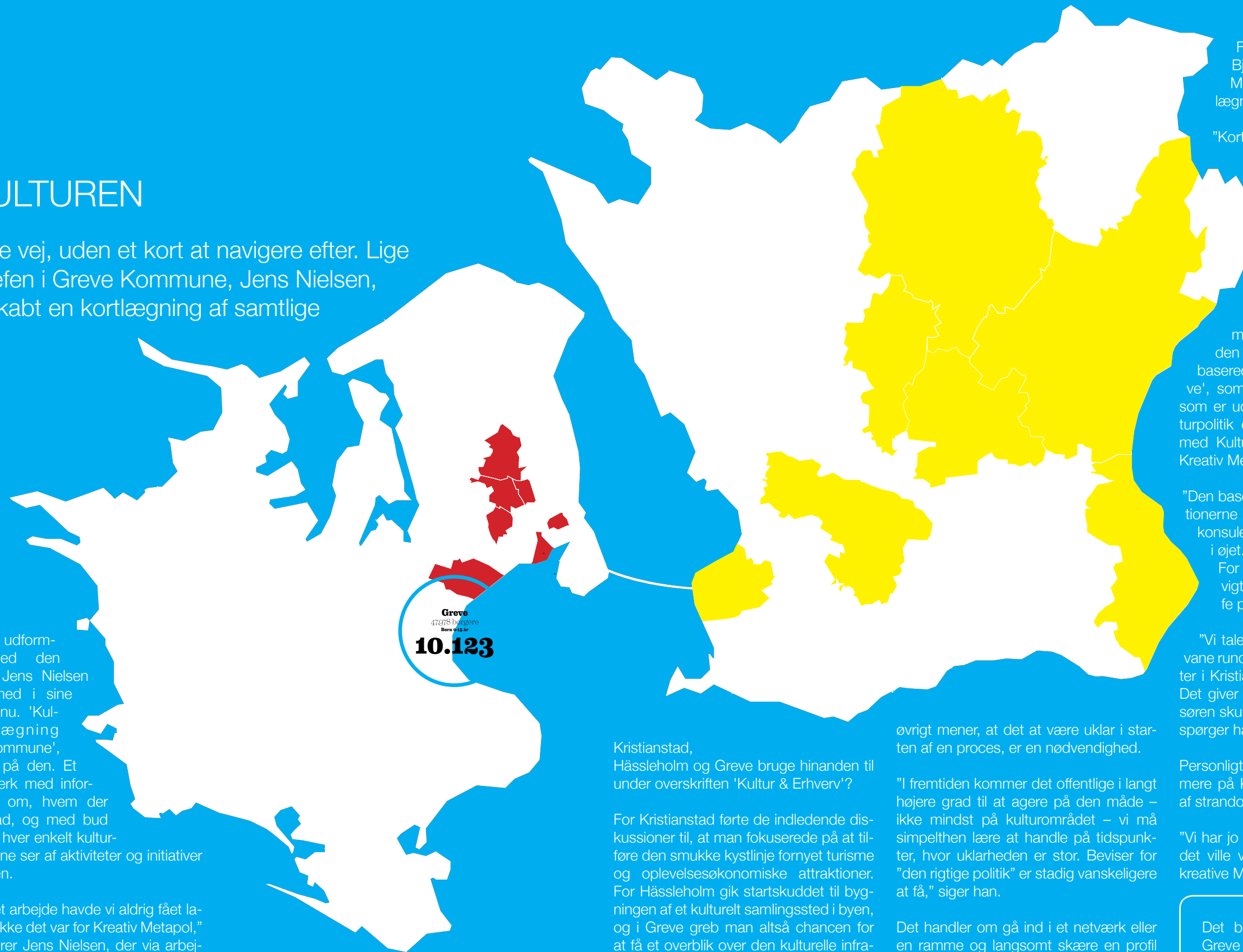
konkret udformning med den rapport, Jens Nielsen sidder med i sine hænder nu. 'Kulturkortlægning Greve Kommune', står der på den. Et digert værk med informationer om, hvem der laver hvad, og med bud på, hvad hver enkelt kulturaktør gerne ser af aktiviteter og initiativer i fremtiden.

"Sådan et arbejde havde vi aldrig fået lavet, hvis ikke det var for Kreativ Metapol," konkluderer Jens Nielsen, der via arbejdet i gruppen Kultur & Erhverv, har fået en ekspert i kulturkortlægning til at udarbejde den dugfriske rapport. Det bedste ved Kreativ Metapol-samarbejdet er ifølge kulturchefen, at vi har at gøre med et 'vidensmekka', der tiltrækker de bedste oplægsholdere til Metapol-dagene.

"Og så udmærker Øresundssamarbejdet sig ved at have EU-støtte i ryggen og et

sekretariat, hvis service ligger langt over niveau," siger han, og derfor gav han i slutningen af 2010 de to kulturkonsulenter Ebbe Brinkved og Britt Kjøng Bjørn grønt lys til at gå ind i Metapol-samarbejdet.

Til at starte med var dagsordenen diffus. Hvad skulle tre så forskellige steder som



Kristianstad, Hässleholm og Greve bruge hinanden til under overskriften 'Kultur & Erhverv'?

For Kristianstad førte de indledende diskussioner til, at man fokuserede på at tilføre den smukke kystlinje fornyet turisme og oplevelsesøkonomiske attraktioner. For Hässleholm gik startskuddet til bygningen af et kulturelt samlingssted i byen, og i Greve greb man altså chancen for at få et overblik over den kulturelle infrastruktur i byen. Ved at se på, hvad der er allerede er af potentialer, peger kortlægningen nemlig også fremad.

"Den skildrer os i en dybde, vi ikke selv er i stand til, vi får registreret nogle kreative miljøer, og samtidig har vi med kulturaktørernes udsagn i de interviews, de har deltaget i, også fået en idégenerering med i købet," siger Jens Nielsen, der i

øvrigt mener, at det at være uklar i starten af en proces, er en nødvendighed.

"I fremtiden kommer det offentlige i langt højere grad til at agere på den måde – ikke mindst på kulturområdet – vi må simpelthen lære at handle på tidspunkter, hvor uklarheden er stor. Beviser for "den rigtige politik" er stadig vanskeligere at få," siger han.

Det handler om gå ind i et netværk eller en ramme og langsomt skære en profil eller et projekt ud af tågen:

"Til daglig drifter vi, lægger budgetter og tæller efter igen, der er ikke plads til at være uklar, og det er simpelthen det, som en international tænketank som Kreativ Metapol giver os embedsmænd: Retten til at være uklar og forsøge at tænke uden for den vante ramme."

For Ebbe Brinkved, Britt Kjøng Bjørn og Jens Nielsen stopper Metapol-arbejdet ikke med kortlægningen.

"Kortlægningen er første skridt i en proces, som vi har valgt at køre efter culturel planning-princippet," forklarer Ebbe Brinkved. Ud fra kortlægningen, lægger kulturforvaltningen en strategi og ud fra strategien begynder den egentlige planlægning af kulturen og de kreative erhvervs fremtid i Greve Kommune. Et lille knopskydning til den langsigtede plan, er den web-baserede kulturkalender 'Oplev Greve', som der lige nu arbejdes på, og som er udsprunget af kommunens kulturpolitik og videretænkt i samarbejdet med Kultur og Erhverv-gruppen under Kreativ Metapol.

"Den baseres på kultunaut.dk, og ambitionerne fejler ikke noget," siger kulturkonsulent Ebbe Brinkved med et glimt i øjet.

For kulturchef Jens Nielsen, er det vigtigt, at der bliver bundet en sløfe på gruppens arbejde:

"Vi taler om at tage en sommerkaravane rundt og besøge hinandens projekter i Kristianstad, Hässleholm og Greve. Det giver energi og inspiration, og hvor søren skulle kulturen ellers komme fra?," spørger han retorisk.

Personligt ser han frem til at kigge nærmere på Kristianstads kreative udvikling af strandområdet.

"Vi har jo også en kystlinje i Greve, som det ville være oplagt at kigge på med kreative Metapol-øjne."

Det blev de kulturelle aktører i Greve kommune spurgt om i interviewet til kortlægningen:

- » Basisoplysninger
- » Basisaktivitet (mission)
- » Samvirke i kommunen
- » Perspektiver (vision)
- » Samvirke uden for kommunen og internationalt
- » Muligheder og udfordringer set fra aktørens synsvinkel

## MEDBORGERINFLYTANDE

### Hörby i Kreativ Metapol

Av Eva Dahl, Kulturchef

När jag som ny kulturchef i kommunen började i januari 2009 var mitt uppdrag att utveckla kulturen i Hörby. I det ingick många olika moment som tex att se över om innehållet kan vara i ett eventuellt kommande kulturhus, kulturmiljövård men också utveckling av bibliotek, museum, m m.

Samtidigt skulle Nya Torg byggas om i Hörby. Torget skulle förnyas, förskönas bla genom medborgarinflytande. Kommunen var redan då deltagare i projektet "Staden som Scen". Tanken var att ha kulturen som bärande och övergripande element för samhällsplaneringen.

Det kändes naturligt att just "Byn som scene" blev det självklara projektet att medverka i, därför att förnyelsearbetet med torget skulle kunna ge kunskap och verktyg till fortsatt arbete till kreativ utveckling av kommunen men också till utveckling av verksamheter.

Många aktiviteter, möten och seminarier blev det. De flesta av dem innehållsrika, bildande och spännande. En workshop i Malmö på Garaget gav nya insikter. Här fick vi stifta bekantkap med hur man kan arbeta med fotodagböcker, vilket blev ett delprojekt för Hörby. Vi lät några unga medborgare i Hörby genom dagboks skrivande och fotografering beskriva hur de såg på Hörby och hur de ville att Hörby skall se ut. Mycket lärorikt och med nya tankar!

På samma workshop lärde vi också hur Garaget arbetat med medborgarinflytande, ett arbete som startade när man skulle skapa ett nytt stadsdelsbibliotek. I mitt eget arbete blev biblioteket utgångspunkt. Här finns en fantastisk personal, villig till förändring, nyfikna och kreativa. Hela personalen åkte till Garaget och fick inspiration, nya redskap, nya tankar, nya idéer. Inte är det lätt ibland och förändring tar tid men vi är mitt inne i processen.

#### VAD HÄNDER NU?

Jo, nu har vi möblerat om och fortsätter med detta. Vi har skapat en kommunikationsplan. Vi utvecklar det sociala nätverket. Vi ser över våra medier. Till hösten öppnar vi Unga Biblioteket. Vi arbetar med att förnya mötesplatsen. Vi vänder och vrider på våra tankar.

Arbetet kan vi dock inte göra ensamma utan det viktiga är att det sker i samarbete med våra nuvarande men också framtida besökare.



# ROADSHOW

- et kreativt projekt som ramme for et møde mellem unge

Af Nicole Antara Dumansk

Unge i dag er eftertragtede. Vi er afhængige af deres indsats, både når det gælder uddannelse og deres deltagelse i kultur- og fritidsaktiviteter. De er vores fremtid. En fremtid, hvor vi i stigende grad er afhængige af vores evne til at tænke nyt, anderledes og ud af boksen. Den fremtid - som bygger på, at vi forstår os på at danne netværk; lokalt, regionalt, interregionalt og globalt for at sikre adgang til ny viden og ressourcer. Vores kreativitet og evne til netværksdannelse på tværs af organisationer og landegrænser får med andre ord afgørende betydning, hvis vi skal løse de problemstillinger, der venter os forude. Vi er derfor afhængige af, at de unge er med på idéen.

Hvordan kan et ungekulturprojekt, som støtter op om denne udvikling i Øresundsregionen, se ud? Hvordan kan vi helt konkret facilitere en iværksættelse af et kreativt ungenetværk og samtidig styrke og inspirere det kreative vækstlag, de kreative unge?

Det er grundtankerne bag ungekulturprojektet Roadshow, som blev afviklet i weekenden den 5.-6. marts 2011. Her deltog 50 unge, som alle havde en interesse i at møde andre kreative unge i Øresundsregionen og sammen involvere sig i kreative aktiviteter.

## FÆLLES FORTÆLLENDE

Hvilken betydning havde Roadshow for de unges møde med hinanden? Det er dette spørgsmål, jeg søger at finde svar på i mit bachelorprojekt. Gennem deres fortællinger om Roadshow undersøger jeg, hvilke aspekter der udfordrer og understøtter netværksdannelsen mellem dem. Jeg har gruppevis interviewet både danske og svenske unge, som har deltaget i ungekulturprojektet. Når de unge interviewes i grupper, finder de i fællesskab ord for, hvordan de vil beskrive Ro-

adshow. En af de danske grupper fortæller følgende:

*Lea: Der er mange mennesker, man kommer til at kende. På en lidt anderledes måde end man plejer, møde dem for eksempel til fodbold eller hvad man nu går til.*

*Sara: Det var bare en helt anderledes weekend.*

*Nynne: Det var sjovt at skulle samarbejde, synes jeg, med nye folk. Med de projekter, der var, ikk?*

*Sara: Man skulle være kreativ.*

*Nynne: Ja. Der var en masse ting.*

*Sara: Og forstå svensk (de griner lidt)*

*Lea: Ja, det var sjovt. (de griner alle lidt igen)*

*Nynne: Ja. Det var udfordrende.*

*Sara: Kan du stadig sige det? (henvendt til Lea)*

*Lea: Jävle nice. (de griner alle lidt)*

## SJOVT - JÄTTE COOLT

Det var desuden interessant at høre de unges fortællinger om de kreative projekter, som gruppen ovenfor kommer ind på. Jeg havde en vis forventning om, at deres samarbejde kunne være problematisk, men ingen af de unge giver udtryk for det. De fremhæver i stedet, at det var sjovt eller "jätte coolt", at de var så mange unge samlet, og at de kunne noget forskelligt. De planlagte aktiviteter undervejs, f.eks. at skulle skabe en performance sammen, understøttede dem desuden i at mødes på tværs af både

musik, teater, billedkunst - og landegrænser.

Den eneste egentlige udfordring i deres samarbejde og i mødet mellem dem, fortæller de unge, er sproget. Men når de oplevede, at de havde svært ved at forstå hinanden, prøvede de sig frem og slog til sidst over i engelsk. Den ene svenske gruppe uddyber det på denne måde:

*Ola: Alltså jag tycker det, dels var det ju bra att man inte prata svenska så där, så man kunna träna engelska, men det var ju en svårighet med språket tycker jag, att liksom saker jag inte har förstått.*

*Henric: Mmm (bekræftende)*

*Ola: Det var inte jättesvårt, men det var*

*Sara: //Det var inte svårt att prata, tror jag, men det var mest det, att man ville de andra skulle förstå helt.*

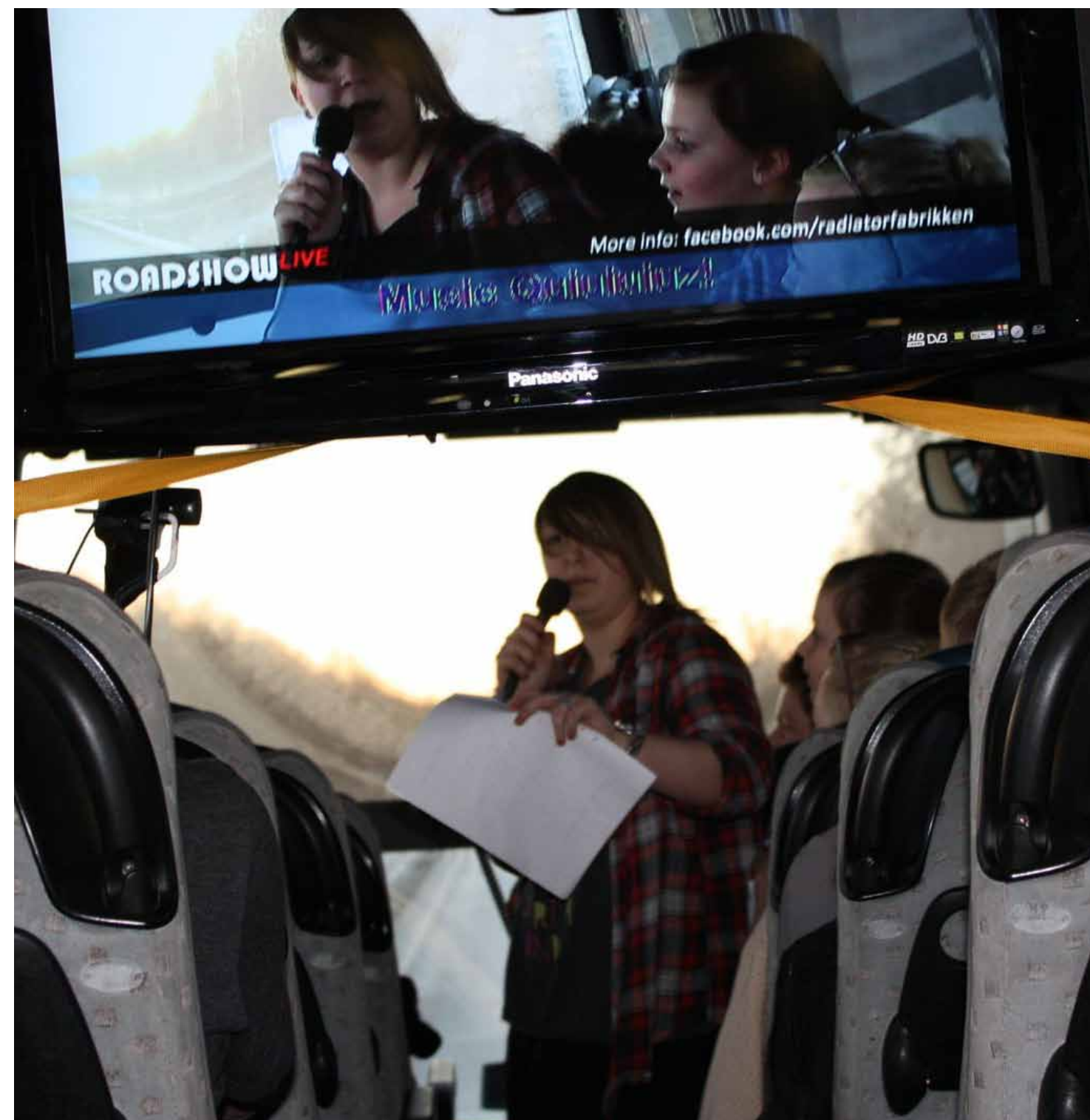
*Ola: Ja!*

De unge er meget interesserede i at forstå hinanden og engagerer sig i at øge forståelsen mellem sig. Alle grupperne reflekterer over denne udfordring, og nogle når frem til, at den eneste reelle forskel mellem de danske og svenske unge er sproget. En af grupperne fortæller i den forbindelse følgende:

*Ola: Jag tyckte nästan det var lättare att prata med danskarna end dom andra svenskarna*

*Ninna: //Mmm (bekræftende)*

*Ola: //For man började liksom ehm...så var hetta det...man hade det liksom gemensamt svårt at ingen kunde prata sam-* »



ma språk. Så vi pratada liksom engelska.  
Ninna og Sarah: Mmm (bekræftende)

Ola: Och det förde en typ samman lite,  
kan man kanske säga

Sara: //Ja, så hade man mer att prata om  
(hun griner lidt)

Ola: //Ja

Tim: //Ja man prata olika

Marcus: //Ja, men det känn som at man  
bytte, man bytte information, når man blir  
så här.

Tim: Ja.

De unge fortæller her, at deres fælles  
udfordring ved sproget faktisk var med-  
virkende til at understøtte deres samar-  
bejde og deres udveksling mellem hinan-  
den. Flere unge kommer ind på, at den  
sprogliche forskel ligefrem var et afsæt for  
at tage kontakt og snakke sammen.

#### FRITID – FRI TID

Umiddelbart var sproget altså den eneste  
udfordring for de danske og svenske un-  
ges netværksdannelse. Men når de unge  
beskriver Roadshow og i fællesskab når  
frem til, hvad der kunne gøres anderle-  
des, kommer de alle ind på Roadshows  
tidsramme. En af diskussionerne drejer  
sig om følgende:

Tim: Det var jättebra.  
[Roadshow]

Marcus: Det kunde vara...lite längre.  
Det...

Ninna: Ja.

Sara: Alltså...

Ninna: Typ en hel helg.

Ola: Jag tyckte, jag tyckte det var perfekt

sådär, för man har ju ändå ett annat liv  
med läxor och allt möjligt liksom, skola.

Sara: Mmm  
(bekræftende)

Ninna: (griner lidt)

Henric: Lite längre

Sara: //Du har, det kunde, ja.

Henric: Ens liv är ju inte bara läxor och

Ola: //Nej, nej

Henric: //Skola.

De unge har allesammen andre aktiviteter  
og ikke mindst skolen at fokusere på. De-  
res fritidsliv er altså præget af, at det er her,  
de både skal nå alt det, de skal, og alt det,  
de vil. I diskussionen ovenfor hører vi net-  
op, at deres tid kan være begrænset, fordi  
weekenderne både er til frivillige aktiviteter,  
som Roadshow eksempelvis, men også til  
forpligtelser, som lektier. Alligevel har stør-  
stedelen af de unge, som jeg interviewer,  
fokus på, at Roadshow skulle have varet  
længere tid. Gruppen overfor når frem  
til, at en hel weekend vil være passende,  
og andre igen foreslår en uge eller to uger  
som et tilbud i sommerferien. I følge nogle  
af de unge ville mere tid give dem større  
mulighed for at snakke sammen og hygge  
sig udenfor rammerne af de planlagte ak-  
tiviteter. De fortæller, at det kan øge chan-  
cerne for, at de ville holde kontakten efter-  
følgende.

#### FACEBOOK

Vi ville i Unge møder Unge-gruppen ger-  
ne være medvirkende til at iværksætte et  
kreativt ungenetværk i Øresundsregio-  
nen. Vi havde dog ikke på forhånd de-  
fineret parametre for, hvordan vi kunne  
måle de unges netværksdannelse. Nogle  
af de unge kommer selv ind på Facebook  
som en måde at vurdere deres netværks-  
dannelse på. De forklarer, at der er stor  
forskul på at være venner på Facebook,

at chatte sammen her og sidst at mødes  
i virkeligheden. Hvis vi går efter deres  
egne parametre for netværksdannelse,  
er de på første trin, hvor de "bare" er  
venner på Facebook. Men som en af de  
unge udtrykker det:

Simon:... jeg møder dem jo sikkert på et  
eller andet tidspunkt.

#### DEN KREATIVE RAMME

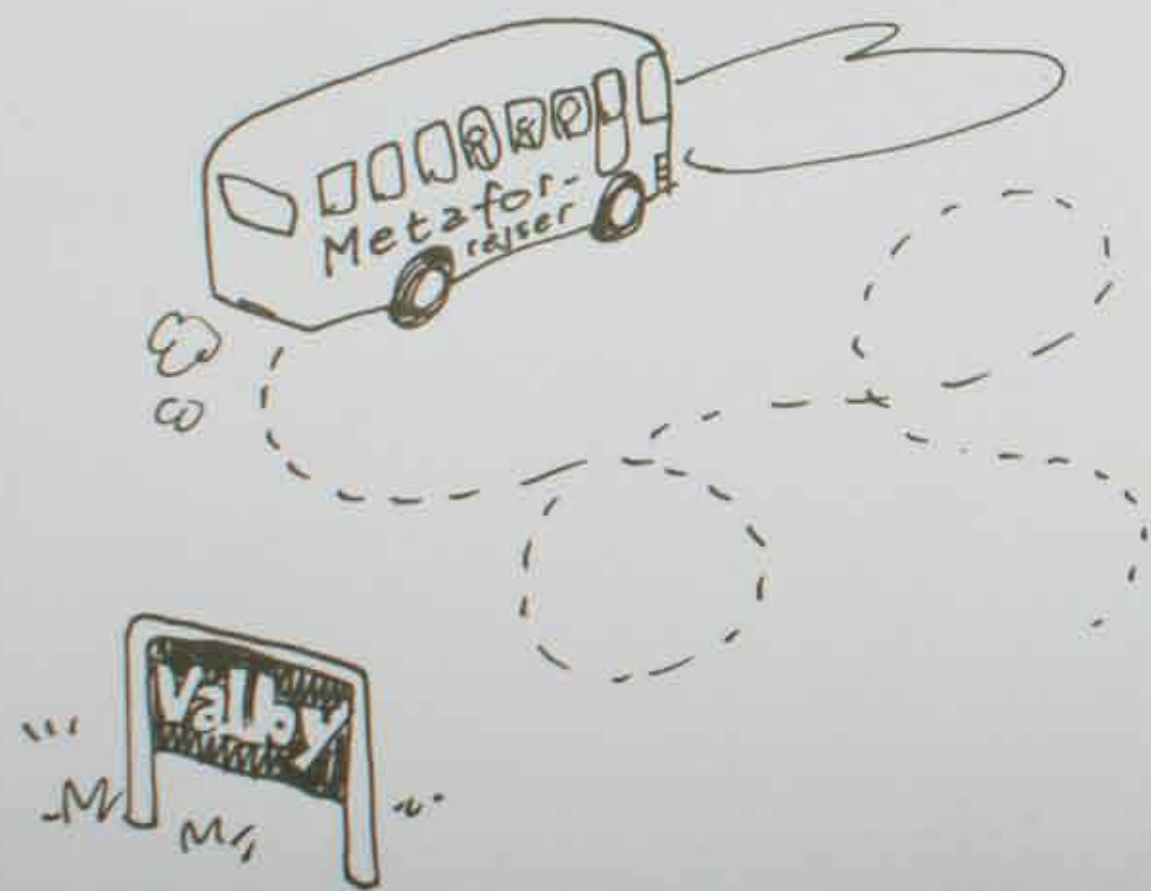
Et projekt som Roadshow kan være be-  
tydende for kreative danske og svenske  
unges netværksdannelse. Sprogfor-  
skellen og tidsrammen for projektet kan  
dog hæmme netværksdannelsen. De  
unge finder imidlertid ved den sproglige  
udfordring et fælles afsæt for at skabe  
kontakt. Samtidig virker aktiviteterne un-  
dervejs faciliterende for de unges møde  
med hinanden. De har alle engageret sig  
i aktiviteterne, skabt performances sam-  
men og gjort en aktiv indsats for at forstå  
hinanden. Deres aktive deltagelse i Ro-  
adshow kan knytte sig til, at de selv har  
valgt at være med i projektet og at det  
er noget helt nyt og anderledes for dem,  
hvilket derfor forstærker deres engage-  
ment. Måske gør vi os simpelthen mere  
umage, når vi møder hinanden i en helt  
ny kulturel kontekst som Roadshow? Det  
rummer i sig selv et både innovativt og  
netværksdannende potentiale.

De unge som er blevet interviewet er alle  
mellem 15 og 19 år og af hensyn til deres  
anonymitet er alle navne ændret. I cita-  
terne er afbrydelserne markeret med//.

#### ROADSHOW ER ET MODELPROJEKT UNDER GRUPPEN UNGE MØDER UNGE

Dato:	5.- 6. marts 2011
Antal deltagere:	50 unge
Alder:	15 – 24 år
Deltagerprofil:	Skoleelever og studerende på videregående uddannelser. En overvejende del med engagement indenfor kreative aktiviteter som musik og teater.
Deltagende kommuner:	Malmø, Höör, Simrishamn, Furesø, Ballerup, Frederiksberg og Herlev.
Roadshow ruten:	Opsamling i Herlev, Frederiksberg, Malmø. Workshop på Ungdommens Hus Benka Dí i Simrishamn. Workshops, visninger og overnatning på ungdomskulturhuset Radiatorfabriken i Herlev.
Aktiviteter:	Interview, haiku- og dramaworkshops, produktion og visning af performances, rap- og parkourworkshops, talkieokie.
Bonusinfo:	Tema for Roadshow var "Crossing Bridges". Haiku digtenes tema var "Broer". De unges produktion af performances skulle tage udgangspunkt i et eller flere af haikudigtene. Roadshow blev streamet live.





## VENDEPUNKTET I VALBY -

DER KOMMER NY ENERGI I GRUPPEN. VI HAR  
FAT I NOGET, DER VIRKER RIGTIGT. ALLE GÅR  
TIL BIDDET OG INVESTERER SIG SELV I ARBEJDET.  
HER HAR VI FUNDET VORES EGEN METAFOR, OG  
DET ER DEN METAFOR, VI SKAL GÅ VIDERE MED.  
PLUØSELIG GRINER LI IGEN, MÆRKER EN LETHED  
SOM HAR VÆRET VÆK. FRUSTRATIONERNE LØBER  
UD I SANDET. LOKALET ER KØBT A LIDT BART,  
MEN DET OPVEJES AF OS, DER ER I DET.  
VI HAR ENERGI. VI SPISER UNDERVEJS. JEG KAN  
IKKE HUSKE HVAD, MEN JEG HUSKER DUPTEN  
AF APPELSINER.

- DORTHE CARGO

# BERÄTTELSEN OM EN KONFERENS

Av Christina Gedeberg-Nilsson och Gunilla Janlert

Hösten 2009 började vi, Christina och Gunilla, planera för den första gemensamma kultur i vården-konferensen i Öresundsregionen. Namnet på konferensen var givet, Bejaka det friska – Vilken roll kan konst och kultur spela i vård och omsorg. Vi pratade om, var vi skulle hålla vår konferens, vilka konstformer vi ville ha med, och vi började fundera på, vem som skulle vara den absolut bästa inspiratören inom varje område. Vi hittade platsen, Nationalmuseum i Köpenhamn, vi hittade föredragshållarna, fyra svenskar och en dansk och vi bestämde datum. Nu var det bara att sätta i gång. Nu behövde vi bara en aptitretande inbjudan, som skulle locka både danskar och svenskar, både representanter från kultur och omsorg, chefer och politiker.

Tiden gick och 14 april 2010, dagen för konferensen kom allt närmare. Men fortfarande jobbade vi på vår inbjudan. Så äntligen kom den iväg! Och vi väntade spánt på, att anmälningarna skulle strömma in. Det gjorde de inte. Inte tillräckligt många i alla fall, så vi tvingades helt enkelt ställa in den, och meddela alla att vi skulle komma tillbaka med ett nytt datum.

Det kändes ganska tungt. Vad hade gått fel? Varför kom det nästan inga danska anmälningar när alla våra kamrater i Metapol sagt att det här var något som verkligen var nyfiken på i Danmark? Var det innehållet i konferensen det var fel på? Nej, men vi behövde kanske något mer danskt namn! Priset och betalningssättet? Definitivt. Det måste sänkas och göras enklare. Hade vi rätt målgrupp? Hamnade vi i någon form av kulturrock? Mycket möjligt, inbjudan var ju på svenska.

Kunde vi kort sagt göra på något annat sätt? Naturligtvis, vi ändrar bara på några små detaljer så löser det sig! Fast riktigt så enkelt var det inte heller, vi kände fortfarande att vi stod och stampade utan att komma vidare. När det kändes som allra mest motigt kom en ny, dansk deltagare till vår grupp och plötsligt kunde vi öppna dörrarna till den danska världen. Vår lilla grupp fick nu en ny dynamik, som fick projektet att lyfta och nu gick allt som på räls. Hon blev den brygga, vi behövde för att nå dit, vi ville.

## MARIANNE BESKREV PROCESSEN SÅ HÄR

"Det blev hurtigt klart i vores drøftelser, at der er forskel på dansk og svensk kultur omkring konferencer og brug af virkemidler i forhold til invitation og markedsføring. Min opfattelse er, at svenskerne er mere formelle i såvel form, som i valg af virkemidler. Man henvender sig traditionelt til politikere, chefgrupper og andre magthavere i relation til konferencer af denne art. Tanken er naturligt nok, at henvende sig til de der har magt til

at igangsætte og gennemføre nye tiltag. – I Danmark er denne type invitationer dog typisk også henvendt til ildsjæle i marken og til de relevante medarbejdere i organisationerne, som man kan forvente skal arbejde mere konkret med de nye opgaver."

Vi började om på nytt och diskuterade syftet med konferensen. Kunde vi utveckla det för på så sätt locka nya målgrupper? Vi insåg att syftet inte framgick i vår gamla inbjudan och beslöt att skriva en introduktion där vi berättade om kulturens betydelse för hälsan.

Värden ska se till hela människan, inte bara till den del som behöver fysisk hjälp.

I dag växer det fram en ny syn på begreppet hälsa. God hälsa handlar inte bara om frånvaro av sjukdom. Det är också en subjektiv upplevelse av livskvalitet och välbefinnande. Forskningen visar att det finns en tydlig koppling mellan kultur och hälsa.

Kulturupplevelser stimulerar sinnen och kan bidra till välbefinnande och känsla av sammanhang. I en vårdideologi där människan ses som en helhet behöver både kropp och själ stimuleras för ett maximalt tillfrisknande. Kultur i vården behövs därför som ett komplement till den medicinska vården. Denna kunskap är viktig i ett framtidsperspektiv med allt fler äldre, ökande ohälsotal samt ett allt högre tryck på hälso- och sjukvården.

Du är hjärtligt välkommen till denna inspirationsdag den 8 mars 2011 med fokus på kulturens betydelse för hälsan och då framför allt i vård- och omsorgsarbetet för äldre!

Vi har ett ansvar att tänka i nya banor och att arbeta grän-söverskridande. Genom samarbeten har vi alla möjligheter att göra Öresundsregionen till den ledande regionen i Eu-ropa inom vård och omsorg!

Introduktionstext till inbjudan

Vi spikade ett nytt datum och en ny plats, breddade målgruppen och fick ner priset till en nivå som överkomlig för alla. Det gamla programmet kompletterades med ytterligare en dansk föreläsare. Vi gjorde en dansk och en svensk version av vår inbjudan och lät en extern reklambyrå göra utformningen av den.

När det så blev dags att skicka ut inbjudan så skickades den danska från en dansk avsändare med en dansk kontaktperson och den svenska från en svensk med en svensk kontaktperson.

Den här gången kunde det inte gå snett! Eller kunde det?

Nej, det gick inte snett. Efter en lite trög start började anmälningarna ramla in, och när dagen för konferensen var inne hade 100 personer anmält sig. Vi hade uppnått maxantalet deltagare och det var både danskar och svenskar från olika sektorer. Från några arbetsplatser hade man skickat flera deltagare för att på sätt kunna arbeta vidare med den inspiration, de förväntade sig.

## OM PROGRAMMET

Vad tyckte då våra konferensdeltagare? Blev det som de tänkt sig? Vi tror det. En deltagare skrev "At det er den rigtige vej i fremtiden og jeg vil fastholde den iden fremover."

Själva var vi alltför tagna av det som hände runt omkring oss, att vi glömde dokumentera vad som hände. Vi bara njöt av, att så många samlats för att hitta nya vägar att låta kulturen genomsyra vårdvardagen.

## ANBEFALINGER

Til dem derude, som drømmer om at afholde en interregional konference på tværs af sundet:

- 1 Skriv invitationen på begge de involverede sprog
- 2 Undersøg hvem man 'plejer' at invitere med i henholdsvis Danmark og Sverige inden for dit felt
- 3 Sørg for at der er både en dansk og en svensk kontaktperson at melde tilbage til
- 4 Planlæg programmet således, at der en nogenlunde ligelig fordeling mellem danske og svenske oplægsholdere







# MÖTESPLATSEN GARAGET I MALMÖ

- skapandet av en plats som främjar brukardelaktighet, möten och arrangemang

Av Emelie Wieslander

## BAKGRUND

I drygt tre år (start februari 2008) har Garaget bedrivit verksamhet i sin 580 m<sup>2</sup> stora lokal med åtta meter högt i tak. Utifrån dialog och workshops med våra brukare och besökare har vi skapat en mötesplats som innehåller ett experimentellt interaktivt stadsdelsbibliotek, ett dialoglabb, ett ekologiskt kafé, en öppen scen med olika aktiviteter och arrangemang samt en kreativ öppen verkstad. Hit kan man komma om man vill läsa och låna böcker, låna laptops eller surfplattor, ta en god ekologisk fika, låna symaskin eller verktyg, pyssla, möta andra, läsa tidningar på olika språk, läsa sagor i vår barnhörna, göra eller se ett arrangemang, eller bara ta en paus i en av våra sköna soffor. I genomsnitt tar vi emot ca sextusen till åttatusen besökare per månad.

Garaget drivs av de två stadsdelarna Södra innerstaden och Fosie i Malmö stad. Men verksamheten bygger till stor del på samarbete med externa aktörer i lokalsamhället såsom föreningar, frivilligorganisationer, förvaltningar och privatpersoner, företag, studieförbund, skolor och förskolor m.fl. Det är i dialog och samarbete med dessa externa parter som Garaget ständigt utvecklas.

## CASE

- förändra lokalen så att den möjliggör ytterligare brukardelaktighet, fler arrangemang och "bättre" möten mellan människor

Garagets lokal är ett enda stort rum, där en mängd olika aktiviteter sker samtidigt. Folk som sitter och läser eller studerar delar lokalen med samtalande ungdomar, barn och vuxna som pysslar i den kreativa verkstaden, arbetsgrupper som har möten, stadsdelarnas tjänstemän som valt att ha klienter i en mer av-

slappnad miljö, med mera. Tvärtemot vad vi inledningsvis trodde har det visat sig att lokalens utformning motverkar verksamhetens syfte, d.v.s. att främja möten mellan människor som kommer till Garaget av olika anledningar och med olika behov. Det vi ser är att lokalens nuvarande utformning snarare blir upphov till missnöje hos besökarna, eftersom besökarna - med rätta - förväntar sig att kunna göra olika saker på Garaget, utan att det kolliderar med andra personer eller verksamheter. Av samma anledning försvårar lokalens utformning även vårt arbete med att tillgodose och ta tillvara på våra brukares idéer och förslag på arrangemang. Vårt case i Kreativ Metapol har därför varit: hur kan vi förändra lokalen så att den möjliggör ytterligare brukardelaktighet, fler arrangemang och "bättre" möten mellan människor?

## METOD - BRUKARDELAKTIGHET KRING FÖRÄNDRING AV LOKALEN

Genom Kreativ Metapol har Garaget kommit i kontakt med andra kommuner i Öresundsregionen som arbetar med kulturaktiviteter med brukarperspektiv, och tillsammans har vi utgjort delprojektgruppen "Byen som scene". Vid flera tillfällen under projektiden har vi träffats för att fördjupa oss i vårt gemensamma tema samt utbyta erfarenheter. Exempelvis blev vi av arkitektfirman Zark introducerade i ett antal olika metoder för att arbeta med brukarmedverkan, till exempel "Fotodagböcker".

Tillsammans med Zark diskuterade vi vilka metoder vi skulle använda oss av i vårt case. För att undersöka hur våra besökare och brukare använder sig av lokalen gjorde vi under två veckors tid ett flödesschema. Lokalen delades upp i olika zoner, och vi antecknade hur många per-

soner som befann sig i de olika zonerna varje dag uppdelat per timme. Med hjälp av flödesschemat blev det bland annat tydligt att vårt scenområde, som utgör en fjärdedel av vår lokal, knappt användes under dagtid.

Nästa steg var att genom dialogworkshops med våra gäster ta reda på hur Garaget lokalmässigt skulle kunna se ut i framtiden för att bättre passa deras behov. Vi inledde med att göra en fokusgrupp med en skolklass med elever i årskurs 6. Flertalet av eleverna är "stammisar" på Garaget och ansågs därför lämpliga som deltagare. Fokusgrupp som metod visade sig dock inte vara ett bra metodval. Många av barnen hade svårt att fokusera och koncentrera sig på uppgiften och det blev stökigt och svårt för de andra barnen att genomföra uppgiften. Därför genomförde vi en andra workshop med en mindre grupp barn från samma klass. Barnen fick denna gång vara mer praktiskt kreativa genom att skapa collage kring hur de önskade att Garagets lokal skulle förändras bygg- och inredningsmässigt för att bättre passa deras behov. Denna metod fungerade mycket bättre och gav oss flera användbara synpunkter att arbeta vidare med.

Därefter genomförde vi samma collagemetod med ytterligare en grupp deltagare som bestod av utvalda brukare på Garaget i blandade åldrar, dock ej barn. Även denna gång fick vi fram flera intressanta och goda synpunkter att arbeta vidare med.

## RESULTAT - EN PLAN FÖR GENOMFÖRBARA LOKALFÖRBÄTTRINGAR SOM BASERAR SIG PÅ BRUKARNAS DELAKTIGHET

Utifrån deltagarnas input från de olika workshopstillfällena fick arkitektfirman



Zark i uppgift att ta fram ritningsförslag på hur Garagets lokal skulle kunna förändras, både bygg- och inredningsmässigt. Förslaget som Zark sedan lämnade tog stor hänsyn till de synpunkter och förslag som deltagarna lämnat, och innehöll flera intressanta och praktiska lösningar på våra ovan beskrivna utmaningar. Ritningsförslaget kommer att ligga till grund för de bygg- och inredningsmässiga förändringar som Garaget planerar att genomföra under hösten 2011. Då förändringarna tar avstamp ifrån våra brukares erfarenheter och synpunkter såväl som professionella arkitekters kunskaper har vi stor förhoppning att förändringarna kommer att möjliggöra

ytterligare fler arrangemang här på Garaget, "bättre" möten mellan våra gäster och att vi i personalen har möjlighet att i större utsträckning ta vara på våra brukares delaktighet i verksamheten.

## ERFARENHETER AV PROJEKTET

Trots att vi i personalen på Garaget har relativt stor erfarenhet av att arbeta med brukardelaktighet på olika sätt, så har det ändå varit överraskande att se vilka verkligt bra idéer och synpunkter som våra gäster och brukare hade vad gäller lokalen, som vi i personalen inte reflekterat över. Tack vare vårt case i Kreativ Metapol har vi fått en plan för hur vi kan bygga om och göra praktiska förändringar i lo-

kalen samtidigt som vi tillgodoser brukarnas önskemål och idéer.

En annan erfarenhet vi bär med oss är vikten av att synkronisera allt projektarbete med den "dagliga driften". Det är lätt hänt att projektarbete tenderar att bli parallellspår till den dagliga verksamheten, vilket ibland resulterar i att de olika verksamheterna inte drar nytta av varandra. Att tidigt i projektet fundera över och ta fram strategier för hur projektverksamheten ska integreras i ordinarie verksamhet är en lärdom vi dragit.



TVÆRGÅENDE TEMAER



Tre kommuner har i regi af Kreativ Metapol foretaget kortlægninger for at få ny viden om kulturelle aktører, erhvervsdrivende og beboere i kommunerne. Kortlægningerne havde forskellige strategiske mål, blev gennemført med individuelt designede metoder og førte til såvel ny viden som vigtige refleksioner. På tværs af de tre kortlægninger viste sig, hvad det er vigtigt at vide, gøre og beslutte for at få optimalt udbytte af en kortlægning.

## KULTURELLE KORTLÆGNINGER

-resultater af og refleksioner over tre kortlægninger i Øresundsregionen

Af Niels Bjørn, Hausenberg

Før kaffekæden Starbucks skriver under på en lejekontrakt og omdanner endnu et butikslokale til kaffebar i USA, foretager virksomheden en kortlægning af kvarteret. Målet er at vurdere, om lejemålet kan blive en lukrativ forretning.

Kortlægningen består typisk af flere elementer: Forbipasserende fodgængere tælles på forskellige tidspunkter af dagen. Kvarteret afsøges for, om det rummer andre funktioner, der tiltrækker fodgængere. Bedst er det, om der ligger delikatessebutikker og andre mindre fødevarerbutikker. Findes et lokalt renseri, vurderes tøjet, som er til rens. Er der kun skjorter, mangler kvarteret måske oplagte Starbucks-brugere, mens en blanding af jakkesæt, kjoler og frakker giver Starbucks et fingerpeg om, at kvarterets beboere både har midler og livsstil til at købe deres kaffe.

De forskellige data samler Starbucks til et kulturelt kort over området, som afgør, om lejemålet har det rette potentiale.

Selv om Starbucks-eksemplet er hentet fra den kommercielle forretningsverden, ligger den samme logik bag kulturelle kortlægninger, når de foretages af eksempelvis en kommune. Typisk er udgangspunktet et ønske om at få mere viden om befolkningen, om ressourcer, netværk og virksomheder, om menneskers livsstil, vaner og bevægelsesmønstre, forestillinger, behov og værdier, alt sammen for at kunne udvikle målrettede strategier, der tager udgangspunkt i stedet og menneskene.

Kulturelle kortlægninger kan foretages med en mangfoldighed af metoder, typisk i en kombination af kvantitativ og kvalitativ data. Ofte bruges interview, fokusgrupper og workshops til at kvalificere statistiske oplysninger, eksempelvis om demografien i et kvarter, oplysninger om husstandsindkomst, trafiktællinger eller andet. Fotoregistreringer, filmoptagelser og tællinger kan være med til at levendegøre materialet, og i samlingen af materialet opstår et kort – eller en fortælling – over netop det særlige sted.

En kortlægning kan rumme en høj grad af kompleksitet og kan afdække en bys eller et kvarters mangesidede identitet.

### TRE KULTURELLE KORTLÆGNINGER UNDER KREATIV METAPOL

I regi af Kreativ Metapol har tre kommuner hver foretaget en kortlægning. Kristianstad og Hässleholm kommuner på den svenske side af Øresund, og Greve kommune på den danske side har brugt forskellige metoder til at kortlægge henholdsvis det kulturelle miljø og småerhverv langs Kristianstad Kommunes 42 km lange kyststrækning, beboere og brugere af et nyt fælles-

hus i boligområdet Ljungdala i Hässleholm og kulturelle aktører i Greve kommune.

Da alle tre kortlægninger indeholdt forskellige grader af involvering af lokale interessenter, opstod undervejs en række spørgsmål, som viste sig helt centrale for kommunerne at afklare. På tværs af de tre kommuner samler erfaringerne og refleksionerne sig i tre overordnede spørgsmål. De tre spørgsmål handler om valg af metode, om forankring af ejerskab og om, hvordan en kortlægning tilrettelægges og organiseres, så kommunen får bedst muligt resultat.

I kapitlet her er kommunernes erfaringer og refleksioner over kortlægningsforløbene samlet omkring de tre hovedspørgsmål ikke alene fordi det var tre centrale problemstillinger for kommunerne, men fordi refleksionerne førte til klare anvisninger og råd til brug for andre, der står foran en kortlægning.

Kapitlet er struktureret sådan, at de tre kortlægninger først præsenteres i kort form, med beskrivelse af metoder og resultater. Derefter skildres de tre centrale problemstillinger:

- 1. Metodevalg**  
Forskellige kortlægningsmetoder fører til forskellige resultater i form af forskellige materialetyper og til forskellige situationer. Undervejs i processen giver forskellige metoder kommunerne forskellige grader af kontrol og overblik – og mangel på samme. Hvad er vigtigt at overveje ved valg af kortlægningsmetoder?
- 2. Ejerskab**  
"What's in it for me?" kan lokale interessenter med rette spørge, når kommune inviterer kortlagte aktører til realisering af strategi. Spørgsmålet er, hvordan kommunens projekt bliver et, som kortlagte, lokale aktører tager ejerskab for?
- 3. Organisering**  
De tre kommuner har organiseret sig forskelligt i kortlægningsprocessen. Hvilke overvejelser er vigtige at gøre omkring organisering?

Kapitlet afsluttes med nogle overordnede bemærkninger om kortlægningerne specifikt og om kortlægninger generelt. »

## DE TRE KOMMUNERS KORTLÆGNINGER

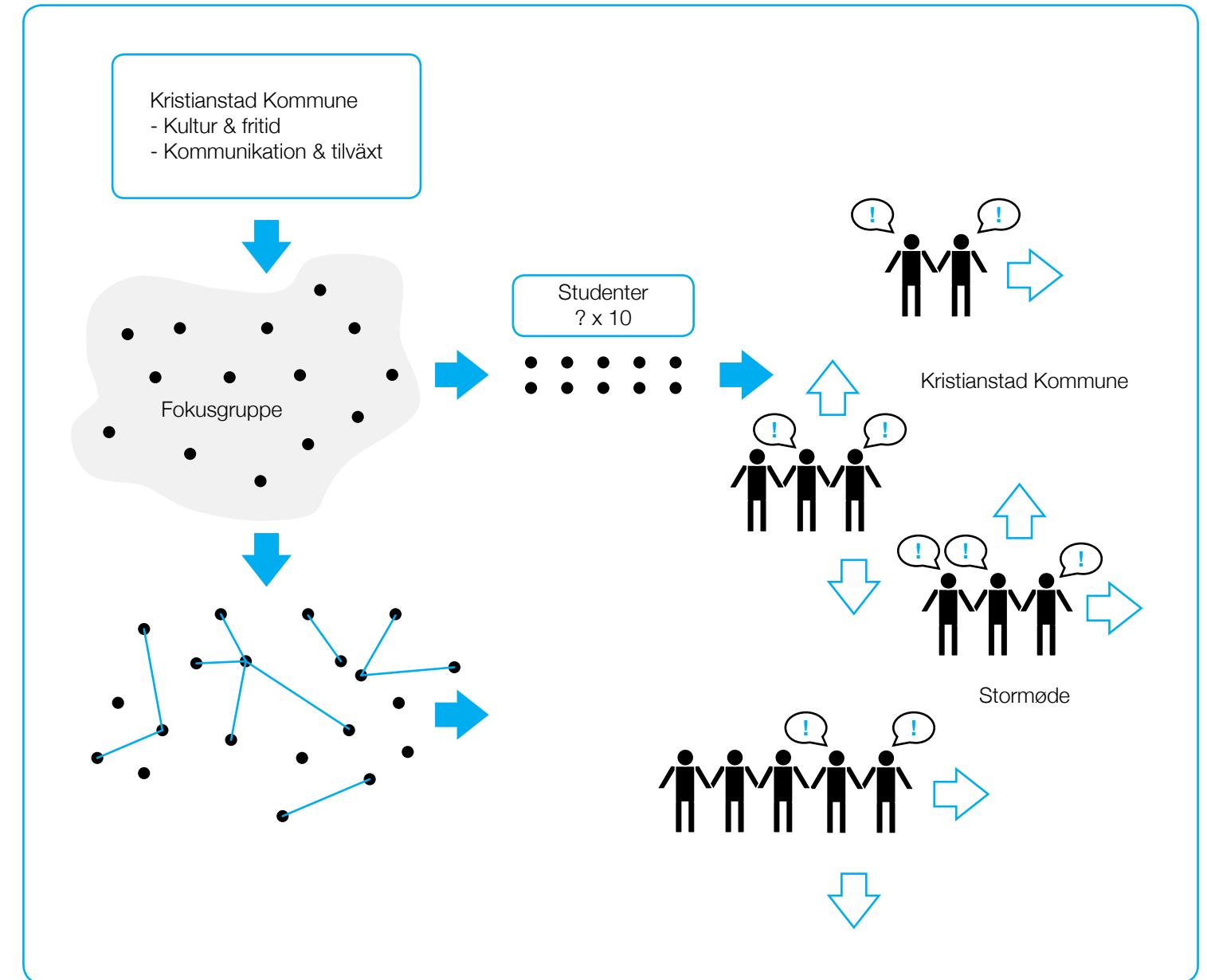
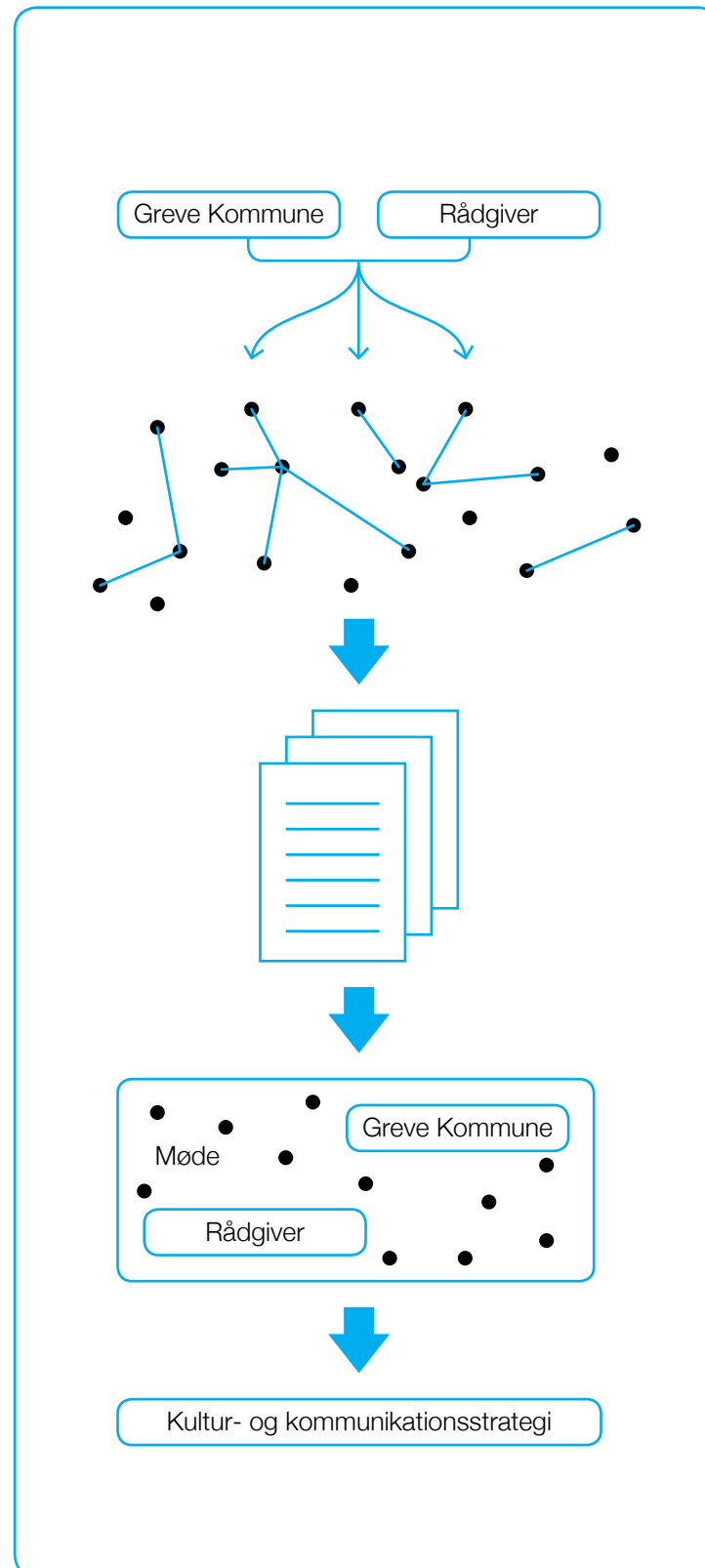
### GREVE KOMMUNE

Kortlægningen i Greve Kommune blev igangsat på foranledning af kulturudvalget, der ønskede et overblik over kommunens kulturelle aktører.

Overblikket forventes brugt til strategisk at igangsætte samarbejde de kreative aktører imellem, og til at udvikle en kommunal kulturstrategi på grundlag af et solidt kendskab. Sidste led i kortlægningen er at indlede et samarbejde med Greve Kommunes erhvervschef om erhvervspotentialer i samspillet mellem de kulturelle aktører og de kreative erhverv. Denne sidste del er ikke afsluttet på tidspunktet, hvor nærværende artikel forfattes. Greve Kommune engagerede konsulentfirmaet Horisont-Amba til at foretage kortlægningen, i tæt dialog med tre medarbejdere i kulturforvaltningen.

Kortlægningens første trin bestod i at samle et overblik over eksisterende viden gennem desk research. Herefter gennemførtes interview med en række centrale kulturelle aktører. Og endelig blev der afholdt fokusgruppeinterview.

Foruden at opnå kendskab til flere nye kulturelle aktører i kommunen og få et mere fyldestgørende overblik over aktørerne, havde processen det positive biprodukt, at mange af aktørerne blev glade for, at kommunen tog kontakt og viste interesse for deres virke. Kontakten gav åbne døre og vilje til samarbejde, og dermed et godt udgangspunkt for videre kontakt, når kommunen har udviklet sin strategi.



### KRISTIANSTAD KOMMUNE

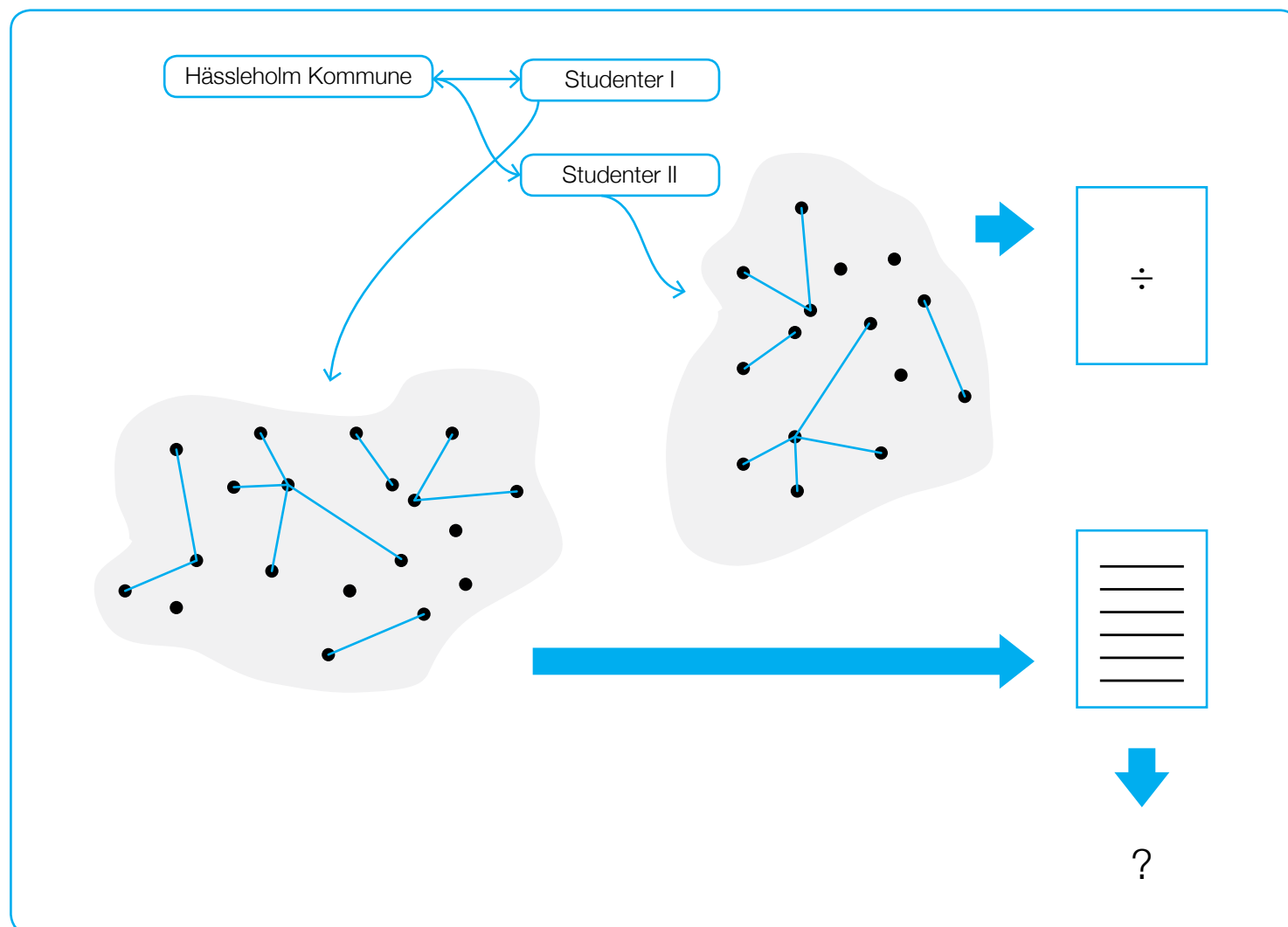
I Kristianstad er kortlægningen tænkt som første led i en proces, der handler om at bruge kulturlivet som løftestang for en udvikling af kommunens 42 km kyststrækning. Hvert år besøger en million mennesker området, og kommunen ønsker at bruge såvel kulturlivet som småerhvervene langs kysten som identitetsdannere og vækstgeneratorer.

Kultur- og fritidsforvaltningen i Kristianstad Kommune organiserede kortlægningen i samarbejde med forvaltningen Kommunikation & tilvæxt, som rummer erhvervslivet. Første led var et internt møde mellem de to forvaltninger, som afdækkede gruppens kendskab til aktører langs kysten og resulterede i invitation til femten centrale aktører om et fokusgruppeinterview. Fokusgruppen blev brugt til videre at kortlægge øvrige aktører, som de inviterede kendte til.

Efter fokusgruppen gennemførte to studerende fra MACA-uddannelsen, Master of Applied Cultural Analysis, på vegne af kommunen interview med ti centrale aktører.

Parallelt udviklede kommunen et stormøde, som skulle være attraktivt nok til at tiltrække alle vigtige interessenter i området. Mødet blev afholdt i juni 2011 med overvældende fremmøde og stort engagement. Kommunens fornemmelse er, at der blev etableret mange nye netværk på mødet, og at mange deltagere var klar til at tage medejerskab for kommunens overordnede strategi.

For Kristianstad Kommune har væsentligste kriterium for kortlægningen været, at selve kortlægningsprocessen skulle være inddragende og netværksdannende. Ud fra den betragtning har kommunen givet køb på det totale overblik til fordel for at tilrettelægge målrettede og inspirerende aktiviteter for interessenterne, der skulle give dem mulighed for at mødes og se mulighederne i nye samarbejder. Kommunen formulerer det selv sådan, at målet med kortlægningen var at opnå klarhed over, hvilken rolle og funktion, aktørerne havde brug for, at kommunen skulle tage, for at understøtte aktørernes egne initiativer. »



#### HÄSSLEHOLM KOMMUNE

Hässleholm Kommunes kortlægning adskiller sig fra de to øvrige ved at have et mere socialt end kulturelt sigte. Ambitionen med kortlægningen var at få større viden om beboerne i området Ljungdala i Hässleholms udkant. Området består af to beboelseskvarterer. Det ene et parcelhuskvarter med en homogen og overvejende svensk befolkning, det andet et boligblokkvarter med beboere af blandet kulturel herkomst.

I december 2010 blev et nyt fælleshus indviet i området. Placere på grænsen mellem de to kvarterer, er Mötesplats Ljungdala tænkt til at sammenkoble kvartererne og at give beboerne en række funktioner, som har været efterspurgt.

Undervejs i Kreativ Metapol-forløbet forlod kulturchefen sin stil-

ling, og først i foråret 2011 blev en ny kulturchef ansat. Disse omstændigheder har betydet, at det har været uklart, hvad kortlægningen præcist skulle bruges til - derfor også spørgsmålet, hvad der præcist skulle kortlægges.

Da der viste sig mulighed for, at hele to grupper studerende fra MACA-uddannelsen, Master of Applied Cultural Analysis, hver kunne foretage en kortlægning, faldt valget på dels at få mere viden om brugerne og brugen af Mötesplats Ljungdala, dels at få kortlagt sociale netværk i Ljungdala. Men af forskellige årsager lykkedes det kun den ene gruppe at gennemføre arbejdet, en kortlægning af sociale netværk i Ljungdala.

Kortlægningen er givet tilbage til Kulturforvaltningen, der overvejer, hvordan resultaterne kan bruges.

#### 1. METODEVALG

De tre kommuner, som hver gennemførte en kortlægning i gruppen Kultur og erhverv under Kreativ Metapol, var optaget af forskellige muligheder ved kortlægningerne. Hvor Greve og Hässleholm kommuner fra en central position indsamlede information om de kulturelle aktører og undervejs bevarede overblik og kontrol, ønskede Kristianstad Kommune, at selve kortlægningsprocessen fra begyndelsen blev involverende og netværksskabende for de interessenter, som kommunen fik kontakt med.

I en efterfølgende fase, som igangsættes efter denne artikel er afsluttet, vil Greve Kommune også igangsætte netværksaktiviteter interessenterne imellem, samt mellem interessenter og kommune.

#### KRISTIANSTADS ERFARINGER MED KORTLÆGNINGSMETODER

Ambitionen om et højt netværksskabende niveau undervejs i kortlægningsprocessen medførte, at Kristianstad Kommune satte processer i gang, som kommunen selv hverken havde fuldt overblik eller kontrol over. I perioder forekom det at være en vanskelig øvelse. En kommunal forvaltning arbejder typisk med en høj grad af klarhed, gennemsigtighed og sikkerhed for resultatet. Men ambitionen hos Kristianstad var netop at sætte gang i processer, hvor aktører selvstændigt begyndte at etablere netværk og samarbejdsrelationer med hinanden på kryds, uden kommunen sad med alle steder. Fokus var for Kristianstad derfor på først at indsamle og distribuere viden om, hvilke aktører, der fandtes langs kysten, som arbejdede med kultur og erhvervsliv. Dernæst inviterede kommunen til inspiration og netværksdannelse, hvor kommunen selv tog rollen som facilitator og serviceorgan. Missionen var at finde ud af, hvad interessenterne havde brug for kommunens hjælp til for at kunne realisere sine planer.

Forløbet oplevedes af kommunen som et eksperiment, hvor resultatet var uklart og usikkert. På et strukturelt plan var målet tydeligt, nemlig at der skulle etableres sig nye netværk blandt erhvervsdrivende og kulturelle aktører, og igangsættes nye forretningsstiltag og kulturelle begivenheder. Men indholdsmæssigt frastod kommunen fra at mene noget om, hvad der skulle igangsættes. Det måtte afhænge af de enkelte aktørers ambitioner, behov og ideer.

Kommunen kunne derfor kun designe de bedst mulige rammer for netværksdannelse på baggrund af den indhentede viden om, hvad de interviewede aktører var optaget af. Trods manglende overblik og manglende kontrol blev processen dog ikke udført i blinde. For Kristianstad Kommune var manglen på overblik og

kontrol en konsekvens af metodevalget og ambitionen om at facilitere netværksdannelse. Det var aldrig målet med processen, at kommunen skulle kunne tegne et fuldt færdigt kort over områdets aktører og aktiviteter, som bagefter kunne udnyttes strategisk af kommunen. Men det krævede tillid til egen analyse om, hvad aktørerne ville finde attraktivt at møde op til, at tilrettelægge en proces, som ikke havde et klart slutprodukt, men i stedet blev betragtet som igangsætning af en udviklingsstrategi.

Med til historien om Kristianstads åbne proces hører også, at der allerede eksisterer en sammenslutning af aktører langs kysten, som publicerer kort og foldere om småhandel langs strækningen. Kommunen har med sin kortlægning ønsket at supplere den viden med en involverende, igangsættende netværksproces, hvor det vigtigste for kommunen at kommunikere til aktørerne var, at hvis de fortalte, hvad de havde brug for kommunens hjælp til, ville kommunen gerne træde til.

#### GREVES ERFARINGER MED KORTLÆGNINGSMETODER

I Greve var ambitionen anderledes. Her var et stort optegnet overblik netop mål for kommunen. Kulturudvalget havde udtrykt ønske om at få et sådant overblik, og målet med kortlægningen var dels at tegne kortet, dels at offentliggøre det, så alle kulturaktører og borgere i kommunen kunne få del i den nye viden. Konkret er det planen at offentliggøre kortlægningen på en hjemmeside.

Under interview udtrykte flere kulturelle aktører i Greve glæde ved, at kommunen viste dem interesse. Der opstod i interview-situationen en forventning om, at kontakten med kommunen ville medføre nye muligheder. Alene at kommunen tog kontakt og brugte tid på at interviewe skabte altså både en positiv oplevelse og en forventning, som kommunen skal være klar til at svare på. Det er vigtigt at være opmærksom på i kortlægninger. De mennesker, som interviewes og inddrages, udvikler forventninger om handling fra kommunens side, og om nye muligheder. Hvis ikke, der tages hånd om de forventninger, og der klart redegøres for en plan, kan den indledende, positive kontakt vende til skuffelse.

I Greves tilfælde har interviewene dannet basis for opfølgende møder, initiativer og netværk. Kommunen kalder kortlægningen for en "ice-breaker" mellem forvaltning og aktører.

På deadlinetidspunktet for denne artikel står kommunen foran at igangsætte næste fase af kortlægningen. Derfor er det endnu for tidligt at konkludere yderligere på metoderne. »

## HÄSSLEHOLMS ERFARINGER MED KORTLÆGNINGSMETODER

Den tredje kommune, Hässleholm, overlod valget af kortlægningsmetoder til MACA-studerende, som også i praksis forestod kortlægningen. De to studerende, som gennemførte en kortlægning af sociale netværk i Ljungdala-kvarteret, benyttede især interview som dataindsamling, herunder gående interview, hvilket gav studenterne førstehåndsviden om, at flere af deres interviewpersoner havde et fintmasket net af sociale forbindelser i området.

Da kortlægningen i Hässleholm blev afsluttet som en rapport, har kommunen nu skriftligt overblik over en række sociale netværksstrukturer i Ljungdala. Informationerne kan benyttes til strategisk planlægning af, hvordan området kan udvikles og kan benyttes som grundlag for en afklaring af, om der for at kunne målrette indsats er behov for mere viden om enkelte grupper eller om samvirke mellem grupper.

## GENERELLE OVERVEJELSER OM METODEVALG

For at kunne vælge de rette kortlægningsmetoder, må man først gøre sig klart, hvorvidt det er vigtigt at nå til et resultat, der kan nedfældes på papir og distribueres som en rapport, et skema eller et overbliksbillede. Dernæst er det vigtigt at afgøre behovet for overblik og kontrol. Ønskes det, må kortlægningen dels foretages af få personer, som undervejs deler oplysninger med hinanden, dels foretages med desk research, interview og gruppeinterview, som muliggør, at kortlæggerne sidder med alle informationer på hånden og dermed bevarer overblikket.

Ønskes i stedet - som i Kristianstads tilfælde – at kortlægningen i sig selv bliver en involverende og igangsættende proces, kan det være nødvendigt at fravige behov for kontrol, overblik og distributionsklart materiale. I hvert fald i første omgang. Senere vil det naturligvis være muligt at afdække netværk, som er etableret ved hjælp af kommunens initiativ.

Et andet spørgsmål, som skal afklares for at kunne træffe det bedste valg af metoder til sin kortlægning, gælder motiverne bag kortlægningen: Hvorfor foretages kortlægningen? Og hvem kommer kortlægningen til gavn? Er det for at kommunen kan lægge en strategi? Eller er det for at interessenterne kan få nye muligheder? De to er ikke gensidigt ekskluderende, men heller ikke nødvendigvis sammenhængende, med mindre processen designes, så begge målgrupper tages i betragtning.

Denne afklaring om motiver og målgruppe er væsentlig for valget af metoder, fordi nogle metoder giver kommunen alle kortene på hånden og mulighed for at benytte eller ikke benytte den viden, som kommer frem. Det betyder, at kortlægningen

risikerer at blive død information, med mindre den sættes i spil i udviklingen af strategier eller aktiveres i udveksling med interessenter. Andre kortlægninger kan have en mere åben struktur, hvor alle involverede undervejs har adgang til den viden, som frembringes. Det kan gøre kortlægningens resultater mere levende, men omvendt mister kommunen muligheden for at analysere data alene og designe en strategi i ro og mag.

Valget af metoder spiller derfor nøje sammen med organiseringen af kortlægningen, som behandles mere indgående i et følgende afsnit.

## 2. EJERSKAB

En velkendt udfordring for kommunale aktører, som ønsker borgere, virksomheder og organisationer engageret i en udviklingsstrategi, er, hvordan et projekt, som er udtænkt af kommunen, forankres hos interessenter.

Hvad er der i det for mig? vil interessenter oplagt spørge, enten højt eller for sig selv. Fremstår der ikke et klart og attraktivt svar på spørgsmålet, kan det være vanskeligt for kommunen at få skabt engagement og ejerskab.

Problemet kan typisk være, at den udfordring, som har sat kommunen i gang med arbejdet, er formuleret af kommunen selv og er udtryk for en kommunal betragtning. Kommunen har typisk et bredt perspektiv, mens de udfordringer, som konkret vedrører den enkelte interessent, typisk vil være smallere og mere afgrænset. Hvis ikke kommunen træder ud af sit eget perspektiv og overvejer, hvordan de kan levere noget, som interessenterne har behov for, vil det sandsynligvis ikke lykkes at etablere en stærk ejerskabsfølelse hos de ønskede interessenter.

Her kan en kortlægning være med til at gøre forskellen. En kortlægning kan for kommunen synliggøre interessenteres lokale perspektiver og de enkelte interessenteres behov. Lykkes det, kan kommunen tale ind i de enkeltes behov i stedet for alene at udtrykke egne.

Et simpelt eksempel: I stedet for at invitere til møde med en kommunikation, som siger: "Kom og vær med til at gøre hele regionen stærkere gennem etableringen af netværk", kan kommunen sige: "Kom og find lige den samarbejdspartner, som du har brug for til at realisere dine ambitioner".

Jo bedre kommunen kender og forstår interessenteres synspunkter, erfaringer og behov, des mere præcis kan kommunikationen målrettes. Og jo bedre kommunikation, des større er chancen for, at kommunen rent faktisk lykkes med at vække engagement og etablere ejerskab hos interessenterne. At af-

dække interessenteres perspektiver og baggrunden for dem er ikke alene en øvelse i målrettet kommunikation; det er en mental øvelse i at forlade det kommunale perspektiv og rent faktisk forstå interessenteres positioner for derigennem bedre at kunne virke i sin egen.

Øvelsen er væsentlig, når kommunen har en strategi om et mål, som kræver interessenteres engagement for at realisere. Før man begynder en kortlægning, er det derfor nødvendigt, at kommunen stiller sig selv spørgsmål, der afklarer ejerskab, engagement, mål og behov. Det gælder spørgsmål som: Hvis er målet, og hvis er behovet? Hvad er kommunens behov og målsætning? Hvem ønskes engageret, og i hvilket omfang? Hvad mangler kommunen at vide om interessenteres mål og behov? Hvem har den brændende platform, og hvad består den af? Er der eventuelt flere forskellige brændende platforme?

Udfordringen for kommunen vil typisk være, at nogle af svarene på de spørgsmål - samt den viden der opnås undervejs i kortlægningen - kan udfordre den klare forestilling og det overordnede mål, som kommunen på forhånd har formuleret. Derfor: Hvis kortlægningen skal give mening, bør kommunens mål og projektets karakter kunne justeres undervejs.

Det kan være en besværlig øvelse, især hvis målet med kortlægningen er formuleret som en klar målsætning i og af et politisk system. Omvendt er der gode muligheder for at lykkes med at forankre lokalt ejerskab, hvis åbenheden til at justere målsætningen undervejs kan bevares.

## 3. ORGANISERING

De tre kommuner i Kreativ Metapols kultur og erhverv-gruppe organiserede sig forskelligt omkring kortlægningerne, hvilket fremgår af modellen nedenfor.

Modellen viser, at Greve Kommunes organisering af kortlægningen var den mest enkle og overskuelige, mens Kristianstads kortlægning involverede flest personer og var mest komplekst designet. Hässleholms organisering kan i skemaform se lige så kompleks ud som Kristianstads, men var i praksis ikke kompleks, da forankringen kommunalt hvilede på en person, og kortlægningen blev foretaget af to hold studenter i dialog med ham.

Alle tre kommuner var i deres organisering forbundet med Kreativ Metapol (KM). Kreativ Metapol havde to klare funktioner for kommunerne. Dels fungerede Kreativ Metapol som et samlende sekretariat og projektledelse for kortlægningerne og i et vist omfang som sparringspartner for kommunerne. Dels arrangerede Kreativ Metapol seminarer og arrangementer, hvor kommuner-

ne mødte hinanden og drøftede fælles udfordringer og muligheder, samt fik inspiration og perspektiver udefra.

## GREVES ORGANISERING AF KORTLÆGNINGEN

Hos Greve Kommune har et eksternt konsulentteam foretaget kortlægning af kommunens kulturelle aktører på vegne af – og i tæt samarbejde med - Kultur- og Fritidsforvaltning. For Greve har organiseringen og arbejdsfordelingen i forhold til konsulenterne overvejende givet positive resultater. Konsulentteamet har udført den konkrete desk research og gennemført interview. På den baggrund har de produceret oplæg til forvaltningen, der har kunnet bevare overblikket og kommenteret på det fortløbende arbejde fra et strategisk, kommunalt perspektiv. Som en positiv gevinst ved organiseringen nævner kommunen, at den formoder, de interviewede har udtalt sig mere frit, end de ville have gjort, hvis forvaltningen selv havde foretaget interviewene.

En uheldig konsekvens af denne arbejdsfordeling er dog, at det har været en udfordring for forvaltningen at finde tid i hverdags-travlheden til at få reflekteret grundigt over kortlægningsaktiviteterne.

En anden uheldig faktor omkring organiseringen er, at ansættelsen af en ny erhvervschef i kommunen, at kulturforvaltningens dialog med erhvervskontoret blev udskudt til projektet var godt i gang.

Kommunen vurderer selv, at konsulenterne indsats har været afgørende for, at kortlægningen har kunnet foretages så hurtigt, og at organiseringen med faste møder mellem forvaltning og konsulenter betyder, at forvaltningen hele vejen har været medarrangerende og medudviklende og derfor nemt vil kunne overtage stafetten fra konsulenterne, når tredje fase af kortlægningen igangsættes i efteråret 2011.

De to svenske kommuner hyrede ikke konsulenter til at gennemføre kortlægninger, men fik som nævnt god hjælp fra studerende. På sidelinien fungerede Hausenberg som rådgiver for begge kommuner. Da MACA-studerende blev koblet på projektet i foråret 2011, fungerede Hausenberg desuden som sparringspartner for de i alt tre hold af studenter.

## KRISTIANSTADS ORGANISERING AF KORTLÆGNINGEN

Et særligt positivt element ved Kristianstads organisering har været samarbejdet på tværs af forvaltninger, hvilket har givet det bedst mulige grundlag for det videre arbejde med strategi og implementering. Med en klar forankring i forvaltningen Kultur & fritid, inddroges Kommunikation & tillväxt, fordi kortlægningen omhandlede såvel erhvervsinteresser som kulturelle interesser. Kultur- & fritidsforvaltningens egen vurdering er desuden, at det »

ville have gavnet projektet mere, om flere forvaltninger havde deltaget. Forvaltningen er meget bevidst om, at en bred forankring i kommunen er en mulighed for at give udviklingsstrategien mere vægt.

Generelt er det Kristianstads vurdering, at organiseringen omkring kortlægningen rummede mange positive elementer, herunder muligheden for at få sparring gennem Kreativ Metapol. En stor del af kortlægningen blev foretaget af kommunen selv. Det gælder møder, fokusgruppeinterview og stormøde. Men ti interview med nøgleinteressenter blev gennemført af to studenter, som på den baggrund lavede en analyse, der udpegede en række opmærksomhedspunkter hos interessenterne. Kommunens refleksion om organiseringen af arbejdet med studenterne er dog, at trods gode elementer i analysen kunne studenternes arbejde være blevet målrettet og spidset til, hvis kommunens egen arbejdsgruppe havde investeret mere tid med studenterne.

Målsætningen med kortlægningen har ikke været tilstrækkelig klar for studenterne, hvilket fremgår af transkriptioner fra nogle af interviewene, hvor studenterne ikke har kunnet svare præcist og uddybende på spørgsmål fra interessenter om projektet. De havde ganske enkelt ikke den fornødne detailviden til at svare. Ansvaret for den situation tager forvaltningen på egne skuldre og vurderer, at med en tættere kontakt med studenterne ville der muligvis kunne være skabt et bedre kendskab hos dem til projektet og et større ejerskab, hvilket igen kunne have ført til stærkere interview.

Gennem interviewene blev det desuden tydeligt, at interviewsituationen i sig selv er relationsskabende. På samme måde som i Greve viste selve interviewet sig at være en situation, hvor bånd knyttedes, og interessenterne investerede sig selv.

At interviewsituationen af interviewede opleves som relationskabende, viser, at kulturelle kortlægninger ikke alene er spørgsmål om informationsopsamling, men rummer andre niveauer, som er vigtige at være opmærksom på. Det gælder niveauer af kommunikation, relationsdannelse og ejerskab, som er vanskelige at systematisere, men især aktiveres gennem direkte kontakt mellem centrale aktører.

Erfaringerne fra Kristianstad og Greve viser, at en forhindring for, at kommunens ansatte selv gennemfører interview, er tid. En anden forhindring kan være manglende kompetencer i forhold til at gennemføre interview. Det er to grunde til, at eksterne ofte engageres til at udføre kortlægninger. Men med kendskab til, hvor relationsskabende selve interviewsituationen er, bør det alligevel medføre overvejelser om, hvorvidt nogle interview kan foretages af – eller med deltagelse af – projektdriverne i kommu-

nen. Der kan være stort potentiale, som kommunen kan udnytte, i at prioritere tid på at etablere relation med de vigtige aktører.

Desuden viser erfaringerne, at det er vigtigt, at kommunen afsætter fornødne ressourcer til at være i tæt dialog med kortlæggerne. Hvis der bruges eksterne til at foretage kortlægninger, er det vigtigt, at de bliver så fortrolige med opgaven og materialet, at der opstår en solid ejerskabsfølelse og viden nok til at kunne formidle projektet fyldestgørende og med passion, og samtidig at kunne svare præcist og udførligt på spørgsmål fra interessenterne.

#### HÄSSLEHOLMS ORGANISERING AF KORTLÆGNINGEN

Hässleholms organisering har dele til fælles med Kristianstads og med Greves, men adskiller sig samtidig fra begge. Hvor Kristianstad benyttede studenter til at foretage en del af den samlede kortlægning, uddelegerede Hässleholm hele kortlægningsopgaven til studenter fra MACA-uddannelsen.

Tidligere i Kreativ Metapol-forløbet havde den chef, som oprindeligt foreslog en kortlægning af Ljungdala, forladt sin stilling, og det tog tid, før det faldt på plads med en ny chef for kulturforvaltningen i Hässleholm. Imens var der ganske få ressourcer internt i kommunen til at definere arbejdet og gennemføre kortlægningen.

Da studenterne blev engageret, var det stadig et åbent felt at få endelig defineret og gennemført kortlægningen. Det gjorde studenterne i dialog med kulturchefen, som undervejs løbende gav sparring til studenterne.

Hässleholm kommunes refleksioner om forløbet er, at der har været uklarhed om roller og ejerskab til projektet internt i kommunen, hvilket har præget kortlægningen. På sin vis er kortlægningen foretaget til gavn for en kvalificering af arbejdet i Mötesplats Ljungdala, men studenternes arbejde er ledet af kulturforvaltningen, og de fleste aktiviteter i fælleshuset hører under socialforvaltningen. Resultaterne af kortlægningen er distribueret til socialforvaltningen, men da kortlægningen ikke er igangsat herfra, er det tvivlsomt, om ejerskabet er stærkt nok i forvaltningen til at udnytte resultaterne strategisk.

En naturlig eftertanke er, at som konsekvens af uklarheden, er der risiko for, at resultaterne af kortlægningerne ikke samles op og benyttes i kommunens strategiske planlægning i så vidt omfang som det ser ud til at blive tilfældet i Greve og Kristianstad. Situationen viser, hvor væsentligt det er, at en kortlægning er solidt forankret i en kommunal forvaltning – eller på tværs af forvaltninger – med et stærkt behov for den viden, som kortlægningen kan give. Og at denne solide forankring i øvrigt er »





centrum for en organisering, der skaber den stærkest mulige vidensindsamling og vidensdeling.

#### GENERELLE OVERVEJELSER OM ORGANISERING

Fælles for de tre kortlægninger er, at kommunerne delvist eller helt uddelegerede arbejdet med kortlægningen til henholdsvis konsulenter og studerende, fordi kommunens ansattes timer ikke slog til. Fælles for de erfaringer, som kommunerne har gjort sig af den beslutning er, at organiseringen og samarbejdet har været en afgørende faktor for, hvor vellykket kortlægningen er blevet. Tæt samarbejde med de eksterne konsulenter / studerende er især vigtigt af to årsager:

1. Uden et tæt samarbejde mellem kommune og de eksterne kortlæggere er der risiko for, at resultaterne af kortlægningen ikke forankres tilstrækkeligt hos kommunen, og at det fulde strategiske potentiale af kortlægningen ikke kommer til syne for kommunen.

2. På ét niveau er grundigt kendskab til projektet væsentligt for at de eksterne kortlæggere kan besvare spørgsmål, der måtte opstå i mødet med interessenterne. På et andet niveau er engagement og ejerskab hos interviewerne en væsentlig delårsag til, om interessenterne får øje på mulighederne. Derfor: Ønsker kommunen at vække et aktivt engagement hos interessenter, skal de eksterne have så stærkt ejerskab til projektet, at den mulighed kan opstå.

#### BETYDNINGEN AF AT HAVE DELTAGET I KREATIV METAPOL-SAMARBEJDET

Et andet fælles refleksionspunkt hos de tre kommuner omkring organisering af kortlægningerne er, hvad det har betydet at være en del af Kreativ Metapol, udvikle projekter i dialog med andre kommuner på tværs af Øresund og have mulighed for sparring og inspiration undervejs. Især vurderer de tre kommuner, at de har haft stort udbytte af de samlede inspirationsdage og seminarer, Kreativ Metapol har afholdt undervejs.

Eksempelvis nævner Greve Kommune dagene som faglige konferencer, hvor de både har fået redskaber med hjem og mulighed for at se deres eget arbejde udefra og vurdere, om der vil være udbytte af justeringer og nye indsatser. Og Kristianstad Kommune nævner, at Kreativ Metapol har fungeret som en inspirerende udveksling mellem forskellige perspektiver som kultur, erhverv og turisme, samt mellem den praktiske verden og forskningsverdenen.

Kreativ Metapol-sekretariatet nævnes særskilt af Kristianstad og Hässleholm kommuner som en væsentlig ressource, som har holdt Øresundsperspektivet tydeligt.

Det konkrete udnytte af dialog med hinanden på tværs i gruppen Kultur og erhverv har dog ikke føltes så udbytterig for de tre kommuner. Selv om Greve og Kristianstad oplevede et vist slægtskab med hinanden ved begge at være kystkommuner, som foretog kulturelle kortlægninger, kom Greve kommune med i Kreativ Metapol på et så sent tidspunkt, at der ikke har udviklet sig rum for reel udveksling de to kommuner imellem. Hässleholms kortlægning havde en mere social karakter, end kulturel, og oplevedes af de øvrige to kommuner som væsensforskellig.

#### KONKLUSION

De tre kortlægninger, som er foretaget af henholdsvis Hässleholm, Kristianstad og Greve kommuner som en del af Kreativ Metapol, er gennemført ved hjælp af forskellige metoder. De har haft forskelligt ambitionsniveau og har ført til forskellige erfaringer og refleksioner over, hvordan kortlægninger bruges med størst udbytte af kommuner.

Artiklen her har beskrevet de erfaringer, som giver anledning til overvejelser og pointer på tværs af de tre kortlægninger. Det gælder især overvejelser om betydningen af metodevalg, organisering og ejerskab.

Fælles for kulturelle kortlægninger er, at de på forskelligt niveau indebærer kontakt med sociale og kulturelle netværk og enkeltpersoner, som udgør materiale for kortlægningen. Det betyder, at kortlægninger ofte rummer elementer af interessentinddragelse. Derfor spiller overvejelser om relationsdannelse, kommunikation og ejerskab altid en rolle og skal overvejes i planlægningen af en kortlægning. Spørgsmål om, hvem der foretager de enkelte dele af kortlægningen, kan vise sig vigtige for at få etableret ejerskab og finde klangbund hos interessenterne for kommunale perspektiver, planer og strategier. Uddelegeres kortlægninger til eksterne, er det vigtigt, at kommunen stadig afsætter god tid til at medarrangere og meddesigner undersøgelsen, og at kortlæggerne gives så meget ansvar, at der kan udvikle sig et stærkt og naturligt ejerskab gennem solidt og detaljeret kendskab.

Foretages kortlægninger med det strategiske sigte at etablere nye samarbejder mellem kommune og interessenter, eller mellem forskellige typer af interessenter, skal kommunen udover at have begreb om kortlægningsmetoder også have forståelse for den særlige indsats og kommunikation, der skal til ved inddragelse af interessenter. Samt forståelse for betydningen af relationsdannelse.

Kristianstad Kommune har flere gange udtrykt, hvor vigtigt det er at kortlægningen for dem er første trin i en udviklingsproces, som skal følges op af mange flere. For Kristianstad er kortlægningen ikke en afsluttet og afrundet aktivitet i sig selv men før-

ste led i selve den udviklingsproces, som kommunen ønsker at skubbe i gang langs kysten. Derfor valgtes en metode, som undervejs involverede interessenter aktivt og initierede samarbejde og netværk, som ikke kontrolleres af kommunen og som kommunen ikke nødvendigvis kender til. Kultur & fritidsforvaltningen er optaget af at få afdækket, hvad interessenterne har behov for kommunen til, altså en aktiv søgen efter at afdække målgruppens behov og en villighed til at møde disse behov. I den forstand er Kristianstad kommunes proces et eksempel på, at forvaltningerne med kortlægningen ikke alene har ønsket at nå frem til mere viden selv. Målet har været at inspirere aktørerne til at tage initiativ og at fungere som servicefunktion på forskellig vis.

I modsætning hertil har Hässleholm foretaget en kortlægning, der er en afsluttet begivenhed, og nu foreligger i form af en rapport. Skal kortlægningen få betydning, må den først tages i brug i strategisk planlægning.

De to eksempler er udtryk for to meget forskellige måder at benytte kortlægninger på. I Hässleholms tilfælde opnås ny viden, som kommunen kan vælge at benytte til at udvikle en strategi. I Kristianstads tilfælde er strategien udviklet på forhånd, og kortlægningen er med en høj grad af inddragelse allerede et middel til at realisere denne strategi. Og i Greves tilfælde er strategien også udviklet på forhånd, men i en proces, som i højere grad styres af kommunen.

For alle tilfælde gælder, at det er vigtigt at overveje på forhånd, hvad kortlægningen skal bruges til, og hvem den foretages for.

Tilsammen har de tre kortlægninger ført til resultater, der på forskellige måder er brugbare for kommunerne. For Hässleholm er kortlægningen afsluttet og ligger klar til at blive aktiveret i en politisk strategi. Greves kortlægning er endnu i gang, mens Kristianstad anser kortlægningen som et første skridt i en proces, der netop er startet.



FALD  
TAK!

h

ALL  
ANG

## "Selvfølgelig skal professionelle kunstnere inddrages"

Projektdeltager<sup>1</sup>

# KUNST OG KREATIVITET

Af Inger Halleløv

I dette bidrag præsenterer jeg forskellige perspektiver på og forståelser af, hvad der kan være med til at give nye innovative løsninger i offentlig forvaltning. Det sker med udgangspunkt i en analytisk beskrivelse af workshoppen Kunstkompetence som redskab, som blev afviklet i begyndelsen af Kreativ Metapol projektet.

Intentionen i Kreativ Metapol er i begyndelsen af projektperioden at inddrage kunstneriske kompetencer i et fælles, tværgående kompetenceudviklingsspor med aktiviteter for alle projektgrupper.

På Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse/CVL udfærdiger vi i forbindelse med dette en forskningsramme med følgende forskningsspørgsmål tilknyttet: Hvordan bruges kunstneriske, kreative og legende kompetencer i offentlige forvaltninger for at skabe meningsfulde og innovative indsatser for borgerne? Og ikke mindst i Kreativ Metapol-projektet, hvor der skabes aktiviteter og resultater gennem grænseoverskridende netværk.

Og kan kunstens og kreativitetens rationale bruges som ledelseskraft i en kommunal virkelighed? Hvad enten det drejer sig om hierarkisk ledelse eller selvledelse, som udøves af alle.

Den videnskabelige ramme bliver hentet hos Karl E. Weick<sup>2</sup> og udfoldes som følger: Der tilstræbes formidling af en række overraskende selvfølgheder ("interesting and obvious"). Disse selvfølgheder formuleres i en ordentligt konstrueret ramme ("connected and beautiful"), som tilbyder læseren en række tillidsvækkende muligheder ("believable and real") for handling og/eller refleksion. Det betyder, at den videnskabelige proces ikke har et ydre referencepunkt. Det bliver således ikke muligt at henvise til objektive betin-

gelser eller absolutte sandheder. Arbejdet vil referere til sig selv, og bliver målt på den redelighed, hvormed arbejdet er udført. Det vil sige, at arbejdet skal være konsistent indenfor egne præmisser og ikke mindst i den udstrækning, at resultaterne giver mening for andre.

Et gennemgående element i forskningen vil være baseret på en forståelse af de mikroprocesser, der kan fostre en unik og emergent "scene" for projektets deltagere og dermed for de helt særlige resultater. Forskningen foregår i et tæt interaktivt samspil, hvor fokus vil være at skabe mening for mange. Konkrete handlinger og udsagn vil blive brugt som pejlemærke for ny videnskabelse. Ved at kunne sandsynliggøre og skabe forståelse for den kreative proces og relationerne i denne, vil der kunne etableres en ny vidensbase, som kan lede til reflekterede beslutninger omkring rammesætningen af kreative og kunstneriske processer i offentlige forvaltninger.

I denne artikel spænder jeg således buen over en fortælling om, hvorfor det mon gik, som det gik i Kreativ Metapol? Og samtidig er det intentionen at denne fortælling kan bidrage med indspark i den vigtige debat, der pågår om kunst og kreativitet i forvaltningen som en af vejene for den nødvendige nytænkning.

Preben Melander<sup>3</sup> italesætter det at arbejde med kreativitet på følgende måde: I legen, kunsten og magien ses verden i et andet perspektiv og i en anden orden. Her bruges andre virkemidler og samspilsformer end den traditionelle samfundsorden. Der bygges på fordomsfrihed, intimitet, frisættelse af kreative rum, intense forløb, konstruktiv kakofoni (mislyde i spil). Og på den eksperimenterende iscenesættelse, fantasiens uendelige kræfter, intuitive processer og følelser tages seriøst. Mu-

lighederne er uendelige og udfordringen er at kombinere virkemidlerne, så de beriger fællesskabets formål og miljø.

### EN RIGTIG GOD BEGYNDELSE

Formandskabet for Kreativ Metapol skriver i indledningen til den første workshop i Kunstkompetence som redskab, som bliver afholdt i herlige omgivelser på konferencedet "Flädie Mat och Vingård" udenfor Lund: "Det er hensigten, at workshoppen bliver et eksperiment for, hvordan projektdeltagerne i resten af projektet kan arbejde med kreativitet og kunstkompetence. Erfaringerne fra den første workshop kommer til at danne baggrund for planlægning af workshops i fremtiden. Desuden igangsættes en refleksionsproces over, hvordan kunstnerisk kompetence kan bruges i deltagerens daglige arbejde - en proces, der skal sikre kontinuitet mellem workshop, modelprojekter og de enkelte kommuners praksis."

På CVL er der begejstring over det afsæt for forståelse, den første workshop giver. De to følgeforskere rejser oplevede hjem efter en herlig og på mange felter kompetent start på et nyt og eksperimenterende forløb. Et af udtrykkene for dette er: "En rigtig god begyndelse"

Helt konkret er et maleri og følgende sentens fra dagens gruppearbejde med ordbilleder nu en del af det visuelle udtryk på CVL: Kreativ Metapol er en myllrande/sitrende mangfoldighed hvor struktur og kompleksitet giver energi og intensitet, der befrugter samtalerne med drama + fantasi + frustration.

### EN LEGENDE BEGYNDELSE I NYE NETVÆRK MED ÅBNINGER OG PARADOKSER

I dette afsnit analyserer jeg workshoppen "Kunstkompetence som redskab" som et laboratorieforløb med de begreber

Klaus Majgaard<sup>4</sup> anvender i artiklen *Slip paradokserne løs* og med den empiri, jeg iagttager. Og kan derved fremhæve flere succeser i workshoppen. Et laboratorium er ofte kendetegnet ved:

- » en accept af spontanitet og uforudsigelighed
- » engagement i samtaler på en åben og spontan måde
- » at kunne give afkald på behovet for at designe og styre kommunikationen

Disse kendetegn er i høj grad til stede på dagen. I den stramt styrede ramme opleves det, at der er højt til loftet og deltagerne udtrykker det på denne måde: "Gemenskap med skulpturövningen, gemenskap i alla korta samtal och vid lunch. Glädje med allt skratt." samt "Frihed til at te sig. Glæde ved at have det sjovt med andre"

Dagen var understøttet af en tilgang, der slap paradokser løs og gav genklang i alle sanser. Tankevækkende nye vinkler, billeder, konstruktioner og modeller foldede sig mangfoldigt ud. Dagen var præget af aktion, perception, emotion, kognition og refleksion. Blandt deltagerne var der både åbenhed og vilje til forandring. Metoderne viser sig at have relevans:

En deltager siger: "Josephine, Stella og Eva har kompetencer. Vi andre bruger ikke kunstneriske kompetencer men bevæger os ud i æstetisk-orienterede legeprocesser. Dette er mere forandrende end de rationalistiske modeller som hurtigt bliver interesseorienterede og "politiske" fastlåste. Forandringen er i første omgang af social karakter, men kan formentlig også blive erkendelsesmæssige. Hvordan vi selv skal ud og praktisere i vores hjemkommune er et åbent spørgsmål. Vi skal bruge det til et formål." En anden deltager "vil gerne først have flere erfaringer & beskrivne cases. Men er



mere sikker på det potentiale, der ligger i metoderne. Jeg tror, det er sandt, at det smitter!"

Hvis vi ser på principper og perspektiver for et laboratorium var samtalerne både åbne og paradoksale; med spirende ambition og provokerende spørgsmål og svar. Majgaard introducerer det at arbejde i et laboratorium efter principper som bidrager til at skabe "rum", hvor innovation kan fødes. Principperne skal både skabe den fornødne tryghed og fortrolighed til, at deltagerne kan afprøve løsninger og indtage positioner, der kan være belastende, hvis de i situationen eksponeres for omverdenen. Principperne skal også forme aktiviteter og dialoger, så de har den fornødne fremdrift og kvalitet.

Som en deltager siger: "jag- och en hel del andra deltagare har själva arrangerat liknade dagar och också deltagit i liknande. Kan inte säga att jag har påverkats näm-

vårt, men hoppas ta in den gemensamma upplevelsen i grupparbetet senare."

Udgangspunktet for et laboratorium er ikke at løse et givent problem, men at udforske og transformere et paradoks og på den måde synliggøre nye muligheder for fortolkning og handling. Her kunne procesledelsen og deltagerne mentalt gribe mange flere af de paradoksale åbninger, der opstår. Processtyringen bliver en udfordring, der brændes igennem for at nå til rigtig mange nye erkendelser og meget nyt er i spil. Tiden er presset og de mange paradokser, der åbner sig, flyver rundt som nye muligheder. Her er sandelig strategisk dynamik.

Dagen er netop præget af et mangefold af åbninger, så laboratoriet bliver etableret og det er i sig selv en vigtig begivenhed.

Dagens indslag omkring en visuel kunstnerisk proces er forrygende tænkt. Deltagerne maler et billede af "hvordan ser jeg Den Kreative Metapol"? med en efterfølgende styret dialog omkring, hvad andre så i det enkelte billede og ens egen fortolkning af eget billede. De enkelte billeder blev samlet til fem nye billeder og nye fortolkninger gik i gang...

Processen er intens, tankevækkende, inspirerende for næsten alle og gav mange perspektiver på, hvad Den Kreative Metapol er.

En deltager fortæller: "Tingene i Metapol projektet bliver mere konkrete - både i sammenhængen og i egne tanker. Egne tanker blev f.eks. tydeligere for mig selv og lettere at forklare efter at have lavet et hjælpeløst maleri. Generelt er det demonstreret at handlinger erstatter mange ord."

Dagens anden kunstneriske proces, hvor vi i gruppedialoger skaber en skulptur og »

fremstiller den fysiske med egne kroppe, er også flot tænkt. De fem gruppers meget forskellige skulpturer har mange kunstneriske udtryk. Min gruppes er f.eks. meget fluxus-agtig og hver gruppes skulptur gav igen udfoldede perspektiver på Kreativ Metapol. Skulpturforløbet er fuld af drama og intens væren til stede; med en god følelse i kroppen og samhørighedsglæde.

### KROPPEN HAR FÅET ENERGI OG ER FRIGJORT

Workshoppen giver også følgende kropslige oplevelser: "Min krop er blevet aktiveret, jeg har aktiveret sanser, som jeg ikke bruger til daglig og det har givet input." En anden deltager siger: "En nervøsitet og selviagttagelse får i starten spændt kroppen på en ubehagelig måde. Senere glemmer jeg mig selv mere, særligt ved malingen og i den levende skulptur og afslapningsøvelsen. Syns-, høre- og bevægelsesanserne er aktive."

Sanina Kürstein<sup>5</sup> skriver om kropssanser: At opleve sig selv og opleve sine omgivelser med sine kropssanser er en kompetence, som er undervurderet i vores kultur. Det store boom af wellness-tilbud kan ses som et symptom på et underkendt behov for kropssansning i hverdagen. Det handler mere om at benytte kroppen som produkt, hvor det at se ud er væsentligt, mens oplevelse, sanselighed og nærhed er noget fremmed<sup>6</sup>. Og her er vi ved noget centralt. Det kunne være spændende at udvikle et sprog for oplevelsen af især den raske krop. En forklaring kunne være, at kroppen i vores kultur ikke bliver italesat med samme værdi som vores hjerne eller sjæl. Vi oplever helst ikke, at vi er en krop med naturlige behov og biologiske begrænsninger. Måske er en af forklaringerne også, at der ikke er nogen "rigtig" måde at opleve virkeligheden på, idet den kropslige oplevelse af virkeligheden i øjeblikket er helt unikt knyttet til den enkelte person og derfor indeholder mange forskellige historier på mange niveauer. Henriette Ritz Kylmann skriver her i anto-

logien om fleres oplevelse af dagen i Fra fælles traume til fælles mål: "Projektdelegerne røg helt ud af deres komfortzone, da de tog på workshop ... En oplevelse, der involverede både dans og maleri, og som gav gruppen et fælles traume, de brugte kreativt og konstruktivt - bagefter! ... Vi skulle "danse Kreativ Metapol" i grupper og opleve kunstnerisk kompetence på egen og andres kroppe - dét var grænseoverskridende, især for Trine. Vi skulle også male "Kreativ Metapol Øresund", men vi måtte ikke tale imens - der følte Henriette, at hun havde fået både spændetrøje og mundkurv på, og så er det svært at være kreativ. Der var med andre ord op til flere, embedsfolk der blev udfordret langt ud over deres komfortzone."

Andre har disse kommentarer til dagen: "Angst, nervøsitet i starten, den første bevægelsesøvelse var lidt pinlig. Nysgerighed og fællesskabsoplevelse i maleøvelsen. Stellas karisma inspirerende og attraktiv. Humor og glæde i den levende skulptur. En vis form for forløsning gennem kreativ stress." En anden deltager oplevede at være kommet ind i det helt rigtige indhold, "Endelig IKKE ALLE DISSE ORD, der rammer som sten på bord, men det hele menneske i spil. Jeg er til stede!"

Workshoppen fungerede som et laboratorium. Deltagerne kom med meget forskellige bidrag i form af særlige synsvinkler, interesser eller erfaringer. Og som citaterne gerne skulle sandsynliggøre satte workshoppen processer meget i spil, som blev tankegods i det videre arbejde.

### ANBEFALINGER FRA CVL EFTER FØRSTE WORKSHOP

I de næste laboratorier for Den Kreative Metapol vil det være relevant at bygge videre på de refleksioner og overvejelser, der kom frem på dagen og sikre en proces, der forstår at samle disse i nye interessante paradokser. Det er centralt,

at laboratoriedage bliver en sammenhængende kæde af øer. De kunstneriske kompetencer bør i spil, f.eks. tænkt ind som mini-laboratorier på alle kommende møder. Dette er set i forhold til Majgaards påpegnelse af det styringskrydspres, som alle offentlige ansatte ligger under for. I mødet med disse krydspres og inkonsistente krav bør der tages initiativ til at påbegynde en fælles udforskning af de til grundlæggende paradokser. Og når denne proces går i gang, må vi altid være åbne for, hvor processen fører os hen.

I laboratorierne skal der være en hurtig vej fra tanke til eksperiment. Der skal være nem adgang til at prøve ideer af i praksis. En metode kan være at indhente andre aktørers holdning til et problem og måske inddrage dem i den videre laboratorieproces. En anden metode kan også være at gennemspille forskellige samtaler som teater. Eller det kan handle om at udvikle "prototyper" for processer, arbejdsformer og beslutninger, som afprøves i praksis.

Spørgsmålet om, hvordan og på hvilken måde laboratorier står i forhold til de "sædvanlige" målorienterede processer (beslutninger, fasedelte projektarbejder) refter stadig. Det drejer sig om forholdet mellem leg og rationalitet, og mellem leg og beslutningskommunikation. Først og fremmest må vi indse, at de to verdener er forenelige. Skellet kan være grundlæggende tvetydigt. Det vil være meget interessant at fokusere på muligheden for at pendle mellem leg og beslutning. Ingen kan med sikkerhed vide, hvornår et paradoks slipper løs, og legen begynder. Og legen kan akkumulere behov for beslutninger. En endeløs leg, som ikke sætter sig spor i organisationens beslutninger, vil være svær at motivere ret længe. Derfor er det så vigtigt, at der fortsættes med velfungerende kulturelle/kunstneriske laboratorieprocesser i Kreativ Metapol. Og ikke mindst processer, som kobles til de betydende spor i projektet.

### HVORFOR MON DET GIK, SOM DET GIK?

Projektets første periode har to forløb, hvor der arbejdes med kunstneriske kompetencer som redskab. Efter disse forløb bliver det besluttet, at det enkelte delprojekt kan arbejde videre med kunstneriske kompetencer som en del af deres kompetenceudvikling. Ingen af grupperne valgte et sådant forløb. I næste afsnit skriver jeg om, hvilke bagvedliggende forforståelser, der kan give forklaring på, hvorfor skindet blev solgt, før bjørnen blev skudt.

Først en præsentation af arrangørernes formål med den første workshop:

Deltagerne

1. oplever, hvad kunstnerisk kompetence tilfører arbejdsprocesser, der rummer et element af udvikling og forandring af egen praksis
2. bruger deres egen kreativitet i konkrete øvelser
3. gennemfører og dokumenterer en systematisk refleksion over udbyttet af at anvende kunstnerisk kompetence
4. får lyst til at bruge kunstnerisk kompetence i hverdagen
5. udvikler deres forståelse af kunstnerisk kompetence gennem diskussion af eksempler og teori
6. diskuterer cases og modeller fra teorien om kunstens praktiske rolle i erhverv og forvaltning
7. formulerer en opgave indenfor eget modelprojekt, hvor kunstnerisk kompetence med fordel kan testes som redskab
8. formulerer en opgave i egen kommune, hvor kunstnerisk kompetence med fordel kan bruges som værktøj

I bagklogskabens ulideligt klare lys er der åbenbart et stort ønske om at forandre "hele verden" på én dag. Deltagerne når på forskellige måder og med forskelligt resultat igennem de første fire formål og oplevelserne af dagens spændende dynamik summer videre i bussen på vej hjem.

### PERSPEKTIVERNES IBOENDE KRÆFTER

I Den indfoldede orden – den udfoldede praksis<sup>7</sup> beskriver Jan Molin fem perspektiver, der kan udfolde forståelsen af hvilke perspektiver og hvilket tilhørende domæne, der er styrende i arbejdslivet. Som udtryk for identitetens emergens i den gensidige afhængighed af den anden og den verden, deres relation er med til at konstituere (og bliver konstitueret af) bliver de fem forskellige perspektiver på personen imidlertid udtryk for forskellige domæners sociale konstruktionsprocesser.

Molin beskriver både den dynamiske sammenhæng mellem elementer i Det Enkelte Menneskes konstitution, og især hvorledes disse udtrykker Det Enkelte Menneskes status af dyade, altså konstitutionen med den betydningsfulde anden. De fem perspektiver Viden, Vaner, Virke, Værdier og Vilje gentager den beskrivelse, der er givet af Det Enkelte Menneske i bidraget *Vi lægger rælsen aldeles innan tåget kommer*, som en tilbagevendende reproduceret og transformeret konstitution af relationen til den betydningsfulde anden. Altså, perspektiverne udfolder de dialogformer, jeg anvender som analysemodel i *Vi lægger rælsen*... på en måde, der forhåbentlig kan give mening, når det skal forklares, hvordan man kan skabe innovation i offentlige forvaltninger.

### VIDEN, VANER, VIRKE, VÆRDIER OG VILJE

Hvert element i modellen er en facet af mødet med verden, og dermed en facet af det spændingsfyldte og dynamiske repertoire, der udgør Det Enkelte Menneskes potentiale for at indgå aktivt og nuanceret i den gensidigt konstituerende dialog med den anden.<sup>8</sup>

Det Enkelte Menneskes oplevelseskvalitet af at være en selvstændig, afgrænset person med en række, mere eller mindre

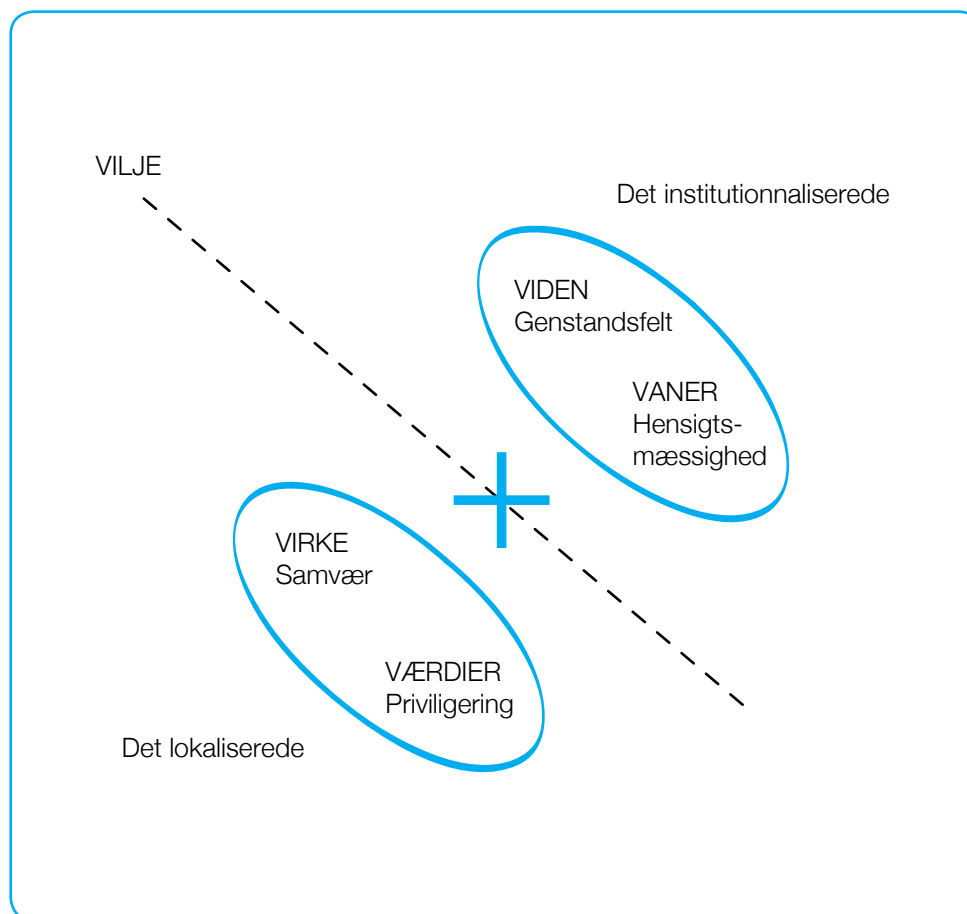
præcist tegnede træk og kvaliteter udtrykker Molin i fem perspektiver: Viden, Vaner, Virke, Værdier og Vilje. Perspektiverne bliver en ramme for beskrivelserne af personen i den åbne, forpligtede dialog med andre og hermed bliver de fem perspektiver knyttet til den kontekst, hvor de konstrueres. Det vil sige, de fem perspektiver er kapaciteter, som repræsenterer vinklingerne i den måde, hvor man kan forstås som del af et konkret fællesskab. De "tilhører" altså ikke personen, men fortællingerne om fællesskabet.

Mennesket ser sig selv møde verden gennem sin viden om verden. Det er samtidig en del af dette møde, at man oplever at bære værdier og holdninger med sig. Kontakten til andre er et udtryk for forskellige former for samvær, der er mere eller mindre aktivt, handlingsbaseret og virksomt; det er, som vi ved, forskelligt hvordan det virker, og netop de forskellige interaktioner med andre er ikke frie og uhæmmede, men reguleret gennem erfaringer og vaner.

Vilje er udtrykket for, i hvor høj grad det enten er viden og vaner eller det er det åbne handlingsbaserede og holdningsladede, der dominerer mødet med de andre og verden. Vilje forstået som en tilstand man befinder sig i og ikke som et center for kontrol og regulering. Vilje betyder her en specifik, kontekstafhængig balance mellem det koordinerede og det spontane. Det er centralt at forstå, at selvopfattelse og identitetsdannelse udtrykker vilje. Vilje forstået som vilje til at være.

Hvert af de fem perspektiver skal ses som en facet af mødet med verden og dermed en facet af det spændingsfyldte og dynamiske repertoire, der udgør Det Enkelte Menneskes potentiale for at indgå aktivt og nuanceret i den gensidigt konstituerende dialog med de andre.

Molin rammesætter de fem perspektiver i henholdsvis Det Institutionaliserede og »



Figur 1. Jan Molin (2002) s.182

Det Lokaliserede Domæne, hvilket illustreres således:

Det Institutionaliserede Domæne beskriver, hvorledes viden, som forstås som koordinerede og gensidigt forhandlede konstruktioner af mening. Og vaner, som forstås som en rutinemæssig ramme for hensigtsmæssig adfærd i et reificeret handlerum. Mødet med de betydningsfulde andre etablerer her et trygt og overskueligt grundlag for fællesskab. Dette domæne kan udfoldes og forstås som det, Henriette Ritz Kylmann i del 1 betegner "comfortzone".

De kunstneriske, de legende og de æstetisk-orienterede kompetencer udfolder sig i det lokaliserede domæne.

Det lokaliserede Domæne beskriver den konkrete handlingsbaserede baggrund for etablering af dialog. Det er her værdier og virke konstitueres i nuets samhandling. Domænet illustrerer den udfordrende og uafklarede tilstedeværelse, som potentielt rummer kimen til overskridelse eller fornyelse af samvær. De emergente processer ses her. Her sker fornyelserne, innovationen.

En sådan emergent proces illustreres ved følgende sammendrag af et gruppearbejde på workshoppen, hvor gruppen når til et lighedstegn for en ny orden i deres proces: "Frustration, kulinarisk lyst, gro, linie/flugt, drama, struktur og forvirring, energi, intensitet, snakkesalig/mange ord, mangfoldighed, sitren, fantasi, opløsning = ny orden og befrugtning"

Altså rummer Virke og Værdier potentielt anledningen til eskalerende processer. Det vil sige et brud med den hidtil dominerende selvopfattelse og forestilling om identitet. Samtidig kan det iagttages, hvorledes Viden og Vaner potentielt rummer anledningen til stabiliserende processer, der bekræfter og understøtter forestillingen om et selv og en identitet

med klare afgrænsninger i forhold til andre og verden omkring dem.

Men samtidig har Maruyama<sup>9</sup> ifølge Molin konstateret, at det er kendetegnende for systemets eskalerende og stabiliserende små forandringer, at en centripetal bevægelse kan slå over og skabe centrifugale processer ... Det kan forstås på den måde, at workshoppen Kunstkompetence som redskab kan ses som en potentiel eskalerende forandringsbevægelse båret af opslugende iagttagelser og fænomener i nu'ets tilstedeværende Virke og Værdier.

Disse iagttagelser leder frem til de konkluderende betragtninger.

### "Kunsten kan løfte os. Den kan føre os et andet sted hen"

Som beskrevet tidligere er det Molinske begreb Vilje udtryk for, i hvor høj grad det enten er viden og vaner eller det er det åbne handlingsbaserede og privilegerede, der dominerer mødet med de andre og verden. Vilje forstået som en tilstand man befinder sig i og ikke som et center for kontrol og regulering. Vilje betyder her en specifik, kontekstafhængig balance mellem det koordinerede og det spontane. Vilje skal her forstås som et udtryk for ansvarlighed for den ramme, der sættes for aktørers virke. Vilje er en balance mellem de to domæner, der skaber sin egen form for forpligtelse.

Med baggrund i denne tænkning kan vi forsøge den forklaring, at balancen mellem de to domæner ikke var synlig nok til at kunne fortsætte det ønskede planlagte kunstneriske, legende og tværgående spor, som var planen i Kreativ Metapol. Fortællingerne om handlinger og reaktioner omkring workshoppen "Kunstkom-

petence som redskab" blev ikke balancerede nok til at holde sporet. Derfor gik det, som det gik.

Samtidig er der i artiklen konkretiseret flere perspektiver på, at workshoppen skabte forandringer og nytænkning.

De konkluderende betragtninger bliver, at de legende, de æstetisk orienterede, de kunstneriske tilgange er anvendelige i en offentlig forvaltning. Og at det handler om at finde balancen mellem de to domæner, der skaber forpligtelsen til at agere og tænke fremadrettet i disse tilgange.

#### NOTER

<sup>1</sup>Citater fra projektdeltagere er sat i citationstegn.

<sup>2</sup>Weick, Karl E. (1989) Theory Construction as disciplined Imagination. Academy of Management Review 14, no. 4:516-531.

<sup>3</sup>Preben Melander er Professor på Handelshøjskolen i København, CBS og leder af Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse.

<sup>4</sup>Majgaard, Klaus (2008) Slip paradokserne løs! – Laboratorier for ny offentlig styring, s.261-302 i Økonomistyring & Informatik, 24.årg. nr.3, dec. 2008. Kbh.: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

<sup>5</sup>Kürstein, Sanina (2009) Kroppen og selvedelse i Selvedelse og fællesskaber. Nye perspektiver på det moderne arbejdsliv. København: Dansk Psykologisk Forlag

<sup>6</sup>Ibid s. 171 ff.

<sup>7</sup>Molin, Jan (2002) Den indfoldede orden – den udfoldede praksis. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

<sup>8</sup>Ibid. s.176 ff

<sup>9</sup>Maruyama, Magoroh (1963) The Second Cybernetics: Deviation Amplifying Mutual Causal. American Scientists 51: 164-179

# VI LÄGGER RÄLSEN STRAX INNAN TÅGET KOMMER

Af Inger Hallelov

Delprojektet Unga möter unga har skapat och tagit initiativ till vitt skilda kreativa aktiviteter för unga medborgare. Unga i Öresundsregionen har på initiativ från medarbetarna i projektet mötts i intressegemenskap som "Möjligheternas rum", dans, haikudiktning, framträdanden, musik, parkour och demokrati-debatt. De unga har varit med om att projektutveckla och har samtidigt medfört att riktigt många av dem har skapat förståelse för möjligheter i Öresundsregionen.<sup>1</sup>

I projektgruppen har ingått institutions/förvaltningsmedarbetare från framför allt fyra danska kommuner: Ballerup, Frederiksberg, Furesø, Herlev, och tre svenska kommuner: Höör, Malmö, Simrishamn. Medarbetarna har vidareutvecklat sitt kunnande och har fått flera kompetenser som befodrar mötet med de unga i den egna kommunen plus unga i hela regionen. Gruppen hade som utgångspunkt att vilja skapa ramar för användarstödda aktiviteter.

I Unga möter unga valde man på våren 2010 att ingå i ett samarbete med CVL för att fokusera skarpere på de utmaningar gruppen hade upplevt i samband med sina projekt det första året och i lika hög grad förutsåg. Gruppen valde i arbetet att knyta an till forskningsprogrammet för framtidens offentliga ledning och de laboratorieformer som det forskas i på Centrum för verksamhetsutveckling och ledning på Handelshögskolan i Köpenhamn, CBS/CVL<sup>2</sup>.

Sedan våren 2010 har jag med bakgrund i Jan Molins tänkan- de i "Den indfoldede orden - den udfoldede praksis" fokuserat på att iakttä vilka relationella och interaktionsorienterade perspektiv jag har kunnat analysera fram i gruppen Unga möter unga och i dess interaktion med de unga medborgare, som deltog i de igångsatta aktiviteterna. Min empiri har primärt varit deltagarobservation i en metodkombination med intervjuer och dokumentstudier. Forskningsfältet har varit relationer, processer och aktiviteter i ett organisatoriskt och ledningsmässigt perspektiv.

Empirin har berikat mig med många spännande data. Inte minst för att projektets medarbetare har lagt rälserna innan tåget kom rusande. Gruppen har ofta satt scenen, planerat scenografin och varit igång med pjäsen samtidigt. Både i sitt samarbete med varandra och i samarbetet med de unga. Jag har deltagit i både möten och aktiviteter.

Efterhand som projektet fortskred och i mitt efterföljande arbete med anteckningar, blev det min uppfattning att följande perspektiv har varit styrande i gruppens arbete:

kompetensen att leda sig själv i mötet med de betydelsefulla andra, och här specifikt i de relationella perspektiven, samt den innovation som kan skapas i samarbete med de unga medborgare man vill rikta sitt utbud till.

Unga möter unga-projektet har från starten definierat sig självt som ett laboratorium genom att beskriva sina projekt med följande nyckelord: experimentera, söka och skapa, fantasi och kreativitet. Utgångspunkten var också, att ingen kan svaren i förväg. Projektet talades om som en sökande gemenskap: "Vi skall tänka det cykliskt i stället för att tänka på ..." och "Det är då som det riktigt kittlar i magen..." Gruppens tillgång till sina uppgifter ger i sig själv en laboratoriemodell som utvecklar sig i en dynamisk samarbetsprocess.

## ATT LEDA SIG SJÄLV I MÖTET MED DE BETYDELSEFULLA ANDRA

Som nämnts blev mitt perspektiv att fokusera på självledning i samarbetet i gruppen. Självledning innebär att man leder sig själv. Självledning kan ses som ett ramvillkor; medarbetarna disponerar dels över arbetstid, väljer fackliga lösningsmetoder och prioriterar uppgifter självständigt. Flemming Andersen<sup>3</sup> beskriver självledning som följer: Självledning handlar i grunden om att utveckla omyndigheten eller beroendet av andras auktoritet och i stället sätta människors behov av självständighet, självansvar och självvärde på arbetslivets dagordning. Och han fördjupar på följande sätt: Självledning är en uppgörelse med det självförvållade omyndighetsgörandet som gjorde sig gällande i industrialismen. Självledning är ett ständigt sökande efter självvärde, kontakt och mening med arbetslivet. Först och sist är självledning en process där individer i en gemenskap tar hand om sitt kollektiva öde. Både i organisationslitteraturen och ledningslitteraturen har det under de senaste årtiondena lagts större fokus på självledning. Det hänger bl a samman med framkomsten av mera organiska organisationsformer och inte minst förståendet av organisationer som komplexa system, där medarbetarna ingår i självorganiserande processer<sup>4</sup>.

Min position har varit att betrakta denna självstyrning i ett relationellt perspektiv<sup>5</sup>. I Kreativ Metapol har flera gånger kommit fram följande bilder på projektet, som på ett lysande sätt illustrerar detta att leda sig själv i mötet med andra: "Jag upplevde mig själv som roende ensam i en jolle utan mål. Tills jag upptäckte att jag var del i en armada, där vi satt i var sin jolle och rodde omkring utan mål. Kanske kunde vi ro tillsammans och på så sätt hitta målen?"

Den här artikeln framhåller betydelse av dimensionen samhandling genom relationelle och interaktionsorienterade be-



grepp. Genom att lägga ett rationellt och interaktionsorienterat perspektiv på Unga möter unga-gruppen ges det möjlighet att framhålla den ömsesidiga avhängighet och påverkan mellan de medarbetare som samarbetar, medan de leder sig själva. Det relationella perspektivet ger grund för en mer fullständig förståelse av självledningsprocesser. Perspektivet bidrar till ett fokus på samhandling och relationella självledningsstrategier och självledningskompetenser. I det relationella perspektivet blir det tydligt, hur samhandlingsrelationerna bidrar till varandras självledning. Som medarbetare handlar det inte bara om att vara bra på att leda sig själv, utan om att vara bra på att leda sig själv tillsammans med andra.

Ett exempel på detta kan vara följande mail efter ett möte mellan medarbetarna i projektet. Ett möte, där många känslor var i omlopp, både de mycket konstruktiva som det att kunna skratta tillsammans och tala om varandras överväganden, och de mera konfliktsökande, både i förhållande till samarbetet i gruppen och i förhållande till frustrationer över bristande deltagande från andra kommuner. Samma dag följer ett positivt referat med följande salut: "Energin i Unga möter unga är FANTASTISK – jag är säker på att Road Show (en aktivitet för unga) bara är det första i en rad ungdomsprojekt. Ett fåtal är med i det nu – i framtiden kommer det att breda ut sig till unga i ALLA våra nätverk, kommuner, institutioner. Spread the word!"

## UNGDOM, LABORATORIER OCH INNOVATION

En bild på de unga medborgarnas entusiasm i samband med de aktiviteter som projektgruppen har skapat tillsammans med de unga kan visualiseras med ett citat från en av deltagarna: "Märkligt att inte veta vilka de andra var och så tänka: nu är det. Vi har skapat något tillsammans. Härligt att ha en gemensam passion, härligt att arbeta tillsammans tvärs över samma intresse."

Jag ser ungdomskulturen som ett bördigt växtunderlag, eftersom ungdomens projekt är att definiera sig själv i tätt samspel med andra. Och i dag kan man dessutom säga att de ungas existens hänger tätt samman med de interaktiva och mobila medierna. Detta är ett av de områden, som skiljer dem allra mest från de äldre generationerna. Det är essentiellt, att nutidens unga människor har behov av att bli erkända som unika personer med olika resurser och inte bara att vara reducerade till mätbara objekt för bestämda insatser. Det har under många år i förvaltningssammanhang arbetats med den utmaning det innebär att tänka tvärs över förvaltningsområden och samsarbetsrelationer. Detta är i hög grad nödvändigt, eftersom obalans och unga som exkluderas kan finnas och pågår tvärs över sam-

hällsklasser, på olika sätt och olika omfattning. Artikeln ser på tendenser i förhållande till att arbeta med användardriven innovation, när det relateras till unga. Samtidigt försöker jag belysa vikten av användardriven innovation.

Dessutom behandlar artikeln summariskt begreppet laboratorium i en samhällsvetenskaplig kontext. Mitt perspektiv här är, att laboratorier i en sådan kontext är olikartade, beroende av den givna fackliga kontexten och de deltagande aktörerna. Dessutom varierar praxisformerna.

#### LEDNING: "HUR? – ALLTID EN BALANSAKT"

Innan jag utvecklar de relationella perspektiven, presenterar jag viktiga perspektiv på ledningsområdet, ledningsbegrepps och ledningspraxisens komplexitet, gränser och styrka. Sagt på ett annat sätt menar jag, att dessa perspektiv sätter ramarna för de möjligheter som ligger i att kunna leda sig själv i mötet med de betydelsefulla andra. Det fokuseras ofta på det formella ledandet, men många ledningsforskare framhäver att ledning utövas av var och en som är i stånd att påverka en grupp. Det betyder att en leder är en som har följare. Därutöver tänker jag, att dessa perspektiv har en ramsättande agenda för de möjligheter som finns för självledning. Relevanta överväganden kring ledning som begrepp presenteras bl a av Betina Wolfgang Renison m fl: Ledning i dag är att agera i rum, där motsättningar möts, gränser är flytande och makten är svår att bestämma. Det aktuella ledningsbegreppet och den aktuella ledningspraxisen är oerhört komplexa. Komplexiteten kommer till uttryck vid att det ofta inte finns entydiga lösningar på ett givet problem. Motstridande hänsyn står i kö. De legitima synvinklarna är många. Korshänsynens otaliga dilemman pressar sig på. Strategisk överblick, avbalansering, förmåga till perspektivskifte, benhård prioritering och bra timing i förhållande till när en bestämd situation kräver det ena eller andra är nödvändiga kompetens. Världen är inte antingen-eller. Den är både-och eller kanske rent av både-eller!

Att hävda ett det finns "one-best way of organizing" är illusoriskt och i bästa fall teoretiskt. Att leda efter ännu ett nytt samlande paradigm för offentlig ledning; antingen vi kallar det "Post-New Public Management", "Citizen-centered governance" eller "Välfärdsledning" är frestande och förförande, men bara ännu ett försök att reducera den komplexitet som inte låter sig reduceras.

En lika relevant blick på det att förstå ledning presenteras av Åkerström m fl. De utgår från att gränserna för annars så stabila enheter som stat, näringsliv, medborgare, förvaltning i stigande grad har satts i permanent rörelse i nätverk och förhandlings-system. Och när gränser har satts i spel, så handlar spelet om

vad som överhuvudtaget sker på de olika områdena, vad det betyder att förvalta, idka verksamhet, bedriva politik, vara medborgare o s v. Det handlar om gränsdragning som bestämmande makt. Ursprungligt givna storheter som statens suveränitet, lagens utformning eller ett herredömes globala enhet; dessa former är snarare blott maktens ändpunkter.

Makten är alltså konstitutiv för dessa storheter, fält och enheter, och det är den i sin konstituering av olikheter och likheter, d v s relationer. Genom dessa relationer sätts individer och kollektiv in i ett produktivt sammanhang, där individer och kollektiv blir subjekt för ett diskursiverat förnuft. Makt blir alltså till makt genom sammanfoganden och anknytanden. Det intressanta är då de relationer som konstituerar fält och olikheter, och därmed avgränsar vilka relationer, som överhuvudtaget kan vara meningsfulla på ett fält<sup>6</sup>.

Unga möter unga-gruppen konstituerade sig utifrån ett förmodat gemensamt tänkande kring att kvalitetsutveckla de kommunala ramarna för och utbudet för unga människor.

Ovanstående perspektiv på ledning skulle gärna kunna illustrera hur det kan ges mening i att utveckla kompetenserna kring att leda sig i mötet med "de betydelsefulla andra" för att skapa de bästa resultaten i en offentlig kontext. Som en medarbetare i Unga möter unga-gruppen uttrycker det: Maktkamp och maktspel kommer att finnas hela tiden. En koordinator skulle inte ha ändrat de processerna."

I Kreativ Metapol-projektet blev det efterhand nödvändigt för medarbetarna att definiera ett eget projekt för att uppleva en större meningsfullhet i arbetet. Vid starten blev det av andra projektdeltagare formulerat ett behov av att katalogisera ungas kulturutbud, men Unga möter unga valde en mer handlingsorienterad och reflekterande ram.

Ledandet av gruppen fungerade oftast så att medarbetarna lät den eller de personer leda, som tog initiativet i en konkret fråga i en konstruktiv kakafoni med de andra. Här exemplifierat med att det kort efter ett möte följer ett mail från den medarbetare som "grep bollen" den dagen, med följande text: "Tack för ett riktigt bra och inspirerande möte. Här följer en övergripande översikt över dagens beslut. Det är inte så många detaljer än..."

#### RELATIONELLA PERSPEKTIV

Med utgångspunkt i bl a Jan Molins tankar, riktas uppmärksamheten mot de relationella perspektiven. Här fokuseras på mellanmänskliga relationer och samhandlingar. Aktörers handlingar försöks förklaras utifrån den ömsesidiga påverkan som sker i mötet mellan de människor som samagerar. Det innebär att det

är de relationer de har till varandra som det fokuseras på, och inte de individuella personerna. Den individuella personen betraktas som en del av det stora hela. Molin arbetar med en konstruktion som han kallar Den Enskilda Människan. Den Enskilda Människan skall här ses som en gemensam nämnare för den generaliserande beskrivningen av den konkreta fysiska aktören, som i beskrivningens sociala konstruktion samagerar med andra aktörer i en given episods kommunikationsburna gemenskap. Den Enskilda Människan uttrycker således omedelbart och konkret närvarande i form av en fysisk storlek (kroppen) och det ömsesidigt konstituerade och socialt konstruerade i form av en relation till den andra (selvet)<sup>7</sup>.

Man kan på så sätt se Den Enskilda Människans paradox som ett levande och aktivt motsatsförhållande mellan å ena sidan en det-värld, som skapar sammanhang i tid och rum, och en du-värld, som i konkreta ögonblick hotar att skaka den ordning och det sammanhang som det har lyckats jag-det-relationen att konstruera. Det-världen är den verklighet som Den Enskilda Människan vill leva i, som ger henne bekräftelse, ordning och mening. Det är den värld vi som professionella agerar i och där vi vet vad som ingår. Du-världen är de intensiva ögonblick då episoden blir dramatisk, förförande hän mot den möjliga upplösningen av tidens och rummets dimensioner. I den världen utmanas vi som medarbetare att agera på andra och nya sätt<sup>8</sup>.

Ofta är vardagen full av illusioner om en dialog, men vi är ändå duktigast på parallella monologer. I de parallella monologerna talas det livligt förbi varandra och det saknas rörelse framåt. I dialogen ger man sig tid att lyssna in och låta svaren styra frågorna. Det är svaret som skall göra skillnaden. Dialogen skall ge mening åt båda parter och på det sättet skapa ett gemensamt tredje eller att kunna gå vägen framåt tillsammans. Om man betraktar och reflekterar över sitt liv och särskilt de bakomliggande insikter och de repliker som yttrades i de kritiska eller förvandlingsbara ögonblick vi förhoppningsvis alla upplever med andra i en dialog, så är det väl just i dessa dialoger det sker en gemensam framdrift i handling i vår förståelse av varandra och handlingsrummet. Detta förstår jag som en dialog som leder framåt, vilket understryks i en av Ralph Stacey's centrala punkter "Vardagens små förändringar innebär steget framåt"<sup>9</sup>.

#### KAN VI FÅ EN BÄDDSOFFA ATT LAGA KAFFE?

På den empiriska nivån är följande citat uttryck för de genomgående överväganden och reflektioner gruppen särskilt har förhållit sig till i dialogen med varandra:

"Vad har de unga lust till? Hur kan vi skapa ramar som också kan användas senare? Vad är det övergripande målet? Är det att kunna ställa fram ett privatflygplan, när de unga har två ben att gå på?"

Hur säkrar vi kommunikationen mellan förvaltning, institutioner och de unga? Det är bara att gå dit du!

Är nätverk ett system av kontaktpersoner eller är det en kompetens som ligger hos en själv, som det bara är att hålla på med, som t ex att ringa?"

Ett snitt av relevanta överväganden och korta dialoger i gruppen i arbetet med att skapa ramar som fungerar. Drömmen om att få en bäddsoffa till att laga kaffe kan låta bisarr och utopisk och kan med fördel läsas som en metafor för den dynamiska miljön i projektgruppen. I Unga möter unga-gruppen har det utvecklats många försök att fånga komplexiteten i att skapa optimala ramar för unga medborgare, ramar som stimulerar ungas egen förmåga att skapa själva.

Mina iakttagelser säger, att gruppen har kunnat samagera och agera handlingsorienterat, produktionsorienterat, reflekterat och inte minst i spänningsfälten mellan många känslor. Både de frustrerande, där det letas länge efter ordning, mening och bekräftelse. Och de förföriska, dramatiska och magiska känslor, där förändringar och förnyelse sker. Störningar, både konstruktiva och betungande, har det varit många av, konflikter har hanterats professionellt och erkänsla har varit den bärande principen hela vägen igenom hos de skiftande deltagarna. Just den egenskapen hos medarbetarna att vilja ha mening, självvärde, självansvar i uppgifterna har givit framdriften. En medarbetarna uttrycker det sålunda: "Tänk att de andra har lust och intresse för att lyssna på mina idéer."

#### EN ANNORLUNDA PLATTFORM FÖR EN ANNORLUNDA DIALOG

Projektet Unga möter unga har som nämnts tidigare skapat och tagit initiativ till vitt skilda kreativa utmaningar. Som gruppen skriver i en av sina projektbeskrivningar: "Projektet vill också vara en social fantasilek, där de unga bygger en historia samtidigt som handlingen fortskrider, kring ett gemensamt och viktigt intresseområde med relevanta bidrag från alla deltagare". Denna tillgång upplevs på följande sätt hos en av de unga deltagarna: "Det var en mycket intressant upplevelse, det var teater på ett helt annat sätt, med mycket mera fokus på det fysiska. I Den Gula Villan var det spännande att vara med om Jens (workshop-facilitator) sätt att skapa en performance-föreställning. Alltså helt fritt, vart kommer vi? Och vilka bilder skapar vi? Mycket av det vi skapade var så annorlunda att det blev segt."

I det följande presenterar jag Molins tankar om Den Enskilda Människan<sup>11</sup>, med vilka vi kan iakttä relationer mellan människor i fyra olika modi i samklang med de iakttagelser jag har noterat efterhand i mitt arbete.

Dessa modi betecknar den dynamiska konservatism med vilken den lokala samvaron både konstituerar sina aktörer och samtidigt konstitueras genom sina ömsesidigt förbundna konstruktioner av verklighet. Molins modell försöker peka ut hur den enskilda fasen kan uppfattas som ett uttryck för relationen till "den andre". En figur sist i detta avsnitt illustrerar dynamiken i dessa faser.

I den uteslutande reaktiva modus kan man säga att den enskilda människan inte uteslutande beskyddar sina rutiner och preferenser genom en avvaktande roll, men samtidigt upprätthåller den lokala konventionen för legitimt och avsiktligt handlande. Denna fas ses oftast i arbetssammanhang, där vi för med oss vår respektive utbildningsbakgrund, från vilken vi har fått det legitima och avsiktliga handlandet. Denna fas associerar jag därför med att vi "tar det lugnt". Vi har ju fackkunskapen och vi känner spelets roller och scenen är satt för välkända reaktioner. Ett område vi alla behöver, men som också kan verka provocerande på många ifall behovet för utveckling pekar i helt andra riktningar. Och absolut en fas som jag i stort sett inte har konfronterats med i mitt arbete i samband med Unga möter unga-gruppen. Där har utvecklingen präglats av en lekfull och undersökande attityd från medarbetarna, med en önskan om innovation och laboratoriearbete.

I den repressiva modus är själv-annan-relationerna präglade av ett mindre styrt deltagande i den lokala gemenskapen. Här är rädslan för att stötas ut, behovet att bli sedd, hörd och förstådd, det som dominerar personens handlande. På så vis blir anpassningen till den dominerande retoriken en avgörande faktor för hur "Den Enskilda Människan" utvecklas i samvaro med andra. Lojaliteten mot den dominerande diskursen bildar grunden för ett aktivt beskyddande av och plikt mot denna gemensamma kommunikativa plattform. I denna fas är jaget och "den andra" aktivt handlande, men "Den Enskilda Människan" undertrycker både den potential som rymmer, och bekräftar samtidigt de ramar som medverkar till att undertrycka andras potentiella utveckling. Här sker självutvecklingen uteslutande för organisationens skull och inte för den enskildes. Det kan med Ole Fogh Kirkebys formulering visa sig vara och bli en motbjudande odörtsaft. Ett mera oskyldigt exempel är följande från ett gruppsamtal mellan de unga deltagarna i Roadshow: Man talar om olika typer av öl, tills en i gruppen säger: "Vi får nog inte prata om öl här".

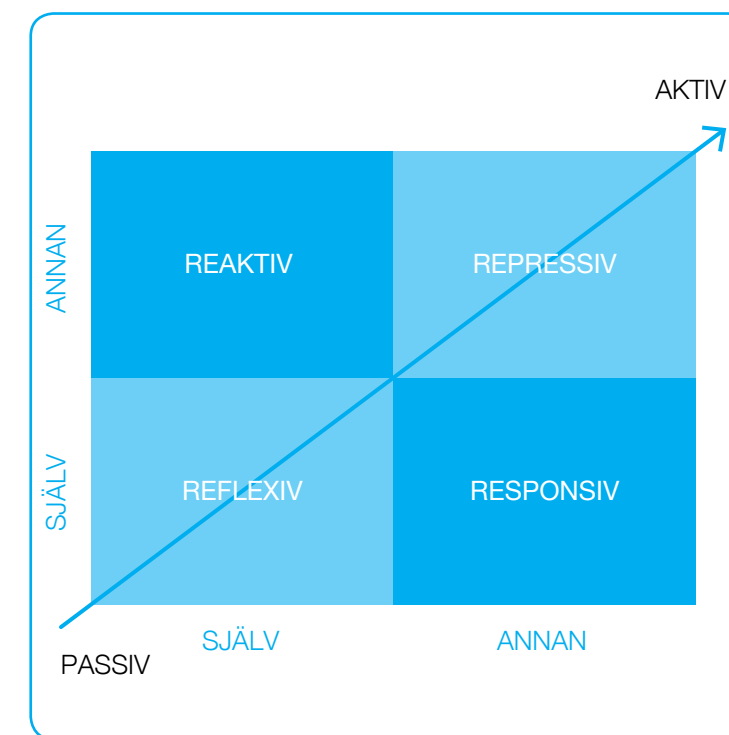
I den responsiva modus lägger "Den Enskilda Människan" sig öppen både för de iakttagelser och upplevelser som uppstår i relationen till andra, och försöker samtidigt med sina legitimerande berättelser om sådana händelser och tilldragelser att skapa en sammanhängande och identitetsskapande självupp-

fattning. I det här modus är själv-annan-relationer präglade av en grundläggande inklinering att reagera på blotta närvaron av andra. Här utvecklar "Den Enskilda Människan" – genom en öppen och icke-styrd respons – föreställningar om självet och karaktären hos en identitet, som bygger på de många olika relationer som kännetecknar vardagens kontext. Självet uttrycker alltså, när det knyter an till vardagsberättelser och identitet som det upplevda självscensättandet, en eftersträvd kontinuitet och ordning mot bakgrund av relationer som knappt går att förutsäga och styra. På det sättet förklaras den responsiva fasen som aktivt medkonstituerande i en social process, varigenom jaget och föreställningen om en kontextbunden identitet skapas. Här kan åter framhävas citat först i detta avsnitt från workshoppen med Jens, där de unga skapade ett performance-förlopp. Och följande citat från en annan workshop med unga: "Vi vidgar våra gränser, vår radie, och får så många fler att samarbeta med när vi träffas". Och i de många dialogerna mellan medarbetarna under projektiden. I gruppen har det varit stor öppenhet i förhållande till att vilja lyssna in och se de andra i gruppen, som t ex med följande frågor: "Stopp ett tag, vad var det egentligen som hände här då? Fick vi klarat upp det igen?" Och i avvecklandet av arbetsuppgifter som ibland har varit både frustrerande och konfliktyllda, men just mot bakgrund av en grundläggande inklinering har förmått presentera nya grepp och innovativa tillgångar för måluppfyllelsen.

I den reflexiva fasen drar sig "Den Enskilda Människan" inte bara bort från relationen till den annan för att skapa en hanterbar uppfattning av sin egen meningsfulla närvaro, utan skapar denna genom en utveckling av uppfattningar och historier som låter sig förmedlas till den annan som därmed kan ingå i den gemensamma uttolknningen av vardagslivets betingelser. Det reflexiva beskriver jag-andra-relationer, präglad av en fokusering på självet reaktioner och tolkningar i en omfattning där den annan närvaro blir dimhöjd och diffus. Och som då ensam indirekt slår igenom som medskapare av den diskussion som kännetecknar självet överväganden och formuleringar av upplevda mönster och möjliga sammanhang. Det är genom bearbetning av iakttagelser och upplevelser som "Den Enskilda Människan" formulerar sina "berättelser om...", och alltså bidrar till den ömsesidigt avhängiga konstruktionen av verkligheten. I denna modus kan det bli särskilt svårt att skapa rörelse, eftersom man är för fokuserad på sitt eget perspektiv och därför inte ser de viktiga andra. Projektgruppen har ofta varit i den reflexiva modus mellan de fysiska och virtuella mötena och dialogerna och har så kunnat komma in igen med konstruktiva tankar vid följande möten. Andra reflektioner står fortfarande delvis kvar som en öppen fråga: "Varför har vi fallit tillbaka i att göra som vi brukar? Hur kan vi undgå vid nästa möte att falla tillbaka igen? Vi hade så höga ambitioner 2009."

Gruppen hade som nämnt tidigare utgångspunkten att vilja skapa ramar för användardrivna projekt och inte bara tänka in aktiviteterna i de ramar som redan hade lagts i de enskilda kommunerna.

De fyra modi ramar Molin in i en modell som visas här:



Figur 1. Jan Molin (2002) pl67

Unga möter unga-gruppen har aktivt bjudit nya medarbetare hjärtligt välkomna in i projektet. Varje ny kollega har mötts med intresse och ett uttryck som "Wow, vad kan vi lära av dig då?" Det har varit en stark vilja att lyssna, och stort intresse för både det koordinerade och det spontana. Gruppen har kännetecknats av att kunna fungera i en utmanande och oavklarad tillvaro. Gruppen har också kännetecknats av att innovationsprocesserna oftast har varit "lätta", och det har samtidigt gjorts ett stort arbete i kulisserna för att förverkliga idéerna.

#### MELLANRUM LÅTER SIG INTE DIKTERA

Och vad är då innovation? Innovation kan ses som mellanrum, för det är ett bra exempel på hur vi alla har provat att gå "kalla" på ett brainstormingmöte och sedan upplevt att den bästa idén dyker upp medan man samtalar över frukosten eller medan man står i duschen. Innovation är inte en formel och mellanrummet låter sig inte dikteras på det sättet. Innovation kan kallas

en avsedd förbättring mot okända mål. Vilka mål eller insikter nådde Unga möter unga då? De upplevde i varje fall att gå mot målen, medan målen var i rörelse och förändrades. Strukturerna upplevdes som förbipasserande händelser. Men klart är, att de många processerna mellan och inom grupperna har bidragit till ett idéskapande och en kompetensutveckling på områden som samarbete över gränser, ungdomens mångfald, handlings- och produktionsberedskap, och inte minst detta att kunna vara reflekterande tillsammans kring komplexitetens möjligheter. Gruppen har blivit klokare på processinnovation och kommer i nya samarbetsrelationer över gränser att vara långt mer säkra på hur processerna mot okända mål verkar konstruktivt.

Begreppet aktiviteter hänsyftar på att innovation inte är resultatet av ett plötsligt hugskott eller inspiration, utan av en medveten strävan genom att förlopp, från införskaffandet av nytt vetande, över bearbetning av detta och därur generering av idéer och möjligheter, till urval och utveckling av produkter och processer för implementering.

Om man ser innovation som att tillföra nytt vetande kan man säga, att de aktiviteter som på grundlag av det nya vetandet som utvecklades i gruppen har utvecklat nya möjligheter på så sätt att medarbetarna i fortsättningen lägger ramarna för vad man kan erbjuda unga medborgare. Och som nämnts av Nicole Antara Dumanski på annan plats i antologin har det vid utförandet skapats nyttovärde.

Ungkultur projektet Roadshow har varit en ram för att kreativt intresserade danska och svenska unga i Öresundsregionen skulle kunna möta varandra kring en rad aktiviteter. Även om språket eller tiden kan upplevas som utmanande för nätverksbildandet mellan de unga, så ändrar det inte på att de beskriver Roadshow som en bra och rolig upplevelse. De har alla engagerat sig i aktiviteterna, skapat föreställningar tillsammans och gjort en aktiv insats för att förstå varandra. I det ljuset är de unga medskapare av Roadshow och sedan medskapare av berättelserna om Roadshow. De ungas berättelse om Roadshow som en rolig och annorlunda upplevelse bygger därför, som jag uppfattar det, i hög grad på de ungas deltagande och engagemang i projektet. Kanske vi helt enkelt gör oss mer omak när vi möter varandra i en helt ny kontext som Roadshow? Den rymmer i sig själv en både innovativ och nätverksskapande potential.

Det är viktigt att förstå att innovation omfattar en process, som bearbetar de nya kunskaperna och genererar nya idéer, av vilka de bästa utvecklas till nya möjligheter. Ofta uppstår de nya möjligheterna i korsningarna mellan olika typer av kunskaper, eller när kända element kombineras på nya sätt. Ett exempel kan vara en vidgat kunskap om de ungas behov kombinerat med »



nya kompetenser på fackområdet eller en förstärkning av de tekniska möjligheterna.

Rasmus Koss Rasmussen<sup>12</sup> har nyligen publicerat en slags State of the Art kring innovation och påpekar utmaningen kring det sätt på vilket verksamheter bedriver sin innovation. Det är en klassisk utmaning för många organisationer att leverera just det resultat som upplevs som relevant hos just de medborgare som man gärna vill öppna dialog med. Ofta är resultatet framtaget utan större hänsyn till de kommande brukarna av innovationen

Enligt Koss definierar Baldwin & Von Hippel två paradigmer för innovation: sluten innovation och öppen innovation.

Den slutna innovationen kännetecknas av att innovation är något som organisationen bedriver i slutna utvecklingsförlöpp, som inte involverar brukare eller externa samarbetspartners. Den öppna innovationen är däremot processer där organisationen utvecklar tillsammans med en rad externa intressenter.

Unga möter unga-gruppen beslöt vid projektstarten att deras projekt skulle vara baserat på den öppna innovationen. Och i april 2009 träffade medarbetarna en grupp unga människor, danska och svenska, för att fråga om de ungas erfarenheter och intressen. Medarbetarna underlättar processen och en mångfald av idéer från de unga sprudlade fram på dagen, som t ex skrikerverkstad, Verbal/Nonverbal och Hemsida. Stor energi hos alla och ett "JA, det här gör vi" avslutade dagen. MEN det gick inte att bygga vidare på bara den utgångspunkten. Till nästa planerade och avtalade möte kom det nästan inga unga.

En förklaring till detta kan vara, att medarbetarna ännu inte hade lärt känna varandra tillräckligt. Det är nödvändigt att ha en bas-kunskap om varandras styrkor och kompetenser, när så stora gränsöverskridande projekt skall sättas i verket tillsammans med en grupp unga.

Gruppen valde en period att knyta an till den enskilda kommunens aktiviteter och invitera de andra kommunernas ungdom med till aktiviteter som t ex Performance KataPULS och Street Art och så vidare.

Sedan skapades flera minilaboratorier och ett större laboratorium, där det genereras ny energi och gruppen blir klar över hur den vill planlägga fortsättningen. Laboratorierna skapades som sociala rum för kreativ utveckling. Och i en gemenskap där aktörer med olika kunskaper och bakgrund möts för att skapa möjligheter och förändringar genom att experimentera. Laboratorierna var tänkta som en läroprocess, som i kunskap och insikt idealiskt sett bara binds

av gruppens medbragta verklighetsuppfattningar. Här blev utmaningen också att de unga inte kom den dag som planerats, att de skulle vara sparring partners inom den ram som gruppen hade skisserat. De unga bidrog som medskapare först då ramen var fastlagd.

Som omtalats på annat ställe i antologin skriver Dorthe Kargo om gruppens vändpunkt:

"Det kommer ny energi i gruppen. Vi har fått tag i något som verkar bra. Alla är på bettet och investerar sig själva i arbetet. Här har vi hittat vår egen metafor, och det är den energi som vi skall gå vidare med. Plötsligt skrattar vi igen, märker en lätthet som har varit borta. Frustrationerna rinner ut i sanden. Lokalen är kylig och lite kal, men det uppvägs av oss som är där. Vi har energi. Vi äter under tiden – jag minns inte vad, man jag kommer ihåg doften av apelsiner."

Här blev embryot lagt till den aktivitet som fick namnet "Roadshow" och där en hel busslast danska och svenska unga var involverad och medskapande i i de många aktiviteter som löpte över en weekend och förhoppningsvis blir det fundament som pekar mot framtida gränsöverskridande festivaler för danska och svenska unga medborgare. En av aktiviteterna på Roadshow var haiku-diktning och det producerades riktigt många dikter. Här är en av de mera rumsrena:

## *"Making many friends Swedish as well as Danish Wonder where we go"*

### HJÄRTAT LIGGER I AUTENTICITET...INTE I DET FACKLIGA

"Ligger processkonsulenterna nere i startgropen? Vi skall ha startkablarna. I startgropen skall vi både hjärtat och startkittet med oss.

Om du inte ser domaren på hela matchen har det varit en bra domare. Så tror jag de unga har det med oss.

Där bak sitter det några baklyktor, så man kan se ett avtryck av det som har skett...det är ju inte alla som är med där framme i bussen"

Att kunna knyta ihop och sammanfatta de många perspektiv som arbetet i Unga-gruppen har berikat det Öresundsregionala samarbetet med kan utöver ovanstående reflekterande citat göras på detta sätt:

Var generös, lita på de unga och dig själv. Lek lite mer och behåll i ryggmärgen vissheten att de offentliga utbudet aldrig blir färdigutvecklade. Kraven stiger alltid och är oftast inte inbördes sammanhängande.

Unga möter unga-gruppen har gått in i projektet med ett brett perspektiv, då man har arbetat mot en framtid med oklara mål. Man har lagt tidsplaner och budgetar, som har motsvarat mot uppgiftens kvalitet och omfång. Man har använt osäkerheten till att bli klokare och projektet har ändrat deras tillgång till framtida gränsöverskridande projekt. Nya projekt ligger redan i stöpsleven.

---

### NOTER

<sup>1</sup>Citater fra projektdeltagere er sat i citationstegn

<sup>2</sup><http://slip.cbs.dk/fol>. Strategic Leadership in Public Sector

og Majaard, Klaus (2008) Slip paradokserne løs! - Laboratorier for ny offentlig styring i Økonomistyring og Informatik, 24.årg., nr.3, 2008/2009 s.261-302. Her blot ét eksempel blandt mange på litteratur omkring emnet

<sup>3</sup>Andersen, F.(2006) Selvedelse. Selvet på arbejde. København: Dansk Psykologisk Forlag, p273

<sup>4</sup>Stacey, Ralph D.: (2003) Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity. UK: Prentice Hall

<sup>5</sup>Molin, Jan (2002) Den indfoldede orden – den udfoldede praksis. Kbh., Nyt fra Samfundsvidenskaberne

<sup>6</sup>Rennison, Betina W (2011): Ledelsens genealogi. Offentlig ledelse fra tabu til trend. København, Samfundslitteratur

<sup>7</sup>Åkerstrøm Andersen, Niels, Asmund Born, Klaus Majaard (1995) Grænser og magt i GRUS - årg. 16, nr. 45, s.88-102

<sup>8</sup>Molin, Jan(2002), s.162

<sup>9</sup>Ibid., s. 173

<sup>10</sup>Laboratorium-Konference med Stacey den 25. maj 2010 på CBS

<sup>11</sup>Molin (2002), s. 161ff.

<sup>12</sup>Koss Rasmussen, Rasmus (2011): Styringslaboratorier. Åben brugerdriven innovation af styring som principielt alternativ til New Public Management, s. 453-484 i: Økonomistyring og informatik, april 2011, 26. årgang 2010/2011.

# VILKA VÄGAR BÄR TILL INNOVATION OCH KREATIVITET?

- högskolans tredje uppgift i ny belysning

Av Per Dahlbeck och Magnus Persson

Forskning, utbildning och samverkan med det omgivande samhället är universitetens och högskolornas tre uppgifter. Samverkan med det omgivande samhället brukar kallas just den tredje uppgiften. Så här formuleras det i Malmö högskolas visionsdokument från 2005: "Malmö högskola har utvecklat en ny modell för att dela kunskap mellan högskolan och olika intressenter i samhället. Kunskapsdelningen bygger på att det är ett ömsesidigt deltagande i kunskapsprocessen mellan forskare/lärare och företrädare från andra delar av samhället". I denna text kommer vi utifrån erfarenheter gjorda inom ramen för Kreativ metapol och en kurs om deltagarkultur att redogöra för ett exempel på en sådan form av samverkan. Vi kommer inte att leverera några recept eller färdiga modeller. Vår kanske viktigaste slutsats är i stället att verklig innovation och kreativitet vare sig kan förlita sig på förutbestämda och entydiga logiker för styrning eller ett fullständigt fritt och spontant deltagande. Det kan låta självklart, men dessa två ytterpoler är kraftfulla ideal som i hög grad påverkar varje försök att överskrida gamla modeller för samverkan. Ett nytänkande om den tredje uppgiften tvingas hela tiden navigera mellan dem och den stora utmaningen är att finna inte bara acceptabla utan också fruktbara balanser som just kan stödja och uppmuntra innovation och kreativitet.

Ambitionen för högskolor och universitet med den tredje uppgiften är att bli, och vara, en viktig och behövd del av det omgivande samhället utan att ge avkall på sina ambitioner att kritiskt granska och ha ett forskande prövande förhållningssätt till företeelser i samhället. Det kan innebära att befinna sig i spänningsområdet mellan att vara en institution som förväntas att å ena sidan kunna tala om "vad som gäller" och vad aktuell forskning säger om vad som fungerar i en

praktik, och å andra sidan förhålla sig till begrepp och samhällsliga fenomen på ett kritiskt prövande och förutsättningslöst sätt. Det är inte så djärvt att påstå att det finns en traditionell och kanske i vis mån fortfarande förhärskande syn på högskolornas och universitetens roll som de institutioner som äger viktig kunskap som det kringliggande samhället har behov av. För att förstå Malmö högskolas vision om en modell för att dela kunskap, och därmed snarare se högskolornas uppgift som att skapa möten där deltagarna tillsammans går in i kunskapande processer, kan vi vända oss till allt fler samtida pedagogikforskare och filosofer som hävdar att dagens snabba samhällsomvandling för med sig nya kompetenskrav. Detta är intressant nog insikter som delas också av många företag.

**FORSKNING OCH FÖRETAG ÖVERENS**  
Sociologen och filosofen Zygmunt Bauman menar i sin essä "Utbildning: under, för och trots postmoderniteten" att all utbildnings främsta uppgift borde vara:

*"Att man odlar förmågan att leva dagligen och i fred med ovissheten och ambivalensen, med en mängd olika ståndpunkter och frånvaron av osvikliga och tillförlitliga auktoriteter; måste betyda att man skapar tolerans för*

*olikheter och en vilja att respektera rätten att vara annorlunda; måste betyda att man stärker den kritiska och självkritiska förmågan och modet att ta ansvar för sina val och deras konsekvenser; måste betyda att man utvecklar förmågan att "ändra ramar" och motstå frestelsen att fly från friheten och den obeslutsamhetens ängslan som denna för med sig vid sidan om glädjen över det nya och outforskat".*

(Bauman 2002, s. 168)

Baumans resonemang kan tyckas fjärran från en logik kring lärande som bygger på att det är läraren som vet något som han eller hon ska lära eleven/studenten. Detta lärande kallar Bauman det primära lärandet och hur det bäst kan organiseras och förstås kallar han det sekundära lärandet, medan han enligt resonemanget ovan visar på behovet av ett annorlunda

lärande, som han benämner ett tertiärt lärande. Till skillnad från lärandet i de två förra fallen så är innehållet i det tertiära inte något som på förhand är bestämt eller ens känt utan det blir snarare ett resultat av att befinna sig i situationer som kräver ny kunskap, kunskap som inte på förhand kan bestämmas eller ringas in. Det är inte heller kunskap som kan anses beständig, utan snarare kunskap som är "provisorisk" och både kontext- och situationsbunden (Lave & Wenger 1991). Det tertiära lärandet strider alltså mot traditionella och för givet tagna uppfattningar om både lärande och kunskaper. Enligt det primära lärandets logik ägde högskolan kunskaperna och kunde förhoppningsvis förmedla dem på ett bra och effektivt sätt. Eller så ägde högskolan åtminstone teorier om hur detta går till och kan tänkas, dvs enligt den sekundära logiken.

Ett samarbete mellan Malmö högskola och åtta stora företag har följande avsiktsförklaring: "Framtidens lärande i en affärsdriven organisation" (Müller & Mending 2010, Dahlbeck 2010). Den gemensamma utmaningen för samarbetet är att hitta former och villkor för ett lärande som inte slutar när den lärande har lämnat skolbänken, eller när undervisningen har upphört. En utgångspunkt för företagen är att de har insett behovet av nya sätt att organisera lärande inom ett företag. Representanter för de deltagande företagen har utifrån sina tidigare erfarenheter myntat en princip som de kallar 10% 20% 70%. Den ska förstås som att det lärande som kan undervisas fram, enligt logiken bakom det primära lärandet, utgör 10% av lärandebehovet. Det lärande som går att lösa med handledning och lärlingssystem motsvarar 20% av behovet av nytt lärande. Resterande 70 % måste varje anställd själv ta ansvar för genom att söka ny kunskap och bilda

nya nätverk kring aktuella problemområden. Det rör sig alltså om ett lärande som bygger på den lärandes egen motivation och förmåga att hitta utmaningar, och om att söka nya lösningar med hjälp av fantasi och kreativitet, allt självklart också baserat på kunskaper och erfarenheter.

Inom affärsdrivna organisationer tycks det alltså finnas en medvetenhet om att behovet av ny kunskap för att möta ständiga förändringar och nya utmaningar behöver nya sätt att tänka kring och organisera för lärande. Och det rör sig intressant nog om ett sätt att tänka om lärande som i mångt och mycket påminner om eller till och med är identiskt med det som Bauman med flera benämner det tertiära.

Det är rimligt att anta att förändringstakten i samhället även innebär att de som arbetar i offentlig verksamhet mycket ofta ställs inför nya och oförutsägbara utmaningar som kräver ett ständigt lärande – ett lärande som bygger på förmåga och motivation hos den lärande. Peter Gärdenfors, professor i kognitionsvetenskap och filosof vid Lunds universitet, skiljer grovt på två sorters motivation, inre och yttre (Gärdenfors 2010a). I exemplet ovan enligt 10%, 20%, 70%-principen är det rimligen inre motivation som styr lärandet i det senare fallet, alltså för 70% av behovet av lärande. Enligt Gärdenfors har vi en lust och ett behov av att förstå och begripa och det är det som motiverar oss att ta reda på saker och hitta lösningar på olika utmaningar om vi inte befinner oss i stela och låsta strukturer som dödar vår inre motivation. Vår motivation, menar Gärdenfors, är inte oberoende av, utan snarare avhängig av, i vilka sammanhang vi befinner oss i för att lära. Han har i en artikel till och med hävdad att "skolans struktur tar kål på elevernas motivation" (Gärdenfors 2010b). Författaren och tidi-

gare professorn Ken Robinson har i en föreläsning sagt att "We educate people out of creativity" (Robinson 2006). Han hävdar att de institutioner som vi byggt för att underlätta och möjliggöra lärande – skolor, högskolor och universitet – inte lever upp till vår tids utmaningar som bland annat innebär behov av människor som kan vara kreativa för att hitta lösningar på nya och oförutsägbara problem och utmaningar, som låter sin inre motivation styra lusten att lära nytt, ständigt och inte som ett svar på ett enstaka problem. Enligt Robinson så utbildas kreativiteten hos människor snarare bort från dem. De berövas den helt enkelt. Det är inte ett så gott betyg åt utbildningsinstitutionerna.

Sammanfattningsvis tycks vi alltså leva i en tid som ställer stora krav på ett nytt slags lärande som delvis utmanar gamla erfarenheter och kunskaper. Bauman går så långt som att hävda att det vi redan lärt kan vara ett hinder för nytt lärande. Han menar att vi idag snarare måste lära oss:

*"Hur man ska bryta mot det regelmässiga, hur man ska befria sig från vanor och hindra tillvänjning, hur man ska arrangera om fragmentariska erfarenheter till hittills obekanta mönster samtidigt som man betraktar alla mönster*

»

## som acceptabla enbart "tills vidare".

(Bauman 2002, s. 153)

När vi försöker iscensätta detta lärande så är vi, hur mycket vi än vill tro motsatsen, styrda av en gammal logik som riskerar att medföra en struktur för hur lärande ska organiseras och tänkas. Det är en logik som innebär att läraren vet något som eleven/studenten behöver lära sig och som pedagogikprofessor Feiwei Kupferberg (2009) så träffande benämner "de rätta svarens pedagogik". Även Kupferberg menar att om vi förutsätter att läraren har de rätta svaren och bygger sin undervisning på den uppfattningen så är det risk att den lärande, eleven/studenten, förlorar möjliga tillgångar till sin kreativitet och därmed också sitt mod att tänka nytt och runt hörn. I stället fostras en elev/student som blir rädd för att göra fel och som bara söker de redan kända rätta svaren. Det är inte särskilt fruktbart om vi menar att vår tid ställer krav på nya kunskaper och nya sätt att tänka och förstå. Denna problematik aktualiseras inte bara i skolans och högskolans vanliga undervisning utan också i samband med den tredje uppgiften.

### KREATIV METAPOL OCH DELTAGARKULTUR

Det verkar inte långsökt att tänka att interregprojektet Kreativ Metapol, som väljer att titta på och undersöka hur kultur kan spela en roll för samhällsutveckling, medför behov av ett lärande som kan benämnas ett tertiärt lärande, det vill säga ett lärande där ingen på förhand sitter inne med de rätta svaren, utan där snarare förutsättningar för lärande möten skapas som leder till ett kunskapande som är nödvändigt för en förståelse eller för att möjliggöra fruktbara handlingar (Dahlberg m fl. 2002).

Projektets mål är att "bidra till att realisera Öresundsregionen som Kreativ Metapol genom att utveckla, synliggöra och dra nytta av gränsöverskridande kompetenser, erfarenheter och möjligheter. Projektet ska vara en aktiv del i Öresundsregionens process till en region med hög kreativ innovation och kulturell livskvalitet." För att nå målet ger projektet möjlighet till kompetensutveckling av kommunernas och regionernas medarbetare inom kultur, näringsliv och fysisk planering. Kompetensutvecklingen ska stärka de offentliga förvaltningarnas förutsättningar för att utveckla aktiviteter som stödjer visionen om den kreativa Metapolen" (Kreativ Metapol 2009).

I Kreativ Metapol har deltagarkultur vuxit fram som ett samlande begrepp för ett tvärgående delprojekt. Delprojektets förhoppning har varit att genom att undersöka, tillämpa och problematisera begreppet kunna ringa in några viktiga tendenser i samhället. När nya kulturformer växer fram, som bygger på aktivt medskapande, behövs nya förhållningssätt och praktiker inom offentlig förvaltning för att kunna möta och hantera dem. Så småningom bestämde sig deltagarkulturgruppen för att ett sätt att gå på djupet med begreppet var genom att skapa en kurs i samarbete med lärarutbildningen vid Malmö högskola.

Så ur detta föddes en kurs som i mångt och mycket strävade efter att iscensätta ett tertiärt lärande. Ett lärande som ingen, varken studenter eller lärare, visste var det skulle sluta.

Eftersom kursdeltagarna kom från olika delar av Öresundsregionen har likheter och skillnader mellan respektive verksamheter också synliggjorts under kursens gång.

Wikipedia beskriver deltagarkultur som:

*"Ett samlingsbegrepp för kulturformer och medier som förutsätter aktivt samskapande av samtliga inblandade. Det kan handla om allting från fotboll till rollspel. Deltagarkultur står i kontrast till de åskådarinriktade kulturformerna där medieproduktion- och konsumtion är separerade från varandra. Massmediala och i stort enkelriktade kulturformer som film, böcker, radioprogram och television är exempel på åskådarkultur".*

Inom kursen gjordes ett positivt ställningstagande för begreppet och fenomenet deltagarkultur. För att ringa in och synliggöra begreppet sattes det i relation till åskådarkultur utifrån tanken att det kunde vara ett användbart sätt att fånga ett fenomen; att konstruera motsättningar utifrån ett dikotomiskt betraktelsesätt. Andra dikotomier som lyftes och diskuterades var:

Deltagarkultur	Åskådarkultur
Händelse	Föreställning
Presentation	Representation
Omedelbar	Förmedlad
Medskapare	Mottagare
Producent	Konsument
Aktiv	Passiv
Begär	Behov
Lek	Arbete
Spontan	Planerad
Okontrollerad	Kontrollerad
Remixkultur	Upphovskultur

Efter en inledande stark entusiasm insåg kursdeltagarna efter hand som kursen fortskred att "deltagarkultur" måste undersökas nyfiskt, kritiskt och självreflexivt. Det är uppenbart att begreppet (och dess underbegrepp) bär på starkt positiva konnotationer (till exempel gemenskap, demokrati, dialog/mångstämmighet, autenticitet, innovation, kreativitet, intensitet, inflytande, offentlighet). "Deltagarkultur" kan ses som ett exempel på en mera övergripande trend inom samtida kulturteori som hyllar över-skridande, mångfald, skillnader, "orena" kulturblandningar, det ex-centriska och icke-hierarkiska och icke-dikotomiska (för en kritisk diskussion, se även Persson 2009). Exempel på teoretiker med starka beröringspunkter till idealet om deltagarkultur som aktualiseras är Michail Bachtin och hans arbete om karnevalen, där utsuddandet av gränsen mellan deltagare och publik också är ett viktigt ledmotiv, eller Henry

Jenkins (2006) arbete om de nya mediernas konvergenskultur, där distinktionen mellan producent och konsument hela tiden är under kamp och omförhandling. En viktig fråga som diskuterades utförligt i kursen var om kultur, och deltagarkultur, är möjligt utan någon form av exkludering. Kultur förstås gärna i termer av gemenskap, men kan den finnas utan att det samtidigt upprättas gränser, distinktioner och hierarkier (Persson 2007)?

Utan att på något sätt överge begreppet deltagarkulturs produktiva potentialer insåg deltagarna att tänkandet i dikotomier riskerade att leda till idylliserande och romantiserande föreställningar. I denna problematisering av begreppet spelade en av kursens centrala teoretiker, den franske filosofen Gilles Deleuze, en viktig roll. Särskilt hans omtolkning av begäret kom att bli en återkommande referenspunkt. I stället för att tänka på begär i termer av brist, insisterar Deleuze på begäret som mångfald, överflöd och ren positivitet (Deleuze & Guattari 1984). Ett annat begrepp som kom att bli alltmer centralt ju längre kursen pågick var lek. Johan Huizinga gör i Den lekande människan från 1938 en definition av lek som i mycket präglade kursens möten:

*"Lek är en frivillig handling eller sysselsättning som förrättas inom vissa fastställda gränser i tid och rum i enlighet med frivilligt accepterade men obetingat bindande regler; den är sitt eget ändamål och åtföljes*

*av en känsla av spänning och glädje och medvetandet av något som är "annorlunda" än det "vanliga" livet".*

(Huizinga 2004, s. 41)

Det bestämdes tidigt att om kursen skulle vara trogen de ideal som ligger i begrepp som deltagarkultur, begär och lek kunde man inte utgå från ett på förhand fixerat innehåll. Såväl stoff som arbetssätt bestämdes, förhandlades, eller "lektes" fram gemensamt. Gränsen mellan studenterna och lärarna blev också mer porös än i en traditionell kurs. Även lärarna skulle "gå" kursen, skriva texter till varje möte osv. Kursen har arbetat med fyra huvudteman, som gått in i och ur varandra, på oförutsägbara vägar. Två av dessa är begreppsanalytiska och har kretsat kring begreppen kultur och begär. De två övriga har fokuserat organisationens (kulturförvaltningens och lärarutbildningens) dilemman och förändrade villkor i en senmodern värld. Exempel på frågeställningar som diskuterats intensivt har varit: Vilka maktdimensioner ingår i kulturförvaltarens och lärarutbildarens roll och uppdrag? Vilka möjligheter och hinder för att förändra dessa kan urskiljas? Vilka roller tilldelas och/eller erövrar den senmoderna kulturförvaltaren och lärarutbildaren? Kan han/hon vara både eldsjäl och administratör, både deltagare och iakttagare, både ett begärande subjekt och ett inom systemet verkande strategiskt subjekt?

De deltagande sju projektmedlemmarna/studenterna är alla yrkesverksamma inom det kulturadministrativa fältet (som t.ex. konsulenter eller utvecklingsstrateger), och de två lärarna arbetar som lärarutbildare. Mötet mellan kulturförvaltningens och högskolans fält erbjöd spännande »

skillnader såväl som likheter, vilket öppnade för en perspektivering och ”främmandegöring” av båda fälten, kort sagt så öppnade det upp för ett ”ömsesidigt deltagande i kunskapsprocessen mellan forskare/lärare och företrädare från andra delar av samhället.”

Kursdeltagarna var alltså på jakt efter kreativitet och hur den kan uppmuntras och sättas i rörelse inte bara i ett möte mellan högskola och samhälle utan också i ett möte mellan tjänstemän/byråkrater och samhällsmedborgare. De var på jakt efter fungerande demokratiska mötesformer som innehåller möjligheter för den enskilde att bejaka sin inre motivation för att lära och tänka nytt, inte minst för att förstå och kunna tackla vardagliga utmaningar i arbetet med kultur och lärande inom olika organisationer.

Det kan vara på sin plats att formulera en skillnad mellan forskning och ett forskande perspektiv. Det är inte helt ovanligt att tänka att forskningen kan tala om ”vad som gäller”. ”Hur gör vi för att göra rätt, enligt de senaste rönen inom forskningen?” Det tycks vila de rätta svaren bakom och bortom ett hörn. ”Vi är inte där än, men snart så...” I kursen var deltagarna snarare ute efter ett fruktbart sätt att använda sina olikheter, både i fråga om erfarenheter och tankar för att gå på djupet i en förståelse av fenomen och utmaningar och hitta fruktbara strategier för ett handlande. De valde att gemensamt ha ett forskande och prövande perspektiv på de fenomen och begrepp som de studerade och som tycktes relevanta för kursen. Men deltagarna sökte inte bara kunskaper som stannade vid ett betraktande och en förståelse av fenomen, utan också efter kunskaper som i sin förlängning skulle leda till handlingsmod och handlingskompetens som prövades i en yrkespraktik.

När de gjorde så vilade de på en syn på demokrati som liknar utbildningsfilosofen Gert Biestas (2000) resonemang. Biesta kopplar demokratibegreppet till utbild-

ning och menar att det grovt sett finns två sätt att betrakta demokrati på, beroende på vilken syn på människan som man tar ställning för. Han menar att vi kan tänka att vi bland annat genom våra utbildningsinstitutioner ska lära elever och studenter att bli demokratiska, men vi kan också ta ställning för att möjlighet till demokratiska möten är en förutsättning för demokrati. Demokrati är alltså inget vi enbart kan läsa oss till utan snarare något som vi måste handla oss till. Utbildningens uppgift skulle alltså vara att skapa en sorts rum för handlande.

*"Jag vill hävda att etablerandet och bevarandet av ett rum där frihet kan framträda, där nya begynnelse kan bryta in i världen, inte endast är politikens mål och raison d'être, utan på samma gång är en av de viktigaste angelägenheterna – och jag dristar mig till att säga den i särklass viktigaste angelägenheten – för utbildning".*

(Biesta 2000, s. 86)

Han ställer vidare den utmanande frågan: ”Vilka former av samhällsarrangemang behöver vi för att människor ska kunna handla?” (Biesta 2003, s.76).

I analogi med Biestas resonemang handlade kursen om deltagarkultur både om att hitta former för deltagarna att nå djupare i sina insikter om förutsättningar för lärande möten och på vilket sätt dessa gick att applicera i olika samhällskontexter i både Sverige och Danmark.

*"Utbildning kan inte endast bidra till att skapa möjligheter för handlande – eller kanske vi borde säga för ett verkligt handlande. Utbildning kan också inbjuda till reflektion över de situationer där handlande var möjligt och över de situationer där handlande inte var möjligt".*

(Biesta 2003, s. 77)

I kursen sökte man alltså skapa förutsättningar för att tillsammans se med nya ögon på kända fenomen, att synliggöra för givet taganden, både i olika praktiker; men också i det som rörde Kreativ Metapol-projektet i sin helhet. Projektet tycktes utgå från en något snäv och oproblematiserad syn på kultur som något självklart bra för människor. I kursen ställdes frågan när det är så och på vilka sätt.

#### BEGÄR OCH LEK

På så sätt nådde kursdeltagarna fram till att urskilja deltagarkultur som ett fenomen som svarar mot vår tids krav på ökad delaktighet och deltagande, och som de

valde att kritiskt granska och sätta i relation till olika praktiker synliggjorda i dokumentationer i form av cases.

Viskallnutittanärmare på två av begrepps-paren som på olika sätt hade betydelse för diskussionerna och slutsatserna som kursen ledde fram till, nämligen begär – behov och lek – arbete.

Med hjälp av den franske filosofen Gilles Deleuze utmanades begreppet begär (Deleuze & Guattari 1984). En dominerande föreställning utgår från att det finns en brist hos människan och att begäret därmed kanske bäst kan beskrivas som ett behov, något som någon definierar att någon annan behöver. Det är inte ovanligt att betrakta till exempel en lärande, exempelvis en elev, som en person som saknar något nödvändigt och därför har behov av att lära sig just detta. Enligt denna logik har en del lärande särskilt stora behov av lärande på grund av stora brister. Vad Deleuze menar är att om vi utgår från att människan utgörs av en brist, en sorts tomrum, så kommer oavsett handlandet och lärandet denna brist aldrig att kunna fyllas. Om vi istället tolkar begär som sprunget ur en kraft, en positiv kraft som styr våra handlingar, så medför det en helt annan syn på människan och i förlängningen också på utbildning och samhällsbygge.

Det är rimligt att tänka att människor som har brister alltid behöver olika former av system som innehåller och innefattar kontroll. Någon, läraren eller experten, som har övervunnit stora delar av sina brister, är lämpad att kontrollera så att andra också övervinner sina brister. Människor måste tränas och läras att handla rätt av dem som kan bättre.

Grovt sett så framträder två sätt att betrakta människor som får stora konsekvenser för hur vi organiserar ett samhälle. Vi kan inte lita på dem för de har stora brister och därför måste människor ledas

till rätta beslut och lyckliga liv. Alternativet skulle vara att var och en har en kraft och vilja som utgör vårt begär. I det förra fallet utgår man ifrån att några personer är bäst lämpade att tillhandahålla god kultur och god utbildning för folkflertalet. I det senare fallet blir det betydligt mer komplicerat och kanske snarare så att förutsättningar måste skapas för människors möjligheter till eget handlande och lärande styrt av deras inre motivation – deras begär. Det skulle innebära ett samhälle som vandrar bort från kontroll och yttre belöningssystem och mot ett samhälle som bygger på tillit till människors egna förmågor att fatta beslut och handla.

Inom kursen dök leken upp som ett exempel där möten mellan människor verkade präglas av icke-kontroll, lust och frivilligt deltagande. Kanske kan olika bilder av berättande utgöra ett underlag för förståelse av lekens särdrag och möjligheter. Vi kan tänka oss ett berättande som äger rum vid en lägereld. Målet för berättandet är att olika röster skall komma till tals. Var och en får berätta färdigt utifrån sina kunskaper, erfarenheter och förmågor. Det är rimligt att tänka att berättandet måste äga rum under demokratiska former som innebär dels att alla får lära sig berätta, men också att respektera vars och ens rätt att göra sig hörd. Om vi å andra sidan ser leken som en berättelseform så innebär det att alla som deltar också är med om att utforma berättelsen. Den blir till i stunden utifrån vars och ens deltagande och utifrån de spelregler som gäller vid lekandet. Ingen vet var berättelsen ska sluta, den är ett pågående så länge leken varar, den bygger på frivillighet och lust.

#### SLUTSATSER: OMSTÄNDIGHETER, INTE ESSENER

Vilka svar hittade kursdeltagarna? Vilka möjliga strategier för ett handlande både inom högskolan och inom olika kulturförvaltningar blev synliga under kursen? Ett synligt och bestående resultat av kursen

är en digital antologi (under utg. september 2011).

Texterna i denna digitala antologi är författade av deltagarna och lärarna på kursen ”Deltagarkultur”. Texterna försöker på olika sätt närma sig frågeställningarna ovan, men också en mängd andra. En gemensam nämnare är att de alla ringar in olika både möjligheter och problem med deltagarkultur i praktiken. Vad händer när idealen möter verkligheten? Hur uppfattar deltagarna själva sin roll i de olika kulturella eller pedagogiska projekt de mer eller mindre frivilligt söker sig till eller blir indragna i? Texterna är inte homogena, vare sig till form eller innehåll. De spänner över ett brett spektrum av praktiker, erfarenheter och problemställningar. De använder olika begrepp och angreppssätt för att närma sig alltifrån deltagarstyrda musikfestivaler och konstprojekt till litteraturläsning och projektarbeten på lärarutbildningen. Nya former för kulturstöd som utmanar traditionella bidragssystem undersöks i en av texterna. Läsaren introduceras för fenomen som crowd funding, crowd sourcing, mikrofinansiering och viral spridning. Filosofins hantering av lek och begär konfronteras med kulturpolitiska visioner och policydokument i en annan text. Sist men inte minst ägnar sig texterna åt intensiv självreflexion – vilket inte skall förväxlas med självupptagenhet. Det är rimligt att denna antologi kan bjuda på både igenkänning och nya perspektiv. Arbetet med texterna inom ramen för kursen kan ses som en lek på blodigt allvar. I bästa fall smittar något av detta av sig på läsarna.

Ett återkommande mönster i texterna är att det inte är fruktbart att tro och tänka att det finns ett rätt sätt att tänka och handla och att det skiljer sig från det gamla som en sorts dikotomi. Det handlar inte om att gå från åskådarkultur till deltagarkultur, utan snarare om att hela tiden hitta fruktbara balanser som prövas, utvärderas och eventuellt för- »



dromen

jeugd

kastas. Det kan till exempel handla om provisoriska lösningar som innefattar byråkrater som gläds år det rörliga och ständigt föränderliga, som låter politiker fastslå mål och riktningar, men som inte tänker att det finns rätta lösningar för att uppnå dem.

Både för kulturförvaltningar och för högskolans arbete med den tredje uppgiften borde målet vara en organisation som befolkas av människor med mod att handla, tänka och agera "fel" på ett prövande och forskande sätt. Det skulle vara en organisation som uppmuntrar och tillåter inre motivation, som mindre styrs av planering och kontroll och mera av tillit till begäret hos den enskilde, både tjänstemannen och medborgaren. Här någonstans närmar vi oss kärnan i de slutsatser kursen ledde fram till: Att inse behovet av balanser som ständigt måste omförhandlas; att vara en del av denna omförhandling som ett subjekt i olika roller, en kulturbyråkrat, en lärare, en forskare i en organisation ställer stora krav på organisationen. En kulturkonsulent som kommer till tals i en av texterna uttrycker det så här:

*"... så kræver det en elastisk og fleksibel organisation av festivalen, og det er måske også her, at en av vanskelighederne ligger for os som kommunale konsulenter, at vi opererer i en kommunal virkelighed – men samtidig har*

*til updrag at realisere meget organiske og følsomme processer, der kræver stor omstillingsevne og hurtig handlekraft".*

Det är ett ofrånkomligt och legitimt politiskt mål att få ut det mesta möjliga av de skattepengar som avsätts för kultur och utbildning, så att medborgare känner att de har möjlighet att vara aktiva, lärande och kreativa. Men detta måste ske under ordnade former, med en viss kontroll. Att navigera mellan fritt deltagande och viss kontroll – det är denna balansgång som är den reella utmaningen. Kanske måste vi då överge vissa omhuldade och grundläggande föreställningar om människan, kulturen och samhället: att kulturen alltid är god; att det är utbildningssystemets uppgift att skapa det alltigenom goda samhället och den fullkomliga människan. Pedagogikforskaren Sharon Todd (2010) utmanar den synen på människan i sin bok På väg mot ofullkomlighetens pedagogik – mänsklighet och kosmopolitism under omprövning.

Hon hävdar att något viktigt kan gå förlorat i vår förståelse både av pedagogikens och politikens möjligheter om vi utgår från att människan i grunden är god om bara systemet tillåter och uppmuntrar det. Den sprängkraft som olikheter kan utgöra i möten och i lärandet tillåts inte om mötena medför konflikter, lidande, förtryck och svårigheter. Då tenderar vi att betrakta mötena och lärandet som misslyckat. Vi skulle alltså lätt kunna fastna i en sorts "de goda projektens tyranni"-tänkande där inte alla erfarenheter från möten och lärandeprojekt skulle vara intressanta, utan bara de erfarenheter och händelser som bekräftar skapandet av den goda

människan eller den goda kulturen. Med Sharon Todd frågar vi oss varför det tycks vara så svårt att se människan som sammansatt och komplex, innehållande alla sorters egenskaper och förmågor?

Den brittiska cultural studies-traditionens nestor Raymond Williams skriver på ett ställe mot slutet av boken Culture and Society från 1958 att kulturen egentligen aldrig kan planeras, styras eller förutses: "A culture, while it is being lived, is always in part unknown, in part unrealized. The making of a community is always an exploration, for consciousness cannot precede creation, and there is no formula for unknown experience" (Williams 1993, s. 334). Williams betonar liksom Bauman vikten – och värdet – av det oväntade, oplanerade och oförutsägbara. Det är tankar vi gärna skriver under på. Men det betyder inte att all planering och styrning kan eller bör överges – vilket hade varit en naivt utopisk tanke.

Låt oss avsluta med ett citat av Gilles Deleuze som på ett bra sätt kan sammanfatta hur komplicerat det faktiskt är att hitta fruktbara system och användbara begrepp för att förstå och förhålla oss till det som sker och hitta fruktbara handlingsmöjligheter i detta system: "Systemet är öppet när begreppen relaterar till omständigheter och inte till essenser" (Deleuze 1998, s. 49). Ungefär på det sättet har deltagarna i kursen tittat på fenomenet kultur i relation till lärande och samhällsutveckling, samt prövat begreppet deltagarkultur i förhållande till sina cases. De har som lärare och som tjänstemän funderat över vad det kan innebära att vara med och skapa öppna system. Och de har därigenom också bidragit till att sätta frågan om högskolans tredje uppgift i ny belysning.

#### REFERENSER

Bachtin, Michail (1986). Rabelais och skrottets historia. Gråbo: Anthropos.

Bauman, Zygmunt (2002). Det individualiserade samhället. Göteborg: Daidalos.

Biesta, Gert (2000). "Om att-vara-med-andra. Pedagogikens svårighet såsom politikens svårighet". Utbildning & demokrati, vol. 9, nr 3.

Biesta, Gert (2003). "Demokrati – ett problem för utbildning eller ett utbildningsproblem?". Utbildning & demokrati, vol. 12, nr 1.

Dahlbeck, Per m fl (2010) Vägen tillbaka. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.

Dahlberg, Gunilla, Moss, Peter & Pence, Allan (2002) Från kvalitet till meningsskapande. Stockholm: HLS förlag.

Deleuze, Gilles & Guattari, Félix (1984). Anti-Oedipus. Capitalism and Schizophrenia. London: The Athlone Press.

Deleuze, Gilles (1998). "Ett samtal om Tusen plåtar". I Nomadologin, red. Ingamaj Beck m.fl., Skriftserien Kairos nr 4. Stockholm: Kungl. Konsthögskolan & Raster Förlag.

Gärdenfors, Peter (2010a) Lusten att förstå. Om lärande på människan villkor. Stockholm: Natur & kultur.

Gärdenfors, Peter (2010b). "Skolans struktur tar kål på elevernas motivation". Sydsvenskan 13 april.

Huizinga, Johan (2004). Den lekande människan. Stockholm: Natur & Kultur.

Jenkins, Henry (2006). Convergence Culture. Where Old and New Media Collide. New York & London: New York University Press.

Kreativ Metapol (2009). Kreativ Metapols mål. Kan laddas ner på:

<http://www.kreativ-metapol.net/index.php?page=projektets-mal>

Kupferberg, Feiwei (2009). "Farvel til 'de rigtige svars' pædagogik". I: Kreativitetsfremmende læringsmiljøer i skolen. Red. Lene Tanggard & Svend Brinkmann. Frederikshavn: Dafolo

Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991). Situated learning. Legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press.

Malmö högskola (2005). Malmö högskolas visionsdokument: Där Mångfald gör skillnad 2006 – 2015. Kan laddas ned på:

[http://www.mah.se/upload/GF/dokument\\_mah/Visionsdokumentet.pdf](http://www.mah.se/upload/GF/dokument_mah/Visionsdokumentet.pdf)

Müller, Bo & Meding, Lars (2010). Framtidens lärande – nya medier i en affärsdriven organisation. Kan laddas ned på:

[www.mah.se/PageFiles/9503/APL-sem%20%20dec%202009.pdf](http://www.mah.se/PageFiles/9503/APL-sem%20%20dec%202009.pdf) - 2009-12-14

Persson, Magnus (2007). Varför läsa litteratur? Om litteraturundervisningen efter den kulturella vändningen. Lund: Studentlitteratur.

Persson, Magnus (2009). "Litteratur, teori, terrorism. Anteckningar om överskridandet som tankefigur och problematik", Tidskrift för litteraturvetenskap, nr. 1.

Robinson, Ken (2006). "Ken Robinson says schools kill creativity". Kan laddas ned på: [www.ted.com/talks/ken\\_robinson\\_says\\_schools\\_kill\\_creativity.html](http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html)

Todd, Sharon (2010). På väg mot ofullkomlighetens pedagogik. Mänsklighet och kosmopolitism under omprövning. Stockholm: Liber.

Williams, Raymond (1993). Culture and Society. London: The Hogarth Press.



# 3 ÅR I ET KÆMPE LABORATORIUM

Erfaringer med procesledelse, deltagerkultur og regional merværdi

Af Lene Schaumburg, ZARK

*”Vi ville sige, at det ikke kun handler om centrum. Det handler ikke kun om København, det handler ikke kun om Malmø. Men det handler i virkeligheden om at se hele området, at der er en række forskellige ressourcetre, som kan noget forskelligt, men som spiller sammen, som en molekylemodel, med en masse bevægelser imellem sig og en masse energier, der kan udløses.”*

*Flemming Olsen,  
Initiativtager til Kreativ Metapol og  
medlem af projektets Formandsskab*

En grundlæggende tanke bag 'Øresundsregionen som Kreativ Metapol' handler om, hvordan der på tværs af regionen findes talrige kulturelle ressourcer, muligheder og gode energier. Og hvis kulturforvaltere i både danske og svenske kommuner begyndte at tænke mere på tværs, udveksle erfaringer og lære af hinanden, ville man kunne skabe gavnlige synergieffekter. Det ville kort sagt skabe merværdi at arbejde sammen. Det interregionale projekt Kreativ Metapol skulle over en treårig periode være rammen om det samarbejde. I forhold til projektorganiseringen ønskede man fra den øverste ledelses side en åben og kreativ proces, hvor deltagerne selv skulle definere indholdet af de forskellige delprojekter og styre udviklingsprocessen. Fokus skulle i høj grad være på det processuelle, deltagende og lærende og til tider endda legende. Med Flemming Olsens ord skulle det være "et kæmpe laboratorium og kompetenceudviklingsprojekt" for kulturforvaltere.

Denne artikel vil kaste lys over, hvordan kulturforvalterne har arbejdet med og oplevet laboratoriet. Det vil dels ske på baggrund af interview med et udsnit af deltagerne i Kreativ Metapol samt med Formandsskabets Flemming Olsen og den danske projektleder Søren Buhl Hornskov, samt dels på baggrund af knap

halvandet års erfaring som procesrådgiver på projektet. Der kigges bagud med fokus på erfaringer med proces, borgerinddragelsesmetoder og implementering, samt på hvad deltagerne gennem projektet er kommet til at forstå ved begrebet regional merværdi. Til slut vendes blikket fremad ved med udgangspunkt i erfaringerne at give nogle anbefalinger til, hvad man skal være opmærksom på, når et tværgående og deltagerstyret udviklingsprojekt som Kreativ Metapol igangsættes.

## PROCES OG PRODUKT

Undervejs i Kreativ Metapol har den åbne og kreative proces ofte været en stor udfordring for deltagerne. Især har det været udfordrende, hvordan de egentlig skulle forstå relationen mellem det mere abstrakte og det helt konkrete. På den ene side var der processuelle størrelser som kompetenceudvikling og erfaringsudveksling, og på den anden side var der helt konkrete tanker om produkter og projekter. Der var mange overvejelser og spørgsmål. Var det i virkeligheden nødvendigt med helt konkrete projekter? Ville det være tilstrækkeligt at fokusere på processen med at få udvekslet erfaringer, viden og metoder? Kunne man mon forstå den proces som værende et produkt i sig selv? Og hvordan skulle de mange nye idéer og kompetencer implementeres i kommunerne? Som projektleder Søren Buhl her fortæller, har projektets organisering givet anledning til en god del diskussioner, glæder og frustrationer:

*”Der er ingen tvivl om, at vi har nogen, der har nydt processen, åbenheden og den lidt svævende stil. Og andre har været sindssygt frustrerede.”*

## CASE A – DET FÆLLES FODSLAG

Der har da også været et bredt spænd i måderne, hvorpå de syv forskellige delprojekter har håndteret udfordringen med at koble proces og produkt. Delprojektet Fortællinger i Lyd, der oprindeligt var en del af Kultur & Sundhed, er her interessant at trække frem. Gruppen fik tidligt i processen sporet sig ind på et fælles og helt konkret projekt, og de lagde derved en meget produktorienteret vinkel på projektet. Med målsætningen om at udvikle både den mentale og fysiske sundhed hos borgerne, var den indledende proces struktureret omkring en tanke om at bruge fortællinger og historier aktivt i relation til de fysiske omgivelser. Og det gerne ved anvendelse af nye digitale medier. Der gik imidlertid en del tid med møder, snak og emails frem og tilbage, uden at det resulterede i konkrete projektbeskrivelser. Flere af deltagerne

i Fortællinger i Lyd oplevede processen som værende meget langstrakt, og der udviklede sig klart et behov for handling. Man ville meget gerne snart bevæge sig fra teori til praksis.

Der går dog mere end et år, før projektbeskrivelserne ligger klar. Gruppen ville lave en række podwalks, eller lydvandring om man vil. Til gavn for både krop og sjæl skulle lydvandringerne give borgerne mulighed for at lytte til historier om lokalområdet, samtidig med at de bevæger sig rundt i det.

Set i bakspejlet er der i gruppen en bevidsthed om, at den, i begyndelsen, til tider langstrakte proces har været nødvendig. Deltagerne kom fra forskellige kommuner med forskellige forudsætninger og visioner, hvorfor man var nødt til at bruge tid på at finde et fælles fodslag: "Det tog lang tid at komme i gang, for vi skulle finde ud af, hvor de her lighedspunkter var. Hvor vi kunne mødes, og alle sammen få noget ud af det. Her havde vi fortællingerne."

Etableringen af et fælles fodslag gav deltagerne mulighed for i de resterende knap to år af projektet at holde fokus på at få det optimale ud af processen. I Herlev og Furesø var man særligt opsatte på at lære og drage nytte af de mange gode erfaringer, som kommuner i Skåne allerede havde gjort sig med forbindelsen mellem kultur og sundhed. Inspireret af de svenske erfaringer er det nu hensigten at tilrettelægge en uddannelse for folk, der arbejder med pleje og omsorg i Danmark. De skal blive bedre til at bruge kunst og kultur i deres daglige arbejde. I Höör og Simrishamn havde deltagerne ønsket om at arbejde videre med og skabe et større netværk omkring sagn og historiefortælling i relation til fysiske landskaber.

## CASE B – PROCES SOM PRODUKT

"Processen er vigtig i sig selv. Der er en læring i den, at der er et mål i at gennemgå en bestemt proces, at give nogle frie tøjler og lade ting forme sig. Dét i sig selv kan godt være et produkt."

Mens det fælles fodslag, produktet, har fungeret som et middel til at strukturere processen hos Fortællinger i Lyd, så har delprojektet Deltagerkultur haft overvejende fokus på processen i sig selv. Som en deltager antyder i citatet ovenfor, så har processen været det primære produkt for dem.

Deltagerkultur udspringer af gruppen omkring Kultur & Børn/Unge, hvor deltagerne til møder og tværgående arrangementer, som eksempelvis Metapoldage, igen og igen stødte ind i et dilemma om, hvordan man laver deltagerkultur for børn og unge. Er det optimalt, at voksne og kulturpersoner bestemmer og planlægger en masse aktiviteter, der henvender sig til børn og unge? Kan man kalde det deltagerkultur? Flere af deltagerne

i Kultur & Børn/Unge havde behov for mere teoretisk at udforske og diskutere, hvordan man som kulturforvalter kan forholde sig til problemstillingen i praksis. En deltager forklarer her dilemmaet: "Vi havde den der distance til inddragelsesaspektet. Er der reel inddragelse eller deltagelse i dét der? Dét fik vi lyst til at køre den kritiske vinkel videre." Deltagerne etablerede derfor studiekredsen Deltagerkultur på Malmö Höegskola, og eksamen bestod af en række essay, som i september 2011 offentliggøres i forbindelse med afslutningen på Kreativ Metapol.

I forbindelse med projektudviklingen tog Deltagerkultur med andre ord tanker om Kreativ Metapol som et eksperiment eller et laboratorium helt alvorligt. Det primære mål for dem var at tilegne sig ny viden og nye kompetencer i forhold til borgerinddragelse og mobilisering – noget, som både andre forvaltere i Kreativ Metapol og kollegaer i deltagernes kommuner ville kunne drage nytte af. Derudover definerede deltagerne i høj grad selv indholdet af projektet såvel som styrede udviklingsprocessen. Dette forløb har været en helt særlig drivkraft for gruppen, og de positive betydninger af forløbet er ifølge deltagerne mange. Især har det givet dem "en helt utrolig gnist" og engagement. Det har videre skabt en gensidig tillid til, at selvom målsætningen ikke var klar fra begyndelsen, så ville den blive det i løbet af processen.

Hermed ikke sagt, at gruppen ikke fandt processen udfordrende. Det gjorde de. Selv fortæller deltagerne, at de ikke altid har vidst, hvor det bar hen: "Gad vide, hvad det her nogensinde bliver til? Kan vi finde ud af at gøre det? Hvor lander vi? Også fordi vi ikke gik efter nogle faste formler. Vi gik lidt ud i et eksperiment. Vi tester noget." Men som en anden af deltagerne her beskriver, så kræver et ønske om en kreativ og inddragende proces en sådan tilgang: "Hvis man vil noget, der kører efter den deltagelseskulturmetode, som vi siger, så skal man i hvert fald ikke hele tiden synes, nu har vi et mål dér, så går vi den direkte vej til det. Fordi så bliver man frustrerede. (...) Du skal kunne turde have det der kaos."

Deltagerkultur såvel som Fortællinger i Lyd har med andre ord begge fundet engagement og drivkraft ved at have noget fælles at arbejde ud fra. I den ene gruppe er dette i form af et konkret produkt, lydvandringerne, og i den anden gruppe er det en beslutning om at turde finde sig i en lære- og udviklingsproces, i et kaos. I begge grupper har der været en høj grad af enighed om tilgang til og indhold af delprojekterne.

## FREMTIDENS KULTURFORVALTNING ER EN DELTAGERKULTUR

Lad os her for et øjeblik zoome lidt ud og kigge nærmere på baggrunden for, at man fra ledelsens side ønskede en sådan »





Fælles fodslag kan give drivkraft og engagement.

åben proces, med alt hvad det måtte komme til at indebære af frustrationer, glæder og kaos. Baggrunden skal især findes i den tid, vi lever i. Projektleder Søren Buhl forklarer:

”Det har været en helt bærende idé, at vi er under omstilling til en helt ny type forvaltning, hvor forvalterne ikke bare kan regne med at her kommer et sæt opgaver, der er defineret gennem lovgivningen, og dem skal vi så [som forvaltere] løse i den rækkefølge, de er prioriteret. Tanken er, at det sker ikke mere. (...) Nej, nu skal du selv ud at opsøge og skabe dialog med aktører, du ikke kender, kulturformer, du ikke kender. (...) Derfor har vi overskriften ’fremtidens kulturforvaltning er en deltagerkultur’. Der er rigtig mange, der tror på, at det er den vej, vinden blæser.”

At Deltagerkulturgruppen samtidig faktisk valgte at undersøge problemstillingen rent teoretisk understreger, at der var et reelt behov for at rette fokus mod det område. En af gruppens deltagere forklarer her dilemmaet: ”Hvis du sidder som kulturkonsulent i en kommune, så rammer du lidt et krydsfelt. Du rammer

på den ene side nogle ønsker og behov fra et politisk niveau. Du har en ret fast struktur og organisation, du sidder inde i en klods, som er meget fast i sin struktur og måske også lidt hierarkisk. Og så forventes det egentlig, at du går ud og er en smidig, logisk del af et meget organisk, ildsjæle-befængt kulturliv derude i virkeligheden.”

En primær tanke med Kreativ Metapol var altså at skærpe offentlige forvalteres kompetencer i forhold til at håndtere tidens nye krav om kreative borgerinddragelsesprocesser og deltagerkultur. Og dette ville man gøre ved at give deltagerne en høj grad af medansvar for udviklingen af delprojekterne.

#### RAMMER FOR KREATIVITET

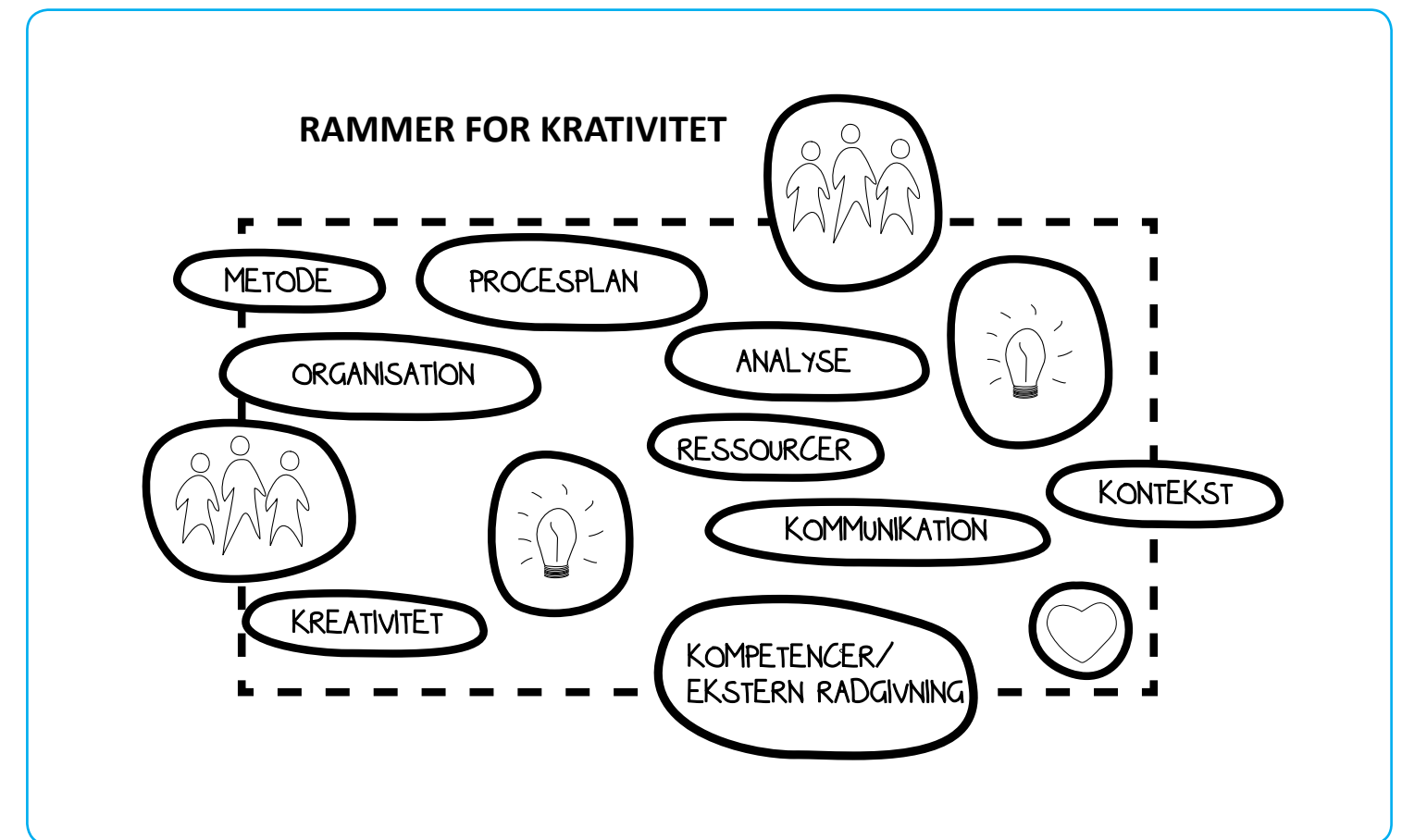
En åben og kreativ proces resulterer imidlertid ikke nødvendigvis i projekter præget af engagement og fremdrift. Indeholdt i diskussionen om proces og produkt findes samtidig en diskussion om styring og organisering. At slippe tøjerne og lade ting forme sig undervejs i processen er ikke noget alle nødvendigvis

trives lige godt med. En del af deltagerne i Kreativ Metapol har klart haft et behov for, at der, særligt i begyndelsen, blev stillet flere overordnede krav til, hvad delprojekterne skulle arbejde med og hen imod. En deltager i delprojektet Byen som Scene fortæller: ”Där fungerar ju människor olika. För några går det bra med en formbar process där man ska hitta egna vägar, men för mig fungerar det inte alls. Jag vill veta, detta ska vi uppnå!” At udfolde sig kreativt fungerer ofte bedst, som en deltager fra Deltagerkulturgruppen påpeger, når der eksisterer rammer at være kreativ indenfor: ”I Kreativ Metapol har man måske haft den missopfattningen att kreativitet inte skulle ha några ramar. Att kreativitet skulle uppstå av sig själv. (...) Den inställningen som fanns i början av projektet, att vi skulle vara fria och kreativa – där behövdes tydligare styrning.”

Behovet for tydeligere styring er ikke ensbetydende med, at deltagerne ikke selv ville udvikle projekterne. Udfordringerne gik snarere på, at tiden og ressourcerne til det ofte var knappe. Som det før blev fortalt, er hverdagen i kommunerne, at der er nogle ret faste strukturer med politiske krav og mål, forvaltere skal for-

holde sig til. At det i Kreativ Metapol var op til deltagerne selv at definere mål og styre udviklingen, betød derfor at projektet ofte ”røg bag i køen”. Hvis en gruppe samtidig var særligt udsat for mange personudskiftninger, og det ikke var muligt at udpege en tovholder, var det nærmest umuligt at sikre projektets kontinuitet og skabe fremdrift. Projektet blev ikke overleveret korrekt, og gruppen kunne stort set begynde forfra ved hvert møde.

Byen som Scene er et delprojekt, der har kæmpet særligt meget med disse praktiske udfordringer. Gruppen bestod samtidig af tre ret forskellige cases – omstrukturering og nyindretning af et kulturhus i Malmø, et byudviklingsprojekt i Hörby og en kommunikationsplatform for ungeprojekter i Frederiksberg. Det gjorde det svært for deltagerne at se, hvordan de var forbundet til ikke bare hinanden, men også til det overordnede Kreativ Metapol projekt. Hvad kunne de lære af hinanden? Hvordan kunne så forskellige cases bidrage til kompetenceudvikling eller til at skabe netværk på tværs af Øresundsregionen? Deltagerne havde svært ved at afkode, hvordan deres enkelte case var en del af en helhed, noget større. »



I Byen som Scene blev ZARK halvvejs i forløbet af samme årsager tilknyttet som ekstern procesrådgiver. Udover at stå for den overordnede koordinering og fremdrift i projektet, havde vi i ZARK samtidig ansvar for at trække tråde på tværs og bevare overblikket. Der blev i tæt samarbejde med projektgruppen udarbejdet en procesplan med en samlet strategi for delprojektet og de tre cases. I planen blev der sat fokus på erfaringsudveksling, metodeudvikling og hvilke målgrupper, deltagerne ville arbejde med. I ethvert projekt er det essentielt at stille de rigtige spørgsmål og tilpasse processen og metoderne til det enkelte projekt. I Byen som scene blev de tre cases således angrebet helt forskelligt.

**HÖRBY KOMMUNE**  
- BYUDVIKLING

I Hörby Kommune designede vi sammen med en tværfaglig projektgruppe et procesforløb, der inddrog en række unge borgere i byudviklingen.

**FREDERIKSBERG KOMMUNE**  
- KOMMUNIKATIONSPLATFORM FOR UNGEAKTIVITETER

I Frederiksberg Kommune startede vi med at interviewe en gruppe af kommunens unge borgere. Det viste, at det var nødvendigt først at lave en analyse – i tæt samarbejde med medarbejderne - af målgruppen, skabe et overblik over ungeaktiviteter og ungedarbejdere i kommunen, kigge på hvilke ungeaktiviteter kommunen evt. skulle konkurrere med og så sammenholde det med kommunens overordnede strategi på området. Derefter kunne der arbejdes med en tværfaglig projektorganisation, kommunikation via sociale medier og dialogmøder med kommunens unge borgere.

**MALMØ KOMMUNE**  
- FYSISKE RAMMER DER BEDRE UNDERSTØTTER KULTURHUSET GARAGETS AKTIVITETER

I Malmø Kommune var det en helt anderledes case og en helt anderledes start på projektet. Vi tegnede indledningsvis en digital 3D bygningsmodel af kulturhuset Garaget. Efterfølgende lavede vi sammen med de ansatte først en analyse af hvordan kulturhuset blev anvendt og dernæst 3D-workshops med brugere – børn såvel som voksne. På baggrund heraf kunne vi tegne et ombygnings- og indretningsforslag, der understøtter stedets aktiviteter og tilgodeser både brugernes og personalets behov.

På tværs af de tre individuelle cases var den røde tråd fælles projektgruppemøder og tre seminarer. På seminarerne blev emner taget op, som havde fælles interesse og som var med til at udbygge deltagerne kompetencer: brugerinddragelsesmetoder, brug af sociale medier ifm. brugerinddragelse og brugerinddragelse ifm. byudvikling

Det allervigtigste var, at deltagerne begyndte at opleve retning på projektet. Rammer giver rum til at udvikle:

*”Ramarna får gärna vara vida, men de ska finnas.”*

som én af deltagerne udtrykker det.

Med andre ord kræves en balance mellem på den ene side deltagerne egen styring af projekterne, der både sikrer gejst og engagement, og som hører tiden til, og så på den anden side udviklingen af nogle overordnede rammer at gøre dette indenfor.

**NETVÆRK OG MERVÆRDI**

”Den udfordring, der ligger er jo, hvordan de her lidt skæve idéer, der bliver skabt i det her laboratorium, bliver bragt ind i en organisation, der ikke har været med til at skabe dem? (...) Vi skal hele tiden tænke i, hvordan får vi den læring, som vi får i kraft af Kreativ Metapol, transformeret om til nogle konkrete projekter herhjemme ved os selv.” (Flemming Olsen, Formandsskabet).

Det har, som Flemming Olsen her gør opmærksom på, naturligvis også været en del af Kreativ Metapol at arbejde strategisk med at implementere og forankre deltagerne nye viden internt i de enkelte kommuner. Abstrakte tanker om kompetencer og erfaringsudveksling skal transformeres til noget mere håndgribeligt, for at det får reel værdi for kommunerne. Dette har på flere områder vist sig at være en særlig stor udfordring for deltagerne.

**GRÆNSER UDVIDES**

Først og fremmest er en procesorienteret organiseringsform uvant territorium for mange kommuner. Forvalterne i kommunerne er, med én af deltagerne ord, vant til ”en hverdag, som er meget projektorienteret med leveringer, datoer og tidspunkter på, hvor alting skal være afleveret”. Med Kreativ Metapols fokus på læringsprocesser og erfaringsudvekslinger frem for specifikke krav, mål og projekter, ville det blive den enkelte kommunes egen opgave at definere mål og sikre forankringen af kulturforvalternes ny erhvervede viden og kompetencer. Dette er ikke lykkedes lige godt i alle kommuner. Flere af deltagerne har undertiden savnet interesse og opbakning, både i det daglige fra kollegaer og ledelse samt fra politisk niveau. Kommunikation af projektet har ikke altid været optimal.

Ganske få deltagere har haft mulighed for at formidle resultater og erfaringer videre til relevante beslutningstagere, blandt andet fordi det har været svært at etablere kontakt. Selvom deltagerne klart har bedre erfaringer med forankringen i egen organisation, så har dette heller ikke været problemfrit. Mens en deltager fra

Fortællinger i Lyd fortæller, at en stor del af hendes nye viden er ”havnet i et vakuum”, så fremhæver en deltager fra et andet delprojekt på lignende vis, hvordan hendes forvaltning ikke har haft en helt klar målsætning med deltagelsen. Hun har fundet det frustrerende, at der ikke blev krævet noget mere bestemt af hende: ”Hvis man som kommune indgår i sådan et samarbejde, så skal man have fuldstændig styr på, hvad er det, vi bidrager med, og hvad er det, vi godt vil se komme ud af det. (...) Jeg har hele tiden manglet den der tilbagemeldingspligt, en forventningsafstemning. Ikke i forhold til biblioteket, som er min primære arbejdsplads, men i forhold til kulturforvaltningen og i forhold til kommunens øvrige forvaltninger. Det skal man gøre sig klart.”

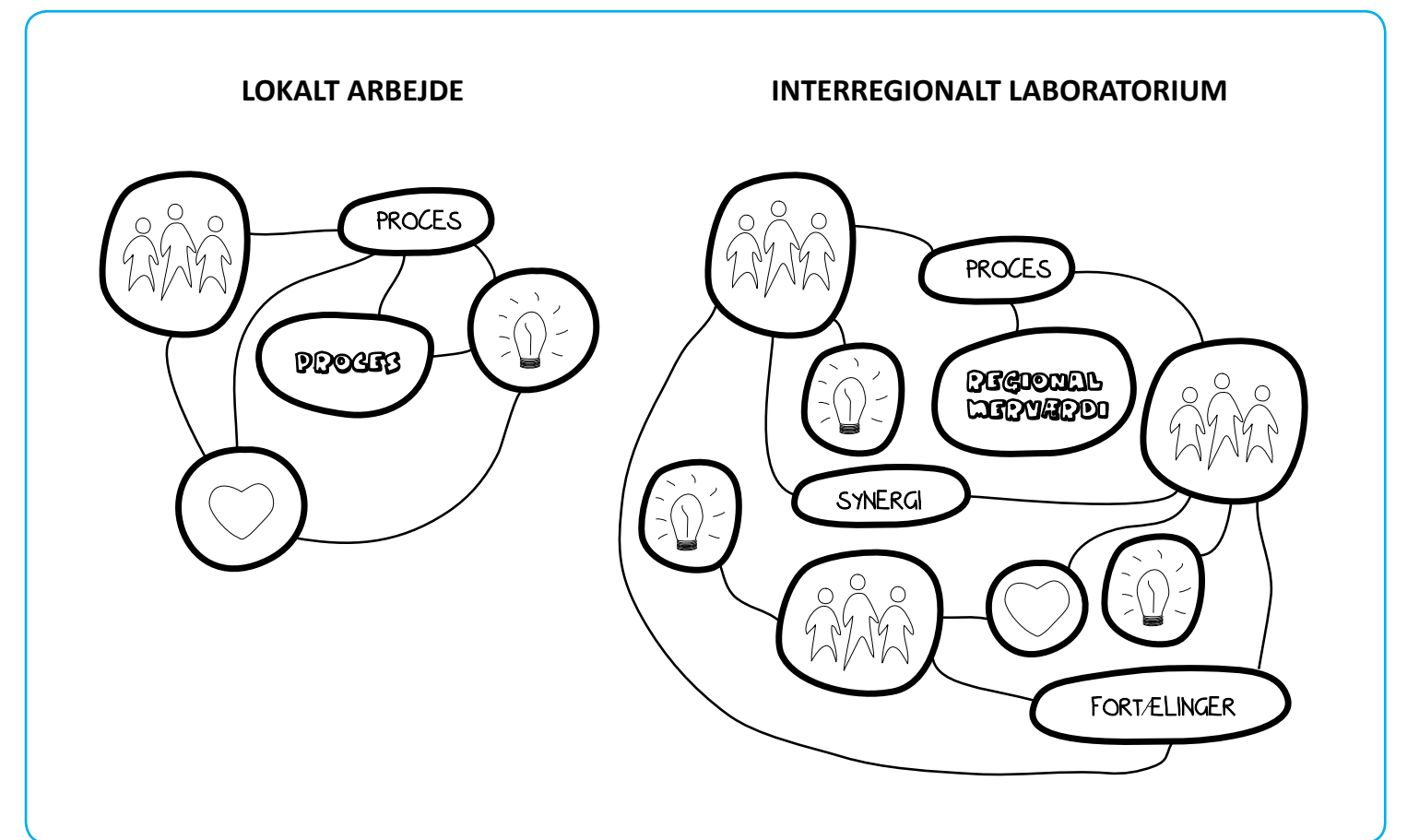
Til gengæld har flere af delprojekterne gode erfaringer med at etablere netværk, der rækker ud til de kulturledere og institutioner, der til hverdag er i direkte kontakt med borgerne. Her har været en god kommunikation, der har betydet at grænserne i kommunen er blevet udvidet, og en platform for forankring af

viden og projekter er blevet skabt. En deltager fra Fortællinger i Lyd fortæller her, hvordan de greb det an: ”De fik alle sammen en indbydelse. Mange af dem synes jo, det var spændende. Musikskolen har lagt musik til. Museet har været med inde over, flere fra biblioteket, lokalarkivet og naturvejlederne, børne- og kulturkonsulenten. De har været med i det her kursus- og læringsforløb. Så er det nemmere at få det ud, for det kommer så naturligt ud i deres institutioner.”

**GRÆNSER UDVISKES**

I et Interreg projekt, støttet af EU, findes naturligvis også en forventning om, at der etableres netværk, der går på tværs af hele regionen. Og i dette tilfælde altså Øresundsregionen. Her ville det være nærliggende at tænke, at arbejdet med at skabe tværgående netværk bliver større, når det både involverer danske og svenske kommuner. Dette afvises imidlertid af langt de fleste deltagere – det kunne være lige så svært blot at arbejde sammen to danske eller to svenske kommuner imellem.

Synergieffekter udbygges og forstærkes i regionale netværk





Med hjælp fra rådgiver fik Byen som Scene udarbejdet en strategi samt sat struktur på processen via en procesplan

Hermed ikke sagt, at det ikke til tider har givet nogle ekstra praktiske, sproglige og kulturelle udfordringer at skulle samarbejde på tværs af Sundet. Mens rejsetiden frem og tilbage til møder og konferencer har fyldt meget hele projektet igennem, så var det særligt i begyndelsen, at deltagerne løb ind i en sproglig barriere. En svensk deltager fra Byen som Scene beskriver her ét af hans første møder med Kreativ Metapol: "Jag kom till ett möte i Köpenhamn, jag tror det var i Herlev. Där var en massa folk, det var ett ganska stort rum, och det var liksom snabb, snabb danska och han, som pratade, gjorde det utan att artikulera särskilt mycket. Vi kom lite sent, och bara det att hålla fokus på... Jag minns det som en timmes förvirring. Tankarna var någon helt annanstans. Nu måste jag liksom fokusera på, vad det är som sägs. Vad är det här för något? Vad gör jag här? Och varför är vi här?"

I forhold til de mere kulturelle aspekter skulle deltagerne også særligt i begyndelsen lige spore sig ind på hinanden. En delta-

ger i Fortællinger i Lyd fortæller her om baggrunden for, at en konference tidligt i projektet måtte aflyses: "Den første konference blev aflyst, fordi invitationerne var sendt af sted på svensk vis. Ment på den måde, at man sender til chefen, som sørger for det kommer ned i systemet. Det er ret svensk, for hvis man skal med til en konference i Danmark, så er det mere, at man sender til medarbejderne, der siger til chefen: "Jeg synes, det er en god idé, jeg tager med på denne her konference." Hvis man kun sender det til cheferne i Danmark, så glemmer de det i travlheden. Det kommer aldrig ud de rigtige steder."

Disse forskelle og forviklinger undervejs i Kreativ Metapol er imidlertid oftest blevet overvundet nogenlunde smertefrit, og nok mest af alt oplevet som god underholdning. De fleste deltagere har nydt det interregionale samarbejde og har ikke oplevet forskellene på tværs af kommune- eller landegrænser som særligt problematiske for samarbejdet. Flere af deltagerne fremhæver derimod, at det interregionale og tværgående samarbejde faktisk har ændret deres måde helt at forstå Øresundsregionen på. Samarbejdet har medvirket til at udviske grænser, bygge bro og gøre afstandene i regionen mindre. En deltager fortæller: "Meningen med, at EU giver støtte, er vel, at man skal opfatte sig som en region, og grænsen bliver ophævet, og der opstår en bro. Det er lige nøjagtig det, der er sket. Fordi hvis jeg taler med kollegaer, der ikke har været med i Kreativ Metapol, så går der et jerntæppe ned mellem Danmark og Sverige med hensyn til tanken om at skulle samarbejde. Det har jeg overhovedet ikke. Slet ikke. Det tager ikke engang ret lang tid at komme over på den anden side."

#### SYNERGIER

Mange af deltagerne har med de nye regionale netværk fået udvidet og åbnet deres horisont, både fagligt og personligt. Der er en oplevelse af, at der har været en merværdi at hente ved at lære af hinanden:

*"Det har været en enestående mulighed for at plukke ud, indhente viden. Produktet i sig selv er ikke det væsentlige, men det er det, at vi har bevæget os rundt i netværk og er blevet klogere på nogle ting. Ser vores faglige tilværelse på en anden måde."*

Begrebet regional merværdi er ellers et begreb, der er blevet diskuteret flittigt undervejs i Kreativ Metapol. Hvad var det for en størrelse? Hvornår og hvordan opstår det? Som det fremgår af særligt den første af tre evalueringsrapporter, skrevet undervejs i projektperioden, var spørgsmålene særligt fremtrædende i begyndelsen. Med projektleder Søren Buhls ord, har man "virkelig bokset meget med det". På trods af det, tyder meget her til slut på, at den regionale merværdi i Kreativ Metapol knytter sig til den synergi, der kan opstå ved at arbejde sammen på tværs af Sundet:

"[Det] er den synergi, der kommer ud af, at man kommer fra hvert sit land og udvikler sammen. Når man kommer med forskellige baggrunde, så bliver det til noget andet, end hvis man udvikler alene i det ene eller det andet land."

#### NÆSTE GANG

"Man skal have de overordnede rammer mere på plads, man skal have en kerne at arbejde ud fra. Der skal også være en afklaring fra kommunens side – at man ved, hvad man vil. Og så udvide derfra."

Vendes blikket fremad, så er deltageres erfaringer en vigtig kilde til information om, hvad man skal være opmærksom på næste gang, at et tværgående, procesorienteret og deltagerstyret udviklingsprojekt som Kreativ Metapol skal igangsættes. Som citatet overfor fra en deltager i delprojektet Unge Møder Unge antyder, er der her en række aspekter, særligt i forhold til projektorganisering og ledelse, som der med fordel kan arbejdes målrettet og strategisk med.

#### AFSÆT / UTGÅNGSPUNKT

I forbindelse med opstart af projektet giver en procesplan et godt afsæt for et overblik i forhold til projektets præmisser og kontekst. Planen er en understøttende ramme, der kan sikre rum til kreativitet og innovation.

- » Balance / Balans  
Der skal også findes en balance mellem deltagerstyring og projektledelse. Giv deltagerne mulighed for at få tilknyttet en procesvejleder, der dels kan stå for det praktiske i forbindelse med mødeindkaldelse og koordinering, og dels kan bevare det store overblik. Særligt i projekter med stor personudskiftning, som er et vilkår i den type længerevarende projekter, kan det sikre kontinuitet og fremdrift i projektet. Eksterne rådgivere kan også med fordel supplere deltager-

nes ressourcer og kompetencer, så det er muligt at arbejde med nye områder og nye metoder.

- » Fælles forslag / Gemensam grund  
Det handler også om at give deltagerne tid til at finde og etablere et fælles fodslag. Dette tager tid, da forskellige kulturer og organisationer har forskellige vinkler, mål og visioner. Det er vigtigt at få afstemt forventningerne og dermed også understøtte deltageres ejerskab og engagement. I det videre forløb kan projektgruppen gå i dybden. Som en deltager udtrykker det: "Det var en bra övning tycker jag. Att behöva röra sig från det breda till det lilla."

- » Forankring / Ankring  
En god forankring og implementering er tæt knyttet med god kommunikation og opbakning, både bagud i egen organisation og til politiske beslutningstagere. Deltagerne skal tildeles beslutningskompetence. Det er som kommune vigtigt at vide, hvad man vil med deltageren, så deltagerens erfaringer og viden ikke går tabt. Samtidig er det en stor fordel at involvere flere niveauer internt i kommunen. Både de, der til daglig er i direkte kontakt med borgerne, samt det politiske. Det skaber et bedre ejerskab.

- » Synergi / Synergi  
Når der er styr på procesplanen og overblik over økonomi, ressourcer og tid, kan blikket rettes mod nye metoder og kreative ideer sammen med nye samarbejdspartnere. Så er det, at den særlige synergi opstår, der skaber nye svar på gamle spørgsmål, nye metoder i stedet for rutiner samt ny energi hos deltagerne. Eller sagt på en anden måde: merværdi. Én af deltagerne fra Fortællinger i Lyd opsummerer det fint: "Altså det med at få lejlighed til at tænke ud af boksen. Sammen med nogen, der ved noget på forskellige leder og kanter."

- » Interregionalt udbytte / Interregionala udbytet  
Kreativ Metapol tegner en klar kontur af muligheden for et ekstra stort udbytte, når der er tale om et interregionalt projekt. En platform for læring og netværk, der rækker ind i fremtiden. En deltager fra Unge Møder Unge fortæller her, hvordan hun tror på, der nu fremover er grobund for et mere effektivt og nært samarbejde på tværs af Sundet: "Det vil ske hurtigere og mere effektivt, for nu ved man, hvem man skal kontakte. De indledende steps kan springes over."

*Lokalt arbejde + procesledelse + netværk = regional merværdi*

# NYE UDFORDRINGER I ØRESUNDSSAMARBEJDET

- et blik på erfaringer fra Ruhr-distriktet

Af Torsten Bo Jørgensen, byrejsen.dk - Strategisk Byudvikling

Formålet med denne perspektivering er at koble erfaringerne fra Kreativ Metapol med erfaringer fra en relevant region i Europa, nemlig Ruhr-distriktet, og på den baggrund komme med anbefalinger til det fremtidige kultursamarbejde i Øresundsregionen. Artiklen består af tre dele:

Først sammenfatter jeg nogle pointer fra interviews med nøglepersoner bag Kreativ Metapol og den kommende Kulturaftale for Øresundsregionen. Derefter vender jeg blikket mod Ruhr-distriktet, der har gennemført to store regionale udviklingsprocesser, nemlig den Internationale Byggeudstilling IBA Emscher Park 1989-99 og Kulturbyåret 2010. Derefter præsenteres hovedtrækkene i den kulturmasterplan, der skal danne rammen for kultursamarbejdet i Ruhr-distriktet fremover. Til sidst følger en sammenfatning af, hvad Øresundsregionen så kan bruge dette til.

## KREATIV METAPOL OG KULTURAFTALEN: ERFARINGER MED ORGANISERING AF KULTURSAMARBEJDER

Jeg har i juni 2011 gennemført interviews med fire nøglepersoner ift. Kreativ Metapol og den kommende Kulturaftale for Øresundsregionen. Interviewpersonerne fortalte, hvad de har lært af processerne, og hvordan de mener man skal gribe kultursamarbejder i Øresundsregionen an fremover.

## DELTAGERNE HAR SVARET FRA FORSKELLIGE POSITIONER

» Søren Buhl Hornskov som projektleder på Kreativ Metapol.

» Flemming Olsen, projektejer på Kreativ Metapol og engageret i arbejdet med en ny Kulturaftale for Øresundsregionen.

» Mats Hallberg og Ola Jacobson, hhv. stabschef og international sekretær i kulturforvaltningen i Region Skåne.

» Ketil Folmer Christensen som projektleder for den kommende Kulturaftale for Øresundsregionen.

Samlet set giver interviewpersonerne udtryk for, at processen har været lærerig og har skabt resultater, men at der også er ting, man kan lære af. Her en gennemgang af nogle af emnerne. Flere af interviewpersonerne nævner, at Kreativ Metapol var meget bredt formuleret, og derfor gik der en del tid i starten med præcist at definere, hvad det skulle handle om. Men at da det først kom op i omdrejninger i 2010, begyndte der at ske noget.

Flemming Olsen fremhæver børne- og ungdomskulturen som et område, hvor Øresundsregionen er trådt frem med en særlig

styrkeposition, og at dette kan udbygges yderligere i fremtiden. Og gør opmærksom på, at Øresundsregionen har nogle unikke kvaliteter ved at have en nærhed af spændende urbane miljøer og rekreative kvaliteter.

Mats Hallberg synes, at mange af møderne i styregruppen har endt med at handle om finansiering og administration (da EU-projekterne er komplicerede at styre). Og han drømmer om en permanent konstruktion, som han sammenligner med Øresundsbroen, der også eksisterer uafhængigt af valg og kulturaftaler. Den skulle være udstyret med en basisfinansiering, så kommunerne løbende kunne søge penge til kulturprojekter. Denne model ville være fleksibel og levne mere fokus til at arbejde med indholdet, nemlig kulturen.

Ola Jacobson fremhæver, at kultursamarbejder mellem kommuner med fordel kan tage udgangspunkt i de politisk vedtagne mål i den enkelte kommune, så det tværkommunale og øresundsregionale samarbejde bliver et værktøj til at gennemføre det, politikerne ønsker. Dermed er den politiske opbakning også på plads.

Flere interviewpersoner påpeger, at der i kommunerne er en erkendelse af, at mulighederne for EU-finansiering eller Kulturministeriel medfinansiering ikke må være styrende for kultursamarbejderne. De skal tage udgangspunkt i de projekter, kommunerne ønsker at gennemføre.

Blandt de områder, der har været svære at få dækket ind, fremhæves samspillet mellem kultur og erhverv.

I forhold til det fremadrettede samarbejde minder Ketil Folmer Christensen om, at det er en stor succes, at man nu er nået så langt, at man har fået organisering og finansiering på plads for den nye kulturaftale og dermed for et nyt samarbejde mellem ca. 25 kommuner i Øresundsregionen. Og peger på muligheden for at arbejde sammen kommunalt om fx deling af idrætsanlæg. Så kommunerne lige som borgerne tænker mere i, hvilke sports-, fritids- og kulturtilbud der er tilgængelige inden for en given afstand end i om det er i egen kommune eller nabokommunen. Andre muligheder er samarbejde om renovering af halfaciliteter mv.

Samlet set afspejler interviewene, at der er sket en god udvikling, at embedsmændene har fået skabt nye samarbejder, politikerne er efterhånden kommet mere med, og at styrkepositioner som børne- og ungdomskulturen er blevet synlige i processen. Samtidig er der en erkendelse af, at muligheden for finansiering via EU eller andre kilder ikke må bestemmes for meget. De

enkelte kulturprojekter skal være omdrejningspunktet. Modeller med mere permanent finansiering nævnes som en mulighed.

## RUHR-DISTRIKTET: FLERE ERFARINGER MED REGIONALE UDVIKLINGSPROCESSER

Det er relevant at kaste et blik på Ruhr-distriktet, fordi regionen har gennemført flere tværkommunale udviklingsprocesser og har erfaringer både med projektbaserede samarbejder og med at lave en fælles masterplan for kulturudviklingen. Ruhr-distriktet er ikke en samlet administrativ-politisk enhed, men består af en lang række selvstændige byer og kommuner. Funktionelt er Ruhr-distriktet en sammenhængende byregion med integrerede bolig- og arbejdsmarkeder, infrastruktur etc. Dermed er situationen parallel til Øresundsregionen og sammenligningen relevant. 30 deltagere fra Kreativ Metapol besøgte af samme grund Ruhr-distriktet i efteråret 2010, og jeg havde selv den glæde at ledsage gruppen på turen.

## DEN INTERNATIONALE BYGGEUDSTILLING IBA EMSCHER PARK 1989-99

Den internationale Byggeudstilling IBA Emscher Park 1989-99 anses for en meget vellykket regional udviklingsproces. Den omfattede kerneområdet af Ruhr-distriktet, den såkaldte Emscherdal med 19 byer fordelt over et 70 kilometer langt bånd. Hele processen er veldokumenteret og belyst i flere nyere publikationer<sup>1</sup>. Lad os se nærmere på den, og hvad Øresundsregionen kan bruge den til.

Først lidt baggrund: Ruhr-distriktet stod i 1980'erne med ryggen mod muren. Den tidligere så succesrige industriregion var stærkt forurenset, arbejdsløsheden høj, stemningen på nulpunktet. Regionen måtte genopfinde sig selv og finde et nyt eksistensgrundlag. Der var tale om en brændende platform af samme slags som også Bilbao stod på i de samme år.

Kommunerne havde på dette tidspunkt mulighed for at søge ganske mange midler til byudvikling hos delstaten Nordrhein-Westfalen, men søgte kun midler til meget traditionelle projekter. Det frustrerede Ministeren for Byudvikling Christoph Zöpel og afdelingsleder i samme ministerium Karl Ganser. De fik den ide at gennemføre en såkaldt International Byggeudstilling i kerneområdet af Ruhr-distriktet, den såkaldte Emscher-Region, der var hårdest ramt.

Internationale Byggeudstillinger har en lang tradition i Tyskland (første gang 1901 i Darmstadt). Der er tale om by- og regionaludviklingsprogrammer med en varighed af typisk 7-10 år. De bruges til at generere nye ideer og gennemføre større projekter inden for by- og landskabsplanlægning. Byerne og regionerne

forpligter sig selv på ambitiøse mål og bruger dem samtidig til at generere finansiering og opmærksomhed<sup>2</sup>.

Det skulle være en sammenhængende, økologisk og grøn omdannelse af hele området, der kunne kombinere økologiske, økonomiske, sociale og arkitektoniske aspekter – og samtidig pege frem mod en ny fremtid for Ruhr-distriktet. Ministerpræsidenten for delstaten Nordrhein-Westfalen bakkede op om ideen, og fra 1989 til 1999 fandt den senere så berømte Internationale Bauausstellung IBA Emscher Park sted.

Over de 10 år blev der gennemført 118 projekter til i alt 2,5 mia euro. 1,5 mia. (40%) kom fra private investorer, mens 2,5 mia. (60%) var offentlige midler. Sidstnævnte kom fra allerede eksisterende puljer og støtteprogrammer fra delstaten Nordrhein-Westfalen, den tyske stat og EU. Der blev altså ikke brugt ekstra midler på at gennemføre det omfattende projekt, men midler fra hele 36 forskellige puljer og støtteprogrammer blev med stor fleksibilitet anvendt i processen<sup>3</sup>.

Alle projekter skulle vedtages som normale projekter i de enkelte byråd, og kommunerne skulle medfinansiere projekterne med 10-20 %<sup>4</sup>. Dermed var den lokale forankring sikret. Der var ingen masterplan for byggeudstillingen. De enkelte projekter var omdrejningspunktet.

I 1988 var der blevet vedtaget et memorandum, der beskrev hvilke principper planlægningsprocessen skulle baseres på. Processerne skulle være fornyende og innovative; der måtte ikke stilles krav om hurtige resultater; man skulle være indstillet på at starte processer uden at kende slutresultatet. Projekterne skulle koordineres og understøtte hinanden, og alle projekter skulle medføre en økologisk merværdi. Dertil en række andre punkter. Memorandummet krævede, hvad vi i dag kalder "innovativ plankultur"<sup>5</sup>.

Til at styre og koordinere aktiviteterne i forbindelse med byggeudstillingen blev der i 1989 nedsat et sekretariat med Karl Ganser som leder – ham der havde været med til at undfangne ideen. Sekretariatet stod for at gennemføre udstillinger, konkurrencer mv. og for at hjælpe kommunerne med at rette projekterne til, så de levede op til de vedtagne kriterier for projekter, der ville støttes. Det fungerede altså som organisator, konstruktiv samarbejdspartner og samtidig som indgangsport til de mange støttemidler.

Ministerpræsidenten havde fuld tillid til Ganser og sagde jævnligt til sine embedsmænd, at de bare skulle gøre, som Ganser »



ønskede. I tilbageblik fortæller Ganser, at dette havde stor betydning. Ministeriet var udstrakt fleksibelt og administrerede midlerne fra de 36 puljer og støtteprogrammer med stor smidighed.

I sommeren 1989 blev kommuner, virksomheder, foreninger og borgere opfordret til at komme med projektforslag. Interessen var stor, der kom 400 forslag, og da udstillingen sluttede i 1999, var der gennemført 118. De fordelte sig over seks emneområder:

- » Genopretning af floden Emscher (afsluttes 2020). Emscher var i starten af 1900-tallet blevet omdannet til en åben, stinkende spildevandskanal, der kunne lede spildevand fra husholdninger og industrien bort. Det var ikke muligt at føre den under jorden pga. sprængningerne i forbindelse med minedriften. Som led i IBA Emscher Park begyndte man at lægge rørledninger til spildevandet og samtidig genoprette Emscherfloden.
- » Emscher Landskabspark: sammenkædningen af mange mindre områder tværs igennem hele projektområdet til en landskabspark med stor rekreativ værdi. Cykel- og vandrestier forbinder i dag hele regionen og har skabt store rekreative kvaliteter.
- » Istandsættelse af industribygninger og –anlæg, hvoraf mange er omdannet til kulturelle vartegn. De tre kendteste er mineanlægget Zeche Zollverein i Essen (siden 2001 Unesco Verdenskulturarv), jernværket Landschaftspark Duisburg Nord og gasbeholderen Gasometer i Oberhausen. De indgår i Industrialturens Rute, som omfatter 51 industrialanlæg og blev lanceret i 1999. Her sammenkædes og synliggøres regionens unikke kulturarv til glæde for både borgere og turister.

Ovenstående tre områder er regionale i deres karakter og har både fysisk og symbolsk bidraget til at binde regionen sammen på tværs af kommunegrænserne. Derudover var der projekter inden for områderne:

- » "Arbeiten im Park". Mere end 20 projekter handlede om etablering af videnskabs-, erhvervs- og serviceparker.
- » Boliger og byudvikling. 3000 boliger blev renoveret og 3000 nye opført.
- » Sociale initiativer inden for områderne beskæftigelse og uddannelse.

Projekterne virkeliggjordes altså inden for ovenstående seks emnefelt og med udgangspunkt i det 1988 vedtagne memorandum. IBA-sekretariatet havde ingen pressionsmidler og

kunne ikke befale kommunerne at deltage. Man kunne kun motivere med sin egen begejstring, hvilket også lykkedes. Projekterne blev gennemført og hjalp regionen afgørende videre.

#### KULTURBYÅRET 2010

IBA Emscher Park havde altså indledt omdannelsen af Ruhr-distriktet, centreret omkring Emscherdalen og de 19 byer dér. Den økologiske, sociale og økonomiske forandring af regionen var godt i gang. Forureningen var ved at blive rensset op, de rekreative kvaliteter allerede voldsomt forbedret, og historie og kulturarv var blevet gjort synlige og tilgængelige med Industrialturruten og dens mange landmarks. Spektakulært anført af kulminen Zeche Zollverein hejsetårn i Essen, vartegnet for hele omdannelsen af Ruhr-distriktet.

Omkring år 2000 opstod ideen om at bruge Kulturbyinstrumentet til at drive udviklingen videre og præsentere Ruhr-distriktet som samlet europæisk byregion med kultur som bærende kraft.

Konceptet "Europæisk Kulturby" har eksisteret siden 1985. I de første år var det klassiske kulturbyer som Athen, Firenze, Amsterdam og Paris, der fik titlen. Med Glasgow som kulturby i 1990 skete der et skift. Kulturbyåret blev et strategisk instrument til at fremme regional kultur og økonomi. Samtidig blev det et instrument til at ændre image og understrege et skift fra én identitet til en ny. Det er i denne tradition, Ruhr-distriktet som europæisk kulturby 2010 skal ses<sup>6</sup>.

Det blev 53 byer, der sammen søgte om – og blev – Europæisk Kulturby 2010. I ansøgningen hed det "Essen für das Ruhrgebiet" – "Essen på vegne af Ruhr-distriktet"<sup>7</sup>. Budskabet om en sammenhængende kulturregion i hjertet af Europa understregedes med betegnelsen "Kulturhauptstadt Europas RUHR. 2010". Mottoet for Kulturbyåret 2010 var "Wandel durch Kultur – Kultur durch Wandel" – "Forandring igennem kultur – kultur som nøgle til forandring".

Det samlede budget for Kulturbyåret lå på 65,5 millioner euro finansieret som følger:

- » Essen, der har den formelle ansøgerstatus, støtter med 6 millioner euro
- » Regionalverband Ruhr (Ruhr-distriktets kommunale samarbejdsorganisation) giver 12 millioner euro
- » Delstaten Nordrhein-Westfalen giver 12 millioner euro
- » Den tyske stat giver 17 millioner euro

» EU støtter med 1,5 millioner euro

» Private virksomheder: 17 millioner euro (disse penge viste sig svære at tilvejebringe)

Der blev etableret et sponsorsystem, hvor private virksomheder kunne yde finansiel støtte på forskellige niveauer. Ønskede man at være hovedsponsor, kostede det minimum 2 mio. euro., sponsorpartner 250.000 euro, og herefter beløb fra 10.000 ned til 3.000 euro. Derudover kunne private virksomheder sponsorere de enkelte kulturprojekter. Her lå beløbene mellem 100.000 og 10.000 euro. Sponsorerne fik til gengæld eksklusiv mulighed for eksponering og billetter til forskellige officielle arrangementer og kulturprojekterne.

Der blev gennemført 300 projekter i kulturbyåret (ud af 2400 forslag). De var inddelt i seks programområder: billedkunst/foto, teater, musik, sprog, kreative industrier og fester. De mange kulturinstitutioner i regionen deltog både med egne projekter og som partnere i fællesprojekter på tværs af institutioner og kommuner.

At der er mange kulturinstitutioner er en underdrivelse. Der er 120 teatre, 100 koncerthuse, 200 museer og mere end 1000 industrimindesmærker. Ruhr-distriktet har dermed mere kultur at byde på end nogen anden region af samme størrelse i Europa. Det var et mål i sig selv at sammenkæde og tydeliggøre de mange kulturtilbud – og også styrke det indholdsmæssige samarbejde mellem institutionerne.

Der blev udvalgt syv industrihistoriske landmarks, geografisk fordelt godt ud over Ruhr-distriktet. De tjente som pejlemærker i kulturbyåret og lagde rammer til mange projekter og events. Det var de allerede nævnte Zeche Zollverein i Essen, Landschaftspark Duisburg Nord og gasbeholderen i Oberhausen. Derudover (den til anledningen radikalt renoverede bryggeribygning) Dortmunder U, slaggedyngen i Schurenbach med Richard Serras skulptur på toppen, Nordstern-tårnet i Gelsenkirchen og Emscherblick-dyngen med den såkaldte tetraeder på toppen (en geometrisk stålskulptur, man kan bestige).

Det var fx på Zeche Zollverein, hele kulturbyåret blev skudt i gang med en fest 9. januar 2011. Inden da havde rockmusikeren Herbert Grönemeyer holdt koncert samme sted, hvor han første gang sang sin nykomponerede hymne til Ruhr-distriktet. Samme Grönemeyer havde i 1984 skrevet megahittet "Bochum", en hyldest til hans fødeby. Beskidt, men befolket af mennesker med hjertet på rette sted. Den karakteristisk af Bochum blev nu symbolsk udvidet til at gælde hele Ruhr-distriktet.

De syv landmarks spillede en afgørende rolle. I præsentationer af projektet, i markedsføringsmateriale etc. vistes igen og igen de syv landmarks på tværs af regionen. Man priorerede altså landmarks højt som noget, der binder regionen sammen.

Også infrastrukturen spillede en afgørende rolle. Ruhr-distriktet er gennemskåret af seks trafikårer i øst-vest-gående retning: floderne Ruhr, Lippe og Emscher, Rhein-Herne-kanalen og motorvejene A40 og A42. Disse årer forbinder de mange byer i regionen og blev brugt som kulisser for flere projekter.

Her nogle eksempler på tværkommunale kulturprojekter, hvoraf flere udnyttede infrastrukturen:

» EmscherKunst. Det største kunstprojekt i kulturbyåret udsplilede sig på en 34 kilometer lang, smal ø midt i floden Emscher. I otte forskellige zoner skabte tyske og udenlandske kunstnere 20 kunstværker, fx på sluser, tidligere industrialanlæg og brakliggende byområder.

Projektet blev en stor succes og videreføres nu som triennale, i hvert fald indtil 2020, hvor omdannelsen af Emscher afsluttes. Her blev kulturbyåret altså brugt til at starte en kulturevent.<sup>8</sup>

» Still-Leben. Denne event var den mest spektakulære begivenhed i Kulturbyåret. En hverdagskulturens folkefest med 3 millioner deltagere! Søndag den 18. juli 2010 blev motorvejen A40 spærret fra Dortmund i Øst til Duisburg i vest, en strækning på 60 kilometer. I den ene retning var der stillet 20.000 borde op, hvor foreninger og borgere kunne præsentere hvad de ville: lokale madspecialiteter, information fra motorcykelklubben og brevueforeningen, sang, musik, dans, teater. I den anden retning var der et mobilitetsspor, hvor man kunne cykle, køre på rulleskøjter, skate etc. - kort sagt rulle uden brug af motorkraft. Ruhr-distriktets indbyggere mødtes denne dag på tværs af byer, generationer og kulturer. Interessen overgik alle forventninger og siger noget om, hvilken mytisk kraft der ligger i for en gang skyld at bruge infrastrukturen til samvær og fest.<sup>9</sup>

» Kulturkanal. Endnu et af de helt store projekter i kulturbyåret. Det var første gang, 10 kommuner i Ruhr-distriktet arbejdede sammen om et kulturprojekt. Omdrejningspunktet var Rhein-Herne-Kanal, som løber igennem 10 kommuner og har en længde på 70 kilometer. Oprindeligt var det en trans-portvej, der blev brugt til bl.a. kultransport. I dag er Rhein-Herne-Kanal en rekreativ åre i hjertet af Emscher Landskabspark. Formålet med projektet var at udvikle kultur-, fritids- og turismetilbuddene yderligere. Der blev fx lavet nye anlægspladser til turistbåde, kunstnerisk udsmykkede »



picnicsteder, strandbarer mv. Dertil "kulturskibsture" med musik, teater, komedie, film og litteratur. Altså en kombination af forbedrede fysiske rammer og styrket samspil mellem turisme, kultur og rekreative tilbud. Projektet videreføres nu af de ti kommuner og deres samarbejdspartnere.<sup>10</sup>

- » RuhrKunstMuseen. I anledning af Kulturbyåret sluttede 20 kunstmuseer i Ruhr-distriktet sig sammen under den fælles titel "RuhrKunstMuseen". Det var første skridt på vej mod et tættere samarbejde om indhold, udstillinger, aktiviteter, markedsføring og videndeling på tværs af institutionerne. Museernes tilbud blev i 2010 kortlagt i projektet "Mapping the Region". Der blev lavet en fælles flyer og et fælles logo, der viser museernes placering i regionen og skaber en ny visuel genkendelighed og understreger sammenhængen imellem deres samlinger. I projektet "Collection Tours" blev skoleelever og borgere/turister tilbudt pakkeudflugter til tre kunstmuseer i regionen. Samme rundviser deltog hele vejen, og dermed skulle guiderne også for første gang lære hinandens samlinger at kende. Et tredje element er, at direktørerne for museerne er begyndt at mødes for at diskutere fremtidige udstillingsaktiviteter mm. På alle planer er der altså indledt et ambitiøst samarbejde, der fortsætter også efter kulturbyåret.<sup>11</sup>

- » Teaterprojektet Odysee Europa: teatrene i Ruhr-distriktet inviterede seks europæiske dramatikere til at skrive en ny version af Homers Odysee: Grzegorz Jarzyna, Péter Nádas, Emine Sevgi Özdamar, Christoph Ransmayr, Roland Schimmpfennig og Enda Walsh. Stykket blev opført over fem weekender i fem byer i Ruhr-distriktet. Publikum rejste fra teater til teater. På den måde blev der både skabt original kultur, samarbejde mellem kulturinstitutionerne, og publikum blev fortroligt med teatrene i andre byer end deres egen. Samtidig blev selve tætheden af kulturinstitutionerne brugt som strategisk pointe. Projektet understregede, at Ruhr-distriktet netop er én kulturmetropol.<sup>12</sup>

- » Local Heroes projektet var også interessant. Alle 53 deltagende byer havde hver deres uge, hvor der var spot på deres kulturtilbud. I løbet af 2010 blev der gennemført i alt 1500 kulturarrangementer under dette projekt med næsten 2 mio. deltagere. Oplæsning, opera, teater, byfester, kunstudstilling – alt var med. Markedsføringspointen var til at tage at føle på. Ingen af byerne kunne alene have skabt så meget opmærksomhed om deres kulturtilbud i hele regionen. Nu blev der i én uge sat fuldt fokus på at hver by kunne aflevere sit kulturelle visitkort.<sup>13</sup>

#### KULTURMASTERPLAN FOR RUHR-DISTRIKTET

IBA indledte altså omdannelsen af Emscher-Regionen med kunst og kultur som væsentligt element. Med Kulturbyåret blev kulturen omdrejningspunktet for en ny profilering af hele Ruhr-distriktet som europæisk kulturmetropol. Med den såkaldte Kulturmasterplan skal dette arbejde nu videreføres.

"Masterplan Kulturmetropole Ruhr" er udarbejdet af den regionale samarbejdsorganisation Regionalverband Ruhr (RVR) og vedtaget som forslag i 2009. RVR har ansvar for regionalplanlægningen i Ruhr-distriktet, ligesom den er ansvarlig for den regionale turisme- og erhvervsfremme og for PR for regionen. Den forvalter store regionale projekter som Industrialtur Rute og Emscher Landskabspark, og sammen med sine kommunale partnere driver den også syv parker i regionen.<sup>14</sup>

RVR repræsenterer Ruhr-distriktet i hele sin geografiske udstrækning. Retningen for dens aktiviteter bestemmes af det såkaldte Ruhr-Parlament, som har 71 stemmeberettigede, politisk valgte medlemmer. De kommer fra de fire amter i Ruhr-distriktet og fra de 11 "amtsfrie" byer. Derudover er der ti rådgivende medlemmer, der repræsenterer fagforeninger, arbejdsgiverforbund, industri- og handelskamre samt naturbeskyttelsesforeninger mv.

De mange kommuner i Ruhr-distriktet har ikke haft nogen tradition for samarbejde inden kulturbyåret, og det har derfor været oplagt at bruge Regionalverband Ruhr til at drive den videre udvikling af Ruhr-distriktet til en samlet europæisk kulturmetropol. Masterplanen skal pege på, hvordan dette konkret kan ske. Den lægger det nødvendige analytiske fundament og definerer strategier, mål og indsatsler.

Den er udviklet af en arbejdsgruppe med deltagelse af en lang række kulturfagfolk fra de involverede kommuner, kulturpolitikere, af eksterne kultur- og kunsteksperter samt øvrige ressourcpersoner. Den er vedtaget med stort flertal blandt de involverede som et forslag, der herefter skal behandles og vedtages i de enkelte kommuner.

Til det formål er der udarbejdet en såkaldt bykontrakt, som er det dokument, hvormed en kommune forpligter sig til at omsætte målene i planen.

Forfatterne bag masterplanen forestiller sig, at planen skal diskuteres i kommunerne i 2010, og at bykontrakten herefter underskrives. De foreslår, at der oprettes et selskab "Kulturmetropole Ruhr GmbH", som skal drive udviklingsarbejdet videre og gennemføre nøgleprojekterne. RVR skal have en central rolle og være organisatorisk tæt integreret med det nye selskab. Delstaten Nordrhein-Westfalen skal være partner sammen med private aktører. »

## UDGANGSPUNKTET

Udgangspunktet for Masterplanen er erkendelsen af, at byregionerne med globaliseringen har fået en renæssance, og at dette er en stor mulighed for Ruhr-distriktet. Det er dog afgørende at byerne laver et strategisk samarbejde, hvor de koordinerer aktiviteter, tænker i synergier, foretager en arbejdsdeling – og arbejder sammen om udvikling og markedsføring. Kun sådan kan de på udvalgte områder få den nødvendige gennemslagskraft.

## VISIONEN

Visionen bag masterplanen er at Ruhr-distriktet i 2020 er blevet en europæisk kulturregion, der er eksemplarisk for andre metropoler. Dette skal ske igennem en "velorganiseret proces, der er gennemført med kulturelt og socialt engagement", og som har skabt byer og byregioner (inden for Ruhr-distriktet) med forskellig kulturel profil og et markant styrket landskab af kreative virksomheder. Byerne skal gennem et tæt samarbejde have udviklet "kulturelle udbudslandskaber på tværs af byerne" og have gjort "kulturmetropolen Ruhr" til en "usædvanlig destination for den internationale kulturturisme".<sup>15</sup>

## DE STRATEGISKE MÅL

Masterplanen formulerer fem strategiske målsætninger for det fremtidige udviklingssamarbejde.

1. De 53 byer skal blive til en kreativ kulturmetropol. Byerne skal profileres med forskellige kulturelle styrker, og der skal skabes målrettede samspil mellem byerne.
2. De historiske styrkepositioner Teater og performing arts og By- metropoltransformation udvikles til at være internationalt anerkendte styrker. Kompetencefelterne Kreativ økonomi og Kulturel mangfoldighed udvikles ligeledes til et niveau, hvor de internationalt er i front.
3. Fremragende uddannelses- og udfoldelsesmuligheder for unge talenter. Ruhr-distriktet skal inden for sine hovedkompetencefelter etablere sig som særligt attraktiv uddannelses-, udviklings- og produktionsregion for unge talenter.
4. Ny urbanitet via kreative industrier, kulturel mangfoldighed og "metropolregionsdesign". Målet er her, at de mange kulturer med deres mangfoldighed og åbenhed i samspil med de mange initiativer inden for kultur og kreativ økonomi skal etablere kreative urbane bymiljøer af den slags, der efterspørges i fremtiden. Dette skal ske sammen med kompetenceområdet "by- og metropoltransformation".
5. Forbilledligt interkommunalt udviklingssamarbejde på kulturområdet.

## MASTERPLANENS KOMPETENCEMODEL

Det konstateres i Masterplanen, at kulturelle fyrtårne og spektakulære events ikke er nok til at skabe en kulturmetropol. Det er nødvendigt med kompetencefelter, hvor man internationalt er i front. Der defineres fire sådanne kompetencefelter, hvor man allerede har internationalt format (de to første) eller er i stand til at få det (de to sidste):

1. Teater og performing arts
2. By- og metropoltransformation
3. Kulturel mangfoldighed
4. Kreative industrier (herunder stærkt fokus på design).

For hvert kompetencefelt beskriver masterplanen op til otte nøgleprojekter, der kan indfri målene for det pågældende område. Derudover definerer planen kunst som et tværgående kompetencefelt med stort potentiale og oplagte synergier med kunst- og kulturlandskaberne i Düsseldorf og Köln.

Endelig definerer planen to "basiskompetencer", nemlig kulturel dannelse og historisk bevidsthed. Disse ligger som et fundament under alt det andet. Befolkningen skal kende områdets historie, hvilket bl.a. skal ske via museumsudvikling og –samarbejde. Den kulturelle dannelse skal bl.a. udvikles ved at lade byerne arbejde sammen omkring uddannelse, fx musikundervisning.

Planen er meget detaljeret, og den er et seriøst bud på, hvordan kommuner uden formel sammenknytning kan arbejde med kultur- og regionalplanlægning. Både professionelle og semi-professionelle aktører skal indgå i realiseringen af den. Bykontrakten er ligeledes interessant som værktøj, hvormed kommunerne og amterne kan forpligte sig.

Som det understreges i planen, er det dog ikke nok, at en by underskriver kontrakten. Der skal også rent faktisk tilvejebringes de nødvendige finansielle midler og bakkes op med den nødvendige organisation. Indkaldelsen til en konference i Regionalverband Ruhrs hus i Essen 18/6 2011 antyder, at dette har været meget problematisk.<sup>16</sup> Formålet var at diskutere fremtiden for masterplanen. I indkaldelsen hedder det bl.a.:

"Hvad skal der blive af Masterplan Kulturmetropole Ruhr, som Regionalverband Ruhr (RVR) allerede præsenterede i 2009, men som overborgmestrene under indtryk af de tomme kommunekasser i regionen straks arkiverede lodret?"

Her slutter gennemgangen af udviklingsprocesserne IBA Emscher Park og Kulturbyåret samt af masterplanen for den kulturelle udvikling af Ruhr-metropolen. Nu skal det handle om, hvad

Øresundsregionen kan bruge sine egne erfaringer til – og erfaringerne fra Ruhr-distriktet.

## HVAD KAN ØRESUNDSREGIONEN BRUGE SINE EGNE ERFARINGER TIL – OG ERFARINGERNE FRA RUHR-DISTRIKTET? TING TAGER TID

Det har taget mere end 20 år og flere store udviklingsprocesser at komme frem til, hvor man er i dag i Ruhr-distriktet. I arbejdet med Øresundsregionen er det vigtigt at huske, at ting tager tid. Man er faktisk nået langt allerede og har med Kreativ Metapol gjort mange erfaringer, der kan bruges i det videre arbejde. Som Ketil Folmer Christensen fremhæver, er det en succes, at man nu har organisation og finansiering for den nye Kulturaftale for Øresundsregionen på plads.

Derfor: fasthold succeserne, fortæl dem til hinanden, kommuniker dem til omverdenen. Ting tager tid!

## BYGGEUDSTILLINGER OG KULTURBYÅR SOM UDVIKLINGSVÆRKTØJER

Ruhr-distriktet har brugt IBA Emscher Park og Kulturbyåret som værktøjer til at drive en kulturel regionaludvikling fremad. Projekterne har fokuseret ressourcerne og kunnet bruges til at søge ekstern finansiering samt skabe opmærksomhed om udviklingen af regionen og dens tilbud.

Både IBA Emscher Park og Kulturbyåret var koncentreret om enkeltprojekter, der var tematisk kædet sammen. I forbindelse med Kulturbyåret blev enkeltprojekterne suppleret med nye kultursamarbejder enten mellem kommunerne, fx Kulturkanal, eller mellem kulturinstitutioner på tværs af kommunegrænser, fx RuhrKunstMuseum. Disse samarbejder fortsætter også efter kulturbyåret.

Sådan samarbejder kan der tænkes mange af i Øresundsregionen. Om der også kan være fordele i at gennemføre en byggeudstilling eller blive kulturby, tør jeg ikke byde på. Men for Ruhr har det virket.

## KULTURMASTERPLAN MED KORTLÆGNING AF STYRKEPOSITIONER

Masterplanen for Ruhr-distriktet er udarbejdet, men endnu ikke implementeret, da den er blevet offer for økonomisk smalhals i kommunerne i regionen. Som analyse- og beslutningsværktøj fremstår kulturmasterplanen dog under alle omstændigheder overbevisende. Den ville for Øresundsregionen fx kunne give et mere præcist billede af mulighederne i det svære krydsfelt mellem kultur og erhverv, hvor mange af fremtidens vækstmuligheder ligger. Dermed også et bedre beslutningsgrundlag for politikerne.

En sådan kortlægning kunne også – som i Ruhr-distriktet – identificere kompetencefelter hvor vi i dagen allerede har eller inden for ti år kunne opnå internationalt topniveau. Her springer flere områder i øjnene.

Det første er børne- og ungdomskulturen, som er blevet tydeligt i forbindelse med Kreativ Metapol. Det andet område er filmproduktion, hvor Danmark allerede har opnået stor international anerkendelse, og hvor ideen om en regional filmfond centreret omkring København diskuteres.

En tredje styrkeposition hænger sammen med selve livsbetingelserne i Øresundsregionen: Spændende byer med mange kulturtilbud; nærhed mellem byer, grønne områder og vand; den gode infrastruktur af vuggestuer og børnehaver samt rimelige arbejdstider, der gør, at man kan forene arbejdsliv og familie – vel at mærke for to voksne samtidig. Der er ikke mange lande i verden, hvor det kan lade sig gøre.

Udfordringen er at binde essensen af disse kvaliteter sammen med kulturen, byudvikling og erhverv på én gang. Og altså med udgangspunkt i vores styrkepositioner udvikle dem yderligere – i tæt samspil mellem kommuner, erhvervsliv og lokale uddannelser – og internt i kommunerne på tværs af ressortområder.

## LANDMARKS, OPLEVELSESRUTER OG VISUEL KOMMUNIKATION AF BUDSKABET "VI ER ÉN REGION"

Det er tankevækkende, hvor meget landmarks har betydet i kommunikation af Ruhr-distriktet fra IBA Emscher Park-årene 1989-99 over kulturbyåret og frem til i dag. De er bevidst anvendt som visuelt genkendelige fyrtårne, der brander regionen, samtidig med at de er kulisser for store kulturoplevelser.

Industrikulturens Rute kæder fyrtårnene sammen på tværs af regionen. Den viser sammenhængen og åbner samtidig regionen for turister. Og det tager udgangspunkt i den helt unikke kulturarv og historie som Ruhr-distriktet har. RuhrKunstMuseum er endnu en visuelt understøttet sammenkædning af kulturelle tilbud i regionen.

I Øresundsregionen kunne tænkes mange lignende initiativer: fælles markedsføring med logoer der viser byernes/kulturinstitutionernes indbyrdes placering, museumspas på tværs af regionen etc. Meget af dette eksisterer måske allerede, men jeg tror ikke, det er kædet sammen, koordineret og markedsført på en måde, der udtømmer potentialet.

## EVENTS OG FESTIVALER - MED BRUG AF INFRASTRUKTUREN

Festivaler og events har spillet en stor rolle i Ruhr-distriktet, ikke »



mindst i forbindelse med Kulturbyåret. Eventen Still-Leben, hvor motorvejen A40 blev spærret en hel søndag og tiltrak 3 mio. besøgende, har en helt mytisk status som begivenhed, der har styrket fællesskabsfølelsen blandt borgerne i Ruhr-distriktet. Det overvejes af samme grund at gentage den i 2020 – et pejlemærke i horisonten.

Her mener jeg, at der er noget at hente for Øresundsregionen. Ikke mindst Øresundsbroen har et stort potentiale som eventsted, også ud over det eksisterende Brøløbet.

Den kommende letbane og de tilhørende byområder langs Ring 3 i forstæderne til København er netop brandet på denne måde som LOOP City – en begavet konceptualisering af infrastruktur på tværs af kommunegrænser. Ringvejene kunne måske også bruges som eventlocation? Køge Landevej spærret af?

En gadefestival som københavnske Distortion kunne fordeles over flere byer i Øresundsregionen, så den var et par dage hvert sted. Henset til den enorme succes ville det måske ikke gøre noget. Havnekultur-festivaler i de forskellige byer langs Øresund kunne kædes sammen med fælles tema. Pointen er her bl.a. den fælles markedsføring. Operaer og teaterstykker i flere dele, der opføres på tværs af regionen er endnu en mulighed – også her med inspiration fra Ruhr-distriktet.

**INTEGRATION AF KULTUR OG ANDRE RESSORTOMRÅDER**  
Der er gevinster at hente ved at integrere kulturen med andre ressortområder. Dette gøres i nogle kommuner, men ikke i alle. Gevinsterne er flere: Dels internt ud fra et kompetence- og resourceperspektiv. Dels fordi kulturen har et stort potentiale og kan indgå frugtbare alliancer med sundhed, erhverv mv. Meget af fremtidens værdiskabelse sker netop i krydsfeltet mellem erhverv og kultur.<sup>17</sup> Et andet oplagt krydsfelt er kultur og turisme. I Danmark er turismens uudnyttede potentiale stort, og det er i løbet af 2011 rykket op på den politiske dagsorden.

**ORGANISERING/FINANSIERING AF REGIONALE KULTURPROJEKTER/-SAMARBEJDER**  
Groft sagt er der her tre modeller: Den første er den langsomme udvikling fra neden, hvor samarbejdet ikke sker hurtigere, end at de enkelte kommuner kan se gevinsten ved det. Fordelen er, at politikerne løbende kan retfærdiggøre investeringerne over for vælgerne. Inden for denne ramme kan man fx koordinere tiltag og ressourcenyttelse på tværs af kommunerne: Idrætshaller, sportsfaciliteter, museer mv. Sideløbende kan man lave analyser, der påviser styrkepositioner og mulige gevinster ved yderligere tiltag.

Den anden model består i, at parterne selv placerer midler i en fælles pulje øremærket bestemte områder, men uden at politikerne herefter foretager detaljestyling af deres anvendelse. Det er en økonomisk mere vidtrækkende løsning, der forudsætter tillid mellem kommunerne og til den udførende organisation. Her kan man måske bruge den evt. kommende Filmfond som eksempel.

Den tredje model er allokering af midler fra oven – som kommer udefra. Det er den model, der fx kendes fra IBA Emscher Park og Kulturbyåret. Der er det tilfældes, at pengene er der, og at bevillingen af dem så knyttes til opfyldelse af nogle bestemte krav. En sådan ordning kunne i Øresundsregionen teoretisk set bestå i, at den danske og den svenske stat lavede en fond til kulturbaseret regionaludvikling. Dermed ville man opnå en mere permanent konstruktion á la Øresundsbroen, sådan som Mats Hallberg efterlyser det. Samtidig kunne de enkelte projektbevillinger kobles til krav som fx samarbejde på tværs af kommunernes ressortområder og samarbejde imellem et vist antal kommuner, fordelt på både dansk og svensk side.

#### SAMMENFATNING

Formålet med denne artikel var at beskrive nogle erfaringer fra Kreativ Metapol og fra forberedelsen af Kulturaftalen for Øresundsregionen samt fra kulturbaserede, regionale udviklingsprocesser i Ruhr-distriktet. Og på den baggrund komme med inspiration til hvordan det kommende samarbejde i Øresundsregionen kan organiseres, så det skaber regional merværdi.

Interviewene tegner det billede, at Kreativ Metapol er nået langt og har været en naturlig trædesten på vejen mod et tættere kultursamarbejde i Øresundsregionen. Der har været arbejdet med en løs og projektorganiseret model, der har passet godt til det stadie, samarbejdet var i. Man har lært af hinanden og fået inspiration til nye måder at gøre tingene på og er samtidig blevet klar over regionale styrkepositioner. Samtidig drømmes der på langt sigt om en mere permanent samarbejdskonstruktion.

Ruhr-distriktet har gjort væsentlige erfaringer både med 10-årigt projektsamarbejde, kulturbyår og nu med en masterplan for kulturen i regionen. Alle tre rummer inspiration til, hvordan kultursamarbejder kan organiseres.

Ruhr-distriktet har også arbejdet med andre elementer, der kan være interessante. Der er skabt en række arkitektoniske landmarks på tværs af regionen. Og der er lavet mange regionale kunst- og kulturevents, blandt andet omkring infrastrukturen, der på denne måde symbolsk og konkret binder regionen sammen. Der er også indledt permanente samarbejder på tværs af kulturinstitutioner i kommunerne. Både indadtil og udadtil har dette styrket billedet af Ruhr-distriktet som samlet kulturel region.

Kulturtilbud er sammenkædet og synliggjort til glæde for både borgere og turister. Alt sammen er sket med udgangspunkt i Ruhr-distriktets historie.

Jeg tror, at der på flere områder er værdifuld inspiration at hente for Øresundsregionen, og jeg har ovenfor præsenteret forskellige ideer. Nogle af dem kan implementeres umiddelbart og uden større investeringer. De mere ambitiøse og vidtrækkende modeller kan så udvikles sideløbende.

<sup>1</sup> Fx Internationale Bauausstellung Emscher Park. Die Projekte 10 Jahre danach. Klartext Verlag, Essen, 2008 (også udgivet på engelsk) og Visionen für das Ruhrgebiet. IBA Emscher Park: Konzepte, Projekte, Dokumentation. Klartext Verlag, Essen, 2008

<sup>2</sup> Læs mere om byggeudstillingerne her: [www.mai-nrw.de](http://www.mai-nrw.de)  
[www.iba.nrw.de](http://www.iba.nrw.de)  
[www.iba-forschung.de](http://www.iba-forschung.de)

<sup>3</sup> Internationale Bauausstellung Emscher Park, s. 9.

<sup>4</sup> Vedr. finansiering se Visionen für das Ruhrgebiet s. 18ff.

<sup>5</sup> For detaljer se Visionen für das Ruhrgebiet, s. 13.

<sup>6</sup> Her og i det følgende trækker jeg på Katja Assmanns artikel: City of possibilities RUHR.2010 – transformationen af Ruhr-distriktet. I: Danske byers potentiale. Med kulturen som vækstdriver for den strategiske byudvikling. Randers: Kulturregion Østjysk Vækstbånd, 2011.

Kan downloades her: [www.kulturbaand.randers.dk](http://www.kulturbaand.randers.dk)

<sup>7</sup> Det var nødvendigt med denne formulering, da titlen gives til én by.

<sup>8</sup> Se [www.emscherkunst.de](http://www.emscherkunst.de)

<sup>9</sup> Se [www.ruhr2010.still-leben-ruhrschnellweg.de](http://www.ruhr2010.still-leben-ruhrschnellweg.de)

<sup>10</sup> Se [www.kulturkanal.net](http://www.kulturkanal.net)

<sup>11</sup> Se <http://ruhrkunstmuseen.ruhr2010.de/>

<sup>12</sup> Se [www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/programm/theater-wagen/odyssee-europa.html](http://www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/programm/theater-wagen/odyssee-europa.html)

<sup>13</sup> Se [www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/local-heroes/home.html](http://www.essen-fuer-das-ruhrgebiet.ruhr2010.de/local-heroes/home.html)

<sup>14</sup> Læs mere om Regionalverband Ruhr på [www.metropoleruhr.de/regionalverband-ruhr.html](http://www.metropoleruhr.de/regionalverband-ruhr.html). Her kan masterplanen også downloades.

<sup>15</sup> Masterplan Kulturmetropole Ruhr, s. 15.

<sup>16</sup> Bag konferencen stod forskellige politiske aktører i Regionalverband Ruhr, bl.a. venstrefløjspartiet die Linke.

<sup>17</sup> Fx Center for Kultur og Oplevelsesøkonomi arbejder med dette: [www.cko.dk](http://www.cko.dk)

3

EFTERSKRIFT

# STRATEGISKE ANBEFALINGER

## STRATEGISKA REKOMMENDATIONER

Af Søren Buhl Hornskov

Resultater, fortællinger og analyser i denne antologi viser mangfoldigheden i Kreativ Metapol. Projektet har været ramme for at engagerede deltagere kunne udfolde sig – i fællesskab og over Sundet.

Deltagerne har skabt konkrete produkter, fx konferencer, rapporter og kompetenceudviklingsforløb, og samtidig været på personlige rejser mod nye faglige identiteter i Øresundsregionen. Det har kostet blod, sved og tårer, som flere af fortællingerne i del 1 vidner om. Men det har også, for de flestes vedkommende, været begyndelsen på en ny måde at tænke egen professionelle rolle i et ægte interregionalt netværk.

Og hvad sker der så nu? Vi har i Torsten Bo Jørgensens artikel læst om den strategiske udvikling i Skåne og i ét af kulturaf-talepartnerskaberne på Sjælland. Her er en unik mulighed for at forene interesserne i samarbejde på tværs af Sundet i nye konkrete samarbejder.

Men hvilken rolle kan Kreativ Metapol spille i denne fremtid? Erfaringerne fra gruppernes arbejde peger på en række potentialer for nye temaer i Øresundssamarbejdet, samtidig med at de beskriver de metoder og taktikker, som er vigtige for at få et interregionalt netværk og samarbejde i gang. Kreativ Metapol kan derfor blive trædesten for nye projekter. Her er en mængde erfaringer og et stærkt netværk, som kan understøtte fremtidens samarbejde.

### CENTRALE TEMAER MED BÆREEVNE FOR NYE PROJEKTER

Projektet har sat en lang række temaer i tale. Af dem har især kultur og sundhed og børn og unge tiltrukket stor interesse både internt og i projektets omverden. Det ser vi som tegn på at der kan dannes nye projekter på disse områder. Der synes at være potentialer for at udvikle samarbejder omkring produktioner af lyd, som kan formidle og brande regionen som destination og bosætningsområde, mens der på unge-området er mulighed for at udvikle en kobling til vækst- og erhvervsområdet. Det sidste kan ske ved at fremme temaer som entreprenørskab og innovation i de netværk, der vokser frem omkring unges kultur.

Samtidig viser projektet gode muligheder for kombinationen af kortlægning og strategiske processer. Som Niels Bjørns artikel viser, fremstår Kristianstad som eksempel på at en kortlægningsproces kan være en produktiv ramme for at skabe kontakt mellem forvaltning og lokale aktører. Koblingen af kortlægning og strategiprocesser rummer et potentialer for ikke alene at ud-

Resultat, berættelser og analyser i den här antologin visar på mångfalden i Kreativ Metapol. Projektet har varit en plattform för engagerade deltagare att få fördjupa sig – tillsammans och över Sundet.

Projektets deltagare har producerat konkreta produkter, exempelvis konferenser, rapporter och kompetensutvecklande processer, och samtidigt gjort personliga resor mot nya professionella identiteter i Øresundsregionen. Det har kostat blod, svett och tårar, som flera av berättelserna i del 1 vittnar om. Men det har också, för de flesta, varit en början på ett nytt sätt att uppfatta sin egna professionella roll i ett äkta interregionalt nätverk. Vad händer nu då? Vi har i Torsten Bo Jørgensens artikel läst om den strategiska utvecklingen i Skåne och i ett av partnerskapsen för kulturavtal på Sjælland. Här är en unik möjlighet att förena intressen på tvärs över Sundet, i nya konkreta samarbeten. Men vilken roll kan Kreativ Metapol spela i framtiden? Erfarenheter från gruppernas arbete pekar ut en rad potentialer som nya teman i Øresundssamarbetet, samtidigt som de beskriver taktik och metoder som är viktiga för att få till stånd ett interregionalt nätverk och samarbete. Kreativ Metapol kan därigenom bli en språngbräda till nya projekt. Här finns en mängd erfarenheter och ett starkt nätverk, som kan stödja framtidens samarbeten. Centrala teman med bärkraft för nya projekt

Projektet har satt igång en lång rad teman. Av dem har speciellt kultur och hälsa, samt barn och unga väckt stort intresse både internt och i projektets omvärld. Det ser vi som ett tecken på att det kan utvecklas nya projekt inom dessa områden. Det verkar finnas potential i att utveckla samarbeten kring ljudproduktioner som kan förmedla och lansera regionen som destination och plats för boende, medan ungaområdet visar på möjligheter att utveckla kopplingar till tillväxt- och näringslivsområdet. Det sista kan ske genom att prioritera teman som entreprenörskap och innovation i de nätverk som utvecklas utifrån ungas kultur.

Samtidigt påvisar projektet goda möjligheter för kombinationen kartläggning och strategiska processer. Som Niels Bjørns artikel visar, framstår Kristianstad som exempel på att en kartlägningsprocess kan vara en produktiv ram för att skapa kontakt mellan förvaltningar och lokala aktörer. Kopplingen kartläggning och strategiprocesser rymmer en potential i att det inte bara utvecklar nya kunskaper utan också skapar livskraftigare lokala nätverk. Dessa kan med fördel organiseras i ett övergripande regionalt erfarenhetsutbyte, inom och mellan bestämda politikområden.

vikle ny viden, men også danne stærkere lokale netværk, som med fordel kan organiseres i en overgribende regional erfaringsdannelse indenfor og på tværs af bestemte politikområder. Netværk, proces og kreativitet

Udviklingen af de faglige temaer står og falder imidlertid med vores evne til at organisere regionale netværk. Her bekræfter projektets erfaringer det kreative potentialer i at opbygge selvorganiserede netværk (se fortællingerne fra deltagerkulturgruppen og magasingruppen i del 1, samt Dahlbecks og Perssons og Halleløvs artikler i del 2). Forvaltningerne kan lære at håndtere deltagerkultur og andre nye udfordringer for så vidt at de omstilles i en proces, der kommer nede- og indefra. Der er dog samtidig en række faldgruber på vejen til at udmønte dette potentialer i stærke, deltagerstyrede aktiviteter.

Lene Schaumburgs artikel fokuserer på disse styringsmæssige udfordringer. Artiklen har særligt fokus på den udfordring der ligger i at etablere frie rammer for deltagelse og selvledelse som et produkt i sig selv. Det er en vigtig konklusion, at det er afgørende at ramme den rigtige balance mellem kontinuerlig deltagerstyring og en mere målrettet styring – fx fra eksterne rådgivere – mod konkrete produkter.

Ejerskab og opbakning på ledelsesniveauet og det politiske niveau nævnes gang på gang gennem antologien som afgørende for at skabe resultater. Her har Kreativ Metapol haft store udfordringer med at formidle erfaringer og resultater til interesserede beslutningstagere. Projektet har søgt at løse denne udfordring ved at styrke deltagerens kompetencer til at fortælle om projektet. Del 1 giver eksempler på hvordan engagement og læring kan vokse ud af denne tilgang.

Det er nemlig en tydelig erfaring fra projektet, at det er den enkelte deltagers konkrete udbytte af samarbejdet, der står tilbage som det stærkeste vidnesbyrd om regional merværdi. Når den moderne selvledede forvalter begynder at indarbejde det interregionale samarbejde som del af sin praksis sker der en markant forandring: regionalt samarbejde går fra abstrakt mulighed til en konkret gevinst.

### INTERNATIONALE FORBILLEDER

Sammenligningen med Ruhr-distriktet har været en rød tråd i Kreativ Metapol. Vi tror på at den ambitiøse regionale udviklingsstrategi altid må sammenligne sig selv med de steder, hvor der virkelig sker noget. Eksemplet Ruhr viser i Torsten Jørgensens gennemgang at det betaler sig at stå sammen om en visionær,

### NÄTVERK, PROCESS OG KREATIVITET

Utvecklingen av professionella teman står och faller med vår förmåga att organisera regionala nätverk. Projektets erfarenheter bekräftar den kreativa potentialen i skapa självorganiserade nätverk (se berättelserna av deltagarkulturgruppen och magasingruppen i del 1, samt Dahlbecks och Perssons och Halleløvs artiklar i del 2). Förvaltningarna kan lära sig att hantera deltagarkultur och andra utmaningar om de klarar att gå in i en process, som kommer nerifrån och inifrån. Det finns dock en rad fallgropar på vägen innan man till fullo kan nå den potential som finns i starka, deltagarstyrda aktiviteter.

Lene Schaumburgs artikel fokuserar på dessa utmaningar kopplat till ledning och styrning. Artikeln har ett särskilt fokus på den utmaning som det ligger i att skapa fria ramar för deltagande och självstyre som en produkt i sig. Det är en viktig slutsats att det är avgörande att hitta rätt balans mellan kontinuerligt deltagarstyre och en mer målinriktad ledning - exempelvis med externa rådgivare - för att kunna nå konkreta resultat.

Gång på gång nämns i antologin vikten och betydelsen av ägarskap och uppbackning från ledningen och den politiska nivån för att kunna skapa resultat. Kreativ Metapol har haft en stora utmaning i att förmedla erfarenheter och resultat till intresserade beslutstagare. Projektet har försökt att möta utmaningen genom att satsa på att stärka deltagarnas berättarkompetens. I del 1 kan man läsa om hur engagemang och kunskap kan uppstå genom sådana satsningar.

Det är en tydlig erfarenhet från projektet, att det är den enskilda deltagarens konkreta nytta av samarbetet, som blir det tydligaste och starkaste beviset på regionalt mervärde. När den moderna, självständiga förvaltningstjänstemannen inkorporerar det interregionala samarbetet som en del av sin praktik, sker det en markant förändring: regionalt samarbete går från att vara en abstrakt möjlighet till en konkret fördel.

### INTERNATIONALLA FÖREBILDER

Likheterna med Ruhr-området har varit en röd tråd i Kreativ Metapol. Vi tror att en ambitiös regional utvecklingsstrategi alltid bör mäta sig med de ställen där det verkligen händer något. Exemplet Ruhr visar, i Torsten Jørgensens genomgång, att det lönar sig att gå samman i en visionär, gemensam strategi. Det är inte säkert att alla kan se nyttan av investeringar på kort sikt, men i gengäld är de långsiktiga effekterna desto mer attraktiva. Ruhr är ett exempel på betydelsen av tålmod och att vilja att göra något gemensamt. Det är samtidigt också ett exempel på »



SES VI?

fælles strategi. Det er ikke sikkert at alle kan se et udbytte af deres investering på kort sigt, men til gengæld er de langsigtede effekter så meget mere attraktive.

Ruhr er et eksempel på betydningen af tålmodighed og vilje til den fælles indsats. Det er samtidig også et eksempel på betydningen af at finde den rigtige finansieringsmodel, ikke mindst når det gælder forholdet mellem lokal medfinansiering og eksterne/regionale midler. Ruhr viser at klog finansiering skaber et solidt engagement hos lokale aktører. Derfor må også aktørerne i Øresundsregionen både tiltrække finansiering udefra og selv være klare til at investere i opbygning af kapacitet til at dele viden, bygge netværk og skabe betingelserne for et stærkt politisk engagement.

Men det betyder ikke, at Øresund skal kopiere Ruhr. Øresund har sin egen identitet og egne muligheder for at definere hvordan regionen vil organisere kreativitet og innovation i de offentlige forvaltninger. Her kan Kreativ Metapols erfaringer med laboratorier og kreativ udvikling blive en vigtig platform for nye initiativer. Artiklerne af Halleløv og Dahlbeck og Persson i denne antologi peger på potentialet i at organisere frirum for tanken, hvor deltagerne kan kaste dagligdagens undertiden stivnede vaner fra sig og søge ny inspiration.

Universiteterne kan i den forbindelse spille en vigtig rolle i definitionen og faciliteringen af disse kreative frirum. Projektets deltagerkultur-projekt illustrerer, hvordan universitetet, her Malmö Högskola, kan vise vejen til at gå ind i et fuldstændigt horisontalt og åbent samarbejde med forvalterne. Resultatet er blevet et samarbejde mellem universitet og forvaltning som kan inspirere også fremtidige projekter.

#### 5 ANBEFALINGER

- » Skab stærkt og langsigtet politisk ejerskab for Øresundssamarbejdet ved at lade samarbejdet basere sig på den enkelte kommunes institutioner, opgaver og udviklingsprojekter.
- » Find internationale forbilleder, der kan bruges som spejl for egne ambitioner
- » Byg blivende netværk baseret på fysiske møder og selv-styrede udviklingsprojekter
- » Find ildsjælene og læg en plan for løbende involvering af deltagerne – men regn ikke med at alle trives lige godt med de vide rammer for kreativitet.
- » Formulér målsætninger for praktisk implementering af resultater. Regional merværdi handler om små og store fordele i samarbejdet omkring dagligdagens udfordringer.

vikten av att hitta rätt finansieringsmodell, inte minst när det gäller förhållandet mellan lokal medfinansiering och externa/ regionala medel. Ruhr visar att en klok finansiering skapar ett bärkraftigt engagemang hos de lokala aktörerna. Därför måste också aktörerna i Öresundsregionen både finna extern finansiering och vara beredda på att själva investera i uppbyggnad av kunskapsutbyte, bygga nätverk och skapa förutsättningar för ett starkt politiskt engagemang.

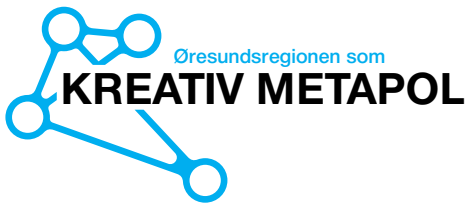
Men det betyder inte att Öresund ska kopiera Ruhr. Öresund har en egen identitet och egna möjligheter som grund för att regionen ska handtera kreativitet och innovation i offentliga förvaltningar. Här kan Kreativ Metapols erfarenheter med laboratorier och kreativ utveckling bli en viktig plattform för nya initiativ. Artiklarna av Halleløv och Dahlbeck och Persson i antologin pekar på potentialen av att tillhandahålla ett rum för den fria tanken, ett rum där deltagarna kan släppa sin vanliga agenda och vana att lösa saker - och hitta ny inspiration.

Universiteten kan i sammanhanget spela en viktig roll i definitionen och skapandet av dessa kreativa frirum. Projektets deltagerkulturprojekt visar hur universitetet, i detta fall Malmö Högskola, kan visa vägen till ett fullständigt horisontellt och öppet samarbete med förvaltningstjänstemän. Resultatet har blivit ett samarbete mellan universitet och förvaltning som också kan inspirera framtida projekt.

#### 5 REKOMMENDATIONER

- » Skapa ett starkt och långsiktigt politiskt ägarskap för Öresundssamarbetet genom att låta samarbetet utgå ifrån den egna verksamhetens utvecklingsbehov och uppdrag.
- » Hitta internationella förebilder, som kan användas som spegelbild för egna ambitioner.
- » Basera och bygg blivande nätverk på fysiska möten och självstyrande utvecklingsprojekt.
- » Hitta eldsjälarna och planera för en kontinuerlig deltagarinvolvering – men räkna inte med att alla trivs lika bra med vida ramar i kreativa skeden.
- » Formulera mål för praktisk implementering av resultaten. Regionalt mervärde handlar om att hitta små och stora fördelar i vardagens utmaningar - i samarbetet.





EUROPEISKA  
UNIONEN  
Europeiska  
regionala  
utvecklingsfonden



**Interreg IVA**

ÖRESUND – KATTEGAT – SKAGERRAK

ISBN 978-87-994543-0-3