



Kreative miljøer - mellem faciliteter og facilitering

Hoffmann, Birgitte; Elle, Morten; Munthe-Kaas, Peter; Larsen, Jan Lilliendahl

Publication date:
2012

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Hoffmann, B., Elle, M., Munthe-Kaas, P., & Larsen, J. L. (2012). Kreative miljøer - mellem faciliteter og facilitering. Department of Management Engineering, Technical University of Denmark. (DTU Management Engineering Rapport; Nr. 13.2012).

DTU Library

Technical Information Center of Denmark

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kreative Miljøer – mellem faciliteter og facilitering



Rapport 13.2012

DTU Management Engineering

Birgitte Hoffmann
Morten Elle
Peter Munthe-Kaas
Jan Lilliendahl Larsen
November 2012

Kreative Miljøer

- mellem faciliteter og facilitering

Birgitte Hoffmann
Morten Elle
Peter Munthe-Kaas
Jan Lilliendahl Larsen

Center for Facilities Management – Realdania Forskning
DTU Management Engineering
Danmarks Tekniske Universitet
November 2012

Kreative Miljøer – mellem faciliteter og facilitering

Center for Facilities Management – Realdania Forskning

ISBN 978-87-92706-82-9

DTU Management Engineering

November 2012

Indhold

English Summary	5
Resumé	11
Introduktion	13
1.0 De kreative vinde - kreativitetsdiskursen	19
1.1 "Kreativitet" - Efter gud, før Florida	19
1.2 Senmoderne kreativitet.....	25
1.3 Kreative miljøer - Byen som virksomhed/virksomheden som by	34
1.4 Kritik af kreativitetsdiskursen	48
1.5 Opsamling 1 - teoretiske bidrag til at forstå kreativitet og kreative miljøer	52
2.0 Kreativitet i Danmark – felter og nedslag.....	54
2.1 Danske byer i kreativitetens lys	54
2.2 Innovation i det offentlige	64
2.3 De kreative mennesker, virksomheder og samfund	72
2.4 Opsamling 2 – analyseramme for kreative miljøer	81
3.0 Kreative miljøer i Danmark – cases.....	82
3.1 Introduktion.....	82
3.2 Mindlab – Facilitering af offentlig innovation.....	85
3.3 Tryg – Omdannelse til "Det Levende Hus"	97
3.4 DTU SCION – Inkubatormiljø.....	108
3.5 Musicon – Kommunal kreativitet.....	118
3.6 Herning – Kreativ by på den pæne måde	128
3.7 Bolsjefabrikken - Byens største skulptur	139
3.8 Opsamling 3 - på tværs af casene	148
4.0 Faciliteter, facilitering og kultur - Analyse og konklusion	158
4.1 Perspektiver på faciliteter	158
4.2 Perspektiver på facilitering.....	163
4.3 Perspektiver på kultur og kulturforandringer	168
Litteratur	171

English Summary

The discourse of creativity has hit the societal debate during the last decades in relation to cities, businesses and society as a whole. The strength of the creativity discourse can be seen in the fact that the UN has implemented creativity in diagnosing a better future for the global society (United Nations 2008). Furthermore, the year 2009 was labelled the “Year of creativity and innovation” by the European Union.

In this report we explore the development and implementations of this discourse in Denmark by a theoretical analysis and by six Danish case studies, with a special emphasis on exploring how creative environments are facilitated and on the relationship between facilities and facilitation?

Facilitating creative environments

The urban perspective constitutes one of the dominant narratives in the development of the creativity discourse. During the last decade the Darwinian struggle between cities for foreign direct investment has been explicitly influenced by the idea of creativity and urban planning has taken a rather different turn. The question today is not so much about producing effective “business climates” often in designated enterprise zones that score high in ICT, HQ facilities, geographical accessibility and a well-educated labour market in order to attract corporations. According to the American professor of regional development Richard Florida, it is rather a question of creating the right “people climate” of tolerance and diversity in order to attract the creative people that either develop or attract the contemporary growth engines of the economy, “the creative industries” (Florida 2002; 2003).

A parallel narrative on creativity can be derived from a managerial perspective with a series of theoretical and practical approaches. The idea of *organizational learning* has been a headline in the development of organizations in the knowledge society (e.g. Argyris & Schön 1973; Senge 1990) that draws learning and personal development from formal settings to become an integrated part of the lives of organizations and individuals. Several approaches explicitly dealing with “creativity” can be identified in the fields of design and innovation.

From the different contexts the idea of creativity as a main driver of social processes of change has fused, and Florida’s notion of “the creative class” (2002) has become a signpost in the strategic planning of not only many western cities but also of international organizations as well as public and private businesses. The creativity discourse has become manifest in concrete strategies and approaches in both public and private organizations to develop “creative environments”. This development is subject to on-going and local interpretations.

Case studies

Six very different “creative environments” are presented, and we explore how creativity is conceptualised and performed in different ways in the concrete case.

The case studies have been carried out by conducting qualitative semi-structured interviews, by observations, and through literature studies. The cases have been chosen to picture regular and established public and private businesses and they represent a diversity of scales, formality, and organisational types.

Mindlab is a concrete and spectacular case of how the global focus on innovation and creativity is unfolded in a public administration. Here, the focus is on developing the innovative competences of public work-

places including the culture across formal and professional borders with the explicit criterion of developing societal welfare. However, the case illustrates that the vision of creativity in the public administration is developed in the cross-pressure between the need for efficiency improvement and welfare.

SCION DTU is a more traditional example of how entrepreneurialism is supported by creating a frame for individuals and small groups in order to support the framework around developing an idea: concrete facilities, interaction and common learning. In this case, creativity is focused on business development, and the criterion is to better the path of the creative ideas into the market. In this way, they try to shape or discipline creative people into market realisation.

The retrofitting of Tryg is directly related to the discursive “need” to be an innovative and attractive environment. In the redesign of the buildings and the organisation, Tryg supports a rather wide understanding of a creative environment relating communication, collaboration, and work environment. They relate to a series of elements from the “creative city” about informal meetings and diversity of spaces, but in the concrete efforts of developing a “people environment” the case portrays a dilemma between unfolding the informal urban culture of the “Rambla” and the formal business principles of e.g. “clean desks”.

The case of Musicon directly relates to “the creative city” discourse as they try to redevelop this industrial area to support the development of Roskilde as an attractive city to live and work in for the “creative class”. Still, the concept of creativity is linked to traditional fields and perceptions of art as an especially creative domain. By implying this interpretation of creativity, the municipality may miss the opportunity of cross-fertilization between the cultural sector and innovative businesses in the field of computer software, energy savings, industrial robotic development, medicine etc. Creative icons like Google draw heavily on this kind of cross-fertilization.

Herning is a provincial municipality and an example of how municipal planners and politicians seize the concept of creativity and adopt the ideas in the urban development to support growth. In this case existing narratives based on a combination of art and entrepreneurialism are rewritten to support the profile and development. While young subcultures often are connected to the development of creative environments in the larger cities, in Herning the activities are performed by informal networks across established public and private organisations and businesses.

The candy factory is an activist cultural environment that has developed in a former candy factory in agreement with the owners. The candy factory is an example of the new type of businesses that are called for as a basis for urban life and growth. During the development a formalisation of the organisation as well as a development of a strategic perspective shows the concrete and on-going negotiations of creativity.

In table 1 we have outlined key features of facilities, facilitation, use, and culture in relation to creativity.

	Facilities	Facilitation	Use	Culture
Mindlab <i>Innovation for users</i> <i>Life between departments</i>	Designed "The Mind"/the stage Flexible Retrofitted frequently	Designed processes Professional intermediaries Local integrated processes	Departments apply for support A "neutral zone" Focus on facilitation – not all facilities are used	"Staged informality" Innovation "Out of the box" Cross-disciplinary
Tryg Insurance <i>Future work-places</i> <i>Life between the offices</i>	Designed "The city" Open offices, workshop spaces, "ramblas", art, glass walls, coffee machines	Design, CEO-led, participation, rituals, monitoring, storytelling	Good reception, Critique of open offices Varied use of "ramblas"	Wide /diffuse focus on creativity Formal business "Clean desk"
SCION DTU <i>Creative entrepreneurs</i> <i>Life between businesses</i>	Designed Private offices Shared meeting facilities + service and recreational facilities	Making it easy to spend more time on business development. Networking activities	Less use of recreational facilities than the demand for them Vertical (tenant landlord) relations more than horizontal (networking)	Businesses development in focus Autonomous units – with opportunities for common learning
Musicon <i>"The creative city"</i> <i>Life between the buildings</i>	Planned "non-design" Retrofitting large and raw industrial buildings	Design "Plan as little as possible and as much as necessary"	Little informal life Mostly organised Internal functions	Narrow perception of creative culture Formal Planning Business Growth
Herning <i>"Regional competition"</i> <i>Growth</i> <i>Spirit and trade</i>	Art Museums Events Trade fairs	Bottom up Local networks Supporting initiatives	External users Landmarks/symbols Revenue	Liberal Pragmatic David & Goliath We can do it Self-made
The Candy Factory <i>Culture, fun, revolution, spirit</i>	"Non-design" "Sculpture" Former industrial buildings modified to reflection, production, presentation, meeting	Set of activities Common meetings User groups Use	Simultaneous production of culture and space	Informal Activist Self-realisation

Table 1: The cases and their relation to facilities, facilitation, use, and culture

The cases mirror a diversity of facilities and approaches to facilities and facilitation. In the case of Mindlab, the focus is on the one hand on the facilities, not at least because of the very spectacular symbols of creativity that were developed for Mindlab, and the facilities do play roles of flexibility and symbolic values. On the other hand, the facilitation is the core of Mindlab, as the focus during its use has turned away from the spectacular facilities and the creation of ideas to the facilitation of long term processes aiming not only at developing ideas but also at integrating the novelties in practise. The methods used are carefully developed to match each project aiming at the whole process from analysis to idea and realisation.

At SCION DTU the context is different as the focus is on the basic facilities. Some facilities have mainly symbolic value as in the case of Mindlab. The facilitation is considered as supplementary, however SCION DTU did experience a need for supporting social processes and therefore they employed a person with this specific function. In the case of Tryg, the need to modernise the facilities initiated the development, but what started out as a physical endeavour turned out to include a lot of organisational efforts to change the culture according to the ideas behind the design. Also here we have iconic facilities in the form of art, glass walls, and the “ramblas”.

In Musicon the “raw facilities” are the basic potential, in principle open for re-design and use, as well as the space between the buildings. The facilitation in the form of urban development processes aims at opening the area up for the creative new developers and supporting the life between the buildings. The “creativity” is supposed to come along with the new inhabitants, and thus the facilitation only relates to the urban development that in practise enacts a gatekeeper function. This case depicts a dilemma between openness and the need to dive into uncertainty versus the formal planning practises and need for political control. Thus, this facilitation may accidentally hamper the development as it narrows down the “creativity” to be included.

In Herning the focus is also on more formal art and cultural events. What 50 years ago was very spectacular art supported by a visionary art-loving businessman has now turned in to a large number of art museums and cultural events as well a local narrative of supporting art. Not because the locals have turned in to art lovers themselves, but because “they can do it”, a David and Goliath narrative rebellious to what others might think in relation to the city’s size and location in the mid-west of Denmark. The approach from the municipality is traditionally liberal in the sense that initiatives are often taken by private persons or businesses and the municipality directs its activities to back these up. In this way the municipal planners use the concept of creativity to support the local narrative of entrepreneurialism, however also to try to challenge local understandings of urban life e.g. car parking.

The Candy factory is at the heart of the “creative city”, even though the participants explicitly try to distance the organisation from this discourse. This kind of organisation is what most urban planners and politicians, as well as developers, dream of, as their presence and activities are thought to contribute to urban welfare and development and not at least growing prices for the land. In this way the political activist environment may contribute to processes of gentrification.

Conclusions

The global fascination with creativity are related to the context of general reorganizations of western societies that have been a consequence of economic crises, energy crises, technological development, institutional changes and globalization in general (Harvey 1989; Ericsson 2001). Creativity is in particular promoted, as a means of keeping ahead in the competition with the growing economies in Asia, and thus the perception of businesses being able to reinvent themselves and produce innovative ideas are central to the economic thoughts in the western world. The concept of creativity has become a main driver, not only in the creative industries, but it is also constructed as an essential guideline by the managerial level in public administration and business in general (Ericsson 2001), producing a noticeable demand for facilitating creative environments within these organizations.

The analysis of the cases frames some interesting perspectives in relation to creative environments and the relation between facilities and facilitation. Firstly, that in order to facilitate creative environments it is seldom enough to establish special rooms or work with office design. The entire environment needs to be included, whether this is the whole organisation, the whole area or the ongoing processes. Secondly, it is not enough to consider the facilities; the relation between the facilities and the facilitation of social processes must be included and developed in relation to the objectives and contexts in each case. And finally, the cases point to the need to consider and work with the culture of an organisation to use the potential of creative facilities. Even the best facilities and facilitation will fail if the basic culture does not support the development of creative environments.

The “cultures” identified in these cases is on the one hand the informal and open cultures that support new ideas and collaborations, often formulated as the informal meetings that are supposed to be supported by the different meeting places, whether these are physical facilities like the “ramblas” in Tryg or the “formalised informality” processes like the workshops in Mindlab. On the other hand, “efficiency oriented business cultures” or “policy oriented government cultures” cannot be overlooked, as they may dominate and twist the directions on initiatives, relations and cultures. The objectives may be integrated as the management of Mindlab claims to do in the ongoing process to secure the legitimacy of Mindlab in times of crisis. This will have an effect on how creativity is perceived and performed, and if this cross-pressure is neglected there is a large risk of hampering the facilitation of creative environments.

Acknowledgements

This work is based on a research project funded by The Centre for Facilities Management - Real Dania Research, at the Technical University of Denmark. We would like to express our gratitude for this funding, that has given us the opportunity to dive into the wave of creativity that hat hit the western cities and organisations.

The results from the project are also reported in Hoffmann et al (2012a); Hoffmann et al (2012b), Larsen et al (2011); and Hoffmann et al (2010).

Finally we would like to thank the case organisations for their time and the valuable information given to the project.

Resumé

Denne rapport rummer en diskussion af kreativitetsdiskursens etablering og udfoldelse i Danmark og analyse af seks konkrete danske cases. Gennem en teoretisk analyse og de seks casestudier diskuteres hvordan "kreative miljøer" etableres og faciliteres med et særlig blik på sammenhænge mellem de fysiske faciliteter og mere procesmæssig facilitering. Rapportens resultater er dels en kritisk diskussion af diskursen, dels en præsentation af en række forskellige perspektiver på facilitering af kreative miljøer. De seks cases spænder over både mindre organisationer og virksomheder til bykvarterer og byer, og de teoretiske perspektiver søger tilsvarende at præsentere og til en vis grad at koble perspektiver på by- og regionalforskning, på ledelse og organisationsudvikling og læring samt på kreativitet og innovation og teknologisk udvikling:

- Mindlab - et eksempel på, hvordan innovationskultur søges udviklet i en offentlig virksomhed.
- Tryk Forsikring - et eksempel på, hvordan en virksomhed søger at udvikle en kreativ og innovativ arbejdskultur.
- SCION DTU - et eksempel på hvordan iværksætterier søges støttet.
- Herning - en kommune, der indoptager og arbejder med den kreative diskurs i byudviklingen.
- Musicon - et eksempel på, hvordan en kommune gennem midlertidighedsplanlægning søger at profilere sig gennem kreativitet og skabe vækst
- Bolsjefabrikken - et eksempel på den type aktiviteter, som søges udviklet som grundlag for byliv og vækst.

De vigtigste pointer er:

- Kreativitetsdiskursen har lange og mange rødder, men blev for alvor sat på dagsordenen i den vestlige verden med begrebet "den kreative klasse", der retter fokus på kreativitet og kreative miljøer som afgørende vækstmotorer i den postindustrielle verden.
- De lukkede og forladte industribygninger og områder i de kriseramte byer bliver "genfødt" som arnested for de kreative miljøer, der skal bidrage til at udvikle byerne som attraktive for de veluddannede og kreative medarbejdere.
- Kreativitetsdiskursen har ramt danske organisationer, så etablering af og omdannelse til kreative miljøer ses ikke kun som et ønskværdigt, men også nødvendigt træk for overlevelse og vækst.
- Den kreative diskurs har flere rødder og udfoldes også på meget forskellig vis i de forskellige cases. Mens nogle organisationer (gen)opstår med en direkte link til kreativitetsdiskursen, så søger andre at indarbejde dele af diskursens antræk.
- Det synes tydeligt, at inspiration og læring diffunderer på tværs af de forskellige miljøer. Byerne og især de livlige bymiljøer er tydelige inspirationskilder for udviklingen af virksomhederne, der indbygger cafémiljøer, ramblaer og kunst, som ramme for uformelle møder og inspirationen af det anderledes. Samtidig har byerne taget en strategisk udviklingstilgang til sig fra erhvervslivet og agerer med tydelige profileringer, strategiske byomdannelser og samarbejder med private organisationer for at få del i udviklingen.

- Vi opstiller en systematik på baggrund af de teoretiske afsnit og casene, som kan bruges som afsæt for refleksion og diskussioner af udvikling af kreative miljøer. Under overskrifterne “faciliteter”, “facilitering” og “kultur” opstilles og diskuteres en række perspektiver.
- Rapporten kan ikke bakke op om det fokus på faciliteter som en nøgle til at styrke kreative miljøer, som har udmøntet sig i en række særlige rum og kontor designs. Kun sjældent vil fysiske faciliteter alene fremme et kreativt miljø, og i flere cases har de fysiske faciliteter en primær rolle som symbolske markører. I stedet må man anlægge bredere perspektiver på organisationen. Flere cases illustrer en udvikling, hvor facilitering får større betydning end tiltænkt i planlægningen og tilsammen tegner casene et billede af en bevægelse i forståelsen af kreativitet - fra at have fokus på de “gode ideer” til at have fokus på innovative processer og læring som komplekse, langvarige og integrerede processer, der må understøttes i forhold til den eksisterende praksis.
- I forlængelse heraf understreger casene betydningen af den underliggende “kultur”. Således udspiller kreative miljøer sig i komplekse sammenhænge mellem fysiske faciliteter, facilitering og kultur. Konstellationen af disse har helt forskellige lokale udtryk, og casene peger på, at i fald der er generelle modeller, så er den lokale forankring og løbende udvikling afgørende.
- Der er gode eksempler på, at de fysiske rammer er gode værktøjer til at etablere kreative processer og miljøer, men også på at kreative miljøer kan udfolde sig sprudlende i tilsyneladende “dårlige” fysiske rammer. Kompetent facilitering kan udvikle gode ideer i miljøer, der ikke traditionelt arbejder kreativt, og facilitering er afgørende for at ændre arbejdspraksisser og relationer. Samtidig er betydningen af den lokale virksomheds- eller planlægningskultur afgørende for at ville understøtte kreativt arbejde og kreative miljøer. Uden en grundlæggende åbenhed og opbakning til det kreative arbejde synes det svært at udvikle og fastholde kreative miljøer.
- Casene peger på flere aktuelle udfordringer. Etableringen af kreative miljøer udfordrer eksisterende praksisser som fx planlægnings formelle strukturer og tidshorisonter samt sektorisering og silotænkning. Det åbne og uformelle er flere steder under pres fra andre diskurser, som vægter tydelige brands, politikker eller økonomiske effektiviseringer. I forlængelse af dette må det understreges, at den kreative diskurs har sine åbenlyse farer. Stressforskning peger på, at den moderne kreative arbejdsplads udvikler nye former for stress og nedbrud. Hvor stress tidligere blev koblet til manglende indflydelse og mening, så synes medarbejdernes store engagement og personlige udfoldelse, der ofte er nødvendig i kreative processer, at være en akilleshæl for udviklingen af kreative miljøer. De, der ønsker at arbejde med at understøtte kreative miljøer må løfte disse diskussioner mere eksplicit.

Introduktion

Kreativitetsdiskursen har igennem de sidste 10 år fået stor indflydelse på udviklingen af byer, private og offentlige virksomheder og samfundet som helhed. Kreativitet ses som en nøgle til en bedre fremtid af en række aktører, herunder FN, der peger på, at den kreative økonomi har potentiale til at både at genere vækst og samtidig styrke social inklusion, kulturel forskellighed og menneskelig udvikling. (United Nations 2008) Det er som en stor "kreativitetens bølge" skyller ind over os.

Den globale fascination af kreativitet må ses som relateret til den generelle reorganisering af de vestlige samfund på baggrund af økonomiske kriser, energikriser, teknologisk udvikling, institutionelle forandringer og globalisering generelt. (Harvey 1989, Ericsson 2001) Dermed er kreativitet som koncept blevet en drivkraft, ikke kun i de "kreative industrier", men også for ledelsen af offentlige institutioner og private virksomheder generelt. Disse organisationer har et stærkt fokus på at styrke kreative miljøer med henblik på at udnytte den energi, der forventes at være i denne bølge. Der gennemføres således i øjeblikket mange strategier og udviklingsprojekter i organisationer i kreativitetens navn, og der er naturligvis mange, der gerne vil være med frem for at blive overhalet.

Der er derfor god grund til at se nærmere på bølgen og dens surfere, for nu at blive i metaforen. I denne rapport præsenterer vi resultaterne af analyser af seks meget forskellige casestudier af "kreative miljøer" i Danmark, og hvordan disse søges styrket – både gennem fysiske faciliteter og mere procesmæssig facilitering. Vi analyserer de forestillinger om kreativitet og om facilitering af kreativitet, der kommer til udtryk i disse cases, samt hvordan disse har udviklet sig gennem den daglige "brug" af miljøerne. Analysen af case-ene er baseret på en teoretisk og historisk analyse af udviklingen af begrebet "kreativitet" og af fremkomsten af den nuværende kreativitetsdiskurs.

Vi har søgt at vise forskellighederne i såvel opfattelsen som i implementeringen af disse begreber med henblik på at lægge op til større refleksion om, hvordan vi i Danmark fortolker og arbejder med kreative miljøer. Læseren skal altså ikke forvente en definition af kreative miljøer eller konkrete modeller for, hvordan sådanne etableres eller styrkes. Vi håber alligevel, at analysen både kan inspirere og bidrage til at skabe diskussion af strategier og konsekvenser.

Rapporten er baseret på et forskningsprojekt om at facilitere kreative miljøer, som er finansieret af det danske Center for Facilities Management – Realdania Forskning. Vi vil gerne sige tak for disse midler, der har givet os mulighed for at fordybe os i kreativitetens grumsede vande. Resultater fra projektet er udover denne rapport også beskrevet i Hoffmann et al (2012); Hoffmann et al (2012b), Larsen et al (2011) samt Hoffmann et al (2010), der mere direkte relaterer kreativitets diskursen til udviklingen af Facility Management.

Endelig vil vi benytte lejligheden til at sige tak for den tid og de informationer, som en række interviewpersoner i de deltagende case-organisationer har bidraget med.

Birgitte Hoffmann, Peter Munthe-Kaas, Jan Lilliendahl Larsen og Morten Elle

Tilgang

Diskussioner om "kreativitet" har i de seneste årtier ramt debatten både om virksomheders og byers udvikling og om hele samfundets udvikling generelt. Facilitering af kreativitet er i dag et af de væsentligste omdrejningspunkter, når post-industrialiserede stater og byer og deres virksomheder lægger de strategiske linjer for fremtidig udvikling. Således er kreativitet faktisk ikke længere en diskussion, men snarere et svar på en række kriser og udfordringer, som opleves i det vestlige samfund.

Det er dette "svar" vi ser nærmere på i denne rapport. Det er vores ambition at søge at bidrage til at perspektivere kreativitetsdiskursen og hvordan faciliteringen af kreative miljøer bliver udfoldet i Danmark.

Rapporten er baseret på dels et omfattende teoretisk arbejde med at indkredse perspektiver på kreativitet og kreative miljøer, dels en række case studier af danske organisationer og arbejdspladser, som på forskellig vis kan siges at være kreative miljøer.

Dette afsnit gennemgår den tilgang vi har anvendt. Først et afsnit om baggrunden for projektet, derefter om den konkrete fremgangsmåde.

Motivation – mellem fascination og et kritisk blik

Vi indleder med vores personlige og faglige motivation bag arbejdet med denne rapport, hvilket munder ud i en beskrivelse af det kritiske blik, vi finder nødvendigt at lægge ned over kreativitetsdiskursen. Læsere, der ikke er interesseret i vores baggrund for at arbejde med feltet, kan springe dette første afsnit over.

Vi har alle på forskelligvis arbejdet med kreative miljøer i vores forskning og undervisning, og vi er alle optaget af facilitering af disse, både som forskere og som udøvere i praksis: Det kan være borgere, der søges inddraget i udviklingen af deres bykvarter, eller professionelle, der bliver involveret i en eksplicit innovativ udvikling af deres tilgange til at håndtere regnvand i byer. Eller det kan være studerende, der skal udvikle kompetencer til at kunne agere kreativt med design eller planlægning, og både lære den faglige ekspertise, såvel som det at håndtere facilitatorrollen på en professionel måde.

Vi kommer faglig set alle fra byplanlægningen, der jo har en væsentlig aktie i etableringen af den kreative diskurs, men vi repræsenterer samtidig forskellige traditioner, der bringer forskellige perspektiver på by og på kreativitet i spil. Samtidig arbejder vi alle med facilitering af forandring eller omstilling af byen, og hvad enten vi arbejder for mere bæredygtighed, aktivisme eller urbanisme, så er der en række fælles træk og motiver til at arbejde med den kreative diskurs. Den er en spændende platform, der åbner for nye muligheder for at styrke udviklingen af byen og byens liv. Det er også et svært fænomen at få hold på og arbejde med: Vi kender både tilfælde, hvor det lykkes at løfte kreative processer op på meget høje niveauer, og tilfælde hvor de etablerede tankesæt og praksisser er meget tunge at danse med. Og vi kender miljøer, hvor man er åbne overfor nye ideer og straks søger at afprøve disse i praksis, og tilsvarende miljøer, hvor der ikke er tradition eller umiddelbart overskud til at gå nye veje. Vi mærker desuden både som universitetsansatte og borgere i et "videnssamfund" på egen krop og sjæl at den kreative diskurs rummer spændende muligheder, men også fordringer i vores arbejdsliv og i vores private liv, der til tider kan være temmelig belastende.

Vi må fastslå, at diskursen om kreativitet synes så veletableret i Danmark, at der sjældent stilles mange spørgsmål om motiver eller praksisser. At understøtte en udvikling, hvor byen eller organisationen udvikler

sig som et kreativt miljø er en selvfølgelighed, som vi synes trænger til et kritisk blik. Vi har længe været optaget af at blive klogere på, hvad diskursen betyder for vores arbejdsfelt både i byerne og i de private og offentlige organisationer, som er afgørende elementer af byerne. Vi har især gerne ville dykke ned i praktiske cases og se mere systematisk på, hvordan "kreative miljøer" bliver udmøntet konkret med henblik på at styrke en refleksiv praksis.

Den konkrete anledning til at arbejde videre med dette var en bevilling fra Dansk Center for Facilities Management, der har været meget åbne for at inddrage nye perspektiver som kreativitet og bæredygtig udvikling i udviklingen af Facilities Management. Også dette felt oplever, at kreativitetsdiskursen presser sig på.

Med den diskursive bølge indover os udvikles en selvfølgelighed, som gør det vanskeligt at diskutere og reflektere kreativitetsdiskursen; hvad den gør ved os som individer, organisationer eller samfund, og hvordan vi omvendt bidrager til dens fortsatte liv gennem vores arbejde med den?

For det første tillægges diskursen om kreativitet og kreative miljøer meget positive værdier og store potentialer. Det er derfor ikke kun interessant at arbejde med det i sin organisation, det opleves faktisk afgørende for overlevelse i den globale konkurrence. De organisationer, der ikke kommer med på bølgen, har risiko for at sakke agter ud og måske endog lide døden. Hvem tør vente eller stille spørgsmålstegn?

For det andet tillægges kreativitet og kreative miljøer et vist kunstnerisk strejf eller magi – en slags sommerfuglestøv, som synes at forsvinde, når man er for hårdhændet. Det gør det på mange måder vanskeligt at kræve, at man vil forstå disse eller gennemtænke aktiviteterne med at implementere kreativitet - endelige konsekvenserne heraf.

Endelig er den kreative diskurs i nutiden meget kompleks og dynamisk og sammensat af en række små og store narrativer og praksisser, der hele tiden flytter sig. Jan Løhmann Steffensen kalder det "hyperkomplekst" på grund af sine mange betydnings- og forståelsesmuligheder (Steffensen 2010). Her trækker han både her på "hyped" omkring det og på begrebets komplekse idéhistorie.

Som vores analyser skal vise, så er kreativitet eller kreative miljøer da også svære at sætte på formler, hvilket i øvrigt gør sig gældende for mange andre komplekse menneskelige og sociale processer. Alligevel findes der aktuelt en række mere eller mindre velargumenterede tilgange og modeller, som i stor stil bliver anvendt i virksomheder eller byer med det mål at være med i kampen om at høste de innovative frugter af de kreative klasser eller miljøer. Forandringer i kreativitets navn har stor indflydelse på den aktuelle udvikling af arbejdspladserne, hverdagslivet, byerne og samfundet. Det vil vi gerne undersøge nærmere og dermed bidrage til at styrke refleksionerne blandt praktikere og forskere.

I forlængelse af ovenstående skal denne analyse på ingen måde forstås som dækkende. Vores afsæt og fokus ligger i krydsfeltet mellem udfoldelse af kreative miljøer i byen og i offentlige og private virksomheder og vores interesse er et undersøgende blik på facilliteringen af disse i praksis.

Metode

Det er vores mål med denne rapport at undersøge forskellige tilgange til at facilitere kreative miljøer i Danmark, som de udfolder sig konkret. De centrale spørgsmål, som rapporten søger svar på er:

- Hvilke forestillinger om kreativitet og kreative miljøer kan identificeres i den aktuelle debat?

- Hvordan bliver disse artikuleret i implementeringer i konkrete felter?
- Hvilken rolle tillægges fysiske faciliteter og hvad kan vi se om samspillet mellem fysiske faciliteter og mere procesmæssig facilitering?

I rapporten præsenterer vi seks meget forskellige eksempler på "kreative miljøer". Ligesom Ericsson (2001) som undersøger hvad han kalder "kreativiseringen af arbejdslivet" som et diskursivt fænomen, er vi ikke interesserede i at kortlægge specifikke kriterier eller identificere konkrete kompetencer med henblik på at evaluere organisationer og udpege særligt kreative miljøer. I stedet udforsker vi, hvordan kreativitet bliver konceptualiseret og udmøntet i praksis på forskellige måder i 6 forskellige konkrete danske eksempler. Disse repræsenterer meget forskellige størrelsesmæssige skalaer og organisatoriske typer.

På baggrund af en større litteratursøgning, som afrapporteres i kapitel 1 og 2 og som skitserer et historisk perspektiv på udviklingen af nutidens stærke optagethed af kreativitet gennem forskellige narrativer, har vi tilrettelagt en kvalitativ undersøgelse af et mindre antal danske cases.

Vi har gennemført disse casestudier ved hjælp af dokumentstudier og gennem semi-strukturerede kvalitative interview og endelig gennem egne observationer ved besøgene. Der er gennemført mellem et og seks interview med nøglepersoner i de enkelte cases. Der er lavet lydfiler af alle interview og disse er transskriberede. Casebeskrivelserne er sendt til de enkelte deltagere og deres eventuelle kommentarer er medtaget i analyserne.

Casene er udvalgt til at afspejle "almindelige" og "etablerede" offentlige og private virksomheder, som altså ikke alle udgør, hvad man mere traditionelt henregner som et "kreativt miljø" som fx design- eller arkitekttegnestuer. Kun få af de valgte organisationer bruger da også direkte denne betegnelse om sig selv. De 6 cases er:

- Mindlab, der faciliterer innovation i offentlige services på tværs af tre ministerier, og er et eksempel på, hvordan innovationskultur søges udviklet i en offentlig virksomhed.
- Tryk Forsikring, hvis domiciler omdannes under overskriften "fremtidens arbejdsplads", og som er et eksempel på, hvordan en virksomhed søger at udvikle en kreativ og innovativ arbejdskultur.
- SCION DTU, der er en "inkubator" for nye virksomheder i samspil med et universitetsmiljø, og som er et eksempel på hvordan iværksætteri søges støttet.
- Herning, der satser stærkt på at vokse i en kobling mellem kunst og innovation, og som er eksempel på en mindre kommune, der indoptager og arbejder konkret med den kreative diskurs i byudviklingen.
- Musicon, der er et tidligere industriområde, der eksplicit søges omdannet til kreativt bydel, og er et eksempel på, hvordan en kommune gennem midlertidighedsplanlægning søger at profilere sig gennem kreativitet og skabe vækst

- Bolsjefabrikken, der er et selvgroet og ungt kulturmiljø, der har overtaget en tidligere industribygning. Bolsjefabrikken er eksempel på den type aktivitet, som søges udviklet som grundlag for byliv og vækst.

De tre første repræsenterer mere traditionelle private og offentlige virksomheder og organisationer. De tre sidste cases belyser den bymæssige dimension af den kreative diskurs. Ikke kun er den bymæssige kvalitet af stigende betydning for lokalisering og udvikling af virksomheder, bylivet er også en nøgleinspiration for virksomheder i forhold til at udvikle deres fysiske rammer og kulturer. Bolsjefabrikken er en repræsentant for udvikling af kreative miljøer, som er afsættet for den midlertidighedsplanlægning, som er blevet optaget i byernes udviklingsstrategier. Den er på en gang et spejl for de øvrige mere traditionelle organisationer i det, de på mange punkter stræber efter, og samtidig udgør disse på nogle punkter et spejl for den udvikling, som Bolsjefabrikken søger at undgå.

1.0 De kreative vinde - kreativitetsdiskursen

Dette afsnit er et baggrundsafsnit for at forstå det store fokus på "kreative miljøer". Mange taler og arbejder med "kreativitet" og "kreative miljøer", og vi har tilladt os selv at stille meget grundlæggende spørgsmål: Hvad er kreativitet? Hvorfor er vores samfund så optaget af kreative miljøer? Hvad er et kreativt miljø? Hvordan kan man facilitere et sådant?

Det er ikke dette afsnits mål at definere kreativitet, men – stadig meget ambitiøst – at skabe et overblik over, hvilke forestillinger om kreativitet, der ligger i den aktuelle fokus i de vestlige samfund på "kreative miljøer". Ikke alle aspekter kan naturligvis blive berørt, men kapitlet omfatter et forsøg på en slags "kreativitetens genealogi" (afsnit 1), over den postindustrielle indoptagelse af "kreativitet" som et positivt svar på krisen i bl.a. regioner og organisationer (afsnit 2) til sporingen af, hvorledes disse to størrelses strategier kommer til udtryk i form af en spejling af hinanden (afsnit 3): Byerne begyndte op igennem 1980'erne i stigende grad at opføre sig som gensidigt konkurrerende organisationer, mens organisationerne er begyndt at integrere byernes uformelle rammer for interaktion i deres indretning. Såvel organisationen som byen er i stigende grad blevet indrettet som miljøer for kreativitet og innovation: "Kreative miljøer". I dette afsnit ser vi også på, hvordan forskellige tilgange til kreativitet forholder sig til de fysiske rammer og mere procesmæssig facilitering. Endelig (afsnit 4) tager vi fat på kritik af diskursen, for selv om den diskursive magt er tydeligt, så kan man spore kritik af diskursen og den måde, den bliver udfoldet på.

1.1 "Kreativitet" - Efter gud, før Florida

"Kreativitet" er i løbet af de sidste 20-30 år blevet et helt centralt begreb når man snakker virksomhedspotentiale og samfundsudvikling generelt. Ikke mindst med Richard Floridas (1957-) introduktion af "den kreative klasse" i 2002 er kreativitet blevet et kernebegreb i den senmoderne organisation. Den nye kreativitetsdiskurs er i praksis hovedsageligt koblet op på udvikling af byer og virksomheder, der nu forsøger at arbejde med mere "kunstneriske" målsætninger og metoder.

"Kreativitet har tidligere (dvs. i nyere tid) primært været et begreb, som har haft et særligt nært tilhørsforhold til kunstens diskurs, hvori det har indtaget en privilegeret position. Nu har det imidlertid i stigende grad også fundet hjem i andre diskurser og diskurstyper, hvor det på samme vis indskrives som centralt begreb. Men vel at mærke som et begreb, som samtidig stadig tænkes at have særlig affinitet til "det kunstneriske". (Stephensen 2010:32)

Forståelsen af kreativitet har gennemgået en længere forvandlingsproces fra at være en egenskab forbeholdt gud, til en almen egenskab, bosiddende i alle mennesker. Helt overordnet set kan kreativitetsforståelsen i samfundet siges at være udviklet gennem tre forståelsesfaser. 1. Kreativitet forstået som guds skaberkraft; 2. Kreative mennesker forstået som genier; 3. Kreativitet som en grundlæggende menneskelig egenskab. Dertil kommer at kreativitetsbegrebets historiske udvikling indtil Florida synes at være nært forbundet med historiske frigørelsesprocesser og samfundsforandring. Dette afsnit åbner analysen af hvordan kreativitet er gået fra at være en individuel egenskab, forbeholdt enkelte kunstnere og genier, til at være en af de mest omsiggribende samfundsmæssige diskurser.

Creatio ex nihilo – skaberkraften

"In the Beginning God Created the Heaven and the Earth."

Genesis 1:1

Kreativitet som fænomen kan identificeres gennem det meste af menneskehedens historie med religiøse skabelsesmyter som et centralt fikspunkt. Her er den typiske udlægning at et sæt kæmpende antagonist, opstået ud fra kaos, som igennem deres kamp skaber verdensaltet, hvorefter den sejrende (gode) part ordner resultatet. (Eriksson 2001) I den jødisk/kristne tradition ser det dog lidt anderledes ud, idet der intet er, inden gud vælger at skabe verden. Ordet og dermed skaberkraften eksisterer kun i guds domæne, hvor den menneskelige evne til at skabe begrænser sig til den fysiske verden.

"Gud är kreativitetens domare, dess upphovsmakare och moraliska uttolare. Människan ska värda den allsmäktige kreatören; den gudomliga kreativiteten är god; kreativitet uppstår ur tomma intet (creatio ex nihilo); det står i Ordets makt att kreera; människan är Guds, kreatörens, avbild; och människan är välsignad att vara gudfruktig och föröka sig." (Weiner 2000, sid 25-26 citeret i Eriksson 2001:116)

Kreativiteten er altså her en særlig egenskab hos gud. Dette er særligt tydeliggjort i et citat af Augustinus (der også er ophavsmand til "creatio ex nihilo"), der påpeger at "det skabte væsen ikke kan skabe" ("creatura non potest creare"). (Stephensen 2010:36) Op igennem middelalderen fortsættes denne idé om at "ægte" skabelse er forbeholdt det guddommelige, og overskridelser af den menneskelige kreativets grænser blev ligestillet med kætteri. Dette ses bl.a. på at der i denne periode skabes mange katedraler, ikoner og andre kunstværker, der har til formål at hylde gud og kirke, men at kunstnerne blev set som underordnede. (Eriksson 2001:122)

Det gudgivne geni

I renæssancen vender man tilbage til antikke forestillinger¹ om at kunsten ikke udelukkende kan være repræsentation af guds skabelse, men kan afbillede en højere universel virkelighed. Altså at kunsten havde en afdækkende eller afslørende funktion. (Stephensen 2010:37). Der tales pludselig om to tolkende subjekter; kunstneren og betragteren. Med denne forståelse er det kunstneren, der skaber kunstværket for betragteren og ikke gud. Dog er det stadig i høj grad det gudbenådede geni, der er i fokus og der tales om poeten som værende mellem gud og menneske. Malere, skulptører og poeter bliver i modsætning til håndværkere anerkendt som værende guddommeligt kreative, hvilket indebærer en evne til at se noget, som ingen andre kan. (Eriksson 2001:124) Det er altså ikke længere blasfemisk at omtale mennesket som skabende, mennesket er bare mindre god til det end gud. Da Vinci, Michelangelo og Machiavelli er eksempler på gudgivne genier.

¹ Ifølge Stephensen (2010) skabes der et unisont billede af Platon og Aristoteles syn på "kreativitet", på trods af at disse i høj grad havde modstridende perspektiver på kunst og skabelse. Hvor Aristoteles så muligheder for at afbillede den sande virkelighed gennem kunsten, afviste Platon kategorisk digtekunsten som værende en "efterligning af en forestilling" og mente at den efterlignende digter skulle kastes ud af "staten".

Fra romantikken og frem skifter fokus fra det gudgivne til geniet som selvstændigt kreativt subjekt. Opgøret med tradition og religion intensiveres, og der peges i retning af en menneskelig kunstnerisk kreativitet, der som guds var det tidligere, er skabt ud af intet, eller i hvert fald ikke har en direkte relation til skaberværket eller en større sandhed. Parallelt med denne kunstneriske udvikling spirer i begyndelsen af det tyvende århundrede også en anden interesse for at måle og veje det menneskelige intellekt. Det er også her det personlige geni er i fokus, men metoden er baseret på tests af intelligens. Den første af disse er en test, der blev udviklet af den franske psykolog Alfred Binet (1857-1911), og havde til formål at måle børns mentale alder. Testen blev senere sat i system af tyskeren William Stern (1891-1938) i 1912, der foreslog termen IQ (intelligens kvotient) som måleenhed for individuel intelligens. Denne interesse kommer til at spille en stor rolle i forhold til forståelsen af kreativitet.

Kreativitet: Et nyt begreb

Ordet kreativitet har, taget dets nutidige status som noget almenmenneskeligt i betragtning, en relativt kort begrebshistorie. Verbum-formen af kreativitet, "create", har dog som vist herover sit etymologiske udspring i antikken eller tidligere og har også affødt en anden substantivform, nemlig "creation", der knytter sig til produktet (det skabte, skaberværket) og ikke en evne hos skaberen, som kreativitet gør det. (Stephensen 2010) Kreativitet blev først anvendt af Adolphus William Ward i 1875, da han i "A History of English Dramatic Literature" omtaler William Shakespeare som et "kreativt geni" for hans "poetiske kreativitet". (Eriksson 2001, Stephensen 2010) Først i 1933 optages ordet i "The Oxford English Dictionary" og den første danske brug af begrebet er dateret til 1965.

Kreativitetsbegrebet opstår altså midt i den industrielle revolution i en samtid, hvor videnskaben introducerer nye discipliner, hvor nye opfindelser præsenteres dagligt, og hvor der ses store bevægelser fra land til by. En forandringernes tid hvor alle synes at interessere sig for det nye. Med Erikssons ord var slutningen af 1800-tallet en "kreativitetens guldalder". (Eriksson 2001:133)

Samtidigt med kreativitetsbegrebet udvikledes idéen om "oplevelsen" eller det (op)levede, der henviser til den personlige erfaring i modsætning til det, man blot har hørt eller fået fortalt eller læst sig til. Gadamer (2004) beskæftiger sig med netop dette begreb, og forbinder det med den gradvist accelererende industrielle modernisering i Europa. I et samfund, der i højere og højere grad prægedes af mekanisering vækkes lysten til og begrebet om de mere affektive aspekter af livet – den autentiske oplevelse. Oplevelsen er tæt knyttet til en intuitiv og umiddelbar forståelse af verden, noget der også i høj grad spiller ind i udviklingen af kreativitetsbegrebet – ikke mindst på grund af den spirende interesse i det underbevidste.

Den kreative proces og det kreative menneske

"Whatever the nature of creative talent may be, those persons who are recognized as creative merely have more of what all of us have." (Guilford 1950:446)

Kreativitetsbegrebet, der opstår på tærskelen til det tyvende århundrede, er stadig knyttet til det individuelle geni. Men i en samtid, der er præget af store forandringer samt voldsom teknologisk og videnskabelig udvikling, tages begrebet hurtigt videre. Der arbejdes nemlig også med andre perspektiver på kreativitet, som skulle inspirere til en endnu større udbredelse af kreativitetsbegrebets betydning.

Med kapitalismen udvikles således en alternativ form for kreativitet, der dermed ikke kun kobles til kunsten og individets selvudfoldelse, men også til det materielle, rationelle, videnskabelige arbejde (Liep 2003:3) Kreativitet bliver dermed også en egenskab, der knyttes videnskabsmanden og ikke mindst ingeniøren.

Den tyske fysiker Hermann von Helmholtz (1821-1894) var en af de første til at sætte den kreative proces i system. Han hævdede, at der ikke var nogen forskel mellem kunstnerisk og videnskabelig kreativitet, og at alle kreative processer gennemgår tre faser. En undersøgende fase, der resulterer i en mætning (saturation), en hvilende fase, der resulterer i underbevidst bearbejdning af problemet (recovery) og til sidst det spontane indfald, der bidrager til indsigt og løser problemet (illumination) – også kaldet “aha-oplevelsen”. Von Helmholtz har i høj grad bidraget til at påvirke den senere tænkning inden for kreativitetsfeltet. Ikke mindst med idéerne om at fornuften kan afprøve og teste kreative indsigter, men ikke producere dem, og at intuitionen arbejder i og igennem det ubevidste. (Eriksson 2001:136) Der introduceres altså, ikke mindst inspireret af den voksende psykologiske videnskab, en idé om at kreativitet og det underbevidste er forbundet, og at kreativitet er betinget af en særlig proces i højere grad end særlig individuel indsigt. Den engelske forsker Graham Wallas (1858-1932) forfulgte von Helmholtz’ idéer og udviklede PIIV modellen, der firdeler den kreative proces i preparation (altså forberedelse og informationsamling), incubation (den proces hvor geniet trækker sig tilbage fra feltet og lader det ubevidste tage over), illumination (hvor idéen pludselig opstår) og verification (der indebærer nyt arbejde med den nye ide). (Wallas 1926)

Koblingen af kreativitet og innovation tilskrives i høj grad den østrigske økonom Joseph Schumpeter (1883-1950), der også af mange forstås som faderen til innovationstænkningen. Ud fra en evolutionær forståelse af økonomiens og dens samspil med sociale og politiske forhold i det kapitalistiske samfund lancerede han sine teorier fra 1911-1941. (Andersen 2004) I en kredsløbsmodel konkurrerer virksomhederne med hinanden og lærer at tilpasse sig eller går under. Gennem en innovation skabes nye produktioner og virksomheder, som bryder med etablerede rutiner og ligevægt på et givent marked. Nogle virksomheder tilpasser sig ikke denne nye virkelighed, mens andre søger at udnytte de nye vilkår. De første vil ikke overleve på længere sigt, og der vil være en serie af fallitter knyttet til denne omstrukturering. Schumpeter taler om en “kreativ destruktion” i en samfundsmæssig forandring, når nye måder kræver en overskridelse af tidligere rutiner og organiseringer. Schumpeter skelnede mellem en tilpasset adaptiv respons og en mere radikal kreativ respons til forandringer.

Schumpeters kendes i dag primært for sit fokus på entreprenøren, der er drivkraften bag den økonomiske evolutionsproces. Drevet af et ønske om at være selvstændig, af viljen til at kæmpe eller af glæden ved at skabe sætter entreprenøren “materialer og kræfter” sammen på nye måder. Innovationen er imidlertid ikke kun at skabe nye opfindelser, men også at producere og implementere dem på markedet. Entreprenøren er ikke nødvendigvis ejer af en virksomhed, tværtimod er vedkommende ofte fri af eksisterende økonomiske interesser og entreprenørskab er egenskaber, vi alle kan have i større eller mindre grad. Med Schumpeter blev innovations drejet fra mere generelt at handle om social forandring i samfundet til primært at dreje sig om virksomheder. (Sundbo 1994)

Et centralt skridt i kreativitetsforskningen kom i 1950, da en artikel af J.P. Guilford (1897-1987) kaldet “Creativity” udkom i tidsskriftet American Psychologist. Her skelnede han mellem konvergent (traditionel tænkning, med vægt på det rationelle og realiserbare) og divergent (idéudviklende, kreativ og helhedsori-

enteret) tænkning. Derudover grundlagde han idéen om at kreativitet ville være en bærende egenskab i fremtidens samfund.

"We hear much these days about the remarkable new thinking machines. We are told that these machines can be made to take over much of men's thinking and that the routine thinking of many industries will eventually be done without the employment of human brains. We are told that this will entail an industrial revolution that will pale into insignificance the first industrial revolution. The first one made man's muscles relatively useless; the second one is expected to make man's brain also relatively useless. There are several implications in these possibilities that bear upon the importance of creative thinking. In the first place, it would be necessary to develop an economic order in which sufficient employment and wage earning would still be available. This would require creative thinking of an unusual order and speed. In the second place, eventually about the only economic value of brains left would be in the creative thinking of which they are capable. Presumably, there would still be need for human brains to operate the machines and to invent better ones". (Guilford 1950:446)

Guilford var stærkt kritisk overfor geniforskningen, som han mente var gået forkert i byen ved at gå fra at arbejde med kreative mennesker til at studere mennesker med høj IQ – en metode Guilford mente var for fokuseret på læsning, regning og lignende, der ikke er centrale for det kreative talent. IQ testen kritiseredes for kun at tage højde for konvergent tænkning og ikke den divergente (eller kreative) tænkning, som siden har fået stor betydning for hvordan kreativitet forstås. (Eriksson 2001:139) Videre fastslår Guilford, at kreativitet er et talent som alle mennesker, i varierende omfang, besidder. Denne idé, om at det er normalt at være kreativ, har spillet en stor rolle for den senere forskning i kreativitet, og har i høj grad bidraget til at inspirere nutidens stærke fokus på bl.a. den kreative organisation.

Hverdagskreativitet: Kreativitet efter Guilford, før Florida

Efter Guilford vandt idéen om kreativitet som en egenskab, der kan tillæres, indpas og flere nye komplimenterende perspektiver opstod i denne periode. Howard Gardner (1943-) introducerer i 1983 en teori om multiple intelligenser, som står som i modsætning til tidligere metoder anvendt til at måle intelligens (ikke mindst IQ testen). Gardner deltager også i kreativitetsdebatten, hvor han som Guilford ser kreativitet som en almen egenskab iboende alle mennesker, men han differentierer dog mellem big-C creativity og little-c creativity (altså exceptionel kreativitet og hverdagslig kreativitet). (Gardner 1994) Den kendte kreativitetsforsker Edward de Bono (1933-) er også inspireret af Guilford, når han siden 1967 har promoveret idéen om lateral tænkning og arbejdet med og undervist i konkrete metoder til at fremme kreativ tænkning. (de Bono 1999) Ligeledes skaber Mihaly Csikszentmihalyi (1934-) i 1975 idéen om "flow", hvor kreativitet indebærer samspil mellem individ, ekspertise og situation (mentalt og fysisk rum). (Csikszentmihalyi 1975)

Selvom der stadig eksisterer fortalere for en kreativitetsforståelse, der fastholder billedet af det kreative geni i forlængelse af den romantiske tankegang (og da sikkert også nogen, der hævder at kun gud er berettiget til at skabe), er den dominerende forståelse i dag, at kreativitet og kreativ udfoldelse er, eller i hvert fald også kan være, et almindeligt fænomen, tilgængeligt for alle (Stephensen 2010:79). I dag fokuserer størstedelen af kreativitetsforskningen på at lokalisere kreativitetens hemmeligheder, ikke længere med udgangspunkt i det enkelte geni, men i mennesket som art. Kreativitetsbegrebet har yderligere bevæget sig fra at være et individuelt karaktertræk (i større eller mindre grad tilgængeligt for alle) til med Teresa Amabi-

les ord at være "a behavior resulting from particular constellations of personal characteristics, cognitive abilities and social environments." (Amabile i Stephensen 2010:82) Her introduceres altså også de interpersonelle, sociale og kulturelle faktorerers betydning for kreativitet, som i dag er centrale i mange virksomheder. Traditionen fra Guilford lever altså i bedste velgående og er i høj grad udgangspunkt for mange af de tilgange til kreative miljøer, vi ser udbredt i samfundet.

Opsamling

- Forståelsen af kreativitet har gennemgået en længere forandringsproces fra at være en egenskab forbeholdt gud, til en almen egenskab, bosiddende i alle mennesker.
- Selve kreativitetsbegrebet opstår først omkring tærsklen til det tyvende århundrede.
- Kreativitetsbegrebet har yderligere bevæget sig fra at være et individuelt karaktertræk til processer, der kan organiseres i faser og influeres af interpersonelle, sociale og kulturelle faktorer.
- J.P. Guilford skelner mellem konvergent og divergent tænkning er stadig dominerende i mange af nutidens forståelse af kreative processer, og understreger, at kreative processer ofte vil være forbundet med kritik af eksisterende løsninger og tænkning og kræver åbenhed overfor nye perspektiver.
- Endelig bliver kreativitet og innovation koblet sammen med afsæt i Schumpeters fokus på innovation og kreativ destruktion i det kapitalistiske samfunds udvikling.

1.2 Senmoderne kreativitet

Opslag i leksika og ældre videnskabelig litteratur giver altså et vist billede af, hvad ordet "kreativitet" dækker over, men som toneangivende spørgsmål i debatten om udviklingen af samfundet har det en ganske specifik betydning. "Kreativitetens" etablering højt oppe på samfundsdagsordenen i de seneste par årtier er således resultatet af helt specifikke udviklinger inden for økonomi, civilsamfund og stat. I det følgende vil vi kort udfolde en generel, ramme for forståelsen af den "kreative" dagsordens fremkomst.

Forandring og kriser

"Kreativitet" er i høj grad et samfundsskabt svar på generel økonomisk, teknologisk og social forandring i vestlige samfund. I det følgende vil vi kort udfolde en generel, samfundsmæssig ramme for forståelsen af den "kreative" dagsordens fremkomst. Rammen vil indeholde både generelle, samfundsteoretiske betragtninger om koblede fænomener som postindustrialisering, globalisering og post-, sen-, hyper- og flydende modernitet samt mere specifikke teorier om udviklingen inden for stat, økonomi og civilsamfund.

Det stordrevne samfund

I efterkrigstiden udvikles vestens samfund præget af teknologisk, økonomisk, forvaltningsmæssig og kulturel "stordrift". Denne samfundstype bliver, med henvisning til én af pionererne inden for økonomisk stordrift, karakteriseret som "Fordisme". Ikke blot produktionen er indrettet på stordrift, men også forbruget (med reklamers mellemkomst), forvaltningen (velfærdsstaten) og den sociale, politiske og kulturelle organisering (klasser og bevægelser) (samt den rumlige via funktionalismen) sker i form af store systemer. Mens videnskaberne var stærkt præget af kvantitative tilgange, og forestillinger om "cybernetik" viste vejen for regulering af det moderne samfunds varierende systemer, pegede adskillige samfundsteoretikere på de negative konsekvenser heraf gennem betegnelser som "det ensomme masse menneske (Riesman), "det endimensionelle menneske" (Marcuse), "serialiteten" (Sartre), "det bureaukratiske samfund af programmeret konsum" (Lefebvre) og "systemets kolonisering af livsverdenen" (Habermas).

Med afsæt i netop disse konsekvenser bliver de internationale oprør, ofte i forening mellem arbejdere og studerende, der samlende betegnes "Maj '68", et særdeles væsentligt moment for den fremtidige, samfundsmæssige udvikling. Oprøret udgør dels forsøg på overordnede revolutioner organiseret af arbejderbevægelsen med afsæt i ønsket om mere materiel lighed og selvstyre for arbejderne, dels mere fragmentariske oprør med afsæt i realiseringen af et nyt hverdagsliv befriet fra velfærdssamfundets ensrettende, forbrugs- og planorienterede tvang (Lefebvre, 1969). Revolutionen udebliver som bekendt, men begivenhederne og de underliggende budskaber lever videre som efterklang i de følgende årtiers samfundsudvikling.

Voksende og skrumpende samfund under omstrukturering

De efterfølgende årtier fører dog deres egne fordringer til grundlæggende forandringer med sig. Forstærket af oliekriserne op igennem 1970'erne begynder den teknologiske og økonomiske globalisering i form af en ny international arbejdsdeling at presse sig på. Den arbejdsplads- og energikrævende industrisektor bevæger sig med de radikalt forhøjede energipriser og relativt høje lønomkostninger ind i krise, der får stor betydning.

Den igangværende omlokalisering af industrien til udviklingslande først i Europa og Nordamerika, siden i det globale syd og øst (især Brasilien, Japan, Sydkorea, Taiwan og senere Indien og Kina) bliver herved forstærket, og den traditionelle industrielle kerne i vestlige lande sættes under stort pres. Dette betyder årti-

ers kriser og omstrukturering, hvor økonomier og nationalstater i en periode med drastisk vigende ressourcer både skal forsøge at håndtere relativt store velfærdsapparater og en stigende arbejdsløshed og samtidig investere aktivt i udviklingen af nye økonomiske grundlag.

Det "fordistiske" samfunds krise sætter sit præg i vestlige samfunds selvforståelse, og der udvikler sig en række betegnelser for bevægelsen væk fra én samfundstype mod en anden. En tidlig, indflydelsesrig diagnose anskueliggør "det postindustrielle samfunds komme" (Bell, 1973), hvilket selvfølgelig refererer til udviklingen af den traditionelle, økonomiske base og udviklingen af en ny kerne centreret omkring servicearbejde og viden i universiteter og R&D, mens beslægtede udsagn refererer til udviklingen af et nyt "postfordistisk" samfund med henvisning til ombrydningen af selve masseproduktionen, -forbruget og -organiseringen i samfundet som helhed. (Harvey, 1989)

Der udvikler sig desuden en generel og meget udbredt fornemmelse af "epokalt" skifte fra én vestlig civilisationsform til en anden. Debatten om hvorvidt Vesten med de omfattende forandringer står på tærsklen til en post-, sen- eller hypermoderne samfundsform raser således fra 1970'ernes slutning og op igennem 1980'erne. Den overordnede modsætning artikuleres i diskussionen mellem den tyske filosof Jürgen Habermas og en række postmoderne og poststrukturalistiske tænkere. Mens førstnævnte argumenterer, trods sorte kapitler som Anden Verdenskrig og de igangværende opløsningstendenser i vestlige samfund, for den fornuftsborne modernitet som et ikke kuldsejlet, men blot ufuldendt projekt, så argumenterer sidstnævnte for netop dette storslåede projekts fallit med udsagn om overgangen fra "store fortællinger" til "små fabler". (Lyotard, 1984)

Den mislykkede revolution i 1968 spiller i høj grad ind på de især franske tanker om postmodernitet. Efterdønningerne fra oprøret og den samfundsmæssige omstrukturering kan således spores i de efterfølgende årtiers former for social organisering, der har bevæget sig fra industrisamfundets traditionelle massebevægelser og -grupper mod mindre økonomisk definerede mere individualistiske eller smågruppeorienterede organiseringer. På denne måde bruges begreber som "individualisering" (Ziehe), nye sociale bevægelser (Habermas; Castells), identitetspolitik (Giddens; Beck), nomader (Melucci) og stammer (Maffesoli) i beskrivelsen af udviklingen.

Forskydningen mod mere personlige end samfundsmæssige, storpolitiske og rationelle afsæt for social organisering spiller også, i form af et stort opgør med modernismen, ind i aktuelle, kulturelle udtryk. De filosofiske opgør med modernismens "store fortælling" breder sig således og/eller finder en forankring i fx arkitekturens og byplanlægningens abstrakte, storskala og funktionelle tilgang, der søges erstattet af mere lokale, kontekstualiserede, varierende og sammensatte bygnings- og byudviklingstilgange. (Jencks, 1983) Mens meget i denne kritik og forandring kan ses som en forlængelse af de hverdagslivsbaserede kritikker fremført og kanoniseret i 1968, så påpeges der også klare kontinuiteter i forhold til det samfund, denne kritik blev rettet imod. Således indgår kritikken til dels i planlægningen for den fremtidige økonomiske og samfundsmæssige udvikling. Forandringen i den statslige forvaltning spiller en betydelig rolle her.

Under globaliseringens og den økonomiske kriser udvikler vestlige stater forvaltningsformer, der i højere grad åbner for at aktører uden for statsapparatet inddrages i udviklingen og finansieringen af nye politikker. I politologien benævnes dette som udviklingen fra en central og hierarkisk form for "government" eller "styring" til en mere netværksorienteret og flad "governance" eller "ledelse". Samtidig hermed forvaltes disse politikker i stigende grad med en økonomisk og organisatorisk stramhed ved hjælp af redskaber

hentet fra erhvervslivet. Dette er hvad betegnelser som "new public management" indfanger. (Rhodes, 1996)

Med baggrund i den generelle samfundsmæssige udvikling op til årtusindeskiftet har kreativitetsdiskursen taget fart og er kommet til at dominere udviklingstænkning i både byer og organisationer. Især de sideløbende tendenser til omstruktureringen af den statslige forvaltning, tilnærmelsen mellem kultur og økonomi og tankerne om lærende regioner og organisationer er med til at spore udviklingen hen mod "kreativitet". Med afsæt i "byspørgsmålet" kommer kreativiteten for alvor på dagsordenen i byplanlægning, samfundsudvikling og organisationsudvikling. Selv FN har det nu på dagsordenen i diagnosticeringen af en bedre fremtid for det globale samfund. (United Nations 2008)

Diskursen om den kreative by

Artikleringen af den kreative dagsorden og praksis er på grund af temaets konkrete historik særdeles veludfoldet inden for byplan-feltet. En skitsering af, hvorledes de forestillinger om kreativitet, som gør sig gældende i debatten, har udfoldet sig i international praksis, vil derfor med fordel kunne foretages ved et blik herpå.

Med tiden udvikles en konstellation af nøgleord, hvor også sociale og kulturelle forandringer i vestlige samfund inddrages i en samlet pakke, der kan redefinere det økonomiske grundlag. Hos ledende forskere kædes byliv, byudvikling og regional vækst sammen under en stadig mere klar overskrift: Kreativitet.

Der tales i dag om en overgang fra en samfundsøkonomi baseret på effektivisering og standardisering til en samfundsøkonomi baseret på innovation, viden og kreativitet. (Florida i Andersen et al 2009) Konkurrence med de nye økonomier i Østen, ikke bare gennem outsourcing af rutine- og industriarbejde, men også videnarbejde, betyder ifølge den amerikanske økonom Richard Florida, at det nye konkurrenceparameter i den globaliserede verden er ny viden eller innovation.

Allerede i 70'erne skriver svenskeren Gunner Törnqvist om "kreativitet" som et væsentligt element i den fremtidige samfundsudvikling. Regionaløkonomen Åke E. Andersson fortsætter den svenske tænkning og lægger denne eksplicit ned over by- og regionaludviklingen, idet han hævder at byer, der inddrager de fire K'er (kommunikation, kundskab, kultur samt kreativitet) i deres udviklingsstrategier, har de bedste muligheder for at skabe økonomisk vækst. (1985, 1989)

By- og Regionforskere som Peter Hall og Franco Bianchini og Charles Landry fra britiske Comedia, der har specialiseret sig i at rådgive om kreativ byudvikling, har på forskellig vis ført tanker om "kreativitet" videre ind i diskussionen af byudvikling og planlægning på et mere bynært plan. Det er imidlertid med den amerikanske regionaløkonom Richard Floridas studier af den "kreative classes" indflydelse på regional vækst, at de kreative teser for alvor har vundet general indpas i diskussionen om samfundsudviklingen på et overordnet plan. Sammen med Charles Landrys blik på "The Creative City" er det i dag Floridas tanker, der er toneangivende.

Florida og den kreative klasse

Floridas (2002, 2003) peger på, at der er en sammenhæng mellem hvor den kreative klasse bor og hvor der er regional vækst. Floridas argument tager afsæt i, hvordan man gennem tiderne har anskuet mulighederne for regional vækst. Fra argumentationen om absolut (naturlige forhold) og relativ (transportnetværk) lokali-

sering er debatten om regional vækst i de seneste årtier blevet suppleret med tanker om fordele knyttet til agglomeration (samlokalisering af beslægtede virksomheder) og klynger (clusters, udviklingen af særlige uformelle relationer mellem virksomheder) samt endelig overvejelser med fokus på sociale ressourcer i en region. Således henviser Florida til "social kapital" perspektiver, der er baseret på Robert D. Putnams studier af, at væksten i områder med høj social kapital er væsentligt højere end i områder med lav social kapital (Florida 2003:15), samt til "human kapital" perspektivet, hvor den lokale arbejdskrafts kompetenceniveau er den væsentligste faktor. Florida supplerer disse perspektiver med sin argumentation om "kreativ kapital" og hans argumentation er, at hans studier om varierende regional vækst i USA ikke i tilstrækkelig grad kan forklares ud fra de traditionelle principper. Mens regioner, der ellers scorer højt på disse parametre, såsom flere af de traditionelt dominerende, industrielle storbyområder, alligevel oplever stagnation eller ligefrem tilbagegang, så oplever andre vækst, tilsyneladende ud af det blå. Floridas korrelering af forskellige faktorer med graden af vækst i de amerikanske regioner viser, at de steder der oplever vækst, måske scorer lavt indenfor de andre perspektiver, men er præget af en stor del kreative vækstbrancher. Florida konstaterer, at nutidens vindere er det, han kalder "kreative centre".

Det, der kendetegner disse centre, er ikke tilstedeværelsen af strømlignede hovedsædemiljøer, en stor arbejderklasse eller et imødekommende klima som i solbælte-regionerne, men en høj koncentration af det Florida kalder "den kreative klasse". Florida definerer de kreative som skabere af nye, meningsfulde former og koncepter. Mens mange af os på denne måde i større eller mindre udstrækning kan siges at være kreative, konstaterer Florida, at det kun er en del, der bliver betalt for det i en "kreativ virksomhed". Det drejer sig dog både om teknisk, social og kunstnerisk kreativitet. Det er de kreative brancher, der udviser særlig stor vækst i de postindustrielle samfunds økonomi. Spørgsmålet er, hvilke regioner, der formår at udvikle sig til kreative centre og således tidens vindere?

"Menneskeklima"

Florida hævder, at der er tre faktorer, der tilsammen skaber grundlag for at medlemmer af den kreative klasse vælger at slå sig ned i et specifikt område. Disse faktorer benævnes som stedkvaliteter og har overskriften de tre T'er: Teknologi (mange innovative og hightech virksomheder), talent (stor population af veluddannede) og tolerance (åbenhed, etnisk diversitet og kulturel forskellighed). Hvor de to første gør sig gældende i flere af de traditionelle perspektiver, så er det med det tredje perspektiv, at Florida argumenterer for et skifte i den regionale udviklingsdynamik. Det er kombinationen af alle disse stedskvaliteter, der tiltrækker den kreative klasse. Han peger på, at den kreative klasse bevæger sig væk fra traditionelle sociale mønstre og mod mere åbne, flydende liv i ligeså levende byer - "hvor der er høj andele af bohemer, udenlandske statsborgere, ikke-vestlige statsborgere på arbejdsmarkedet, mange kulturelle muligheder og høj normering i den offentlige service, er den kreative klasse statistisk set større end andre steder." (Andersen og Lorentzen 2009:69)

Det er altså centralt i Floridas teori, at virksomheder i højere grad følger efter de kreative mennesker end omvendt. Så fra at være defineret af de store vidensorganisationers lokaliseringsbehov og de konkrete regioners forsøg på at modsvare dette med det rette "erhvervs-klima" i form af domiciler, højteknologisk infrastruktur og gode tilkørselsveje, så er – eller bør – fokus i dag snarere være at udvikle det rette "menneskeklima", der kan medvirke til at tiltrække den vækstgenererende kreative klasse.

Landry og det urbane perspektiv

Udover at være mere praksisorienteret end forskningsbaseret, så afviger Charles Landrys tilgang fra Floridas ved at fokusere mere på relativt konkrete mekanismer i byen, der er væsentlige for den urbane kultur og atmosfære, der kan facilitere en innovativ iværksætterkultur. (Landry 2000) Også her fremhæves syntesen mellem bylivets bløde dynamik og de afledte hårde økonomiske effekter heraf gennem byplanlægning og erhvervsudvikling. Afsættet er udviklingen af det nødvendige "tool kit" for kriseramte bysamfunds overlevelse i en postindustriell epoke. Trods dette klare perspektiv træder Landry hurtigt ud af den etablerede diskurs om planlægning og regional udvikling for at anskue begge fra et urbant perspektiv.

Landrys urbane perspektiv skinner tydeligt igennem i hans udfoldelse af indhold og implikationer af en ny form for urbanisme, der betegnes som en tværgående disciplin, der snarere end at leve op til eksisterende faglige discipliner som geografi, sociologi og arkitektur, defineres af den stadige og tætte berøring med hvad der foregår i byliv og byudvikling. Når han således anskuer byers kreative potentiale, så er det heller ikke kun specifikke brancher, men byboernes fantasi og kreativitet i bred forstand han sigter mod.

Som Florida fokuserer Landry også markant mere på potentialerne i uformelle rum i forhold til fx store spektakulære oplevelsesindustrielle kulturarenaer som stadioner, opera- og skuespilhuse. Han argumenterer for det store potentiale i uformelle møder, som traditionelle byrum som fx pladser giver mulighed for. Han advarer eksplicit mod de tendenser til privatisering af det offentlige rum, som fx storcentre er tegn på. Den kreative dynamik faciliteres snarere ude i byens rum, og ikke kun i den etablerede bykerne, men i lige så høj grad i de konstant nye mulighedsrum, der kommer til syne i bykernernes nedslidte og forladte områder, og som tiltrækker kreative kunstnere og iværksættere, og pirrer deres skabertrang uden at dræne dem økonomisk.

Overmeyer og midlertidighed

Også Klaus Overmeyer (2007) har med et konkret afsæt i Berlin og de mange "forladte" bygninger og byrum heri fokuseret på den midlertidige brug som afsæt for kreativ udvikling. Udnyttelsen af de midlertidige rum til kreative aktiviteter er med til at sætte et positivt fokus på byområdet og dermed også til at sætte gang i det mere formelle ejendomsmarked. Også i mange andre byer er de forladte industriarealer således den fysiske anledning til udvikling i byen og "midlertidighed" bliver det mantra, der skal løfte områderne og med dem byerne ind i den kreative tidsalder.

Vi konkluderer, at selv om der er forskellige perspektiver på kreative miljøer, så består det fælles og nye i en direkte sammenkædning af det fysiske og kulturelle aspekter med økonomisk udvikling og integrationen af denne ide i byplanlægning og byudvikling.

Diskursen om den kreative organisation

Parallelt med udviklingen i byfeltet, kan der identificeres en udvikling hen imod et kreativitetsparadigme i organisationer og virksomheder. En løbende udvikling af viden og innovationer bliver omdrejningsfaktorer for overlevelse i de vestlige økonomier og organisationers kreativitet kommer dermed i centrum. Der ses samtidig en tydelig udvikling fra hierarkier og faste strukturer til mere åbne og løst koblede systemer med fokus på den enkelte medarbejders kapacitet.

Taylor og Scientific Management

Frederick Winslow Taylor udviklede i slutningen af 1800-tallet hvad han kaldte "process management" eller "scientific management" af arbejdet. Denne tilgang, der skulle få stor betydning for organisationsledelse i det tyvende århundrede var baseret på en kritik af samtidens virksomheder, der ifølge Taylor var baseret på ineffektive traditioner og tommelfingerregler. I stedet for disse opstillede Taylor en række principper for at øge effektivitet gennem videnskabelige studier af arbejdspladser. Fokus var på standardisering af arbejdsopgaver, extrinsisk stimulering af arbejderne (hovedsageligt via løn) og en managementtilgang til arbejdsledelsen. Hvor det tidligere i høj grad havde været den enkelte arbejder, der selv tog beslutninger, blev der nu indsat en kaste af managers imellem virksomheds ejeren og arbejderen. Taylors tanker skal ses i sammenhæng med en historisk udvikling, hvor mekanisering og masseproduktion var ved at se dagens lys og hænger i høj grad sammen med Fordismen.

Hawthorne-eksperimenterne og Human resource tænkning

Fra 1927-32 foretog en gruppe forskere en række eksperimenter i virksomheden Hawthorne Works i Chicago. Studiet handlede om produktivitet på arbejdspladsen og fokuserede i udgangspunktet på fysiske stimuli (særligt kendt er et eksempel, hvor man lod to grupper arbejde i forskellige lysforhold). Det centrale resultat fra eksperimenterne pegede dog i retning af at produktivitet i høj grad har at gøre med relationelle forhold på arbejdspladsen, ikke mindst mellem medarbejdere og ledelse. Faktorer som individuel opmærksomhed, en forstående ledelse og trivsel generelt begyndte at komme i fokus.

I 1950'erne og 60'erne blev human resource tænkningen udbredt. Human resource management blev udviklet som en ledelsesstrategi, der netop tog udgangspunkt i at udnytte de menneskelige ressourcer i organisationer. Her fokuserede man på, at den enkelte medarbejder har potentialer, der ikke kommer i anvendelse i en tayloristisk organisation, og man betonedede at arbejdet skal opleves som meningsfuldt for den enkelte.

Man begyndte altså at tage højde for de uformelle elementer af arbejdspladser og de sociale rum, der her eksisterede. Generelt kan man dog ikke se human research skolen som værende i modsætning til Taylorismen. Ofte er der snarere tale om komplementære idéer, der handler om optimering af arbejdsindsatsen. Fra 1960'erne blev teorierne i stigende grad kritiseret, bl.a. for at se bort fra konfliktpotentialer i forholdet mellem ledelse og ansatte.

Parallelt hermed har de Vestlige samfund jævnfør tidligere afsnit undergået en større forandring fra primært industriproduktion til serviceproduktion og den offentlige sektor er vokset i takt med velfærdssamfundets fremvækst. Med den hastige forandring som udgangspunkt argumenteres der for at en organisations evne til at lære og udvikle sig er den vigtigste konkurrencefordel.

Den reflektive praktiker og den lærende organisation

Filosoffen Donald Schön (1930-97) tilskrives ofte at have introduceret ideen om organisationer som lærende systemer, der reagerer på konstant forandring:

"The loss of the stable state means that our society and all of its institutions are in continuous processes of transformation. We cannot expect new stable states that will endure for our own lifetimes.

We must learn to understand, guide, influence and manage these transformations. We must make the capacity for undertaking them integral to ourselves and to our institutions. We must, in other words, become adept at learning.

“We must become able not only to transform our institutions, in response to changing situations and requirements; we must invent and develop institutions which are “learning systems”, that is to say, systems capable of bringing about their own continuing transformation.” (Schön 1973: 28)

Læring bliver dermed bredt ud som en proces, der ikke kun foregår i det formelle undervisningssystem, men som noget alle skal gøre hele tiden. “Livslang læring” bliver et andet slogan for den post-fordistiske forståelse af arbejdslivet. I bogen “Den reflekterende praktiker” arbejder Donald Schön med hvordan professionelle arbejder og fokuserer især på forholdet mellem tavs viden og konkret problemløsning. Hans udgangspunkt er, at professionelle sjældent løser problemer ved hjælp af viden, der stammede fra deres uddannelser, men i langt højere grad tænker spontant i handlingen ud fra en blanding af intuition, erfaringer og “indlevelse” i situationen. Schön anvender termen at “gå i dialog med situationen”, hvor man ved hjælp af refleksion i og over de praksissituationer der opstår i et projektforsløb kan skabe bedre og mere kreative løsninger. Der er tale om en art refleksion i handling, hvor man reflekterer over den konkrete situation, samtidig med at man udvikler nye evner og redskaber til at håndtere disse. (Schön 2001)

Donald Schön og Chris Argyris udvikler forståelse af læring til også at omhandle organisationer og arbejder her med to forskellige niveauer af læring. “Single loop learning” henviser til at reflektere over handlinger og lære af dem. I denne form for læring tages mål, værdier, rammer og langt hen ad vejen strategier for givet og fokus er på at gøre strategien mere effektiv eller korrigerer for fejl i denne. “Double loop learning” fokuserer derimod på refleksion og omformning af underliggende forståelsesrammer og antagelser i organisationen. (Argyris og Schön 1978) Der er dermed tale om en mere grundlæggende forandringsproces, hvor organisationen forandres løbende med udgangspunkt i dens relation til omverdenen. Hvor “single loop learning” altså kan betegnes, som forbedring af noget eksisterende, handler “double loop learning” i højere grad om radikal forandring i organisationen – et perspektiv, der minder om en individuel kreativ proces, jf. kapitel 1.1.

Den lærende organisation tilskrives imidlertid ofte den amerikanske forsker Peter Senge, der har været en central figur i diskussionen om organisationers udvikling. I 1990 udgav han bogen “The Fifth Discipline”, hvor han blandt andet lancerede fænomenet “den lærende organisation”:

“...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.” (Senge 1990:3)

Med den lærende organisation understreges forandring som vedvarende vilkår i samfundet og dermed for virksomheder og organisationer. Senge introducerer med afsæt i denne udvikling også et nyt syn på lederen. Den traditionelle leder, der beslutter en retning, træffer kernebeslutninger og sætter gang i medarbejderne ses som værende forældet. I den lærende organisation fungerer lederen i højere grad som designer og rådgiver. Deres vigtigste opgaver er at skabe organisationer, hvor individerne konstant udvider deres evne til at forstå komplekse processer og tænke nyt. (Senge 1990)

Senge peger på, at det enkelte individ får mulighed for at bryde ud af rammen og generobre følelsen af at være en del af bevidstheds- og handlingscyklussen. I den lærende organisation arbejder man videre med idéen om samarbejde mellem ledere og medarbejdere med udgangspunkt i en tese om, at cheferne sjældent ejer virksomheder længere, og der derfor ikke er noget grundlag for at tale om en udbytning af arbejderen. Dermed nedtones interesseforskelle og magtpositioner.

Den innovative virksomhed

Om end tilgangene ligner hinanden, så har innovation afløst læring som overskrift. Ikke kun private virksomheder og organisationer ser det at være konstant innovative som en afgørende overlevelseshparameter. Også offentlige institutioner tager det innovative op som omdrejningspunktet for at forene en overlevelse af velfærdssamfundet med en presset og globaliseret økonomi. (Se fx Jæger 2011)

Ud fra analyser af de grundlæggende teorier om innovation, har den danske sociolog Jon Sundbo peget på tre forskellige innovationsparadigmer, der har kendetegnet udviklingen (Sundbo 1994, 1995):

- et entreprenør paradigme opstået i den tidligere kapitalisme i starten af forrige århundrede. Her er fokus på entreprenørskab idet innovation er drevet af det kreative og initiativrige individ. (jævnfør Schumpeters entreprenør, der er nævnt i ovenfor)
- et teknologisk-økologisk paradigme, der vokser frem i 30'erne. Her reduceres innovation til teknologisk udvikling, der foregår primært i virksomheder. Derimod udvides forståelsen fra entreprenøren til de sociale processer i virksomheden. Mange virksomheders udvikling af selvstændige forsknings- og udviklingsafdelinger er et resultat af dette paradigmes gennemslagskraft.
- et strategisk innovationsparadigme, der slår igennem i løbet af 80'erne. Her udfordres forståelse af innovation som teknologisk innovation af en større opmærksomhed på sociale og organisatoriske innovationsprocesser. Drivkræfterne flytter sig tilsvarende fra de teknologiske muligheder til at handle om marked og kundebehov og den centrale determinant er ledelse. Lederen skal sikre innovationsstrategien, finde de nødvendige kompetencer og skabe rammerne for den innovative proces.

De tre innovationsparadigmer kan genfindes og udstilles samtidig. Der har fx siden 1980'erne været et stigende fokus på entreprenørskab, der dog breder ud som noget der kan findes blandt medarbejdere og som kan læres. I denne forståelse er kreativitet i høj grad knyttet til den eller de personer i en virksomhed, som får de nye ideer og bringer dem frem til kommerciel brug. I det teknologiske paradigme er især udviklingsafdelingerne, der er kreative. Med den strategiske innovation bliver der et stærkt fokus på det kreative miljø og ikke kun det i udviklingsafdelingen, men også i blandt medarbejdere og brugere.

Baggrunden for det sidste skifte skal ifølge Sundbo findes i de økonomiske kriser og den voksende politiske forståelse i den Vestlige verden på at skabe vækst gennem innovation.

Opsamling

Kreativitetens etablering højt oppe på samfundets dagsorden er resultatet af helt specifikke udviklinger - et samfundsskabt svar på generel økonomisk, teknologisk og social forandring i vestlige samfund.

Kreativitetsdiskursen kommer til at dominere udviklingstænkningen i både byer og organisationer.

Det er med den amerikanske økonom Richard Floridas studier af den "kreative classes" indflydelse på regional vækst, at de kreative teser for alvor har vundet indpas i diskussionerne om samfundsudviklingen.

Det fælles og det nye for de forskellige perspektiver på kreative miljøer er en direkte sammenkædning mellem fysiske og kulturelle aspekter med økonomisk udvikling og integrationen af denne idé i byplanlægningen og virksomhedsudviklingen.

Fokus flytter sig fra det rette "erhvervsklima" i form af domiciler og højteknologisk infrastruktur til etableringen af det rette "menneskeklima", der kan medvirke til at tiltrække den vækstgenererende kreative klasse.

Den kreative dynamik faciliteres ikke gennem spektakulære kulturarenaer eller storcentre, men i byens levende rum og i de nye mulighedsrum i de nedslidte industriområder, som tiltrækker kreative kunstnere og iværksætter.

Ikke kun private virksomheder ser det at være konstant innovative som en afgørende overlevelsesbetingelse, også offentlige institutioner tager det innovative op som omdrejningspunkt for at forene en overlevelse af velfærdssamfundet med en globaliseret og presset økonomi.

Vestlige stater udvikler nye forvaltningsformer, der i højere grad inddrager aktører udenfor forvaltningerne i udviklingen og finansieringen af de nye politikker. Samtidig forvaltes med en i stigende grad med redskaber hentet fra erhvervslivet.

Parallelt med udviklingen på byområdet kan der identificeres en udvikling hen imod et kreativitetsparadigme i virksomheder og organisationsforskningen. Der sker en udvikling fra hierarkier og faste strukturer til mere åbne og løst koblede systemer, hvor medarbejdernes kompetencer til at håndtere komplekse processer og forandring får stadig større fokus.

1.3 Kreative miljøer - Byen som virksomhed/virksomheden som by

I løbet af de seneste 30 år er der altså sket store forandringer i samfund, kultur, byer og økonomi. Som et specifikt træk heraf er byer og virksomheder, i høj grad med resonans i kreativitetsdiskursen, begyndt at benytte sig af beslægtede greb i deres respektive forsøg på at begå sig i den postindustrielle konkurrencesituation. Snarere end at være den kollektivt regulerede infrastruktur for social og økonomisk udfoldelse er de kriseramte byer i højere grad begyndt at organisere sig som virksomheder i forsøget på aktivt at skabe ny vækst. Dette er, hvad der i byteorien karakteriseres som "urban entrepreneurialisme". Samtidig er virksomheder begyndt at integrere byens samspil mellem byrum og uformelt liv i forsøget på at rekonstruere organisationer i henhold til en ny tids økonomi og kultur.

Tanken om kreative miljøer knytter sig således både til den organisatoriske læring (Turner, Radich) og til tanken om den kreative by (Florida, Landry, Overmeier, Turner). I organisationskonteksten arbejdes der med idéen om at udvikle åbne, intrinsisk motiverede kulturer, der spiller sammen med fysiske rum og derigennem skaber øget kreativitet. I bykonteksten snakkes der om samspillet mellem undergrundskultur (bohème), iværksætterier og tiltrækning af "den kreative klasse". En række af de konkrete tilgange og mødeværktøjer, der er udviklet i de to sfærer, diffunderer nu livligt frem og tilbage.

Hvor de to tidligere afsnit således i høj grad beskæftigede sig med etableringen af kreativitetsdiskursen, så sætter dette afsnit fokus på hvordan de forskellige perspektiver mødes i udvikling af kreative miljøer i praksis.

Urban entrepreneurialism

Ideen om kreativ byudvikling har slået stærkt i gennem i vestlige byer, og den stærke kobling mellem "byliv" og konkurrencen mellem byerne ses tydelig i de mange internationale "rankings" af byer som "most livable" (se fx Mercer 2011).

Koblingen mellem økonomisk vækst og byudvikling har medført nye måder at forstå byernes rolle på og hvordan de skal udvikles. Når byerne skal håndtere kriser og i stigende grad bliver en aktiv del af de nationale og regionale vækststrategier, bliver bystyret optaget af nye måder til at skabe lokal udvikling og vækst i arbejdspladser. Geograf og professor David Harvey (2001) kalder dette mere direkte engagement i lokal vækst for en entreprenørmæssig tilgang. Bypolitikken får således både større betydning i forhold til den nationale politik og for den konkrete udvikling i byen. Harvey ser denne form for politik som et brud med tidligere tiders velfærds- og fordelingspolitik, der havde fokus på at tilvejebringe service og faciliteter til den lokale befolkning.

Byernes aktive arbejde for vækst og profilering baseres ofte på nye arbejdsmetoder og nye relationer mellem offentlige og private parter. Den traditionelle planlægning med vægt på fysisk regulerende planlægning suppleres med strategisk planlægning med vægt på vækst, forandringsprocesser og samarbejder (Harvey 1989, Mayer 1994, Flyvbjerg 1991 og Sehested 2002). En kerne i den strategiske planlægning er involveringen af mange forskellige aktører i finansiering og udvikling og særligt i form af offentlig-private samarbejder. Disse etableres med virksomheder for at tilvejebringe nye ressourcer og investeringer, men også borgerne involveres i stigende grad - direkte og indirekte. (Harvey 1989, Hansen et al 2001) Denne mere entreprenante byudvikling er tydelig i USA og i Europa og også i Danmark fx i Københavns udvikling af Ørestad

og metro og i profileringen af København som "Miljømetropol" og i den bevidste satsning på at tiltrække nye – velkvalificerede - borgere. Læs mere i afsnit 2.1.

Tiltrækningen af den kreative klasse

I byerne er der opstået en bevidsthed om betydningen af at have mange vidensarbejdspladser, og der bliver udført mange forskellige projekter og eksperimenter for at fastholde og tiltrække vidensarbejdere. Faciliteringen af kreativitet er således et af de væsentligste omdrejningspunkter, når byerne udvikler deres strategier for byudvikling. Indsatsen foregår på mange måder, der dog alle kredser om at skabe mangfoldige og dynamiske byer.

Kampen om de store events som OL og FN's topmøder udgør centrale udstillingsvinduer for byerne, men også lokalt udviklede og frivilligt baserede events og miljøer har stor betydning. Ligesom tydelig profilering af fx bæredygtighed med links til sundhed og livskvalitet er centrale elementer i denne udvikling. Fx undersøger Fred Turner i artiklen "Burning Man at Google" forholdet mellem den frivillige deltagelse i "Burning man", en kæmpe stor kunst- og performancefestival i Nevadas ørken, og dennes indflydelse på arbejdet i særligt hightech virksomheder i "the bay area" – særligt Google. Centralt i artiklen er det, at de sociale (og til et vist omfang tekniske) fællesskaber, der dannes i forbindelse med "Burning man", bidrager til at sociale og professionelle relationer sammenblandes og på den måde skaber grundlag for skabelsen af helt særlige kreative organisationskulturer i bl.a. Google (Turner 2009).

Det særlige bymiljø, der tiltrækker den kreative klasse kan dog langt fra skabes alene af særlig arkitektur og events:

"The Creative Class is drawn to more organic and indigenous street-level culture. This form is not found in large venues like New York's Lincoln Centre or in designated "cultural districts" like the Washington D.C. museum district, but in multiuse urban neighbourhoods." Florida (2002) s. 182

Allerede i 1960'erne bemærkede byforskeren Jane Jacobs (1969) at tæthed og mangfoldighed er afgørende for det bymæssige miljø. Hendes kritik af funktionalismens byer og deres funktionsopdelte zoner har sat sig tydelige spor, og byomdannelse er centralt, både når det drejer sig om udviklingen af de tidligere industriområder og i fornyelsen af nedslidte og problemfyldte boligområder.

Virksomhedens kreative miljøer

At skabe et "menneskeklima" som Florida peger på, handler om at facilitere en række formelle og uformelle kulturer og offentlige rum, ikke kun i byen (Florida 2003, Landry 2000), men også i stigende grad inde i selve virksomhederne. Når man skaber det rigtige miljø tiltrækker man ikke kun de rigtige "kreative" mennesker, men faciliterer også de kreative processer, som skal styrke den innovation, der er nødvendig for en konkurrencedygtig økonomi. Ikoner i den kreative alder som Google og designvirksomheden IDEO er eksempler på, hvordan virksomheder har internaliseret sociale og fysiske aspekter fra det livlige urbane miljø med henblik på at høste de innovative frugter af kreative mennesker i uformel social interaktion (Turner 2009a, Radich 2005).

Tager man udgangspunkt i Floridas forståelse af den kreative klasse, er der en meget bred tolkning af kreativitet. Keramikerens arbejde er kreativt, det er advokatens også (Florida 2005). Men deres kreative arbejde stiller vidt forskellige krav til deres rum. Den underliggende referenceramme i det følgende er arkitektfir-

maet, det rådgivende ingeniørfirma og banken, forsikringsselskabet eller tilsvarende, men ikke det decide-rede atelier eller det avancerede laboratorium.

Byen i virksomheden

Malmcom Gladwell peger i artiklen "Designs for working" med undertitlen "Why your bosses want to turn your new office into Greenwich Village" på, at parallellerne mellem bykvarterer og kontorer er tydelige (Gladwell 2000).

Panoptikon er en strukturering af fængselsbygninger udviklet af filosofen Jeremy Bentham i slutningen af 1700 tallet, som gør det muligt at overvåge alle fangerne uden at fangerne kan se om de bliver overvåget (Bentham 2011, Foucault 2002). Fra fængslerne blev designet overført til industrialismens fabrikker, hvor en enkelt værkfører kan kontrollere de ansattes aktivitet fx fra en glasrude i et rum højt hævet over maski-ner og ansatte. I selve designet af arbejdspladsen er altså indbygget en central funktion, der organiserer relationer og arbejdspraksis. Især i USA genfindes denne organisering i kontorarbejdspladser med lange rækker af aflukker med skriveborde og støjskærme, hvor den enkelte - ofte sekretær eller laverestående funktionær - ikke siddende kan se de andre medarbejdere, mens ledelsen har egne kontorer. Dermed væg-tes det individuelle arbejde og hierarkierne på arbejdspladsen, ligesom stempel ure og porte understregede den strenge opdeling mellem arbejde og fritid.

Tidligere ville man således sætte sine mest skattede medarbejdere i store kontorer med potteplanter og en sekretær til at vogte uden for. Disse adskilte kontorer på stribe sammenligner han med udviklingen af for-stædernes med parcelhuse og hække mellem haverne:

"Those offices were suburbs—gated communities, in fact—and many companies came to realize that if their best employees were isolated in suburbs they would be deprived of public acquaintanceship, the founda-tions of public trust, and cross-connections with the necessary people." (Gladwell 2000:60)

Med explicit reference til Jane Jacobs' beskrivelse af "Greenwich village" peger han på, hvordan virksomhe-derne i stigende grad søger at omdanne deres organisation efter forbilleder i levende, mangfoldige bymil-jør, hvor folk får inspirerende oplevelser, når de bevæger sig rundt, og hvor tilfældige møder skaber nye perspektiver og ideer. (Gladwell 2000)

I diskussionen af indretningen af arbejdspladser er der således et stort fokus på at skabe rammer for det uformelle, spontane møde. Leonard og Swap (2005) skriver i "When sparks fly":

"Since we have mentally displaced to Africa, let us stay there a bit and think about safari trails – routes that optimize the chance of experiencing lots of different animals and animal activities. In our workplaces, we can also enhance the probability of serendipitous connections by paying attention to the pathways that people routinely follow. [...]. Many new office designs include a "Main Street", a wide thoroughfare, often with sofas and white boards along one side, to encourage interaction while permitting traffic to flow. Not that such designs are that new. When Steelcase built their corporate center in 1989, the interior architecture included "neighborhoods" and "town squares" designed to encourage people to connect. "We're trying to maximize the serendipitous," explained an organiza-tional psychologist at Steelcase.

Seeing work-in-process, especially in the form of prototypes and sketches, stimulates thoughts and offers the possibility of that magical “aha” when some unforeseen connections clicks in the mind – what Fisher-Price designer Peter Pook calls “drive-by idea snatching” (Leonard og Swap 2005 pp 151-152)

Budskabet er tydeligt. Byen bliver en eksplicit metafor for at styrke det kreative møde mellem mennesker og oplevelser. “Serendipity”, dvs. uventede, spændende og givende møder mellem mennesker, events og ideer, fremmes af ikke-planlagt kommunikation, men afhænger af hvem der er til stede og hvor let det er for kommunikationen at finde sted. Er der “organisatoriske Vandhuller” som køkkener, kaffemaskiner, postrum, toiletter eller andre centralt placerede uformelle mødesteder? Er der tænkt over organisatoriske “safari-ruter” som medarbejderne typisk følger såsom trapper, elevatorer, gange og “main streets” som kan give anledning til “drive by idea snatching”?

Studiet af de bymæssige subkulturer sætter også fokus på behovet for den støtte af virksomhedens kernefunktioner, der rent faktisk foregår uden for virksomhedens organisatoriske rammer. Rammerne for de kreative processer i den enkelte virksomhed kan ikke forstås, hvis man ikke inkluderer den bymæssige kontekst i analysen.

Konceptet “Community-based facilities management” (CbFM) udviklet af Alexander og Brown (2006) rummer potentialer for nytænkning inden for byplanlægningen. I stedet for at man skaber ghettoer af “kreativ” vækst i erhvervsområder lige ved siden af ghettoer af social marginalisering, kunne man skabe en synergi mellem de spirende kreative virksomheder og de socialt udfordrede områder. Ikke alene kunne virksomhederne bidrage til at vende den negative udvikling i de pågældende områder, virksomhederne kunne udnytte de muligheder, der ligger i forladte industriområder. En kreativ udvikling kunne opstå på tværs af kulturer i “kuvøser”, “nicher” eller “smeltedigler” i en sådan strategisk, helhedsorienteret bymæssig udvikling.

Facilitering og faciliteter til kreative miljøer

På tværs af byer og organisationer er der nu fokus på at facilitere kreative miljøer og herunder at arbejde med de fysiske faciliteter som et element. Den senmoderne kreativitet følges med helt andre måder at organisere arbejdet og arbejdspladsen på og der arbejdes på flere måder med direkte forsøg på at facilitere kreative miljøer.

Projekt- og innovationsmodeller

Oplevelsen af at hurtige og løbende forandringer, komplekse organiseringer og skiftende normer og regler gør det svært at udstikke kurser og lægge planer, der holder over lang tid, og det sætter yderligere pres på at kunne navigere strategisk og løbende. Komplexitet og usikkerhed er således andre udfordringer, der relaterer organisationers arbejde til kreativitet, og de traditionelle faseopdelte innovationsmodeller afløses i nogen grad af mere komplekse og dynamiske forståelser, ligesom den kreative udviklingsafdeling presses af mere åbne tilgange til innovation.

Når man i mange projektprocesser forsøger at reducere sin usikkerhed ved systematisk, rationel planlægning, gør man projektet sårbart overfor de udfordringer, der med stor sandsynlighed vil følge i projektets proces, da man har låst dets mulige handlingsrum (Christensen og Kreiner 2005). Denne form for planlægning tager sit udgangspunkt i forestillingen om en “perfekt” verden, hvori økonomiske modeller og planlægningsystemer kan gennemføres “efter bogen”. Heroverfor hævder Christensen og Kreiner, at verden

må ses som ufuldkommen, og at planlægning derfor må tage udgangspunkt i at holde projektet åbent for forandring gennem hele processen:

“At forvente at den viden og den situation, som eksisterede på tidspunktet for projektets igangsættelse, eksisterer uforandret ved projektets afslutning, ville være naivt og uden sund fornuft.” (Christensen og Kreiner 2005:37)

Dertil kommer at arbejdet med at reducere operationel usikkerhed med realistiske projektmål og projektplaner, skabt fra projektets start, sætter et præstationsniveau, der ikke fordrer innovation. (Christensen og Kreiner 2005) Når man operationaliserer projektmålet låser man sig let fast på et lavt ambitionsniveau, idet man tager højde for hvorvidt det er realiserbart og de lagte planer er mulige at følge:

“Desværre er det sådan, at jo lavere ambitionsniveauet er, jo mere sandsynligt er det også, at projektmålet er realisabelt og planerne til at gennemføre.” (Christensen og Kreiner 2005:46)

Deres pointe er, at man opnår bedre resultater ved at tænke ud over, hvad man på planlægningsstadiet ønsker at opnå og i stedet udvikler projektmål undervejs i processen, efterhånden som man opdager nye muligheder og lærer. Det handler i høj grad om at ende med at skabe det produkt, man ønsker at skabe. Og ikke mindst om at lære undervejs i processen, som både Schön og Senge også har fokus på.

C. Otto Scharmer arbejder med nogle af de samme perspektiver i “teori U”, som efter årtusindskiftet er blevet en meget populær model blandt virksomhedsledere. Heri omtaler han forskellige former for kompleksitet: Dynamisk kompleksitet, der betegner distance eller forsinkelse mellem årsag og virkning i tid eller rum; Social kompleksitet, der betegner interessenters forskellige interesser og verdenssyn; og endelig emergent kompleksitet, som er Scharmers tilføjelse, og som betegner forandringer, der nedbryder det bestående system, idet der ingen kendt løsning er på problemet - selve problemet er udefineret eller det er uklart hvem interessenterne er. (Scharmer 2007)

Scharmer, der i høj grad arbejder med udgangspunkt i Senge, inkluderer mere perifere aktører i organisationens læringspotentiale. Kunder i netværksorienterede virksomheder opfattes ikke bare som de endelige modtagere af produkter, men også som aktive medskabere af produkterne. (Scharmer 2007)

“Videnskilden i en opstrøms strategivinkel kommer fra ressourcer af slumrende innovationer og ideer, der har til huse i periferien af en virksomhed. Herved udvides strategien i princippet udover organisationens grænser til også at omfatte kunder, partnere og frontlinjepersonale.” (Scharmer 2007:73)

Dette perspektiv knytter sig til kreativitetsdiskussionen, idet der i høj grad brydes med idéen om at kreativitet (og innovative produkter) er noget der skabes af særlige mennesker på særlige steder og til passive brugere. I højere grad er der tale om kooperativ kreativitet, hvor brugere (af produkter eller ydelser) ses som ressourcer, da de lever i, hvad man kan kalde praksisfeltet. Dette er dog ikke et nyt aspekt i produktudvikling², men i højere grad en ny måde at tænke virksomheders forhold til deres brugere på og aktivt udnytte det potentiale, der eksisterer i “brugerdreven innovation” (von Hippel 2005).

² Se STS feltet (Science and Technology Studies) fx ANT (Actor Network Theory) for perspektiver på, hvordan udvikling af teknologi og samfund er vævet helt tæt sammen.

Brugerdreven innovation flytter fokus på hvilken viden, der ligger til grund for innovationsprocesser, og også på hele forståelsen af produktet og dets brug. Brugerdreven innovation har bragt nye professioner, især antropologer og etnologier, ind i virksomhederne som de, der skal afkode brugernes praksis og behov til virksomhederne gennem studier af brugere. Brugerne kan være end-users af fx sportstøj eller håndværkere, der fx bruger isoleringsmateriale, og nøjagtige brugerstudier sætter fokus på brugen af produkter i praksis. Brugerdreven innovation bringer således ny viden og nye perspektiver ind i virksomhedens kreative proces. Derimod har der ikke i nogen særlig grad været tale om en proces, der er "drevet" af brugerne. Ligesom studierne i høj grad har været relateret til veldefinerede brugssituationer. Andre og lignende tilgange arbejder i højere grad med mere dynamiske samarbejder med brugerne, hvor forståelsen af "brugen" er mere åben, og hvor brugerne medvirker som kreative ressourcer som fx i "co-design" (fx Ehn 1989) og "co-creation" (Prahalad & Ramaswamy 2004). Med begrebet "open innovation" (Chesbrough 2003) flyttes også fokus fra den kreative udviklingsafdeling til samarbejdet mellem forskellige faggrupper samt underleverandører og brugere. Her understreges at innovation kræver tænkning i hele udviklingsprocessen og brugskædens mange aktører, og der er fokus på samarbejde og netværk. Grænserne mellem virksomheden og dens omgivelser bliver således mere udflydende.

Processer, møder og dialog

En stor del af den teori, der beskæftiger sig med modeller for kreativitet i praksis, fokuserer på at iscenesætte og orkestrere "mødet" – mødet mellem mennesker og den kreative proces. Workshops, kurser, konferencer, for ikke at nævne de mere uformelle møder mellem mennesker i hverdagen, er aktiviteter, der ofte forsøger at indtænke kreativitet.

Der er adskillige og forskelligartede teorier og redskaber, der arbejder med hvordan man bedst kan drive og udvikle møder og samarbejde mellem aktører. Centrale eksempler er "brainstorming" (Osborn 1953); "Fremtidsværksteder" (Jungk og Müllert 1984); Forum teater (Boal 1979 /2000): "Appreciative inquiry" (fx Cooperrider et al. 2003); og "Open space" (Owen 2008). Flere af disse fx fremtidsværkstedet og forumteatret har rod i et kritisk perspektiv, der søger at frigøre "den sociale fantasi" og "empower" mennesker til at forandre deres eget liv og samfundet. De har dannet inspiration for en stor skare af konsulenter og andre, der har videreudviklet disse metoder til at facilitere kreative processer til byplanlægning, virksomhedsudvikling og innovationsprojekter.

De mange forskellige tilgange varierer fra at beskæftige sig med alt fra overordnet planlægning og tidsstyring til at skabe tryk og fællesskabsfølelse. De Bono har et særligt fokus på idéudvikling og kreativitet i sit arbejde med mødeledelse og hans perspektiv kan tjene som illustration. Som nævnt arbejder de Bono med metoder til lateral tænkning for at gøre det muligt at bryde ud af den systemgenkendelse og -dannelse, der er en central del af vores neurologiske opbygning som mennesker. Det drejer sig altså om metoder, der skal få mennesker til at tænke fundamentalt anderledes. Det er centralt i tanken om lateral tænkning, at man kan bygge videre på tilsyneladende dårlige idéer, mens man hvis man kun arbejder videre på gode idéer vil begrænse sine muligheder væsentligt.

De Bono arbejder med værktøjet "provocative operation" eller PO, der tager udgangspunkt i at sætte en situation på hovedet for at skabe nye idéer og nye rum for tænkning. Værdien i at arbejde med PO er, ifølge de Bono, at man kan flytte tænkningen fra et sted hvor den er fastlåst, til et sted hvor forandring synes mulig. Med PO arbejder man typisk med forslag, der er upraktiske, politisk ukorrekte, ubetalelige eller bare helt almindeligt tåbelige – det centrale i arbejdet er dog at man følger idéen til ende og arbejder med den

som en aktiv, positiv mulighed. de Bono bruger ofte eksemplet, hvor man tager udgangspunkt i at en bil burde have firkantede hjul. Selvom man ikke efterfølgende har bygget biler med firkantede hjul, har arbejdet ifølge de Bono betydet meget for udviklingen af støddæmpere.

Det andet redskab i de Bonos arbejde er de seks "tænkehatter", der er en metode til at skabe kreativitet ved at skabe fælles fokus om en enkelt dimension af tankeprocessen ad gangen. De seks tænkehatter repræsenterer forskellige perspektiver: den hvide hat (information, viden), den grønne hat (nyskabelse, kreativitet), den gule hat (optimisme, konstruktivitet), den røde hat (følelser, intuition), den sorte hat (kritik, forsigtighed) og den blå hat (proces, meta). Pointen med tænkehatterne er, at man når længere med samtænkning og parallel tænkning. I stedet for at diskutere fra forskellige perspektiver, ser man tingene sammen, et perspektiv ad gangen. Dertil kommer at der er indført et metaredskab i mødet (den blå hat), hvormed man har mulighed for at snakke om processen undervejs og i fællesskab. (de Bono 1999) Endelig bidrager denne arbejds måde til at skille det idéskabende perspektiv fra det vurderende perspektiv. Hatterne kan anvendes af facilitatorer, metaforisk i mødesammenhæng eller fysisk, som det f.eks. er set i nogen af de eksperimenterende kreative rum, der er blevet etableret i Danmark indenfor den seneste årrække. (se Radich 2006)

Et andet centralt felt, der knytter sig til kreativitet i mødekonteksten, er dialog. Dialog og vidensdeling står centralt i meget nyere organisationsteori og er i det hele taget i fokus, når der arbejdes med kreativitet på organisationsniveau. Peter Senge tager udgangspunkt i David Bohms dialogdefinition, der handler om at "tænke sammen", når han omtaler læring i teams. Gennem dialogen skabes et rum hvor for-forståelser (eller fordomme om man vil) kan synliggøres og anvendes til kollektivt at lære ud fra. En lignende tilgang anvendes i den noget mere poppede "Crucial Conversations Tools" (Grenny et al 2002), hvor forfatterne arbejder med idéen om en "shared pool of meaning", der i en dialog kan opstå ud fra de deltagendes personlige "pools of meaning". Ved at føre en dialog, der skaber en "shared pool of meaning", kan man ifølge forfatterne:

- 1) Skabe grundlag for mere kvalificerede overvejelser og beslutninger eftersom hver deltager får adgang til mere relevant og korrekt information. Jo flere idéer og perspektiver, der tilføjes den fælles "pool", jo bedre løsninger kan der skabes.
- 2) Skabe grundlag for fælles handling. Idet idéer og perspektiver bliver delt via samtalen, vil deltagerne også i højere grad være villige til at handle med udgangspunkt i de diskuterede løsninger. Hvis ikke alle føler at de er med i samtalen vil de hverken føle sig forpligtede eller motiverede til at gennemføre løsninger i praksis. (Grenny et al 2002)

I modsætning til denne positive proces står, hvad forfatterne kalder at gå i "silence" eller "violence", altså enten trække sig tilbage fra situationen og blive passiv eller at blive vred eller irriteret på samtalepartnerne. Den danske psykolog Henriette Christrup har arbejdet med et lignende perspektiv, som hun betegner "ego rouletten". Hun har her identificeret otte destruktive mekanismer, der kan ødelægge potentialet for kreativitet til et møde – eller med andre ord, hindre dialogen. (Christrup 2004)

I tråd med dette arbejder Scharmer med en term, han kalder praktisk dialog. Denne indebærer at udvikle dialogen gennem flere faser ved at flytte perspektivet fra et internt (hvor man ser på feltet) til at være selv-refererende (hvor man opfatter fra feltet). Målet er at nedbryde grænserne mellem iagttageren og det iagttagne, så det er muligt at se sig selv som en del af det system, der iagttages:

”Når deltagerne i en gruppe begynder at operere ud fra et sådant perspektiv, begynder de at se deres relationer til systemet, og hvordan de kollektivt er med til at opretholde det.” (Scharmer 2007:148)

Der er altså for Scharmer et centralt arbejde i at udvikle dialogen hen imod et fælles fokus, på linje med Bohms “tænke sammen” definition:

”Det centrale i denne tilgang er, at der sker et kollektivt skift af bevidsthedens kvalitet i dialogen: fra høflighed til konflikt, fra konflikt til spørgende interesse og fra spørgende interesse til skabende flow.” (Scharmer 2007:94)

Motivation og brud med resultatløn

Nye måder at arbejde på kræver nye medarbejderkompetencer og -roller. I forlængelse af diskussionerne om udfordringer med innovation og læring i organisationer er der et stigende fokus på motivation blandt medarbejderne. Hvor resultatløn har været dominerende gennem mange år, så peger flere centrale forskere på, at denne form ikke nødvendigvis er hensigtsmæssig, hvis man vil styrke kreativiteten i organisationen.

Centralt står det hos både Senge og Schön, at den enkelte medarbejders motivation er central for dennes evne til at lære eller være kreativ. Samme perspektiv ser man hos de Bono, der i et interview til “Market Magazine” omtaler, hvordan man stimulerer et kreativt arbejdsmiljø:

”Hvis du vil stimulere medarbejdernes innovative indsats, skal du tænke på, at hvis du belønner indsats, skal du nok få resultater. Hvis du belønner resultater, får du meget mindre indsats.”

www.marketmagazine.dk/default.asp?Action=Details&Item=352

Csikszentmihalyi påpeger ligeledes, at “intrinsisk motivation” er den drivende kraft bag kreativt arbejde. Intrinsisk motivation betegner den indre kilde til motivation (arbejdet bærer belønningen i sig selv), hvor “ekstrinsisk motivation” betegner ydre faktorer som f.eks. penge eller forfremmelse. Der kan ses en parallel til definitionen af flow i intrinsisk motivation, da det handler om indlevelse i projektet, der gør ydre faktorer ligegyldige. Motivationen til at arbejde er med andre ord, at det er interessant, involverende, spændende og udfordrende. (Csikszentmihalyi 1990) Også Florida melder sig ind i koret af kritikere af for snævre forståelser af motivation:

”Research on the psychology of creativity by Teresa Amabile (1996), Robert Sternberg (1999), and others shows that creativity is an intrinsically motivated process and further suggests that the use of extrinsic rewards, such as financial incentives, may actually be counterproductive to motivating creative work.” (Florida 2003:16)

Der er derfor i mange virksomheder et ændret fokus fra at arbejde med belønning til at arbejde med intrinsisk motivation eller indre eller iboende kilder til motivation. Her er det den enkelte medarbejder i fokus, og man arbejder i højere grad med at lade medarbejderne lede sig selv og deres arbejde. Internetvirksomheden Google fremhæves ofte som et eksempel på denne tilgang, særligt med udgangspunkt i virksomhedens “20 % tid”, hvor medarbejderne opfordres til at bruge en dag om ugen på at arbejde med projekter, der ikke nødvendigvis har noget med deres jobbeskrivelse at gøre (om end projekterne skal have noget med

deres arbejdsplads at gøre)³. Et mere vidtgående eksempel på denne tilgang er "ROWE - result only work environment", hvor der fokuseres udelukkende på resultater af arbejde og ikke på form (Pink 2009). Medarbejdere vælger selv deres arbejdstider, steder og former, så længe de gør deres arbejde.

Scharmer omtaler også motivation forskellige steder i teori U. Om end det er ikke så detaljeret forklaret hvordan de forskellige former for motivation fungerer og hænger sammen, så skriver han:

"Mange motivations- og belønningssystemer, som virksomheder benytter sig af, har ofte den modsatte virkning af hensigten. Man indfører en belønningsdrevet adfærd i stedet for en kultur, der understreger at man gør det rigtige, fordi det er rigtigt. Så her drejer det sig om at skabe miljøer, hvor mennesker kan gøre det, de holder af, og holde af det, de gør." (Scharmer 2008: 391)

Yderligere henviser Scharmer også til at "presencing", når det foregår rigtigt skaber en indre motivation, der gennem kontakten til kilden simpelthen gør at man ikke kan lade være med at handle bagefter. Pointen er at kreativitet opstår med udgangspunkt i den enkeltes ønske om at skabe noget nyt og bedre. Motivation er således blevet en central del af ledelsesudfordringen.

Motivation og konkurrencen om de kreative medarbejdere kræver også, at virksomheden indretter sig fysisk og socialt som en attraktiv organisation, der både kan tilbyde gode karrierer og gode arbejdsforhold, hvor medarbejderen kan trives og udvikles. Mange virksomheder arbejder i den forbindelse med personalepleje, sportsfaciliteter, cafémiljøer, frokostordninger mv.

Planlægning – et ordens projekt gennem de fysiske rammer

Arkitektur og design har til alle tider søgt at organisere verden og lægge op til bestemte brugsmåder, lige fra religiøse bygningsværker, over diktaturets til demokratiets bydesign og designeres arbejde med det intuitive brug af teknologi.

Der er tilsvarende en række eksempler på, at organisationer har søgt at udkrystallisere en kreativ proces eller metode i konkrete fysiske faciliteter. Det gælder fx etableringen af rum svarende til de tre faser i den såkaldte Disney proces med et drømmerum, et planlægningsrum og et kritik rum. Også i Danmark er der flere eksempler på konkrete fysiske udformninger, der skal stimulere kreativitet, fx "det blå rum" på Teknologisk Institut eller Bosch og Fjords kunst og installationer fx på Coloplast og i Mindlab (se case). Hvor det første er tiltænkt en særlige rolle som et sted man besøger for at arbejde kreativt, så er de andre integrerede på arbejdspladserne. Fælles for dem er imidlertid den grundlæggende forestilling om, at den anderledes fysiske udformning lægger op til divergent tænkning ved at signalere "her er anderledes" og inspirere til at tænke "ud af boksen". Desuden er det formålet at skabe rammer for "mødet" i form af mødet mellem tilfældige, tværfaglige møder eller møder, hvor hierarkier brydes ned: Når din chef ligesom dig må kravle på alle fire ind i rummet gennem den lave dør, og I alle sammen sidder på en lav bænk i en ring, så forventes de fysiske rammer at bidrage til nye relationer og til at åbne op for ny tænkning.

Frank Radich (2005) har i rapporten "Fysiske rammer for innovation: casestudier af kreativitetsfremmende innovative rum" undersøgt en række af de eksperimenter, der har været i Danmark og udlandet med at

³ Se også googles 10 grunde til at virksomheden er et godt sted at arbejde:
<http://www.google.com/support/jobs/bin/static.py?page=about.html&about=top10>

anvende det fysiske rum til at facilitere kreativitet. Radich nævner i rapporten mange eksempler på kreative rum, hvor nogen eksisterer indenfor rammen af en kreativ organisation, mens andre i højere grad er faciliteter møntet på udlejning med facilitering. Han konkluderer, at de kreativitetsfremmende fysiske rum, der synes at være velfungerende, er knyttet til organisationer (eller dele af organisationer) med en kultur, der er orienteret mod kreativitet. De øvrige cases besidder spændende fysiske rammer, men mangler i høj grad procesfaciliteringen. (Radich 2005:71).

I studiet af kreative miljøer peger Radich (2005) på fire fællestræk:

- Intention – det skal være legitimt at arbejde med at skabe kreative løsninger
- Kommunikation – kreativitet sker i dialog mellem mennesker
- Facilitation – de kreative processer skal understøttes af proceskonsulenter eller lignende
- Stimulation – den kreative proces skal stimuleres med forskellige virkemidler

Et kreativt miljø i en organisation handler ikke alene om at skabe fysiske rammer for møder og uformelle samtaler eller anderledes rum, der kan inspirere til nye idéer. I lige så høj grad handler det om at gode processer og facilitering samt at organisationens kultur er orienteret mod kreativitet og giver plads til eksperimenter og samarbejde og læring af fejl. Dette bakkes generelt op af de nyere teoretiske perspektiver, der er præsenteret tidligere i kapitlet, der netop søger at arbejde med facilitering og i nogen grad kultur.

Rammen for det uformelle, spontane møde

Det er ikke fordi vi slet ikke kan sige noget om faciliteter, der kan styrke kreative miljøer. I byplanlægningen har der gennem tiden været studier af rammerne for det spontane, uformelle møde som en del af de bymæssige kvaliteter. Jane Jacobs studier af Greenwich Village er trukket frem flere gange i det foregående og har haft stor betydning i planlægningen. I dag er den danske arkitekt Jan Gehls arbejde en inspirationskilde verden rundt. (Gehl 1980) Netop her er det meget tydeligt, at byerne strategier trækkes over i virksomheders design.

At samle – eller sprede

Nærhed og afstande betyder meget for mulighederne for at uformelle spontane møder kan opstå. Man bevæger sig typisk i sit nærområde, og på en arbejdsplads er de, man mødes tilfældigt med, typisk placeret i samme bygning, på samme etage. Bygninger spredt over et stort område er en barriere for det tilfældige møde. I byplanlægningen vil man typisk arbejde med et kompakt byggeri, der er samlet om en gade eller et torv. På Stanford Universitys afdeling for "Design and Innovation" er de små kontorer placeret rundt omkring uformelle møderum, hvor diskussionerne mellem forskerne kan opstå.

I byplandiskussionen om livet mellem husene er tætheden afgørende. Der skal være mange mennesker på et relativt lille areal for at skabe rammerne for mange uformelle kontakter. Mange har forestillinger om levende liv som det, der er på Højbro Plads, i bebyggelser, der har en relativt lav tæthed. Man kan forestille sig, at tætheden er tilsvarende vigtig for de spontane, uformelle møder i virksomhederne. Sidder folk meget spredt, er sandsynligheden for møder mindre. Størrelsen og den fysiske udformning af kontorerne er derfor afgørende for mulighederne – med 10 m² kontorer er sandsynligheden alt andet lige større end med 20 m² kontorer. Som Jan Gehl skriver:

“Det er vigtigt at slå fast, at det ikke er bygninger, men mennesker og begivenheder, der har behov for samling, og at begreber som f.eks. udnyttelsesgrad og bebyggelsestæthed intet afgørende fortæller om, hvorvidt begivenhederne er rimeligt koncentreret.” (Gehl 1981 p. 77)

Valget af at samle aktiviteter kan også betyde, at der er andre arealer, der ikke er så intensivt udnyttet. Selv i den tætte by er der steder med meget liv, og andre steder, hvor der er mindre liv. I IDEO, der beskrives som et verdensførende design- og udviklingsfirma, er hovedkvarteret i en serie af ni store og små kontorer langs et par husblokke på High Street i downtown Palo Alto. (Radich 2005) Det betyder, at designere, ledere, klienter og andre besøgende ofte hilser på hinanden, stopper op og snakker sammen eller danner små klynger uden for kontorerne, når de går mellem IDEOs forskellige bygninger eller blot skal ud efter en sandwich. Det er stedet, hvor der sker spontan interaktion. På denne måde er High Street blevet et uformelt mødested lidt ligesom gangene, der forbinder kontorerne i andre virksomheder, og derfor betegnes High Street også som “the Hallways of IDEO”. (Radich 2005).

At integrere eller segregere

Mangfoldighed kan bidrage til at skabe det eftertragtede byliv, og derfor fremhæver Jan Gehl det positive i at integrere mange forskellige funktioner, hvilket er et opgør med den funktionalistiske byplanlægning, der bygger på zoning. At det i dag er muligt at integrere fx erhvervsliv og boliger i byen handler også om udviklingen af erhvervsprofilen i vestlige byer, hvor problemer med virksomheders røg, støj og mængde er reduceret. Hovedeksemplet i “Livet mellem husene” er forskellen mellem Københavns Universitet, der er integreret med mange funktioner i det indre København, og Danmarks Tekniske Universitet, der ligger som en isoleret campus, hvor der kun, ifølge Jan Gehl, færdes en type mennesker. (Gehl 1980)

Når det at møde noget nyt og anderledes er en vigtig brik i de kreative processer, taler det for at blande forskellige typer af aktiviteter på samme areal. Et yderligere skridt er at skabe muligheder for at mødes på tværs af de forskellige typer aktiviteter, f.eks. ved ikke at have separate kantiner for enkeltvirksomheder, hvilket vil understøtte et lokalt caféliv, der også kan bidrage til bylivet efter arbejdstid. Skiftet fra industrisamfundets skarpe deling mellem arbejdstid og fritid til videnssamfundets mere flydende arbejdstider kan også tale for en integration af muligheder for oplevelser og udfoldelser blandt mere virksomhedsrettede aktiviteter. I “Den Kreative By” (Landry 2008) tales der om “third places”:

“Soft infrastructure includes paying attention to how people can meet, exchange ideas and network. It shifts the focus and encourages physical development and place-making or urban design that foster communication between people. These places have high levels of amenity and quality. It promotes “third places”, which are neither home nor work where people can be together.” (Landry 2008 p. xxiii)

At invitere eller afvise

De fysiske forhold kan invitere eller afvise i forhold til en eventuel dialog. Det forhold, at folk, der sidder i samme rum, oftere har dialog og løser opgaver i fællesskab, end folk, der sidder bag deres lukkede dør i et cellekontor, har været anvendt som et af argumenterne for storrumskontorer (Mosbech2004).

Byrum – og rum i bygninger – kan indrettes, så man inviterer til dialog. Den visuelle kontakt mellem den enkeltes arbejdsplads og det fælles mødested er vigtig. Jan Gehl refererer til den italienske landsby San Vittorino Romano, hvor der er udsigt fra husene til den fælles brønd. Her er der samtidig tradition for, at man “glemmer” en spand ved brønden, så man har en undskyldning for at gå ud, hvis der nu er spændende

personer, der mødes. Kaffemaskinen kan have den samme effekt i virksomheden. I Coloplasts rum "Colon" er der en kaffemaskine, der ud over at lave kaffe af høj kvalitet, larmer højt og er på den måde med til at tiltrække andre til at holde kaffepause. (Radich 2005) I Legos Visionlab har man arbejdet med Coffices – et mellemrum mellem en café og et kontor – som mødested for medarbejdere på vej fra en afdeling til en anden. (Radich 2005)

At udvikle de uformelle, spontane møder drejer sig måske i høj grad om at blande aktiviteter sammen på den rigtige måde og finde på et utal af undskyldninger for det uformelle møde. Børn går ud på legepladsen for at se, om der er nogen der vil lege. Fremtidens kreative verden består måske i højere grad af processer, hvor elementer af leg indgår, og det diskuteres derfor hvordan vi laver fremtidens "legepladser" for voksne. Hvad det er for aktiviteter, det vil være legitimt at samles om, vil i høj grad afhænge af arbejdskulturen. De kreative virksomheder var foran med "fodboldbordet", som nu er blevet en mere eller mindre slidt ikon på en kreativ virksomhed. Måske vil det i højere og højere grad dreje sig om aktiviteter, der minder om fritidsaktiviteter: motion, sport, kunst osv. På den måde er det ikke kun ved kaffemaskinen eller på toilettet, man kan mødes, men også i atelieret, karaokerummet, fitnessrummet eller streetbasketball-banen. Koblingen til sundhed og trivsel er tydelig. Måske vil det endda også være legitimt blot at sidde og se på de andre, der leger.

I byplanlægningen bliver der arbejdet meget med at skelne mellem forskellige typer af rum, der har forskellige kvaliteter i forhold til at invitere eller afvise (Dansk Ingeniørforening 1990 side 11):

- Offentlige rum, som fx parken, fortovet, pladser og butikcentre, hvor der ikke er adgangskontrol (selv om det kan være låst om natten).
- Semi-offentlige rum, som fx stier mellem offentlig vej og indgangsparti, p-pladser til virksomheder.
- Semi-private rum, som fx opgangen og fællesarealet i boligforeningen, omgivet af symbolske barrierer.
- Private rum, som fx boligen, kontoret, haven og altanen, der er omgivet af klare barrierer.

Befinder man sig i et offentligt rum er man enten på vej fra et sted til et andet, ved at udføre en aktivitet, eller ved at betragte folk, der udfører aktiviteter. Man skal have en "undskyldning" for at være der.

I det private rum vil man kun undtagelsesvist forstyrres – det kræver aftaler at komme ind på en andens private territorium, svarende til den lukkede dør i cellekontoret. Man har "meldt sig ud", man vil have fred og ro til at koncentrere sig om igangværende arbejde.

I byplanlægningen spiller designet af de semi-private rum en afgørende rolle – man behøver ingen undskyldning for at opholde sig i sit eget semi-private rum, men vil ved sin tilstedeværelse i dette signalere, at man er åben over for en dialog. Man er åben over for forstyrrelser. Man har "meldt sig ind". Den åbne dør i cellekontoret kan have samme funktion, den signalerer: Jeg arbejder, men du må godt snakke med mig. Studier af de sociale miljøer i boligområder har vist, at eksistensen af semi-private forarealer har stor betydning for de uformelle, spontane kontakter beboerne imellem. I den detaljerede planlægning gøres der meget ud af forarealerne og deres udformning. Her kan man sige, at selv om den åbne dør kan have den samme funktion, kunne man overveje forskellige alternativer. Rummene i IDEO er beskrevet sådan:

De fleste rum er designet således, at et centralt asymmetrisk bord fungerer som en park for tre eller fire teammedlemmer. Prototyper, skitser eller planer flyder på bordene sammen med Palm Pilots og mobiltele-

foner. Alle der "bor" i parken kan på splitsekund se om deres naboer er "hjemme", men de kan også skubbe deres halvgennemtsigtige skydedøre for, såfremt de har behov for lidt privatliv. Det synes at være det perfekte sammenspil mellem samfund og privatliv (Kelly 2001, beskrevet i Radich 2005).

At åbne op eller lukke inde

Der er næppe mange, der er i tvivl om, at en lukket facade er kedelig at bevæge sig forbi, på samme måde som en gang i en kontorbygning med lutter lukkede døre. En gang imellem har man lukket aktiviteter inde af (misforståede) effektivitetshensyn. Man må ikke blive forstyrret i sit arbejde af uvedkommende begivenheder. I byplanlægningen arbejdes der med at lukke op, for at gøre aktiviteter synlige. Det kan være inspirerende for ens egen arbejdsproces. På IDEO har man konstateret, at den visuelle kontakt er afgørende, og derfor har man udformet møderummene, så forbipasserende kan se hvad der foregår i rummet og lade sig inspirere.

Leonard og Swap (2005) argumenterer for, at innovationer opstår i krydsfeltet mellem fagområder. I den forbindelse kunne det måske være værd at overveje, i hvor høj grad man vil lukke de kreative processer inde på den enkelte virksomheds territorium, eller om man med fordel kunne placere en del af processerne i det offentlige rum, hvor der måske er større chance for at få helt nye påvirkninger fra andre faggrupper.

Binder og Brandt (1998) kritiserer med afsæt i designforskningen forestillingen om at designe arbejdspladser, hvor opgaver skal kunne bevæge sig nemt og uforstyrret gennem organisationen. I stedet argumenterer de for at kreative arbejdspladser er bedre tjent med undersøgende samarbejder end formelle præsentationer. De beskriver en case, hvor der blev etableret temporære rum, hvor medarbejder og kunder kunne mødes og samarbejde i processen. Dette blev muligt gennem etableringen af centralt lokaliserede og synlige arbejdspladser, hvor ideer kunne blive foreslået og diskuteret og processen blive set og hørt af forbipasserende medarbejdere. På den måde bliver flere engageret i at bidrage. Som nævnt tidligere er tilgange som "bruger-dreven innovation" og "open-innovation" med til at sætte fokus på at åbne traditionelle udviklingsafdelinger og udviklingsprocesser mod både brugere og samarbejdspartnere såvel som den øvrige virksomhed, miljøer som tidligere blev forstået som eksterne.

Opsamling

- Byer og virksomheder benytter sig med resonans i kreativitetsdiskursen af beslægtede greb i deres respektive forsøg på at begå sig i den postindustrielle konkurrencesituation.
- Urban entrepreneurialism dækker over, at byerne snarere end at være kollektivt regulerede infrastrukturer for social og økonomisk udfoldelse er begyndt at organisere sig som virksomheder med strategiske satsninger på vækst og udvikling og med virksomhedsbaserede metoder og nye relationer mellem offentlige og private parter.
- Samtidig er virksomhederne blevet optaget af den omgivende by og begyndt at integrere byens samspil mellem byrum og uformelt liv i deres forsøg på rekonstruktion i en ny tids økonomi og kulturer og interessere sig for den omgivende by og dens profilering og liv.

Nye innovationsmodeller bryder med tanken om at kreativitet er noget, der skabes af særlige mennesker i særlige afdelinger. I stedet sættes fokus på netværk og samarbejde mellem forskellige faggrupper og underleverandører og brugere. Innovation kobles til hele udviklingsprocessen og grænserne mellem den private eller offentlige virksomhed og dens omgivelser bliver mere udflydende.

- En stor del af den teori, der beskæftiger sig med kreativitet, fokuseres på møder og processer og en stor skare af konsulenter præsenterer metoder til at facilitere kreative processer i byplanlægning, i virksomhedsudvikling og i innovationsprojekter.
- En række metoder udfoldes både i byer og virksomheder med strategisk at tiltrække den kreative klasse ved at skabe rammer for dens udfoldelse og skabertrang. På tværs af byer og virksomheder lægges vægt på at skabe levende mangfoldige miljøer, hvor folk bevæger sig rundt og hvor der gives mulighed for uformelle og tilfældige møder og inspiration.
- Jan Gehls studier og anvisninger for udvikling af bymiljøer bevæger sig fra at være en inspirationskilde for byer verden over, til også at inspirere virksomheder i deres design af arbejdspladsen. Omvendt, så bevæger Facility Management, der har rod i blikket på organisationens rammer og drift, sig nu ud af virksomhedens fysiske rammer og over i byens sociale liv bl.a. med koncepter som "community based FM".
- Ligesom byer har søgt det gode liv gennem arkitektonisk design, så har virksomheders bestræbelser på at etablere kreative miljøer, udmøntet sig i en række eksempler på fysiske rum eller rammer, hvis formål direkte er at bidrage til den kreative proces eller det kreative miljø. Et kreativt miljø kan næppe etableres alene ved hjælp fysiske rammer. Gode processer og facilitering synes også at være vigtig, ligesom den grundlæggende organisationskultur spiller afgørende ind.

1.4 Kritik af kreativitetsdiskursen

Kreativitetsdiskursen bliver i sagens natur forstået som en meget spændende og gavnlig udvikling, som det er vanskeligt at stille grundlæggende spørgsmålstejn ved eller kritisere, hvis man vil tages alvorligt. Det ligger i det diskursive hegemoni. Men det er dog muligt at identificere kritik, der relaterer sig både til udviklingen i byerne såvel som arbejdslivet i organisationerne.

Sociale slagsider i byen

Den kreative bølge skyller ind over de tidligere industribyer i Vesten og skaber nye bånd – mellem offentlige og private organisationer og mellem arbejdsgivere og -tagere, der alle har interesser i at udvikle deres by og region i den globale konkurrence og skabe vækst og arbejdspladser. Og mellem finansielle interesser, bystyre, lokale borgere og aktivister, der alle høster fra omdannelsen af de forladte industriområder til nye kreative zoner i byen. Mens aktivister og kunstnere får billige og fleksible lokaliteter og skaber lokale aktiviteter og løfter slidte kvarterer, så brandes byen og grundpriser og udviklingsmuligheder øges. Det synes at være en lykkelig alliance, som alle kan være tilfredse med, og kritikken har da også svært ved at trænge igennem. Men den findes og vi vil her ridse de kritiske perspektiver op.

Et overordnet kritisk perspektiv kan findes hos den geografen David Harvey, der har kritiseret skiftet til den strategiske planlægning i byer, som han mener bygger på og øger en u hensigtsmæssig global konkurrence mellem byer og regioner. (Harvey 1989) I hans analyse af udviklingen i flere byer i USA og England beskriver han konsekvenserne af den entreprenante bypolitik, der gennem offentlig-private partnerskaber får et for snævert økonomisk fokus, og svigter den velfærds- og fordelingspolitik, som han ser som en væsentlig opgave for byerne. Fx sker der en forskydning, også i den økonomiske prioritering, fra at etablere gode faciliteter og vilkår for byen til et fokus på konkrete projekter som fx centre for indkøb, kultur eller underholdning, der kan etableres i koalitioner mellem offentlige og private virksomheder, og som kan tiltrække interesse i et bredere opland end den konkrete placering. (Harvey 1989)

Erik Swyngedouw bruger begrebet "urban development projects" til netop at sætte fokus på de store projekter, der bygger på partnerskaber med det private og som byerne bruger i den bymæssige konkurrence og. Disse storskala byggeprojekter skal profilere og promovere byen som innovativ og kreativ, regionalt og globalt (Swyngedouw et al 2002). De store projekter kan generere vækst, men får også stor betydning for byens fysiske rum og infrastrukturer og bryder med traditionel planlægnings procedurer og lokal demokrati.

Ørestaden i København kan ses som et eksempel på et sådant projekt. Planlægningen af det blev gennemført i en ny offentlig-privat konstellation, der blev etableret uden for traditionel demokratisk indflydelse og placeret på den ellers fredede grønne fælled. Den nye bydel har styrket Københavns udviklingsmuligheder og er ramme for en række interessante og spektakulære byggerier og funktioner inklusiv et stort antal boliger. Etableringen af den københavnske metros første linje blev finansieret gennem grundsalget, men fik også et linjeforløb derefter, ligesom placeringen af stort set alle butikker og restauranter i et center nok trækker publikum fra både Danmark og Sverige, men har store konsekvenser for bylivet i den nye bydel.

Swyngedouw har lavet en række casestudier i mange lande og finder disse store fyrtårnsprojekter alle steder. Fra et kreativitetsperspektiv kan man pege på det paradoks, at disse byer prøver at være kreative på den samme måde – hvor kreativt er det? (Swyngedouw et al 2002, Lund Hansen et al 2001)

Swyngedouw kritiserer også hvordan disse projekter risikerer at skabe en fragmenteret planlægning af byen, hvilket er på linje med professor Bent Flyvbjerg, der gennem mange år har fremført en kritik af nye måder at planlægge på gennem offentlig-private netværk og især beskriver den magt, der udøves i og gennem disse projekter på byen (Flyvbjerg 1991). Endelig tager Swyngedouw fat på den fysiske og sociale polarisering, de store "kreative" byprojekter kan have. (Swyngedouw et al 2002) De store projekter bliver symboler på kreativitet og vækst og favoriserer virksomhedernes interesser sammen med middelklassen. De er med til at omfordele midler i byen gennem prioritering af spektakulære projekter og dyre ejerboliger. Også i Danmark lyder der en kritik af den måde, den kreative diskurs har en social slagsside. Det stærke fokus på at tiltrække "den kreative klasse" til byen skubber ikke kun den mindre "økonomisk bæredygtige" del af befolkningen ud af de nyomdannede bydele til de områder, hvor der stadig er små og betalelige lejligheder, men også rundt mellem kommunerne. (Hansen et al 2001; Larsen og Hansen 2008) De danske forskere kalder "den kreative by" som et nul-sum-spil, fordi konkurrencen gør det vanskeligt at styrke samarbejder og synergier. (Hansen et al 2001:863)

Kreativisering af arbejdslivet

Den kreative bølge kobler kreativitet og økonomisk vækst og lokker med både nye jobs og spændende udviklende arbejde. Denne lokkende cocktail virker så indlysende og prisen og udfoldes i masser af litteratur, kurser og oplæg. Men der er også kritiske røster, der især tager fat i arbejdslivets.

Den svenske erhvervs sociolog Daniel Ericsson, som vi har trukket på før i denne rapport, kritiserer i sin afhandling "Kreativitetens mysterier – ledtrådar till arbetslivets kreativisering och skrivandets metafysik" fra 2001, at kreativiseringen af arbejdet i høj grad handler om en kreativ elites stræben efter at finde endnu ikke udnyttede symbolske verdner at tilpasse, forme og forvandle til økonomisk kapital. (Ericsson 2001:367)

Ericsson kalder denne elite for kreativitetsskapitalisterne, der med økonomien i ryggen har sat sig på en dominerende definition af både hvad der er kreativt og hvem, der er kreative. Gennem at lade denne ideologi materialiseres i organisationsstrukturer, kulturer og ledelse og arbejdsvilkår opbygges nogle privilegerede positioner til den kreative klasse, der således brugere kreativitetsdiskursen til at reproducere sig selv og skabe en differentiering og polarisering af arbejdsmarkedet. (ibid.:368)

Arbejdslivet mellem begejstring og belastning

Men den kreative klasse har også problemer. I arbejdslivsforskningen lyder der kritik af kreativitetsdiskursen for den optik på mennesket, som kompetencetænkningen udgør og det store træk på de personlige ressourcer, der ofte følger af "kreativiseringen" af arbejdspladserne.

Den amerikanske sociolog Richard Sennett kritiserer ikke direkte den kreative diskurs, når han i en slags civilisationskritik, tager fat i overgangen fra det traditionelle industrisamfund til det komplekse videnssamfund og analyserer kompetenceperspektivet, der dominerer vidensarbejdet. Han peger imidlertid på omkostningerne ved kravene om fleksibilitet, mobilitet, innovation og udvikling, der betyder, at man hele tiden skal overskride sig selv og sine erfaringer i en kompetenceudvikling, der ingen ende tager. (Sennett 1998, 2005)

Friheden fra traditionelle normer og faste udviklingsspor skaber samtidig et konstant pres på løbende at konstruere sig selv gennem nye initiativer og relationer. I arbejdslivet er selvledelse en overskrift for den udvikling, der har afløst den traditionelle leder med overblik og beslutningsmyndighed og dermed også

ansvar. Med selvledelsen følger en række positive muligheder for medarbejderne for indflydelse og læring – og nye former for belastninger. Selve omstillingen fra industrialderens ledelse og arbejde til lærende eller kreative organisation, kritiseres således også med det udgangspunkt, at den krævede omstilling bevæger sig langt ind i det enkelte individs personlighedssfære.

Udviklingen i organisationsledelse omtales fx af Ole Fogh Kirkeby som udvikling af "intime teknologier". Med dette trækker han på Sennett, når han beskriver teknologier, der har til formål at "lede medarbejderen til at lede sig selv". (Kirkeby 2009) Fra flere sider er det nye ledelsesparadigme blevet kritiseret for ofte at medføre manipulation med medarbejderne. Der tales om at medarbejderen ubevidst tvinges til at indoptage virksomhedens værdier i sin personlighed, og at det ofte ignoreres at virksomheders og medarbejderes mål ikke altid er sammenfaldende.

De større frihedsgrader, som f.eks. "20% tiden" i Google og andre steder kritiseres for at medføre et selvskabt pres på den enkelte medarbejder, der nu har absolut frihed til at planlægge sin tid samt et personligt forhold til arbejdet og derfor knytter arbejdets succes til sin person i langt højere grad end tidligere – man tager personligheden med på arbejde. Arbejdet bliver i denne sammenhæng et kald og der sker en forskydning i forholdet mellem arbejde og fritid, hvor arbejdet optager mere og mere tid og kapacitet hos den enkelte. Man kan sige at livet i højere og højere grad leves og realiseres gennem arbejdet. (Sennett 2005)

Edgar Schein går så vidt, at han sammenligner den personlige omstilling, der kræves i forbindelse med læring i organisationer, med "hjernevask" i fangelejre i det kommunistiske Kina, og konstaterer at den omstilling, der individuelt kræves er særdeles omfattende:

"It is one thing to advocate from an outsider or academic perspective that organizations will have to adopt such new assumptions, learn that they actually work, and, thereby, gradually build up new kinds of organizational cultures. It is quite another thing to expect that just advocating such new assumptions will bring them into being. Organizations will either have to go through painful periods of coercive persuasion, or they will have to start with new populations of employees and managers who hold such assumptions in the first place. In either case, it is likely to be a long and difficult road so one should not kid oneself that cultures can be ordered up and cooked like restaurant meals." (Schein 1997)

For Schein er det centralt, at der ofte (hvis ikke altid) er tale om tvungen omstilling (coercive persuasion), når der tales om lærende organisationer. Han stiller spørgsmålstejn ved en virksomheds ret til at rykke ved medarbejdernes grundopfattelser – noget som må ses som et etisk/moralsk problem.

"Consider what it means to abandon hierarchy in favor of "flat organizations of inter-locking and inter-dependent project teams with shifting leadership and membership" in organizations whose very essence has been hierarchy as the prime means of coordination and control, and the major means of identifying career progress. Consider what this means to managers whose power has been based on their organizational position, whose very concept of management has been to be "over" others, to give orders, to call the shots, to be individually accountable, to be a successful rugged individualist." (Schein 1997)

Organisationer, der benytter sig af intimteknologier, kan let komme til at "dømme" deres medarbejdere til en personlig udvikling. Og i en kontekst hvor arbejdsliv og fritidsliv i højere og højere grad flyder sammen

kan det have afgørende konsekvenser for den enkelte. Nyere forskning gør således også op med tidligere perspektiver på, at stress primært skyldes "fremmedgørelse" og mangel på indflydelse. Hvor de industrielle arbejdspladser med samlebåndsarbejde og andre tilsvarende funktioner med fx ensidig gentagende arbejde og en hierarkisk ledelse skabe stressproblemer pga. manglende indflydelse og motivation, så skaber den kreative virksomhed nye former for stress. Buch et al (2009) beskriver i bogen "Stress mellem begejstring og belastning", hvordan vidensarbejde kræver nye perspektiver på stress.

Opsamling

En del af kritikken vedrørende den kreative klasse går på den fokus, der kommer på 1/3 af befolkningen, mens de andre 2/3 og deres behov bliver glemt i debatten, der således er med til at skabe en social slag-side.

Endvidere kritiseres den entreprenante tilgang til byudvikling for at spiller byerne ud mod hinanden og skabe fragmenteret planlægning og projekter, der ikke styrker bylivet og er til gode for borgerne.

Der er også kritik af den overvejende positive beskrivelse af kreativt arbejde, hvor der bliver peget på, hvordan et stigende pres på det at være og arbejde kreativt kan overskrive personligheden og skabe nye former for stress.

1.5 Opsamling 1 - teoretiske bidrag til at forstå kreativitet og kreative miljøer

Med dette kapitel næsten bag os, kan vi tage hul på nogle af vores grundlæggende spørgsmål, nemlig om baggrunden for og karakteren af den kreative diskurs, som udfoldes i disse år i især den vestlige verden.

Hovedparten af den tidlige forståelse af kreativitet var knyttet til det enkelte, specielle individs skabende kraft. Vi skal helt frem til 1950 før de første spirende tanker om det almene i at være kreativ ser dagens lys i J.P. Guilforths centrale artikel: Creativity. Her blev også den skelnen mellem det konvergente (traditionel tænkning med vægt på rationalitet og realiserbare) og det divergente (ideudviklende, kreative og helhedsorienterede) præsenteret, som stadigt er et dominerende perspektiv i mange af nutidens forståelser af kreative processer.

Den dominerende opfattelse af kreativitet i dag er ikke alene knyttet til den enkelte, men i lige så høj grad til sociale processer. Kreativitet opfattes som en proces, hvor både det formelle og det uformelle møde spiller en stor rolle. I forhold til det formelle møde arbejdes der med at udvikle samarbejdsformer og workshops, der understøtter de kreative processer. Her spiller facilitering en afgørende rolle: facilitatorer skal hjælpe med til at processen forløber på den rigtige måde i forhold til de ønskede resultater. De skal typisk hjælpe deltagerne til at arbejde mere divergent.

I forhold til de uformelle møder arbejdes der meget med indretningen af faciliteterne så de understøtter det uformelle møde med henblik på nye relationer og inspiration – igen med reference til divergens. Her har vi set, hvordan organisationsperspektivet på kreativitet har mange paralleller til diskussionen af byliv og hvordan man gennem byens indretning kan understøtte de uformelle møder mellem mennesker. Nogle virksomheder trækker da også direkte på billeder fra byer, når de skal beskrive indretningen af faciliteterne. Jan Gehls principper om at samle (i stedet for at sprede), at integrere (i stedet for at segregere), at invitere (i stedet for at afvise) samt at åbne op (i stedet for at lukke inde) har vundet international opmærksomhed som inspiration til at skabe byliv og mødesteder.

Vi har således med dette kapitel forsøgt at give et billede af kreativitet som på den ene side et flydende begreb og praksis, der udvikler med tid og sted, og samtidig på den anden side en dominerende diskurs, der danner en tydelig ramme om en række aktuelle tilgange og aktiviteter på vores arbejdspladser og i vores byer. Perspektivet på kreativitet har således udviklet sig radikalt fra at være en guddommelig gave til i dag at blive forstået som et mere alment potentiale. Tilsvarende er der sket en udvikling i at kreativitet ikke længere alene handler om den enkelte, men i mindst lige så høj grad handler om at etablere kreative processer og ikke mindst miljøer, som afsæt for udvikling af vækst i både offentlige og private virksomheder.

Den centrale pointe i dette kapitel er imidlertid, at selv om kreativitetsdiskursen har lange og mange rødder, så blev den for alvor sat på dagsordenen i den vestlige verden med begrebet "den kreative klasse", og med dette begreb som omdrejningspunkt blev der sat fokus på kreativitet og kreative miljøer som afgørende vækstmotorer i den postindustrielle verden. Diskursen binder så at sige to tidligere modsætninger "kreativitet" og "økonomi" sammen i en lovende, men også uafviselig samhörighed. Kreativitetsdiskursen har da også ramt private og offentlige organisationer, så etablering af og omdannelse til kreative miljøer ikke kun ses som et ønskværdigt, men også nødvendigt træk for overlevelse og vækst.

Hvor ovenstående var et forsøg på en overordnet fortælling om kreativitetens forskellige kilder og udtryk, så retter vi i de næste kapitler blikket mod Danmark. På baggrund af ovenstående bliver det vigtigt og inte-

ressant at undersøge, hvordan diskursen er etableret og udfolder sig i Danmark i såvel et organisatorisk perspektiv, som i forhold til den danske byudvikling. Kapitel 2 tager fat på udbredelsen af tankerne om kreativitet i Danmark og de klynger af meninger, der er dannet omkring dette i og på tværs af forskellige felter. I kapitel 3 dykker vi ned i seks meget forskellige cases for at se nærmere på, hvordan diskursen udfoldes i etableringen af kreative miljøer i danske private og offentlige organisationer.

2.0 Kreativitet i Danmark – felter og nedslag

Kreativiteten er på dagsorden i Danmark, både i danske byer og i danske virksomheder. De internationale, "kreative" strømninger har, som vist, til dels haft rødder i skandinaviske studier af storbyregioners fremtidige vækstmuligheder. I forhandling med beslægtede tanker om service-, informations-, oplevelses- og videnssamfundet er ideerne om "kreative" byer, organisationer mm. blevet integreret i tanker og planer for udviklingen af forskellige former for "kreative miljøer" i Danmark. Tidligst og stærkest er diskursen udviklet i byplanlægningen, men næsten parallelt er tankerne imidlertid også blevet etableret inden for andre felter.

I det første afsnit 2.1. tager vi således afsæt i byerne og den udfoldelse af den kreative diskurs, der foregår her med forskellige temaer som fx oplevelsesøkonomi og byliv. Den nye måde at forstå og udvikle byen på kræver nye forvaltningsformer og planlægger og forvaltere, der kan facilitere disse udviklingsprocesser. Behov for innovation i det offentlige skubbes også af et øget fokus på at forny den offentlige sektor ikke mindst for at effektivisere som grundlag for at håndtere presset på velfærdssamfundet. Det diskuterer vi i afsnit 2.2. Med new public management som en fremvoksende styringslogik i offentlige organisationer bliver der tydelige ligheder mellem private virksomheder og organisationer, som jo også slår igennem i forhold til det stærke fokus på strategier om innovation, der tegner sig som et tydeligt tema. Dette slår igennem på samfundsmæssigt niveau, i (offentlige og private) virksomheder og i forhold til os som individer og medarbejdere, hvilket vi diskuterer i afsnit 2.3 under overskriften "Danmark – et innovativt samfund?"

Dette kapitel fokuserer på kreativiteten i senmoderne Danmark, og kapitlet tager overvejende fat i tiden siden årtusindskiftet. Ligesom det forrige kapitel langt fra har fanget alle aspekter af etableringen af den kreative diskurs endsiges gravet sig ned i alle dens nuancer, så påstår vi ikke med dette kapitel at kortlægge diskursen og dens mange tråde i Danmark. Vi har valgt at se på nogle centrale felter, hvor kreativiteten tydeligvis udfoldes, og på nogle tydelige temaer. Disse temaer går ofte på tværs af felterne og fletter sig sammen på forskellig vis i en fortælling om kreative miljøer i Danmark.

Med denne introduktion lægges op til denne første runde i den danske kreativitetsdiskurs, der tager afsæt i den kreative klasse og byernes udvikling og derfra kort beskriver nogle centrale nedslagspunkter i og på tværs af forskellige felter.

2.1 Danske byer i kreativitetens lys

Problemstillingerne i en byplanlægning med stadig stærkere fokus på den kreative by i teori og praksis er blevet udforsket fra flere vinkler i Danmark gennem det seneste årti. Blandt temaerne har været den kreative klasse og rammebetingelserne for kreative brancher i byen (Mathiasen et al 2006, Socialministeriet 2007), muligheder i oplevelses-, kultur- eller vidensdreven bypolitik (fx Matthiessen & Schartz 1999; Erhvervsministeriet og Kulturministeriet 2000; Erhvervs- og Byggestyrelsen 2008; Skot-Hansen 2007; Smidt-Jensen 2007a og b; Marling et al 2009, Andersson 2009), byliv, midlertidighed og performativitet i byplanlægningen (fx Pløger 2008a og b; Andersen et al. 2012) og endelig en kritik af de sociale slagsider (fx Hansen et al. 2001; Larsen og Hansen 2008).

I de kommende afsnit redegør vi kort for politiske og praktiske og også forskningsmæssige tilgange og ikke mindst, hvordan de kobler til den kreative diskurs. Fortolkningen – eller om man vil fordanskningen – af

Floridas tanker om den kreative klasse, som afgørende for vækst, og tænkningen om, hvordan man kan arbejde med denne er en central diskussion. Afsnittet peger på, at der er nogle problemer i at udfolde den relativt brede fortolkning af kreativitet og kreative brancher, som Florida rummer.

Der er i endvidere i dansk byforskning en dualisme mellem et neomarxistiske perspektiv (Hansen et al. 2001; Larsen og Hansen 2008), der ikke er åben for de sociokulturelle potentialer i de mekanismer, som den kreative diskurs indfanger, og et mere pragmatisk perspektiv, der ikke i tilstrækkelig grad forholder sig til diskursens sociale slagssider og bredere potentialer. (Smidt-Jensen 2007a og b). Dette er tydeligt i mulighederne i midlertidige anvendelser, der er genstand får stor opmærksomhed i konferencer, rapporter (Hansenberg 2008) og i hybrider mellem planlægning og byforskning (Byens rum som udviklingsstrategi⁴). Det er en vidensproduktion, der er stærkt farvet af eksisterende bypolitik, som i stigende grad søger at integrere midlertidige anvendelser og nye former for performativitet i byudviklingen. Der kan dog identificeres alternative bidrag, der søger at støtte disse urbane dynamikker på disses egne præmisser. (Toft-Jensen & Andersen 2012; Andersen et al 2012)

Den kreative klasse i de danske byer

Ifølge Richard Floridas statistiske analyser bosætter de kreative mennesker sig i bestemte storbyer, der har de bestemte stedskvaliteter, som giver dem mulighed for at udfolde sin kreativitet. Denne "power of place" har fået mange danske byer til at arbejde strategisk med byen og dens aktiviteter og rum for at tiltrække den kreative klasse og klare sig i konkurrencen om vækst. Men gælder teorien i Danmark som i USA og hvordan kan man overføre de strategiske implikationer til Danmark?

Kort tid efter Richard Florida udgave sine tanker første gang, blev de første undersøgelser i relation til den danske kreative klasse igangsat (Andersen og Lorentzen 2005, Andersen et al 2009), ligesom rammebetingelserne for kreative brancher i byen blev undersøgt. (Mathiasen et al 2006, Socialministeriet 2007)

Forfatterne har undersøgt om den kreative klasse i Danmark opfører sig som den amerikanske og konkluderer, at den i høj grad har samme adfærd om end der er afvigelser. Ikke mindst er der forskel på byernes størrelser, hvor København er den eneste danske by, der kan komme i nærheden af en befolkningsstørrelse, som de byer, som Florida arbejder med. Alligevel kan Andersen og Lorentzen i deres analyser af danske byer se en sammenhæng mellem tilstedeværelsen af den "kreative klasse" målt efter Floridas parametre og vækst. Den kreative klasse udgjorde i ifølge Andersen og Lorentzen (2005) mellem en fjerdedel og en tredjedel af de beskæftigede i Danmark, og under halvdelen af den kreative klasse havde en videregående uddannelse (Andersen et al 2009). De konkluderer desuden, at der er en geografisk skæv fordeling til fordel for de større byer.

The power of place – på dansk

Flere danske forskere efterlyser en diskussion og udvikling af Floridas tanker, der knytter sig bedre til danske vilkår som bystørrelser og velfærdssamfund bl.a. Skot-Hansen (2007); Tangaard (2009); Smith-Jensen (2009); Andersson (2009) og Andersen og Lorentzen (2009).

⁴ Byens rum som udviklingsstrategi blev støttet af Realdania og har udgivet en række publikationer, herunder Juul et al. (2008), Juul et al. (2009), Pløger (2008a og b). Se www.byensrum.dk

Dorthe Skot-Hansen har udgivet en række publikationer siden 90'erne, der udfolder oplevelsessamfundet i en dansk kontekst (herunder Skot-Hansen 2005; 2007). Selv om Skot-Hansen (2007) tager tråden op fra Florida, så er hun kritisk overfor Floridas meget generelle typologi af den kreative klasse, som hun synes slører mere end den forklarer (Skot-Hansen 2007:53). I forlængelse her af efterspørger hun en mere nuanceret analyse af, hvad den kreative klasse tiltrækkes af (ibid. :54). Lene Tanggaard påpeger at kreativitet i en dansk kontekst ikke kun foregår urbant, men "*også i Bredebro, hvor vi finder ECCO og i Billund med LEGO*" (Tanggaard 2009:9). Dette perspektiv tages videre af Andersen og Lorentzen (2009), der oversætter Richard Floridas teori om den kreative klasse til en dansk kontekst. Andersen og Lorentzen har udarbejdet en model for byers tiltrækningskraft på den kreative klasse i Danmark:

Store (København og Århus): Minder om Floridas definition. Stedskvaliteterne diversitet, specialisering og global infrastruktur er centrale elementer og virker selvforstærkende. Forskellen fra København og Århus til andre byer i Danmark er ikke kun kvantitativ (befolkningsstørrelse) men også kvalitativ (diversitet). (Andersen og Lorentzen 2009:43)

Nære (f.eks. Værløse og Roskilde): Disse byer fungerer som opland for større byer. Disse byer kan øve tiltrækning på den kreative klasse, hvis de er integrerede i en storbys infrastruktur (f.eks. Værløse) eller være provinsbyer, der kombinerer kort transporttid med lokale specialiserede services (f.eks. Roskilde). De nære byer kan konkurrere med storbyerne ift. bosætningen af den kreative klasse, idet de ofte kan tilbyde lavere boligpriser, herlighedsværdier og servicetilbud, som er mindre overbelastede end i storbyen.

Specialiserede (f.eks. Sønderborg og Aalborg): En række byer skiller sig ud fra det generelle mønster af faldende tiltrækning ved faldende bystørrelse. Den første type af byer, der skiller sig ud, har en høj andel af kreative borgere, idet den har opbygget en kompetenceklynge inden for bestemte brancher som dermed kan tiltrække et snævert udsnit af den kreative klasse.

Lækre (f.eks. Christiansø og Svendborg): Den anden type by, der formår at tiltrække den kreative klasse, uden at profitere på nærliggende store byer er byer med en særlig historie, herlighedsværdier, dedikeret lokalt kunstmiljø eller levende nærmiljø, som gør at de kan indgå i konkurrencen om den kreative klasse.

Store, nære, specialiserede eller lækre – der er mange danske planlæggere, der har læst Florida, i hvert fald er det ikke vanskeligt at identificere danske byer, der relaterer tydeligt om end forskelligt til den kreative by og Florida og ovenstående model. Især København er gennem 10 år blevet lanceret som en kreativ by (Hansen et al 2011), men også mindre byer har søgt at tage afsæt heri fx Helsingørs arbejde med livsformanalyser og etablering af kulturværftet som ikon for en strategi med at tiltrække kreative og videnstunge erhverv, Lyngby-Taarbæk kommunes strategi "Vidensby 2020", der sigter på at profilere kommunen overfor den kreative klasse ved at skabe mere byliv, integrere de mange studerende i byen og sørge for at facilitere netværk mellem kommunens mange videnstunge virksomheder inklusive Danmarks Tekniske Universitet (Lyngby-Taarbæk Kommune 2011) og Middelfart Kommunes systematiske fokus på grøn vækst er bare nogle af de få eksempler på kommuner i Danmark, der søger koblingen mellem kreativitet og vækst og søger at tiltrække kreative erhverv og borgere. Se i øvrigt casene om Herning og Musicon i Roskilde. Som de næste afsnit skal vise, så flytter flere forskellige tilgange til den kreative diskurs sig sammen og gennemgangen rejser også spørgsmålet dog, hvor godt planlæggerne og politikerne faktisk har læst Florida.

Oplevelsesøkonomien og de nye alliancer

Udbuddet af kultur i form kunst, teater og musik blev allerede i slutningen af det tyvende århundrede en vigtig parameter for byer for at gøre sig attraktive ikke mindst som boligby for især uddannet arbejdskraft. Holstebro Kommune var eksempelvis tidligt ude med at profilere sig via kunst og kulturtilbud og fik meget opmærksomhed med sin satsning på fx ballet og kunst, ligesom fx Erhvervsministeriet og Kulturministeriet (2000) allerede i 2000 i fællesskab var ude med en rapport om Danmarks Kreative potentiale, der netop integrerede kultur og forretning som en vækststrategi i Danmark. Stephensen (2010) gør dog opmærksom på den borgerlige regering, der kom til i 2001 var lidt tøvende, og at de med deres fokus på kulturkanoner og et teknovidenskabeligt paradigme indenfor forskningspolitikken i hvert fald i starten synes at have fokuseret anderledes. (ibid.:208) Siden 2008 har de imidlertid taget tråden op og udsendt strategiske oplæg og analyser om "Vækst via oplevelser" (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2008a og Erhvervs- og Byggestyrelsen og Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi 2011).

Før Richard Floridas analyser om den kreative klasse var der således allerede fokus på en kobling mellem kreativitet og vækst under overskriften oplevelsesøkonomi. Denne strategi fokuserer imidlertid meget snævrere end Florida på (forbrug af) oplevelser som en kilde til vækst. Dette er i Floridas optik kun én af mange ingredienser af et miljø, der tiltrækker den kreative klasse og udvikler vækst, jævnfør kapitel 1.2. Mange danske strategier har imidlertid haft oplevelsesøkonomien som omdrejningspunkt og endog indsnævret strategien yderligere gennem følgende fokuseringer: I en tydelig variant af oplevelsesøkonomien forstås kultur og kunst som en forbrugsmulighed, der kan bruges som afsæt for vækst. Dette relateres dels til brancher i og omkring film, musik, sport, museer mv. (og naturligvis også de der bygger de fysiske faciliteter hertil), og dels til byerne, der får mulighed for at profilere sig og tiltrække både turister og borgere og virksomheder. I en lidt bredere variant, tydeligvis inspireret af Florida, er der vægt på de kreative brancher som motorer for udvikling, om end Florida også forstår den kreative klasse meget bredere. En tredje variant lægger vægt på uddannelses- og vidensinstitutioner, hvor tilstedeværelsen af disse forventes at give et spin-off i form af iværksætteri og nye virksomheder. Endelig kan man se en ny form for kulturplanlægning mere tydeligt inspireret af Florida med en bred integration af kunst og kulturelle udtryk, der skal bidrage til revitaliseringen af byen og bylivet med en eksplicit indtænkning af et sted og stedets ressourcer.

For at tiltrække den kreative klasse og støtte den ønskede udvikling af arbejdspladser og vækst trækker man således i mange danske byer i høj grad på mulighederne i en kultur- eller vidensdreven bypolitik, der promoverer relationerne mellem kulturpolitik og vidensintensiv erhvervsudvikling. (Smidt-Jensen 2007a) Spinderihallerne i Vejle er et eksempel på hvordan de mellemstore byer arbejder strategisk med at koble kunst, kultur og erhvervsudvikling og byomdannelse. I de tidligere fabrikshaller har kommunen prioritet de kreative erhverv som designere, grafikere og kunstnere og uddannelser indenfor disse felter, og ind i dette miljø inviteres nu mere traditionelle virksomheder. (Smith-Jensen 2007b) Hermed søges der etableret et rum, hvor virksomhederne kan blive branded ved deres tilstedeværelse i dette miljø og måske endog inspireret til øget kreativitet gennem nærhed og samarbejde på tværs.

Marling et al. introducerer i bogen Experience City.dk begrebet "hybride kulturprojekter" (2009) som en sammenkobling af byomdannelse, videnscentre, kulturinstitutioner og oplevelsesmiljøer. Ifølge disse forskere har 64 % af de danske kommuner indenfor de sidste 10 år etableret hybride kulturprojekter (i 2005), der rummer en kombination af funktioner og perspektiver. Det er således en tydeligt strategisk indsats at

koble forskellige typer af erhverv og aktører, som ikke hidtil har haft nogen eksplicit forbindelse, og der er da også inden for de sidste fem år dukket flere diskussioner op af denne dominerende byudviklingsstrategi.

I en ph.d. fra Aalborg Universitet diskuterer Lasse Andersson, om det påståede potentiale mellem den kulturelle infrastruktur og byudvikling og vækst overhovedet kan realiseres og hvad dette kræver. (Andersson 2009) I hans undersøgelse af en case om kommunens forsøg på at styrke et iværksættermiljø i en kobling til oplevelsesbyen analyserer Andersson de bykulturelle rationaler og diskuterer, hvordan en by af Aalborgs størrelse kan skabe de fysiske og organisatoriske rammebetingelser for dette? (Andersson 2009:14) Lasse Andersson konkluderer, at Aalborg søgte at udvikle det kreative potentiale uden reelt at have forudsætningerne, idet den bløde, indholdsmæssige infrastruktur af kulturproducenter og kreative iværksættere ikke var tilstede i Aalborg (Andersson 2009:18). Etableringen af et kreativt iværksætterhus på havnefronten (2004-2007) var således ikke tilstrækkelig forankret i den lokale virkelighed, men i en politisk vision, som bl.a. blev slået an i en række nationale rapporter om oplevelsesøkonomi. (ibid.) Et andet projekt, som forskeren selv er involveret i, søger derfor i en mere procesagtig tilgang at udvikle nogle mindre eksperimenter med nye relationer mellem kultur og virksomheder, der inddrager de lokale aktører for på den måde at udvikle ressourcerne og ejerskabet.

En anden kritik omhandler konsekvenser af denne "hybride" kobling af kultur og erhverv. Skot-Hansen (2007) og Smith-Jensen (2009a), rejser spørgsmålet hvordan kulturlivet får lov til at udvikle sig når sammenkædningen til vækst og udvikling bliver så stærk. Skot-Hansen advarer mod en for "hardcore" instrumentalisering af kulturpolitikken (2007:50f), Smith-Jensen uddyber i sin ph.d. kritikken af en mulig instrumentalisering af kultur(politikken), når kultur bruges som et middel eller instrument til at nå mål, som egentlig hører hjemme i andre sfærer end den kulturelle og måske endda og afløser mere traditionelle mål som deltagelse, uddannelse og oplysning. (Smith-Jensen 2007a: 4) Der er desuden en fare for at de fysiske investeringer til bygninger og byrum prioriteres på bekostning af de kulturelle aktiviteter (Smith-Jensen 2007b:4). Han rejser spørgsmålet, om det der kan etableres en sameksistens mellem "velfærdsrationaler" og "vækstrationer"? (ibid.: 5) gennem en ny form for kulturpolitik, hvor kultur omfatter en bred kulturforståelse og sigter på at være bredt inkluderende?

I denne tilgang til kulturplanlægning handler det om at overveje mere strategisk, "hvordan de [byerne] kan profitere på at udvikle den nuværende lokale kultur og skabe innovationer og nye produkter på basis af den eksisterende kultur" (Smith-Jensen 2007a: 4) og gerne i samarbejde med eksisterende videnspartnere som universiteter. Mange danske byer er således i gang med at kortlægge byens ressourcer og finde lokale identitetsmarkører, der både kan mobilisere lokale aktører ikke mindst borgere og medvirke til at brande byen gennem en stærkere storytelling. Ifølge Gulmann (2005) handler denne branding om at "skabe følelsesmæssige relationer mellem en by, dens borgere, erhvervsliv, turister og den øvrige omverden." (Gulmann 2005:230)

Byliv, byrum og performativitet

I de senere år er der derfor også i Danmark kommet mere fokus på byen og bylivet, som arena for den ovenstående udvikling og en spirende opmærksomhed på, at disse i højere grad må forstås som kontekstuelle udviklingsprocesser. I denne diskussion er i byplanlæggere og byplanforskerne på banen. Florida betoner bylivet, der helst skal være spændende og mangfoldigt. I den danske udfoldelse af dette kan der spores flere modsætninger, især mellem det fysiske og det procesmæssige, det planlagte og det åbne og det

kommercielle og det frigørende. Disse modsætninger udgør nogle udfordringer, som danske byer bør forholde sig til. En kreativ tilgang hertil ville for alvor sætte danske byer på den globale dagsorden.

”Metropol for mennesker” (Københavns Kommune 2009) beskriver den overordnede strategiske vision for livet i København I 2015. Her er det centrale fokus netop bylivet og de offentlige rum, og hvordan disse kan styrkes. Visionen kommunikerer tydeligt, hvordan man ønsker at brande København som en åben by med mange muligheder. ”Fortidens ”Boldspil i gården forbudt” skal afløses af vide muligheder for at få pulsen op og have det sjovt i byens rum.” (Københavns Kommune 2009) Et mangfoldigt urbant landskab med mange forskellige aktiviteter nævnes som et redskab i konkurrencen med andre større byer og som et middel til at skabe en miljømæssig og social bæredygtig by, hvor flere mennesker går og cykler gennem byen og flere uformelle mødesteder udvikles. (ibid.)

Marling et al. (2009) konstaterer, at der i de seneste år har der været et stort fokus på byrumsdesign og mange penge er brugt på etablering og (gen)indretning af gågader, havnefronte, havnebade, byparker, genåbning af åløb, vandkunst, lysætning, materialer, byinventar og kunst og aktiviteter. (Marling et al. 2009:72) Alt sammen for at lokke byens borgere til at deltage i et nyt byliv, hvor oplevelser, underholdning, nydelse og at se og blive set er i centrum. (ibid.)

Risikoen ved at forfølge oplevelsesøkonomien for instrumentelt er ifølge Skot-Hansen, at byen i sig selv bliver en temapark med vægt på en række kommercielle byrum. (Skot-Hansen 2007:38) Overfor dette opstiller Skot-Hansen (2005) et krav om at tilgodese flere rationaler: oplysning, empowerment, underholdning og økonomisk betydning. Derfor må byplanlæggerne tage udfordringen op om at gøre byen til et oplevelsesrum for sine egne borgere, herunder også mere marginaliserede eller svage grupper og arbejde med ”udviklingen af offentlige, ikke-kommercielle rum med oplevelsesmæssige- og æstetiske kvaliteter, der udfordrer borgerne i deres hverdagsliv.” (Skot-Hansen 2007:40)

Denne kritik løftes delvist af et større projekt, der samtidig understreger den vægt byrummet får, som afsæt for udvikling og vækst. Projektet ”Byens rum som udviklingsstrategi” er finansieret af Realdania og arkitekter og byplanlæggere og forskere søger at udvikle danske planlæggeres praksis i forhold til udvikling af byens rum. (Juil et al. 2008; Juil et al. 2009) Med direkte reference til den kreative by er projektets afsæt, at planlægningen og planlæggerne i alt for høj grad reproducerer de sammen tilgange og former for byrum rundt om i de danske byer, og at der derfor er brug for at udvikle nye ideer og metoder til at udvikle byens rum som katalysator for byudvikling. De fremhæver også et inkluderende afsæt, idet de mener, at de eksisterende udviklingsstrategier skaber ”ensartede fysiske rum. Byrum, der måske nok opfylder middelklassens drømme og visioner, men kan virke ekskluderende på andre.” (Juil et al. 2008: 7)

I de to hæfter, der er udgivet i ”Byens rum” projektet, lægges der op til refleksion: Ud fra danske og internationale eksempler og med træk på klassiske tanker i byudviklingen (fx Jane Jacobs, Henri Lefevre, Richard Sennet og Zygmunt Baumann) skabes, hvad der benævnes en ”byteoretisk tankefusion” (Juil et al. 2008: 163). Det handler imidlertid ikke kun om refleksion, der præsenteres flere strategiske værktøjer, der kan bruges ”når byrummet skal tænkes ind en større udviklingssammenhæng” (Juil et al. 2008: 163):

Akupunktur (om at udføre lokale indgreb med tanke på, hvordan det enkelte rum påvirker byen som helhed); Parallelet (indgreb, der skaber sammenhæng mellem to eller flere steder og som er med til at binde et større område sammen); Område (indgreb i enkelte områder eller tema, der aktiverer området og ska-

ber udvikling på tværs i byen); Mnemoteknik (en måde at skabe fælles erindring); og endelig performativitet (at skabe handlingsrum). (Juul et al 2008: 163 ff)

Ligesom Marling et al. (2009) lægger Juul et al. (2009) altså vægt på de professionelle planlægning af de gode byrum, og "at planlægge performative byrum kræver indsigt i de sanselige oplevelsesorienterede og affektive virkemidler, der kan tiltrække forskellige borgere. Derfor henter den performative strategi sine virkemidler fra kunstens måde at organisere rum" (Juul et al . 2009: 172). Forbipasserende kan interagere med kunstinstitutioner og dermed opstår der konstant nye sammensætninger af rum og relationer. (ibid.) Eller som Marling et al. fremstiller det, så understreger performativ arkitektur "arkitektens stigende fokus på oplevelse og involvering og på en rumlig transformation af steder og situationer i takt med disse brug" (Marling et a. 2009: 95)

Men performativitet har bredere rødder og lægger også op til mere åbne tolkninger af oplevelse og byudvikling. Performativitetstænkningen i byforskningen trækker på en forståelse af det urbane som socio-spatielle processer, hvor borgernes og brugernes ageren i hverdagslivet skaber oplevelser og erfaringer med byen og samtidig skaber byen i en konstant dialektik. "Hvor byplanlægningen tidligere vedrørte byen som en formel organisering af infrastruktur og orden, bliver den i de nyere affekt-teorier italesat som en virksomt flydende maskine, der påvirker individet kropsligt og sanseligt." (Samson 2012: 223) Som eksempler nævner Samson, byudviklingsprojekterne på Carlsbergs tidligere bryggeri på Frederiksberg og "Musicon" i Roskilde, hvor man ønsker "at skabe atmosfærer, stemninger og oplevelser mere end at etablere funktioner og programmer for byens anvendelse." (ibid.: 225) Dette affektive møde mellem byrum og kroppen åbner dermed op for muligheder, som fornuften senere kan bearbejde og reflektere. Samson citerer Deleuze (2010) for at understøtte at affekter er "kreativitet uden subjekt", en kreativ skabelse, der ligger ude i rummet mellem subjekter og ting – endnu før vi er bevidste om dem." (ibid.: 225)

I forlængelse af heraf kan byen også forstås som "assemblages". Her trækker Fariás og Bender (2010) på Actor Network teorien (ANT), når de understreger at byen må forstås som et væv af fysisk-materielle og sociale elementer, der løbende fortolkes og omdannes. Den traditionelle planlægger udfordres og også-arkitekten/kunstneren – hvis de tror, at de kan planlægge deltagernes ageren og deres oplevelser. Ifølge antologien "Byen i bevægelse", kan disse urbane assemblages nok påvirkes, men aldrig kontrolleres. (Samson 2012:227) "Det betyder, at byrummet som assemblage må læses som tilblivelse mellem komponenter, der virker sammen." (ibid.: understregning stammer fra citatet) Med Carlsberg som eksempel peger Samson på, at en tilgang, der bygger på affekt og assemblages kan iscenesættes sådan at de indeholder et "potentiale til at udvikle byens endnu uopdagede områder" (Samson 2012: 236), og dermed bruges strategisk til at "intervenere i byens eksisterende infrastrukturer [...] for at kunne skabe den rette grobund for fremtidige handlinger og beslutninger." (ibid.)

Som afslutning på denne diskussion vil vi igen citere Dorthe Skot-Hansen. Hun trækker som ovenfor nævnt på Richards Floridas tankegang, som hun mener lægger vægt på en bottom-up tankegang i forhold til kultur, der involverer borgerne og udvikler lokale kvaliteter. Hun advarer imod en praksis, hvor man med afsæt i Florida forstår den kreative klasse som konsumenter af kulturelle tilbud og dermed søger at bygge sig til kulturelle værdier med spændende bygværker og traditionelle sportstilbud: "Kultur er ikke et tilbud, men en livsstil." (ibid.:53) Her understreger hun, at hvor kultur tidligere primært var koblet til specifikke udfoldelser og brancher, bør kultur i den nye kulturplanlægning, som hun benævner "cultural planning" opfattes

meget bredere - som en "way of life" (Skot-Hansen 2007:74). Det betyder at der bør lægges vægt på mulighederne for at udtrykke sig, få oplevelser og stimulere menneskers kreativitet og samtidig bidrage til udviklingen af byen og byens liv. Her er det mennesker, der gennem udfoldelse af kulturen bidrager til at planlægge byen.

Midlertidighed og muligheder

Begrebet midlertidighed har netop fået meget opmærksomhed de sidste år som en planlægningsstilgang, hvor en omdannelse fra tidligere anvendelser indgår som en bevidst strategi i en lokal byudvikling og hvor borgere og brugere er centrale medspillere – eller spillerne, der agerer uden om den formelle planlægning og forvaltning. Selv om den midlertidige strategi udspringer fra kunstneriske og urbane entreprenører, bliver denne strategi stigende grad – netop af de formelle og kommercielle aktører - koblet til modning af kvarterer og øgede ejendomspriser. Bløde værdier bliver til hård valuta. Baggrunden for denne måde at udvikle byområder - og byer - på er kort beskrevet i kapitel 1.2, mens vi her søger at folde den danske tilgang ud.

Siden årtusind skiftet har der været mange eksempler på midlertidige anvendelser, der tager afsæt i en ny anvendelse af især de tidligere havne- og industriarealer i byerne. I København var Luftkastellet på Krøyers plads et af de første eksempler, hvor en midlertidig anvendelse blev set og omtalt som en mulighed for at udvikle grundens attraktivitet og værdisætning. (Bisgaard 2012:14) Nogle unge projektmageres ideer om at bruge en ubebygget grund i havnen midt i København tog meget hurtig fart, og stedet var i nogle år en meget populær strandbar, restaurant, natklub og mødested. Desværre blev Luftkastellet også et eksempel på, hvordan den midlertidige anvendelse blev midtpunkt i flere ukoordinerede processer og sammenstød mellem forskellige forventninger til udviklingen blandt kommune, investorer og lokale. (Larsen 2007)

Siden er der udviklet flere eksempler i byudviklingen, hvor midlertidighed bliver tænkt ind som et grundlæggende element i strategien for at udvikle området, altså en stærk formalisering af noget, der opstod som og hylde kreative frizoner. Ved siden af disse "bottum-up" initiativer, som fx "Bolsjefabrikken" (se case), er de tidligere industriområder Carlsberg og Musicon (se case) sammen med Københavns Nordhavn tydelige eksempler på hvordan denne midlertidighedsstrategi tages op og anvendes af investorer og planlæggere i byudviklingen. Gennem at åbne for anvendelsen af bygninger og områder til kunst og kultur mv. søges det at udvikle bylivet i områderne og dermed også øge områdernes identitet og værdi. Udviklingen af disse områder bliver således ikke som tidligere primært designet af planlæggere og bygherrer, men udviklet over en længere årrække og i et samspil med en forskellig aktører med en varierende grad af åbenhed overfor hvilke aktører og initiativer, der accepteres. Denne planlægning rummer flere fordele med en mere gradvis og bevarende byudvikling. Den kan ses i forlængelse af udviklingen i byfornyelsen, hvor den totale nedrivning af områder på Nørrebro mødte stor modstand. Byfornyelsen på Vesterbro var mere skånsom og inddrog i højere grad beboerne i en dog stadig overvejende fysisk omdannelse. Med den helhedsorienterede byfornyelse, som nu er konkretiseret i områdeløft, er der større opmærksomhed på at integrere kulturelle og sociale aspekter af byomdannelsen. Desuden ligger der jo altså muligheden for at åbne mere op for eksperimenter med byen, for kunst og kultur og byliv end det er tilfældet med mere planlagte byområder som fx Ørestad, for ikke at tale om Tuborg Havn.

Mark Vacher beskriver i en analyse af omdannelsen af en tidligere industrivirksomhed til det såkaldte "Prags Have", hvordan nogle "tomme" rum i byen revitaliseres til nye byrum og også byliv - og skaber fremtider ud af fortid, der begejstrer såvel lokale som bystyret og kommercielle investorer. (Vacher 2012). I et

oplæg på en forskningsworkshop har Vacher lagt et lag til denne beskrivelse med fokus på de unge tovholdere bag Prags Have, der nu efterspørges af politikere, planlæggere og virksomheder i Danmark og internationalt som en slags moderne "byens magikere", der kan skabe både byliv og grundværdi. (Vacher 2011). På denne måde fremstilles facilitering af kreative bymiljøer som en slags "trylleproces", der forvandler gamle byområder, og håbet bag efterspørgslen er naturligvis, at nummeret kan gentages andre steder. Dette anerkender måske nok de kompetencer, der skal til for at facilitere kreativ byudvikling, men synes at fjerne blikket fra den konkrete kontekst, de øvrige ressourcer og udviklingsdynamikker og udfordringer, der knytter sig til en bred forankring og til overgangen fra "midlertidig" anvendelse til kommerciel anvendelse skal ske. Og ikke mindst fra disse processer som åbne og undrende processer i byen for byen.

Indoptaget af "midlertidighed" som en formel strategi er således også udsat for kritik. I "Byen bliver til – en urban håndbog" søges det at fastholde et bredere urbanismepotentiale. Heri fremhæves det at København i disse år "er ved at løbe over sine bredder i begejstret undren over hvordan "midlertidig anvendelse" af forladte byrum kan bringes "kreativt" i spil i byernes udvikling." (Supertanker: 260), og forfatterne peger på, at der i dag er "mindre tid og rum til den åbne, eksperimenterende, søgende, spørgende udfoldelse, der ligger til grund for kreativiteten" (ibid.) Supertanker introducerer begrebet byens "vage rum", der netop peger på det åbne, det flertydige og frisættende. (Supertanker 2012: 263)

Supertanker vil gerne fastholde byens "vage rum og den urbane dramaturgi" i møder ("sociale, kulturelle, sanselige møder, både mellem byboerne og vores rumlige omgivelser"), arenaer ("for interaktion i det nyudviklede arbejdsfællesskab"), dialoger ("om større og mere etablerede byudviklingsspørgsmål i en åben og undrende atmosfære") og endelig produktioner ("det mest umulige og utopiske [...] den gradvise udvikling af helt nye kulturelle udtryk"). (Supertanker 2012:263-266)

Samson (2012) advarer om, at borgernes affektive reaktioner og følelser ikke kan styres, og man frisætter kræfter, der ikke kun er kreative, men også destruktive (ibid.: 238) Fabian peger i forlængelse af dette på, at ikke alle rum åbnes på denne måde. En stigende kommerialisering af byens rum får forskellige grupper og borgere til at reagere med forskellige kreative tilegninger af rummet såsom "billboard hijacking", parkour og graffiti (Fabian 2012: 244) Samtidig understreges det, at deltageren er uundværlig. "Deltageren er med sin krop og sit engagement altså den aktør, der binder den urbane scene sammen og distribuerer byens affektive virkninger." (ibid.: 239).

Disse kritikker som en alt for kommerciel og planlægningsmæssig stram fokusering kan få, og den permanentgørelse af det midlertidige, som også er en risiko, bør få planlæggere og politikere til at diskutere udviklingen af denne strategi i Danmark. Se i øvrigt også kritikken af kreativitetsdiskursen, som beskrives i kapitel 1.4. I det næste afsnit går vi videre med at diskutere netop deltagelsen.

Opsamling

- Floridas tænkning kom til Danmark i det nye årtusind og satte yderligere fart i kommunernes konkurrence gennem sin kobling af kreativiteten med vækst. De danske kommuners strategier relaterer sig ofte direkte til denne tankegang på lidt forskellig vis, dog ofte i en mere snæver tilgang med fokus på oplevelsesøkonomi.
- Det er kommet til udtryk i både lokale og nationale initiativer til en øget integration af erhvervs- og kulturpolitikken, hvor især oplevelsesøkonomien, kreative erhverv og også uddannelser og videninstitutioner har fået opmærksomhed som vækstmotorer.

- Det har etableret flere former for "hybride" alliancer mellem erhvervsliv og kulturelle institutioner og kulturliv, og er blandt andet kommet til udtryk i nye museer, idrætsmuligheder og ikke mindst mere eller mindre spektakulære byrum.
- En særlig fordanskning af Floridas perspektiver peger på flere muligheder for byer for at profilere sig for den kreative klasse. Spørgsmålet er hvor langt danske byer er kommet i denne henseende? Floridas undersøgelser lægger ikke kun op til den kreative klasse som konsumenter af kultur, oplevelser eller byliv. En by, der vil udvikle sig som et kreativt miljø, må også rumme mangfoldige initiativer, der åbner op for deltagelse, spændende samspil og udviklingsprocesser.
- Flere danske forskere peget da også på en risiko for en instrumentalisering af kulturlivet og argumenterer i stedet for en bredere forståelse af kultur, hvor det er menneskene, der gennem udfoldelse af kulturen bidrager til at udvikle byen.
- Bylivet i bredere forstand er kommet i fokus som en arena for både vækst og social udvikling af nedslidte byområder. Begreber som "performativitet" og "midlertidighed" bliver centrale for bypolitikken, hvor byen og bylivet søges udviklet gennem en revitalisering af byområder gennem midlertidige anvendelser, kulturel kreativitet, oplevelser og deltagelse. Nedslidte bykvarterer og forladte industriområder får ny identitet og værdiforøgelse.
- Bypolitikken og planlægningen kritiseres for at ville indfange og kapitalisere disse processer på bekostning af en mere eksperimenterende og åben urban udvikling.

2.2 Innovation i det offentlige

Kreativitetebølgen når frem til de offentlige forvaltningers dagsorden på flere måder. I de ovenstående afsnit har vi flere gange berørt behovet for udviklingen af forvaltningen af byerne. Hvis vi skal udvikle byerne som noder i det kreative spil, skal vi have en forvaltning af byerne, der kan skabe og udnytte disse potentialer. Kravet om at være kreativ når på denne måde også de kommunale forvaltninger. Der sættes fx fokus på at kunne arbejde innovativt, tværsektorielt og udvikle nye forvaltningsformer, der tilgodeser borgerne som ressourcer.

Men innovation er også udviklet som tema i den offentlige forvaltning på baggrund af krav om at udvikle og effektivisere den offentlige service på grund af et pres på velfærdssamfundet. Her er tanken især, at man især ved at inddrage borgernes eller brugernes adfærd, ønsker og behov kan skabe både nye ideer og værdier i praksis og større effektivitet. En "win-win situation", som der sjældent stilles spørgsmålstegn ved.

I dette afsnit handler det således om at styrke de kreative miljøer i den offentlige forvaltningspraksis. Vi starter med presset på den offentlige forvaltning, og tager derefter fat på udviklingen i borgernes deltagelse, som der tales meget om. Afslutningsvist diskuterer vi den offentlige forvaltnings rolle og de krydspres, presset på innovation rummer.

Velfærdsinnovation

Lederen af "Mindlab", der er et ministerielt innovationscenter (se casen om Mindlab), Christian Bason (2007) bruger begrebet "velfærdsinnovation" som overskrift for den nødvendige omstilling af vores velfærdssamfund gennem offentlige innovationer og systematisk inddragelse af borgerne. Basons pointer er, at det danske velfærdssamfund er under pres på flere måder, og at innovation er løsningen, der kan styrke både effektivitet og skabe bedre service.

Koblingen mellem "nytænkning og konkurrence" ses også tydeligt på den politiske dagsorden. "... den offentlige sektor i Danmark skal være den mest innovative og dynamiske i verden. Borgerne skal være tilfredse med den service de får. Og de offentlig ansatte skal være stolte af deres arbejde." (Regeringen 2007:1). Øgede udgifter, skattestop, demografisk udvikling og stoppet forbruget i kommunerne sætter et konkret pres på denne politiske opfordring.

Bason et al. fra 2009 præsenterer konkrete værktøjer til at gennemføre innovationsprocessen. Heri kritiseres det offentlige fokus på hørings, evalueringer og brugerbestyrelser for ikke at bidrage til at udvikle den offentlige sektor, og der peges på, at der er behov for at supplere metoderne for at sikre dynamik og videreudvikling. Forfatterne stiller krav om at den offentlige sektor prøver at se ydelser og aktiviteter med borgernes øjne, og inddrager borgerne i en eksperimenterende proces baseret på fælles udvikling (2005:13). De skitserer konkret en proces for en borgercentreret innovation i fire trin, der omfatter såvel de organisatoriske rammer som selve processen. (ibid.:36)

Dette fokus på innovation genfindes i retorikken i et voksende antal kommuner, der skriver det ind i strategiske planer og i bøgerne, der beskriver metoder og processer og endelig i kurserne, hvor ledere og medarbejdere kan blive bedre til at facilitere processer og nytænkning. Og i de strategiske forskningsbevillinger. "Clips" er fx et strategisk forskningsprojekt med titlen "Collaborative Innovation in the Public Sector". Heri defineres samarbejdsdrevet innovation "som skabelse og implementering af ny viden og kreative ideer genereret gennem gensidig læring fra interaktion mellem brugere, professionelle, offentlige ledere, politi-

kere, konsulenter, interesseorganisationer og private virksomheder.” (Clips⁵) Forskningsprojektet skal af-dække drivkræfter og barrierer og udvikle metoder til at organisere og lede samarbejdsdrevet innovation med det mål at “fremme innovation i den offentlige sektor, der kan forbedre den offentlige service og skabe nye offentlige politikker samt at belyse betydningen af institutionelt design og ledelse for innovationsprocesser.” (ibid.)

I et nyhedsbrev fra dette forskningsprojekt nævnes en række eksempler fra projektets policyområder fra både “uddannelse, planlægning, sundhed, sikkerhed”, fx “Ud af boksen: Hvordan kan bibliotekerne løse opgaven med at oprette partnerskaber og skabe innovation i lokalområdet?”; “Udvikling af en innovativ plankultur gennem konkrete udviklingsprojekter rettet mod at finde nye, kreative løsninger på komplekse problemer i by- og landskabsplanlægningen”; “Innovativ patientinddragelse på en brystkræftafdeling”, og “Innovative politikker og services målrettet forebyggelse af banderelateret kriminalitet blandt unge i udsatte boligområder.” (Clips 2012:10-11) Tilsvarende tilgange og projekter kan ses på socialområdet, hvor der er stort fokus på udvikling af nye velfærds-services. I casen om Mindlab kan man også læse om beslægtede statslige projekter, fx Skats projekter om “Byrdejagt” og Unges forhold til skat. Således retter bølgen sig mod alle niveauer af offentlig forvaltning fra de statslige styrelser over regioner og kommunale forvaltninger til institutioner som skoler og plejehjem.

Blandt fortalene for offentlig innovation ses presset på velfærdssamfundet som en “brændende platform”, hvor nøden bliver afsættet for en ny og bedre udvikling. Professor Eva Sørensen fra Roskilde pegede fx i et oplæg på en innovationsworkshop for kommunerne, at innovationsdagsordenen med fordel kan tage afsæt ikke bare i krisefortællinger, men også i visionsfortællinger, der sætter positive pejlemærker for fremtiden. (KL 2012)⁶ En af disse visioner handler netop om vækst i Danmark på baggrund af innovationer af både velfærdsteknologier og services og metoder, som ses som en mulig eksport. Det vender vi tilbage til i kapitel 2.3.

Spørgsmålet er imidlertid om det er helt så enkelt? Clips løfter selv en - flere - udfordringer, som omhandler målingen af innovation. “Det kan være svært at måle merværdien af innovation og prioritere mellem de formål, som innovationen især skal tjene.” (Clips 2012:2) Temaet for en workshop i regi af Clips havde netop fokus på formålet med innovation – “mellem effektivitet, kvalitet og andre bundlinjer.” (ibid.) Diskussionen handler om, hvordan man måler innovation og succes i innovationsprocesserne. Derimod diskuteres det ikke om der skal måles. Hermed tematiseres en anden væsentlig problemstilling, nemlig New Public Management og den tilhørende resultatstyring og måling, der på mange punkter synes at gøre det vanskeligt at forfølge mere kreative praksisser med eksperimenter og åbenhed.

Endelig synes der grund til at rejse spørgsmålet om velfærdssamfundet kan “reddes” gennem innovation alene eller om det kræver mere grundlæggende diskussioner og prioriteringer om indretningen af samfundet og borgernes og statens roller og samspil. Man kan på den baggrund kritisere det stærke fokus på velfærdsinnovation for at være et “quick fix”, der nedtoner og udskyder de svære politiske debatter og visio-

⁵ www.ruc.dk/clips (juli 2012)

⁶ www.kl.dk/Om-KL/Workshop-i-Aarhus-om-innovation-id105630/ (juli 2012)

ner, det kræver for at udvikle velfærdsamfundet i forhold til udfordringerne om globalisering og bæredygtig udvikling.

Lokale initiativer, borgerdeltagelse og brugerdreven innovation

Borgeren – og brugeren – er blevet helt centrale aktører i retorikken omkring kreative byer og innovation. I dette afsnit tager vi dermed fat i en tråd, der væver sig igennem den offentlige innovation og ind i den brede innovationsdiskurs, der løftes i kapitel 1.2. Borgerdeltagelse har siden 1970'erne været knyttet eksplicit til den fysiske planlægning, men har naturligvis også andre rødder, og den har fået slags renæssance med begreber som "brugerdreven" eller "borgercentreret" innovation, som vi vil søge at folde lidt ud.

Danmarks reform af planlovene, der gennemførtes i 1970'erne beskrives som den første decentraliseringsbølge (Prahl 1994): Her blev den del af planmyndigheden formaliseret i kommunerne og havde desuden som et princip at styrke en demokratisering af den fysiske planlægning ved at inddrage borgernes ideer og meninger. Borgernes deltagelse i de kreative faser af den formelle planlægning har i praksis ikke været særligt udviklet, så deltagelsen har primært taget form af de lovpligtige høringer om udkast til færdige planer inklusiv borgermøder. Denne form har dels ført til en professionalisering af deltagelsen, hvor forskellige foreninger, der opfattes som berørte, bruger mange kræfter på høringssvar, dels til en vægtning af deltagelsen som en respons med stor risiko for især at mobilisere modstandere mod en given forandring. Samtidig har der dog indenfor den fysiske planlægning været eksperimenteret med deltagelsesformer, og planlæggere har løbende diskuteret udfordringer vedrørende demokrati, repræsentativitet, inklusion, idéudvikling, forankring og lokal udvikling.

Men også på en række andre områder har borgere og brugere på forskellige måder været inddraget i udviklingen af byerne. De almene boligselskaber har fx en lang tradition for en formaliseret inddragelse af beboerne i boligområder, og har haft mange eksperimenter med miljø og koblingen af tekniske og sociale udfordringer, som kan betegnes som innovative, og som har bidraget til fx udvikling af affaldshåndteringen, vandbesparelser og landskabsplanlægning og forvaltning.

Endelig vil vi nævne deltagelse i teknologidebat og teknologiudvikling som et tydeligt felt, der har haft stor betydning i Danmark, og hvor borgere, brugere og medarbejdere har deltage i både kritisk refleksion og konstruktiv udvikling på især fire til tider sammenhængende arenaer: græsrodsprojekter, forskningsprojekter, fagbevægelsen og arbejdsmiljøarbejdet og Teknologinævnet / Teknologirådet⁷. Fx med inspiration fra fremtidsværkstedet (Jungk 1953) har man i Danmark udviklet en række kritiske-utopiske måder til at diskutere teknologisk udvikling blandt lægfolk. Teknologirådet, der gennem en årrække har været uafhængig statslig rådgiver, har fx udviklet en række metoder til at inddrage lægfolk og i en dialog med professionelles faglige perspektiver at artikulere dilemmaer, kritikker og veje. Dette arbejde er på mange måder blevet forstået og udviklet som en kritik eller modsætning til virksomhedernes teknologiudvikling, men det har også bidraget til udviklingen gennem den løbende udfordring af virksomhedernes perspektiver og som eksperimenterende fora. Tilsvarende kan udviklingen af vindmølleteknologien i Danmark ses som et "nedefra kommende" kritisk og konstruktivt perspektiv, der udfordrede den eksisterende branche.

⁷ Der efter sommeren 2012 fortsættes i den almenyttig erhvervsdrivende fond.

www.tekno.dk/subpage.php3?page=forside.php3&language=dk

Gennem de sidste 25 år er der sket flere former for decentralisering i den offentlige forvaltning, hvor beslutningskompetencerne er forskudt fra det repræsentative demokrati i byrådene og videre ud til brugerbestyrelser på forskellige kommunale serviceområder. (Prahl 1994; Agger og Hoffmann 2008:14) Borgernes deltagelse har dermed fået andre argumentationer end demokrati og dannelse. Både opgøret med den funktionalistiske planlægning samt behovet for øgede ressourcer i byudviklingen har skabt øget fokus på at inddrage borgerne som kreative ressourcer i omdannelsen af byens lokalområder eller landdistrikterne. Med skiftende overskrifter som helhedsorienteret byfornyelse, Agenda 21 og kvartersløft søges en udvikling af lokale byområder, der kobler fysiske og sociale og miljømæssige forbedringer sammen med en udvikling af de lokale beboere og brugeres medansvar og kompetencer.

En tilgang som har fået meget opmærksomhed er den såkaldt "ressourcebaserede tilgang". Den kobler sig til et opgør med den problemorientering, der tillægges nedslidte by- og boligområder, og borgerne og de lokale områder søges i stedet bragt i spil som ressourcer, der både kan bidrage til områdets udvikling og selv udvikles derved. Metoden lægger vægt på at kortlægge de eksisterende lokale ressourcer i form af kvaliteter i området, eksisterende netværk og menneskelige kompetencer og engagement og at mobilisere og udvikle disse i en fælles proces med fokus på visioner og læring. Denne tilgang er fx brugt i et område i Vejle, hvor den beskrives som en succes og har fået tilnavnet "Vejle-modellen". (Velfærdsministeriet 2008) Her har man lagt vægt på at udvikle og kvalificere borgere og lokale professionelle som "kulturbærere" til at facilitere de lokale udviklingsprocesser.

I løbet af de senere år har vi jævnfør det forrige afsnit set en tydelig fremvækst af en ny tilgang til borgernes / brugernes deltagelse med fokus på innovation. Også i Danmark er brugerdriven innovation blevet et buzzword, selv om det i hvert fald ikke indledningsvist var særligt drevet af brugere, men i højere grad har handlet om at undersøge brugerne viden og praksis og sætte disse perspektiver i spil i forhold til et givent produkt eller felt. Humanistiske uddannelser som antropologi og etnologi har derfor i dette årtusind fået helt nye arbejdsfelter i virksomheder og konsulenthuse, hvor de med antropologiske metoder bidrager til virksomhedens innovative processer. Under overskrifter som fx "borgercentreret innovation" (Bason et al 2009), "Co-design" (Binder et al. 2011) eller "samarbejdsdriven innovation" (Clips⁸) inddrages brugerne / borgerne i innovation og effektivisering af den offentlige service. Heri ses en inddragelse af borgernes perspektiver som afgørende for de innovative processer og borgernes tilfredshed. I nogle af disse metoder lægges stærkere vægt på brugernes / borgernes egentlige deltagelse som parter i processen. Gulmanns bog og metode "Citydesign" fra 2006 er stærkt koblet til Floridas tankegang om den kreative klasse, og han argumenterer for at inddrage borgerne og deres perspektiver som afgørende for at udvikle innovative tilgange.

Der er samlet set skabt et meget stort fokus på borgernes deltagelse og ressourcer blandt ikke kun planlæggere, men også blandt politikere og ledere og ansatte i andre forvaltninger og institutioner. Imidlertid er der også her kritiske perspektiver, der skal nævnes.

Både den ressourceprægede tilgang såvel som borger / brugerdriven innovation i det offentlige må forstås i lyset af den ny-liberalisme, der har sat sig igennem på tværs af det politiske spekter, og som betoner ansvar, private bidrag, brugernes indflydelse og deregulering. Som før er der med den tidligere nævnte "New

⁸ Forskningsprojektet CLIPS - Collaborative Innovation in the Public Sector. Se www.ruc.dk/clips

Public Management” sket en forskydning af borgerrollen hen imod en bruger- og endog kunderolle af offentlig service, der har haft stor betydning for opfattelsen af service og rettigheder, og dermed også for udviklingen af presset på de offentlige ydelser.

Med brugerbestyrelser synes brugerne at have fået mere indflydelse, samtidig er der imidlertid sket en ensretning af borgerdeltagelsen idet andre grupper som måtte have ressourcer eller relevans ikke længere kan deltage hvilket de fx havde mulighed for i de tidligere skolenævn. Samtidig er der mange, der kritiserer at brugerbestyrelserne har begrænset indflydelse idet de kommunale politikker og ikke mindst de økonomiske rammer og måleprogrammer er blevet mere styrende. Begge disse indvendinger har betydning for udfoldelse af kreative perspektiver og innovative tiltag i disse organisationer.

Gennem disse forskellige mangeårige indsætter er der udviklet metoder og strategier til at inddrage borgere og brugere i kreative lokale processer (se fx Hoffmann og Kofoed 1999, Gulmann 2005, Socialministeriet 2006, Agger og Hoffmann 2008). Disse har forskellige vægtninger af ovenstående argumenter om demokrati, ressourcer, empowerment, besparelser, ansvar mv., mens alle er stort set enige om, at deltagelse skal faciliteres. Ud af de forskellige tilgange kan også læses vigtige aspekter i faciliteringen af kreative miljøer:

- Deltagelsesprocesserne sætter fokus på udfordringerne i mødet mellem forskellige slags viden. Det handler ikke kun om såkaldt “ekspertviden” overfor “lægmandsviden” eller “generaliseret viden” overfor “lokal viden”, hvilket kan være vanskeligt nok at få til at fungere, men både en bredere forståelse af forskellige perspektiver, handleformer og forståelser af succes, og af en forståelse af processen som en rationel fremadskridende proces, der kan bringe disse sammen eller som et klude-tæppe af forskellige former for viden og praksisser.
- Mens nogle tilgange vægter konsensusorienterede processer, accepterer andre, at der er forskellige perspektiver, der kan udfordre hinanden. Dansk planlægning bygger ofte på en forestilling om at man kan nå konsensus, hvis man tilrettelægger processen godt. Dette trækker på Hals Kochs tilgang til demokrati og ikke mindst på filosofen Habermas tanker om kommunikation. Med begrebet “agonistiske fora”, der blev introduceret af Moufe (2005) lægges vægt på den politiske proces som modsætningsfyldt men også konstruktiv. Denne tilgang præsenteres i Danmark bl.a. af Supertanker (www.supertanker.dk)
- I forlængelse heraf kan byudvikling forstås som et samarbejde, hvor man kan vægte de mere bløde dele af processerne som inklusion og empowerment eller som en egentlig forhandling mellem hårde interesser som økonomi, etablerede institutioner og magtforhold.
- Repræsentativitet er en klassisk diskussion i planlægningen, der trækker på et demokratisk perspektiv på planlægningsprocesser. Med fokus på realisering og udviklingen af de lokale kreative ressourcer er der kommet et øget fokus på hvem der inkluderes og ekskluderes i processerne. Praxis viser, at den konkrete organisering af en proces er afgørende for hvem, der deltager, og i de seneste år kan man se at de mere generaliserede deltagelsesstrategier suppleres med særlige indsætter målrettet mod forskellige grupper fx etniske grupper og unge og børnefamilier, der ofte ikke tiltrækkes af de traditionelle metoder som borgermøder.
- Hvor nogle tilgange forstår processerne som en slags forløsning af borgernes kreative ressourcer og kobler disse til en udviklende og endog i nogle tilfælde en frigørende proces, så forstås de kreative processer i andre tilgange som noget, der foregår blandt de professionelle, men som må informeres (inspireres og kvalificeres) af borgernes perspektiver.

Planlæggere som facilitatorer af innovation og byudvikling

De kommunale forvaltninger spiller en vigtig rolle i at realisere de politiske visioner, men de innovative bystrategier udfordrer forvaltningerne og planlægningens etablerede måde at arbejde på. "Større "fleksibilitet", større "omstillingsparathed", "kreative løsninger" i planlægning og "åbenhed i plangrundlaget" er ifølge Marling et al (2009:349) nogle af de udfordringer, som stilles til den kommunale forvaltning indenfor økonomi, kultur og byplanlægning.

"Ledelse og medarbejdere i den offentlige sektor skal arbejde systematisk med nytænkning og kvalitetsudvikling med udgangspunkt i brugernes og medarbejdernes konkrete erfaringer med serviceydelserne." (Regeringen 2007: 4) Bason et al. (2009) anerkender, at "ledelse og medarbejdere skal leve op til skærpede krav om innovation og udvikling, men det er de færreste, der får anvist nogle brugbare metoder" (ibid.:32) Et af deres svar er som nævnt "borgercentreret innovation". (Bason et al. 2009)

Københavns Kommunes Teknik og Miljøforvaltning er et eksempel på en forvaltning, hvor innovation er en helt central strategisk indsats, der knytter sig både til udviklingen af byen og forvaltningens services, men også til at udvikle mere effektive måder at arbejde i forvaltningen. (Munthe-Kaas et al 2012) Nogle af de centrale overskrifter handler om deregulering og at gå fra være en "nej-forvaltning" til en "ja-forvaltning" i mødet med borgere og brugere. Ved at afskaffe besværlig regulering og generelt være mere åbne overfor events og forretning i offentlige byrum søges at styrke mulighederne for at den kreative klasse kan få indflydelse og bidrage til udviklingen af byen. De ansatte oplever imidlertid at dette er vanskeligt i praksis af flere grunde(ibid.), som vi skal berøre i det følgende.

Planlægning har som nævnt været et område, hvor deltagelse og udviklingsprocesser har været italesat gennem længere tid og også blandt forskerne. Konsekvenserne for planlægningen og styringen af byen (governance) er ifølge den engelske byforsker Patsy Healey et behov for at overkomme sektorisering og etablere en mere åben og "grænseløs" bystyring (Smith-Jensen 2007a) Dette stiller nye krav til planlæggerne, der skal facilitere mødet mellem forskellige aktører i tværfaglige bottom-up strategier og herunder mødet mellem forskellige rationaler (Smith-Jensen 2007a; Andersson 2009; Munthe-Kaas et al. 2012).

Tilsvarende med at innovationsprocesser er kommet på dagsordenen i virksomheder, er det opstået et behov for kompetencer til at facilitere komplekse tværfaglige samarbejder og innovationsprocesser. Mens de etablerede uddannelser fx byplanuddannelsen kun i lille omfang inddrager disse mere processuelle kompetencer, kan der identificeres et voksende udbud af (efter)uddannelser som proceskonsulent eller innovationscoach. Det vil ofte være et valg om man skal have egentlig proceskonsulenter eller om man skal udvikle kompetencer blandt fagfolk til at facilitere processer, og tilsvarende om man skal "købe" sig til disse processer af eksterne konsulenter eller uddanne interne konsulenter, der kender de lokale fagligheder organisatoriske kontekst. Begge valg kan være udmærkede. Det er imidlertid en central udfordring for disse facilitatorer at relatere processerne til de organisatoriske aspekter og faglige problemstillinger og kompetencer indenfor et givent område, så de ikke blot forbliver generelle metoder og processer og det overlades til deltagerne at forandre disse i deres faglige og organisatoriske kontekst. I det følgende behandler vi nogle af disse problemstillinger med afsæt i byplanfeltets udfordringer med at facilitere deltagende og innovative processer.

Selv om borgerdeltagelse har været integreret formelt i planprocesserne siden begyndelsen af 70'erne, har de færreste byplanlæggere som fx kan være uddannet som arkitekter, ingeniører eller geografer fået kom-

petencer til at håndtere disse processer i deres uddannelse. Alligevel forventes byplanlæggere at kunne stå for disse processer. Men mange planlæggere føler sig ikke kompetente og dermed heller ikke komfortable med disse opgaver, og det er formodentlig en af årsagerne til planpraksisserne ikke er særlig udviklet på dette område. (Agger og Hoffmann 2008) Deltagelsesprocesser og tværsektorielle processer udfordrer bl.a. planlæggernes eksperterrolle og faglig viden og prioriteringer med lægmandsperspektiver og de kan rumme vanskelige modsætninger og udvikle sig til egentlige konflikter mv. (Agger og Hoffmann 2008). Endvidere viser det tidligere nævnte eksempel på innovationsprojekter i det offentlige om "innovativ plankultur" (afsnittet om velfærdsinnovation), at der udover planlæggernes behov for efteruddannelse er mange barrierer i byplanlægningens formelle krav og forvaltningskulturen i forhold til at realisere en mere dynamisk planlægning i praksis. Dette understreger, at innovative processer altid foregår i en kontekst, og ikke bare kan behandles som løsrivne "sjove" processer.

Byforsker Karina Sehested fra Ku-Life beskriver på en empirisk baggrund at danske planlæggere udfolder disse krav om nye og mere interaktive byplanlæggerroller på flere måder. Hun beskriver især fire varianter (Sehested 2005):

- "Den faglige udviklingskonsulent", der har fokus på politik og faglighed og arbejder efter "det smukke resultat"
- "Manageren", der også er optaget af politikken, og som lægger vægt på den effektive gennemførelse og det politisk passende resultat.
- "Markedsplanlæggeren", der har fokus på markedet og konkurrence og går efter det økonomisk mulige resultat og endelig
- "Procesplanlæggeren", der er optaget af at opbygge fællesskaber og konsensus og stræber efter den gode demokratiske proces.

Ifølge Sehested handler det om at aktivere disse rollevarianter i forskellige situationer i planlægningen. (ibid.) Disse roller trækker eksplicit på mere traditionelle byplanlægningsperspektiver som demokrati og nyere fokus på nyliberalisme og markedsføring af planlægningen, men knytter sig ikke direkte til diskursen om innovation og kreative processer. Det stemmer fint overens med erfaringerne i flere projekter med, at det er meget vanskeligt at omstille den dominerende byplankultur til at håndtere mere fleksible og kreative processer.

Innovationen i den offentlige sektor kan ses som en modstilling mellem nytænkning og organisation (Stephensen 2010) eller bureaukrati. Fx står der i den tidligere regerings ovenstående oplæg til kvalitetsreform, at "institutionerne skal have større frihed til at tænke nyt og udvikle kvaliteten for borgerne (Regeringen 2007:1), men bureaukratiet har sine rødder i tanker om lighed og sikker drift.

Denne modstilling kommer også frem gennem det øgede fokus på New Public Management styringstanken, der med krav om standardværdier, dokumentation, resultatmålinger og benchmarking ikke nødvendigvis spiller godt sammen med nytænkning og øget risiko for fejl. Flere danske forskere kritiserer evalueringsbølgen for at være for omfattende og for styrende for offentlige aktiviteter. Peter Dahler-Larsen, der er professor i evaluering på Syddansk Universitet, har gennem flere bøger beskrevet udviklingen af evaluering og dokumentationskravene, der er en del af New Public Management styringslogikken, der har slået meget igennem siden 1980, hvor den blev introduceret især fra England. Helt aktuelt udtaler Dahler-

Larsen i pressen at "Mange steder er der et decideret amokløb i måle- og dokumentationsiver. Og der er ikke noget, der tyder på, at det har ændret sig med den nye regering." (DR 2012⁹) Man kan således godt stille spørgsmålstejn ved om problemet alene er mangel på metoder, som fx Bason et al. (2009) antyder.

Opsamling

- Kreativitet dukker op i de offentlige forvaltninger i forbindelse med udvikling af byplanlægningen og forvaltningsformerne for at kunne facilitere kreative bymiljøer.
- Desuden er innovation kommet på dagsordenen gennem et krav om velfærdsinnovation, hvor kreativitet og nytænkning for skiftende regeringer er svaret på krav om omstilling, nedskæringer, effektivitet, der presser den offentlige sektor.
- Der er grund til at diskutere hvilken rolle innovation skal spille og herunder om innovation er et "fix", der nedtoner mere grundlæggende debatter om udviklingen af velfærdsamfundet og staten og borgernes rolle.
- Borgerne og brugerne ses som centrale aktører, der skal bidrage til at udvikle de eksisterende metoder. Enten ved at inddrage deres perspektiver og viden eller gennem en bredere deltagelse i udvikling af fx lokalområder. Der er mange forskellige metoder og tilgange til at facilitere disse processer og disse trækker på meget forskellige argumenter og skaber således forskellige rum og lægger forskellige muligheder ind i processen.
- Planlæggere og andre i den offentlige forvaltning får nye roller, dels som innovatører af egen praksis, dels som facilitatorer er samarbejdsprocesser mellem byens forskellige aktører. Der opleves flere former for krydspres, der gør de stærke politiske målsætninger på dette område vanskelige at gennemføre i praksis.
- Der er behov for indtænke proceskompetencer i uddannelser, således at faciliteringen af tværfaglige samarbejder og innovationsprocesser bliver kvalificerede og forankrede.

⁹ www.dr.dk/Nyheder/Indland/2012/07/29/071403.htm (juli 2012)

2.3 De kreative mennesker, virksomheder og samfund

Der er i det danske samfund en tydelig fortælling om, at globaliseringen sætter danske virksomheders omkostninger under pres, og at løsningen er innovation i processer, organisationer og services. Der er blandt andet etableret et stærkt politisk fokus på kreativitet og innovation i både offentlige og private virksomheder, med det mantra, at Danmark skal overleve i den globaliserede verden gennem at sælge viden og højteknologisk innovation. Såvel nationens som den enkelte virksomhedens evne til at udvikle og omsætte medarbejdernes kreativitet bliver afgørende for succes. I dette afsnit skal vi analysere hvordan dette slår igennem på individer såvel som på politikker og processer.

Som på byområder kan der iagttages et stort volumen af politiske strategier og såkaldt management litteratur, der opfatter dette som et vilkår, vi må forholde sig til, eller endog som en spændende og meget positiv "win-win situation", der bare skal udnyttes. Der findes imidlertid også forskellige stemmer, som problematiserer og lægger op til diskussioner af dette kreative hegemoni og dets udfordringer og konsekvenser. Vi har søgt at få begge disse sider i spil.

Creative man

Vi lægger ud med en meget tydelig artikulering af den kreative diskurs i regi af Institut for fremtidsforskning. De udgave i 2004 bogen "Creative Man", der ifølge bogens forlag Gyldendal beskriver "en ny samfundstendens: "hvor kreativitet og innovation fylder mere i hverdagen, både på arbejdspladsen og i hjemmet." (Gyldendal¹⁰) Creative Man (Mogensen 2004, 2006), der ifølge forfatteren har fået meget opmærksomhed i Danmark og som derfor blev oversat og udgivet i en engelsk web-version, handler om, hvordan virksomhederne kan forstå fremtidens forbruger og medarbejder og indrette sin produktion og arbejdsplads. Undertitlen på bogen er således "Fremtidens forbruger, ansat og borger". Vi starter således med at sætte fokus på individet i den kreative diskurs, der formodentlig ikke kun er kunstnere, filmfolk og andre kreative bohemer, men hvem er det så i dagens Danmark, der er i fokus?

Ifølge forfatteren til "Creative Man" er de vestlige samfund ved at udvikle en ny logik, hvor individerne har brug for at genvinde, hvad han forstår som den førindustrielle indflydelse og kreativitet. Det gælder især de veluddannede, der vil have fleksible arbejdsbetingelser med individuelt ansvar. Dette ses også i forbruget, hvor vi udvikler os som "prosumers", der er en sammenrækning af producenter og forbrugere, og som betoner at vi ikke kun vil forbruge, men også udstille og udleve vores evner gennem indflydelse på designet, og i hvert fald vil vi modificere produktet, så det ikke er magen til naboens. (Mogensen 2004, 2006) Det er altså ikke kun den globale konkurrence, der skaber et behov for at de vestlige samfund bliver mere kreative, det er ifølge Mogensen også os som individer - medarbejdernes og forbrugerne og vores krav om individuel fleksibilitet og personlig udvikling. (2006:27)

Ifølge Mogensen følger den nye kreative samfunds logik med sin vægt på individualisme og personlig udvikling efter den "dream society-logikken", hvor vi er optagede af storytelling og oplevelser. Denne logik var igen fulgt efter industrisamfundets logik om masseproduktion og systematisering. De tre logikker udelukker ikke hinanden, men sameksisterer på forskellige måder. En virksomhed, som favner mindst to af disse lo-

¹⁰¹⁰ www.gyldendal.dk (juli 2012)

gikker kan klare sig i den globale konkurrence og bedst, hvis den ene logik er den kreative. For at overlede skal virksomheden være parat til at gøre ting anderledes og tage risici. (ibid.)

De tre logikker kommer til udtryk i forskellige medarbejderkrav. Industrisamfundets arbejdere havde fokus på løn og bedre arbejdsforhold, men funktionærerne kunne stræbe efter eget kontor og måske egen sekretær. (Mogensen 2006:44) Medarbejderne i the dream society er optaget af virksomhedens værdier og etik, og at disse passer til medarbejderen, der gerne vil føle sig som en del af et fællesskab og gerne et særligt "tribe", der adskiller sig fra andre med en særlig historie. (Ibid.) I den kreative logik stiller medarbejderen krav om at udtrykke og udvikle sine evner og skabe nye produkter og prioriterer dette højere end løn. En arbejdsplads, der vil leve op til dette, har et godt kreativt miljø. (Ibid.:45) Ledelse på denne arbejdsplads bliver sammenlignet med at hyrde katte, der er kendt for at være nysgerrige og gå sine egne veje (Ibid.:87)

Kristina V. Andersen og Mark Lorenzen arbejder i bogen "Den danske kreative klasse" med afsæt i Florida og opdeler klassen i tre kategorier (Andersen og Lorenzen 2009:20):

- "Bohemerne" (fx forfatter, journalister, kunstnere, modeller, designere og filmfolk), der er den kunstneriske del af den kreative klasse, den kreative klasses spydspids og tiltrækker den øvrige kreative klasse.
- "Den kreative kerne" (fx arkitekter, ingeniører, forskere, it-folk og læger), der skaber nye ideer, produkter og processer og derved økonomisk og teknologisk udvikling.
- "De kreative professionelle" (fx ledere, jurister og plejepersonale), der ikke skaber selv nye idéer, men bruger den allernyeste viden i en stor del af deres arbejdstid.

Ifølge Lorenzen og Andersen (2006) er Danmark i udgangspunktet mere vidensintensivt end USA og derfor er omkring 43 % af danskerne inkluderet i den kreative klasse, hvilket er 10 % mere end i Floridas USA (Lorenzen og Andersen 2006:24). De konkluderer endvidere at arbejdsstyrken ikke kun tiltrækkes af spændende byliv og muligheder, men også af velfærd, og at de økonomiske effekter spredes bredere, socialt såvel som geografisk. (ibid.:25)

Mogensen (2006) arbejder i "Creative Man" bredere, idet han i princippet udnævner os alle til kreative i form af forbrugeren, hvor vi "costumizer" vores forbrug eller bliver egentlige "prosumers". Vender vi os mod arbejdspladsen snævres feltet lidt mere ind. Mogensen taler ikke overraskende om, at idealmennesket er "innovatøren", mens taberen er den, som ikke kan tænke nyt. (ibid.:3%) Konkret taler Mogensen om forskere, produktudviklere, folk i underholdningsbranchen og designere (ibid. 28), hvilket i nogen udstrækning svarer til den gruppe, som Florida kalder den "kreative kerne". Hvad der skal ske på de øvrige danske arbejdspladser fremgår ikke.

Det gør det derimod i de mange strategiske dokumenter, håndbøger og projekter om velfærdsinnovationen og byudvikling. Vender vi blikket mod innovationen i det offentlige, så bliver billedet af, hvem der skal innovere meget bredt. I følge denne skal vi alle innovere i vores hverdag, hvad enten vi er pædagoger, byplanlæggere eller fængselsbetjente. Også som borgere eller brugerne skal vi involveres i de innovative processer, hvad enten vi er landmænd, brystkræftpatienter eller unge kriminelle. I disse visioner har alle danske kreative ressourcer og skal inddrages i innovative processer. Det er om ikke andet en meget demokratisk vision, som dog langt fra er udfoldet i praksis.

Mogensen lægger i "Creative man" op til at samfund og samfundsudvikling er behovsdrevet, og de forskellige samfundslogikker, som han beskriver, har forskellige behov og dermed motiver for udvikling. Her trækker Mogensen på Maslow (1962) og udvikler hans behovspyramide i forhold til de tre logikker. (Mogensen 2006:34) Den "Creative Man" drives som nævnt af behovet for personlig udvikling og af udfordringer og muligheder. (ibid.35.) Industrilogikkens organiserede kirke af mulighederne i new age i "drømmesamfundet" og af "Creative Man" logikkens religion, som er individuel, personlig og unik. Logikken har ikke længere samfund i overskriften, dette er afløst af "Creative Man". At tage afsæt i individer er et kulturelt aspekt ved vores vestlige samfund, som slog igennem med moderniteten, hvor vi får ansvaret for egen udvikling, og hvor fokus kommer på relationerne mellem mennesker, mens opmærksomheden på relationerne mellem os og naturen eller gud svækkes. Med ny-liberalismen, der har slået igennem i løbet af de sidste 30 år, ses en yderligere stadfæstelse og opgør med fællesskaber og kollektive strategier for udvikling. Deltagelse handler ikke kun om at bidrage til udviklingen, men også om "hvad er der i det for mig?" Dette er tydeligt i "Creative Man" hvor vi er drevet af vores behov for personlig udvikling, som tilfredsstilles gennem individualisme og kreativitet (Mogensen 2006:37). Andre nøgleord for denne logik ifølge Mogensen er interaktion, fleksibilitet, selv-realiserende og netværk (ibid.)

Det kræver således nogle helt andre motivationer, hvis vi vil realisere en bredere deltagelse i udviklingen af samfundet og også i virksomheden (jf. kapitel 1.3) Sørensen og Bang (1999) har fx skrevet om en ny borgeridentitet "hverdagsmageren", som deltager når det opleves relevant, når det passer ind i livssituationen og når det er sjovt og udviklende. Denne identitet med fokus på det konkrete og relevante afløser i stigende grad partimedlemsskabet og opbakningen til bredere ideologisk baserede visioner.

Med denne orientering mod individualiteten øges også selvledelsen, som er blevet udfoldet i management verdenen siden 90'erne, og som lægger vægt på medarbejderne ledelse af dem selv, jævnfør kapitel 1.3. Man tager ansvar og får identitet med arbejdet. I forlængelse af ovenstående mener Mogensen også, at vi vil en yderligere opblødning mellem arbejde og fritid, ikke mindst fordi "*en god idé jo lige så godt kan komme mens du står i bruseren eller går med hunden end når du sidder på dit kontor*" (Mogensen 2006:90/ vores oversættelse), og at virksomhederne må finde en måde at håndtere dette. Hvordan medarbejderne skal håndtere dette, er ikke et emne i denne sammenhæng. Det er det imidlertid for flere danske forskeres behandling af fremvæksten af kreative miljøer i Danmark. De danske arbejdslivsforskere Anders Buch, Vibeke Andersen og Ole Sørensen har som tidligere nævnt påpeget, hvordan nye former for stress følger af opblødningen mellem arbejde og fritid, og af medarbejdernes begejstring og engagement i den i princippet uendelige strøm af opgaver, som medarbejderen påtager sig for virksomhedens og for sin egen udvikling. (Buch et al. 2009) De peger på en række dilemmaer og komplekser, der kan følge af det kreative arbejde fx mellem faglighed og resultater, økonomi og kreativitet og mellem ledelse og selvledelse og især for politiske organisationer som fx kommuner mellem nul-fejl og her og nu løsninger (Ibid.:100) Andre danske forskere bl.a. Ole Fogh Kirkeby (2009), der taler om "intimteknologier" og Niels Åkerstrøm Andersen (2012), der bruger begrebet "flygtige forhold", diskuterer risici ved den aktuelle managementtrends, der meget vel kan følge af "the creative mans" identitet og legende udfoldelse og evige krav om omstilling. Se i øvrigt afsnittet om kritik af den kreative diskurs.

Partnerskaber for innovation

At innovation er en national strategisk satsning burde være tydeligt nu. I dette afsnit skal vi se lidt på de måder, som dette søges udviklet på.

Som den tidligere regering, der fremlagde en innovationsstrategi i 2010 (Regeringen 2010) har også den nuværende regering et strategioplæg på vej, der kredser om det kreative Danmark. I oplægget til innovationsstrategi, der skal fremlægges i efteråret 2012, ses innovation som drivkraften og i visionen fremhæves det, at *“ En ny, dansk innovationsstrategi skal tage udgangspunkt i de særlige danske styrker, potentialer og tværgående kompetencer, som fx den danske designtradition for brugerinvolvering og designløsninger, og sætte en offensiv dagsorden for innovationspolitikken i Danmark. Herved kan strategien også medvirke til at markedsføre Danmark som et oplagt land at placere sin forretning i, investere i mv.”* (Regeringen 2012¹¹)

I dette perspektiv er Danmark allerede et kreativt miljø. Vi er gode til det med læring og innovation i Danmark og måske er viden og idérigdom de væsentligste – og eneste - ressourcer vi har.

De statslige strategier konkretiseres på flere måder. Brugerdreven innovation som er nævnt tidligere ses som et af de danske strategiske potentialer, som der er afsat udviklings- og forskningsmidler til. Uddannelse og især læring om innovative kompetencer og entreprenørskab udpeges som et andet strategisk indsatsområder, og et tredje er et øget samarbejde mellem private og offentlige virksomheder og vidensinstitutioner.

Tanken bag denne satsning på samarbejde disse tre typer af parter kan udkrystalliseres i et begreb, der er meget tydeligt i danske strategier på områder. “Triple Helix modellen” (Etzkowitz 2008) lægger op til at samspillet mellem de forskellige typer viden skaber innovation. Især når viden fra universiteterne bringes direkte ind i virksomhederne. Der fokuseres desuden på at “intelligent efterspørgsel. Det offentlige, der jo er en meget stor bruger, kan ved et strategisk brug af nye teknologier og løsninger styrke afprøvning og implementering af innovative løsninger. Denne trekant kan således forstås som et kreativt miljø. Forudsætningen for denne model er universiteter, der forstår sig selv om entreprenør-universiteter (Etzkowitz 2008). Større strategiske forskningspuljer styrker universiteternes engagement i at fokusere på praksis og hurtigt omsætte viden i løsninger.

Innovation og kreativitet også da også en strategisk satsning i mange danske virksomheder, hvilket jo netop er udgangspunktet for denne rapport. Det er ikke svært at identificere retorikken om innovation og kreativitet i mange danske private og offentlige virksomheder især i strategioplæg, og de mange bøger, kurser og konsulenttydelser om fx innovationsledelse, organisationsudvikling, kreative metoder og faciliteter er tydelige spor på en tilgang, hvor der er fokus på virksomhedernes konkrete udvikling inden for denne diskurs.

Den danske sociolog Jon Sundbo beskrev i 1995 tre forskellige paradigmer indenfor innovation (jævnfør afsnit 1.2), som alle kan genfindes blandt virksomheder i Danmark.

Iværksættervirksomheden, som er drevet af entreprenøren, men som i de nyere former ikke længere behøver være ejeren, men kan være innovative medarbejdere, der skal ansættes eller lokaliseres for at styrke innovation. De såkaldte “isbryder-programmer”, strategiske programmer, der sigter på at få flere danske virksomheder, til at ansatte akademikere gennem offentlige tilskud, trækker også på disse forventninger.

¹¹ <http://fivu.dk/nyheder/temaer/2012/innovationsstrategi/vision>

Det teknologiske innovationsparadigme har fokus på teknologisk innovation og har ofte oprettet særlige udviklings- og forskningsafdelinger, hvor det innovative arbejde kan foregå. Der er i Danmark ofte fokus på videnstung og højteknologisk innovation indenfor fx medicin, nano, it osv.

Ifølge nyere udvikling skal ansvaret for innovation skal ikke længere kun findes i virksomheden. Det strategiske innovationsparadigme, som Jon Sundbo beskrev fremvæksten af i midt 90'erne, er stadig meget tydeligt. Forståelsen af det innovative felt bliver bredere end teknisk innovation, og drivkræfterne kommer i stigende grad til at handle om marked og kundebehov. Ledelsens kapacitet til at skabe rammer for disse innovationer bliver afgørende.

Det er nok her man skal lede efter motiverne til de forsøg på at lave "innovative faciliteter", som blev tydeligere efter årtusindskiftet i en del virksomheder og konsulenthuse, og som Frank Radich beskrev i 2005 som udviklingschef for Strategy-Lab ved Handelshøjskolen i Aarhus. Det er blandt andre Teknologisk Instituts "Blå rum", "Colon" i Coloplast og "VisionLab" i Lego. Tanken er at disse særlige faciliteter skal inspirere og udfordre til innovation. Det blå hus kan besøges af en gruppe fra en virksomhed, der trænger til en idéworkshop eller et det faciliteret forløb væk fra virksomhedens hverdag. Dette rum er designet af Jonas Høegh, der er tilknyttet "Center for Opfindelser og kreativitet", og som er særlig optaget af, hvordan fysiske rum stimulerer menneskers kreative adfærd. (Radich 2005: 22-28). "Colon" er virksomhedsinternt "multi-rum" til både afslapning, uformelt samvær og møder, hvor særlige procesværktøjer som fx de Bonos "tænkehatte" kan bruges. (ibid.:29-33) Det er udtænkt af Bosch & Fjord, der står bag mange af de danske faciliteter, der sigter på at styrke kreativitet især gennem en integration af provokerende /inspirerende kunstinstallationer (se også casen om Mindlab). Legos "VisionLab" havde en lidt anden karakter, idet det større udstrækning var en forskning- og udviklingsorganisation, der blandt brugte brugerdreven innovation. Fx inkluderede det et "Learning Institute", der forskede i børns leg og udviklingsbehov og som kunne invitere børn indenfor og lege, så man kunne observere deres reaktioner på produkter mv. Selve "VisionLabbet" var delt i tre rum. Et åbent kontormiljø, hvor medarbejderne "arbejdede med hårde statistiske facts og foretog analyser. Dette miljø var et åbent kontormiljø, hvor indretningen var fokuseret på at det var tal og analyser, der gerne skulle produceres. Det vil sige, at der ikke eksisterede specielle tiltag i denne ende af rummet, som skulle fremme kreativiteten." (Radich 2005: 26) Det andet og midterste rum blandede cafeen med arbejdspladsen under overskriften "Coffee" og det tredje rum var "open-mode" rummet, hvor den beskrivende og fremtidsforskerne del tog plads. Her var blandt andet en stor sandkasse, fordi forskning har vist, at sand på de bare fødder fremmer kreativiteten. (Radich 2005:34-39) Radich har desværre ingen referencer til denne forskning, som ellers kunne få mange danske virksomheder til opleves mere spændende og måske lægger op til en innovativ satsning indenfor støvsugere. Det er desuden interessant at det statiske arbejde forstås som ikke kreativt, og som noget, der ikke skal udfordres af de kreativitetsfremmende faciliteter. Beskrivelsen af de forskellige faciliteter er en interessant udfoldning af perspektiver på sammenhængen mellem kreativitet og faciliteter, men efter at have undersøgt de mange spændende faciliteter, så konkludere Radich alligevel, som nævnt i kapitel 1.3, at rummenes effekt er begrænset og de fleste faciliteter er da heller ikke mere i brug. Radish taler om en vis "placebo-effekt", der legitimerer de kreative processer. (ibid.:71-72) Og Radish forsætter med at konkluderer at kreative miljøer må forstås ud fra mere situationelle nøgler, men også at facilitering og den kulturelle kontekst synes vigtig. (Radich 2005:72). Se endvidere afsnit 1.3, hvor konklusionerne er beskrevet mere detaljeret. Denne tilgang til faciliteter, som de centrale, synes afløst af et større fokus på facilitering.

Med afsæt i aktuelle initiativer og artikuleringer vover vi et bud på en videreudvikling af Sundbos paradigmer, måske med overskriften "netværksinnovation". Det første vi kan pege på, er at det virksomhedsperspektiv, som ligger til grund for Sundbos paradigmer bliver meget bredere. I dag forventes som nævnt alle organisationer at være innovative – både private og offentlige inklusiv skoler, institutioner og også civilsamfundets organisationer som fx sportsorganisationer og interesseorganisationer må være innovative i deres tilgang til at skaffe ressourcer og frivillige mv. En anden forskydning handler at innovationsprocessen åbnes yderligere. Det er ikke kun i virksomheden, men i høj grad i et samspil med virksomhedens kunder og samarbejdspartnere og også virksomhedens "modsatninger", at både inspiration, udvikling og implementering skal gennemføres. "Triple Helix"-tilgangen, som beskrives ovenfor, illustrerer dette. Også det meget store fokus på begreber som partnerskaber, netværk og match-making er eksempler, hvor organisationen åbnes og modsætninger mødes og sød musik opstår. Fra bruger- og borgerdrevet innovation udvikles nye begreber som "open innovation (Chesbrough 2003) og co-creation (Prahalad & Ramaswamy 2004). Innovationsprocessen iværksættes som uformelle møder fx ved samlokalisering eller den organiseres gennem deltagelse i "Triple Helix" eller andre former for match-making programmer.

Ovenstående må føre til refleksioner om alle virksomheder nu er fanget ind og bidrager til diskursens udvikling. Det er ikke helt enkelt at svare på. I en undersøgelse fra EU (2011) er Danmark også helt i top og ud nævnes som "Innovation leaders" målt på 25 forskellige indikatorer, der spænder fra baggrundvariable over virksomhedernes aktiviteter til output. En række andre undersøgelser rejser imidlertid spørgsmål, dels om i hvor høj grad retorikken i diverse planer og modeller omsættes i en egentlig praksis, dels om hvor en stor del af danske virksomheder der relaterer sig til diskursen. Fx viser en undersøgelse fra Erhvervs- og Byggestyrelsen at mange danske virksomheder hverken har udviklet nye produkter, processer, markedsføringsmetoder eller gennemført organisatoriske ændringer i løbet af 2004-2006. Især små og store virksomheder er med undersøgelsens parametre ikke er så gode til at være innovative. (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2008b), ligesom der kan være stor forskel mellem forskellige brancher. En undersøgelse fra GTS institutterne fra 2011 opdeler danske virksomheder i to lige store dele, hvoraf den ene ikke oplever noget særligt motivation til at innovere. (GTS 2011). Det er ikke denne rapporters formål at vurdere innovationskapaciteten i danske virksomheder, men ovenstående peger på, at langt fra alle danske virksomheder er redet med på den kreative bølge. Det beskrives jævnlige som et problem fx i dagspressen, og i den førnævnte rapport får især de virksomheder, som hverken oplever et innovationspres eller ønsker vækst det røde lys, hvorimod der er mere optimisme (gult lys) omkring de virksomheder, som blot ikke endnu er blevet opmærksomme på innovationspresset og som så skal støttes til dette (GTS 2011, anden del:4)

At omtale innovation som et pres uden i øvrigt at forklare dette nærmere i den pågældende rapport, siger noget om diskursens hegemoni.

Der er således kritik af de virksomheder – private som offentlige – der ikke er kommet med på vognen endnu, mens der ikke er mange kritiske røster at finde blandt de dominerende politiske og virksomhedsmæssige aktører overfor selve tankegangen. Men netop denne logik, der kobler kreativitet snævert til innovation og til salgbart produkt, kritiseres imidlertid af Sten Nepper Larsen fra Aarhus Universitet, der beskriver det nationale fokus på kreativitet som ensidigt optaget af økonomi fremfor at tage et mere frigørende perspektiv:

"I dag er kreativitet noget vi har fået for, ligesom lektier. Det er blevet obligatorisk, noget vi er forpligtet til, hvor det i det 20. århundrede var noget, der skulle gøre os frie. Kreativitet, der ikke er økonomisk profitabel, som ikke arbejder målrettet på at blive det, bliver dømt ude." (Larsen 2011:25)

Han beskriver, hvordan vi får *"en økonomisk skævvridning af samfundet, der taler kælent om kreativitet"*, men kalder det hykleri, fordi den store samfundsmaskine er ligeglad med kreativitet, men primært optaget af penge og profit. Kritikken er således parallel til den førnævnte kritik af den instrumentelle brug af kreativitet i byudviklingen fremfor en mere kompleks, åben og procesmæssig tilgang til byudvikling. Larsen ønsker en større vægt på innovationsprocesser som kan være sociale, kulturelle og dannelsesmæssigt frugtbare i sig selv, der kan gøre os klogere, gladere, og pirre vores nysgerrighed (Ibid.:27)

Kan kreativitet læres?

Sten Nepper Larsen kalder os en "nation af kreativitetsslaver", hvor vi kun er noget værd, når vi genererer ideer. (Larsen 2011:24-25) Presset på at styrke kreativitet og innovation sætter sig igennem i forhold til medarbejdernes kompetencer til udover de traditionelle faglige kompetencer også at håndtere samarbejde, innovation og læring. Det nationale kompetenceregnskab, der udspringer af et OECD projekt, har da også medtaget kreativitets og innovationskompetencer blandt nøglekompetencerne. (Undervisningsministeriet 2003) Og fx Bason et al (2005), der har et bredt perspektiv på offentlig innovation, beskriver fire kompetencer, og kobler de mere grundlæggende faglige og forvaltningsmæssige kompetencer med antropologi og designtænkning. Dette fokus har skabt et stort marked for kompetenceudvikling specifik i forhold til at kunne arbejde kreativt og facilitere kreative processer. Der er imidlertid udfordringer knyttet til kompetenceudvikling i Danmark.

Uddannelse hidtil er hidtil i høj grad i Danmark blevet forstået som noget, der er offentligt finansieret, og mange virksomheder er tøvende med at bidrage til efteruddannelse, hvis det ikke er direkte rettet mod virksomhedens behov. Der er således store forskelle blandt virksomhederne om medarbejderne har muligheder for efteruddanne sig, ligesom læring på arbejdspladsen har meget forskellige vilkår på danske arbejdspladser. (Illeris et al. 2004) Dels fordi det viser sig at den viden og de kompetencer som søges i kursusforløb og uddannelser ikke i tilstrækkelig omfang kommer i spil og bliver forankret på arbejdspladsen.

Danmark har en lang tradition for at dreje uddannelsessystemet til at håndtere samfundsmæssige udfordringer, men også her opleves der krydspres. Fornyelse af undervisning og undervisning i entreprenørskab er en af løsningsformularerne i det nationale fokus på innovation, og det sætter sig igennem i hele uddannelsesforløbet, såvel som i efteruddannelsen. På den ene side er der således mange eksempler på strategier om den innovative skole og om entreprenør-undervisning. Det har også sat sig spor i uddannelsesinstitutionernes fleksible og futuristiske rum (Mehlsen 2011:7). Samtidig fortæller Lotte Darsø fra Aarhus Universitet at fx folkeskolerne blevet bundet til en række test og bundne opgaver som fx elevplaner (ibid.:8), og de kreative skæres ned i timer. "Vi forlanger af skolens ledere og lærere, at de skal eksperimentere, men hvis det går galt, er det deres problem" (Justine Grønnebæk Pors i Mehlsen 2001:11). I gymnasier og på andre uddannelsesinstitutioner beskrives fx taxameter-aflønningen, hvor uddannelsesinstitutionerne får midler efter gennemført antal studerende som et problem, der går udover både faglighed og muligheden for at eksperimentere med undervisningen til fordel for overfladisk læring og høj gennemførelse. På flere ingeniøruddannelser prioriterer naturfaglighed og specialisering på bekostning af mere samfundsmæssige og tværfaglige kompetencer, der kræves for at forstå og arbejde med innovative praksisser på et felt.

Mogensen (2006) er ikke særlig optaget af kompetencer i den forstand at specialiserede kompetencer ikke anses som særlige vigtige, de kan tværtimod stå i vejen for at tænke anderledes. Det afgørende er kreativitet og at kunne tage selvstændige initiativer. (Ibid.:100) Her henviser han til Feiwel Kupferberg, der er professor i pædagogisk sociologi, og som har skrevet bogen "Kreative tider" (2006), hvor han forsøger at udvikle en "kreativitetssociologisk" metode til læring. Også han tager som udgangspunkt, at nytænkning og kreativitet er afgørende for vores samfunds mulighed for at udvikle os i den kreative økonomi, der har afløst videnssamfundet, men han kritiserer vores tilgang til kreativitet og læring. Kupferberg kritiserer både traditionelle pædagogiske såvel som sociologiske teorier for ikke at styrke den nødvendige originale tænkning, der bryder med eksisterende normer og praksisser. I det lys skelnes der mellem læring som en forbedring af det bestående, mens kreativitet står for radikal innovation (Ibid.:37) En kobling til kunstens mere kreative - kaotiske og risikofyldte - tilgange beskrives som en vej til udvikling af en ny pædagogik. (Kupferberg 2006)

En anden dansk professor, Lene Tanggaard fra Aalborg Universitet, søger netop i sin bog "Kreativitet skal læres" (2008) at koble læring og kreativitet. Hun ser også eksistensen af en kreativitetsdiskurs, der vinder frem i offentlighed og medier, og er optaget af, om kreativitet er et nyt ideal, der erstatter stabilitet og loyalitet og om det er et ufravigeligt krav at være kreativ? Hun spørger direkte om alle kan og skal være kreative? (Tangaard 2009:6) Det får vi ikke svar på i bogen, der er optaget af at bidrage med viden om hvad det kræver i praksis. (Ibid.:104) Her har Tangaard en procesmæssig forståelse af kreativitet, men ser det ikke kun som en mental proces eller en isoleret kapacitet, som mennesker bærer rundt på. Kreativitet udfolder sig i forhold til "noget" og er forankret i vores omgang med materialer i bestemte praksisser. (Ibid.:11) Parallelt med Larsen (2011:27), der gør op med kreativitet som en konstant jagt efter det nye og anderledes og i stedet betoner kendskabet til traditionen og historien, mener Tangaard således, at det er nødvendigt at kunne sit fag og arbejde i dybden med sine materialer før man eventuelt bryder med de eksisterende praksisser. (Tangaard 2009:84) Tanggaard er således primært optaget af kreativitet som afsæt for innovation, der forstås som nye produkter og ideer, der kan anerkendes af andre. Den sociale anerkendelse indgår i hendes definition af innovation, men hun understreger, at der findes forskellige domæner, som kan have forskellige - divergerende - forståelser for kvalitet og kriterier for innovation. I denne produktionsmæssige forstand kan kreativitet læres og en arbejdsplads kan organiseres til at være kreativ og innovativ.

Lene Tangaard tager afsæt i teorien om situeret læring (Lave og Wenger 1991) og praksisfællesskaber (Wenger 1998), der egentlig er en meget konservativ tilgang til læring, idet den fokuserer på den enkeltes optagelse i en praksis. Imidlertid lægger hun dels vægt på det at operere i en praksis, som afsæt for innovation, dels i mulighederne for at skabe "cross-overs" i disse praksisser og dermed nytænkning. I en meget stor del af ovenstående fokus på læring arbejdes der primært med individer og deres kompetencer. Med Lene Tangaard får vi således også nogle perspektiver på, hvordan læring kan forstås i en mere organisatorisk kontekst. Det handler især om at styrke praksisfællesskaber, der kan arbejde dybt med deres praksis, og desuden at skabe muligheder for "grænsekrydsninger" mellem disse praksisfællesskaber og herunder med brugere. Det er ifølge Tangaard nødvendigt, at virksomheden satser strategisk på innovation og gennemfører et lederskab, der udvikler innovation som en del af virksomhedens forretningsgange. (Tangaard 2009) Selv om Tangaard således bidrager til presset om kreativitet som afgørende, så gør hun op med et hurtigt fix i form af et innovationskursus eller et fysisk rum. I hendes perspektiv findes kun muligheder gennem en egentlig forpligtigelse og det lange seje træk.

Opsamling

- Kreativitetsdiskursen rammer også os som individer. Vi forventes at være kreative og kunne bidrage til innovative processer i især på arbejdspladserne, men også som borgere.
- Den kreative udfoldelse og selvledelse, som synes at være en del af den måde diskursen udfoldes på, rummer risici for stress og intimidering – mellem begejstring og belastning.
- Det innovative samfund er tydelig i en række politikker, der arbejder med at iværksætte disse blandt andet gennem brugerdreven innovation, strategisk forskning, undervisning.
- Et innovationsparadigme tegner sig med vægt på netværk og samarbejde mellem offentlig og private organisationer og vidensinstitutioner som en central arena for innovation.
- Der kan rejses spørgsmål om, hvor langt vi er kommet med at realisere Danmark som kreativ og innovativ nation. Langt fra alle danske virksomheder er optaget af diskursen, og mange, som er har indskrevet dette i de strategiske planer, har problemer med realiseringen.
- Det bliver derfor centralt at diskutere, hvordan kreativitet kan læres. Der er her et stort fokus på individer og deres innovationskompetencer. Der er også perspektiver på, hvordan man kan arbejde mere kontekstuel med situerede og sociale læreprocesser. Et kursus eller et fysisk rum, slår næppe til alene i forhold til at opbygge kreative miljøer. Det kræver en social læringsproces i og på tværs af faglige grupper, der skal bakkes op af ledelse og en organisatorisk åbenhed overfor forandring.

2.4 Opsamling 2 – analyseramme for kreative miljøer

I dette afsnit vil vi på baggrund af kapitel 1 og 2 opstille de væsentlige begreber og perspektiver, som bruges til at vælge og analysere casene. Det er et formål med arbejdet at undersøge betydningen eller tillægelsen af betydning til faciliteter og facilitering, som derfor danner udgangspunkt for denne analyseramme.

Den kreative diskurs. Kapitel 1 og 2 viser, at selv om der kan identificeres en kreativ diskurs, så har den mange tråde i sig og den udfoldes på forskellig vis. I analysen af casene undersøges hvordan den kreative diskurs forstås og foldes ud, eventuelt i et modspil til andre diskurser eller politikker.

Det kreative miljø og de kreative. I kapitel 1 vises, hvordan forståelsen af hvem der er kreative har ændret sig gennem historien, ligesom forståelsen af baggrunden for de kreative kræfter og udfoldelsesområde har undergået store forandringer. I kapitel 2 vises, hvordan den danske udmøntning følger de internationale vinde med fokus på den kreative klasse, men også at der er flere og nogle særlige danske diskussioner og tråde. Derfor undersøges det hvordan det kreative miljø kan forstås i forhold til casens organisatoriske kontekst, og i forhold til hvem der tænkes med i "den kreative klasse" deltager og hvem, der eventuelt ekskluderes.

De fysiske faciliteter. Hvad betyder de fysiske faciliteter? Hvilke faciliteter arbejdes der med og hvordan tillægges de betydning, både i visionen for det kreative miljø og i brugen af miljøet? De to teoretiske kapitler lægger på den ene side op til, at der kan indbygges funktioner i de fysiske rammer især omkring divergens, inspiration, tilfældige møder, strukturerede processer, nye perspektiver på roller og relationer (fx forhold til ledelsen) og endelig omkring forholdet til omgivelserne. På den anden side antydes det også, at der er problemer ved udelukkende at trække på fysiske faciliteter. Desuden undersøges det, hvordan der eventuelt kobles til byliv og trækkes på elementer fra byerne ind i organisationerne.

Faciliteringen. Som i ovenstående undersøges hvilke former for facilitering, der skal få de kreative miljøer til at fungere i forhold til visionen? Her trækkes især på forestillinger om særlige processer eller møder og netværk og læring.

Kultur og kulturforandringer. Især den grundlæggende tænkning om forskellen på "single-" og "double loop learning", der er præsenteret i kapitel 1 og som bygger på Agryris og Schön, lægger op til at undersøge kulturer og ikke mindst kulturforandringer, som "double loop learning" jo sigter på. I de fleste tilgange til kreativitet og innovation lægges op til at egentlig nytænkning kræver en åbenhed, som udfordrer den eksisterende kultur og lægger op til forandring af denne. Derfor kigger vi også på om vi kan se konturerne af en kreativ kultur eller åbenhed overfor kulturforandringer, ligesom vi undersøger evt. modspil.

3.0 Kreative miljøer i Danmark – cases

I dette kapitel præsenteres seks danske eksempler på miljøer, der på forskellig vis refererer tilbage til og bidrager til at udvikle den kreative diskurs i Danmark. Casene repræsenterer meget forskellige størrelsesmæssige skalaer og organisatoriske typer og bidrager alle til dels at beskrive udmøntning af den kreative diskurs i danske organisationer, dels til at belyse samspillet mellem de fysiske rammer, den procesmæssige facilitering og virksomhedskulturer.

3.1 Introduktion

Efter et årti med opmærksomhed på “kreativitet” er der i Danmark udviklet en del forskellige eksempler på “kreative miljøer” som (mere eller mindre) planlagte led i forskelligartede strategier for vækstlag, større organisationer, universiteter og byer.

Vi har med udgangspunkt i analysen af kreative felter i kapitel 2 valgt at undersøge en række konkrete cases, der kan synliggøre forskellige tilgange til kreativitetsdiskursen. De forskellige cases skriver sig ind i den sammensatte diskurs og danner dermed forskellige konkrete virkelighedsbilleder af udmøntningen af kreativitet.

Casene spænder over forskellige størrelsesmæssige skalaer og organisatoriske typer, herunder både private og offentlige organisationer og virksomheder. De er også forskellige i forhold til deres alder og udviklingshistorie. Det er således tilstræbt at vise forskelligheden af disse miljøer. Samtidig viser casene, at inspiration og læring tydeligvis finder vej mellem de forskellige miljøer, og at en række temaer og problematikker i forbindelse med kreativitet kan genfindes på tværs af skala og organisationsform og fysisk forankring.

De 6 udvalgte cases er:

Mindlab

Eksempel på hvordan det globale fokus på innovation og kreative processer tages op i den offentlige forvaltning på en meget synlig måde. Mindlab blev etableret i 2001 i Økonomi- og Erhvervsministeriet og kunstneriske og arkitekttegnede installationer, ikke mindst “The Mind”, blev med det samme et ikon for kreativitet. I dag arbejder Mindlab på tværs af tre ministerier, og har udviklet sig til en interne udviklingsenhed, der fungerer som facilitator af tværfaglige projekter med fokus på udvikling af velfærdsydelser.

Tryg

Eksempel på en stor arbejdsplads uden for de traditionelle kreative brancher, der kobler sig til den kreative diskurs. En radikal fysisk og organisatorisk omdannelse farvet af visioner om at styrke innovative kompetencer og samarbejde i virksomheden. Omdannelsen, der er forløbet over mere end 5 år, er iværksat af ledelsen og organiseret som et forandringsledelsesprojekt. Projektet har løbende udviklet sig gennem den omfattende proces, og står nu overfor løbende at samle op og evaluere erfaringerne med brugen.

SCION DTU

Eksempel på et inkubatormiljø, der skal facilitere processen mellem de kreative ideer og udvikling af forretning. Visionen om den direkte forbindelse mellem universiteternes kreative forskning og udvikling af nye

virksomheder og indtjeneringer får sit fysiske udtryk gennem denne type organisationer. DTU SCION er koblet direkte til Danmarks Tekniske Universitet, fysisk og organisatorisk.

Musicon

Eksempel på en planlagt udvikling af "kreative" miljøer som led i overordnede, kommunale planer for byudvikling. Det er måske mest radikale forsøg på en kreativ form for planlægning i Roskilde Kommune, som på den tidligere Unicon-grund (betonfabrik) nu er i gang med at realisere Musicon. I 2007 offentliggjorde kommunen visionen om en "musisk" bydel, der via fleksibel planlægning og bl.a. iværksætteres midlertidige aktiviteter skal styrke kommunens position i oplevelsesøkonomien.

Herning

Eksempel på hvordan diskursen om den kreative by tages op i planlægningen og kobles til den eksisterende profil og praksis. I Herning får diskursen et tydeligt aftryk af den lokale historie og narrativ. Hvor diskursen i mange andre kommunale tiltag kobles tæt til det uformelle, det midlertidige og de unge, så kobles udviklingen i Herning i højere grad til etablerede netværk, der effektivt iscenesætter kreativiteten i en kobling mellem iværksætter og en storskala kunst- og kulturscene.

Bolsjefabrikken

Eksempel på de kreative miljøer, der forstås som centrale i "den kreative by". "Kulturfabrik" etableret som "byens største skulptur" af et varierende netværk af aktivister. Opstod i en tidligere bolsjefabrik i Københavns nordvest-kvarter. De mange begivenheder og forhandlinger mellem varierende brugergrupper og naboer har skabt grobund for en urban kultur, som både spejler kulturelle tendenser i byen og viser tegn på en ny original kultur. I dag er gruppen, der bl.a. kalder sig "bolsjevikker", rykket videre til først en anden siden en tredje ejendom, men den konkrete forhandling mellem skabertrang, urbane omgivelser og organisering fortsætter. Gruppen har indgået i dialog med lokaludvalg om udviklingen af "kreative zoner" i bydelen.

Casebeskrivelser

Casene er beskrevet gennem følgende afsnit og spørgsmål:

Under overskriften "resume" opsummeres hvilken type kreativt miljø, casen beskriver, dens relevans og hovedpointerne fra casen.

Under overskriften "udviklingshistorie" analyseres hvordan og hvorfor det kreative miljø er blevet udviklet. Hvor er ideen opstået og udviklet, og hvor er den ført ud i praksis? Visionen for miljøet er beskrevet, som et referencepunkt for de senere afsnit om facilitering og anvendelse.

Afsnittet med de fysiske rammer skal beskrive de centrale elementer i miljøets fysiske indretning og er illustreret med billeder.

Faciliteringsafsnittet stiller spørgsmålene om hvordan det fysiske miljø bliver sat i funktion og hvordan det fungerer? Hvordan søger man fra "ledelsens side" at få det kreative miljø til at fungere?

Under overskriften "anvendelse" beskrives hvem brugerne er og hvordan faciliteterne bruges i praksis og herunder hvordan brugen udvikler sig.

I perspektiveringsafsnittet analyserer vi, hvordan virksomheden skriver sig ind i forhold til den kreative diskurs, og hvad den "skal gøre for organisationen"? Endelig opstilles nogle spørgsmål og udfordringer, som vi ser aftegnet i casen.

3.2 Mindlab – Facilitering af offentlig innovation



Mindlab – Resume

Vision – en offentlig udviklingsenhed

“Mindlab udvikler den offentlige sektor indefra. Vi arbejder på tværs af ministerier og involverer borgere og virksomheder i at skabe bedre offentlige løsninger.” (Mindlab 2012¹²)

Ovenstående vision udmøntes i en konkret vision om at Mindlab faciliterer denne udvikling gennem at være en neutral zone og et “anderledes sted... vi skal have folk til arbejde på tværs, få folk til at lægge deres stædighed, når de kommer herind og sige “godt, nu er vi er bare som nogle mennesker, der gerne vil frem til et fælles mål”.” (Projektleder)

Relevans

Mindlab er et håndgribeligt og spektakulært eksempel på, hvordan det globale fokus på innovation kan udfoldes i forhold til offentlig forvaltning. Casen belyser en række koblinger mellem facilitering og faciliteter i den relativt lille skala, dels i forhold til de konkrete rum, dels på tværs i en organisation. Casen understreger betydningen af facilitering som central i kreative processer, og udfolder de mange kompetencer, det kræver at gennemføre dette. Casen peger på, hvordan visionen om kreativitet i den offentlige forvaltning udvikles i et krydspres mellem ønsker om velfærd og behov for effektivisering.

Hovedkonklusioner

Mindlab er et konkret sted med en tydelig brug af fysiske elementer fra post-its i den ene ende over fleksible møbler til en arkitekttegnet installation “The Mind” i den mere spektakulære ende. De fysiske rammer bruges systematisk til at iscenesætte idéudvikling og samarbejde på tværs af flere statslige sektorer og forskellige grupper af aktører og niveauer mv. Praxis i Mindlab udvikles løbende og de fysiske elementer udvikles sammen med brugen af disse. Langt fra alle de på forhånd designede fysiske faciliteter bruges eller opleves at virke i praksis, men nogle har en symbolsk betydning. Samtidig er Mindlab et tydeligt eksempel på, at faciliteringen er afgørende for at drive processerne - for at de overhovedet foregår såvel som for kvalitet og progression. De ansatte i MindLab er professionelle facilitatorer, og de udvikler systematisk på metoder og kompetencer til denne facilitering.

Mindlab er en måde at udfolde de stigende krav om innovation i den offentlige sektor. Og en måde, der er meget synlig. Installationen “The Mind” i Mindlab har næsten ikonisk status som tegn på kreativitet i den statslige forvaltning.

- Mindlab har udviklet sin funktion gennem sine 10 år på flere måder:
- fra en coachende rolle til en mere omfattende funktion som forandringsledere.
- fra idéudvikling til et stærkere fokus på hele processen med forankring som en central udfordring og succesparameter.
- fra at virke i ét ministerium til at skabe tværfaglige samarbejder og løsninger.

Det er en udfordring for Mindlab at udvikle sin rolle og praksis i en tid, hvor de offentlige ressourcer er under pres.

¹² www.mind-lab.dk (juli 2012)

Fra idégenerering til effektiviseringsmaskine? – Udviklingshistorie

“... et sted, hvor man kunne tænke kreativt og anderledes”

Mindlab blev etableret i 2001 under Økonomi- og Erhvervsministeriet, og undergik en større forandring efter de første 5 år, således at anden generation af Mindlab i dag arbejder på tværs af 3 ministerier: Erhvervs- og Vækstministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet.

Den første periode var præget af mange projekter og korte forløb, hvor Mindlab havde en overvejende coachende rolle i forhold til at udvikle nye ideer. “Det var typisk, når man var kørt lidt fast - “hvad skal vi gøre?”- så kom man herved og fik måske nogle metodiske greb til at komme videre.” (Projektleder)

“Tværministerielt og brugerdrevent”

Efter en evaluering blev der sat gang i en større udviklingsproces, således at Mindlab i dag ser meget anderledes ud både i forhold til faciliteter, medarbejdere og scope.

“Vi er sat i verden for at hjælpe politikere og embedsmænd til at blive bedre til at få nye ideer. Dvs. nye tiltag, nye initiativer. Det er den ene side af det – det innovative ben. Det andet er at vi har fokus på, hvordan de her ideer bedst muligt kan hjælpe borgerne:

- hvordan påvirker det borgerne, og hvordan er det vi bedst muligt får deres løsninger til at ramme plet?

- Der er rigtig mange ting, som bare ikke giver mening at løse ud fra ét ministerium.” (Projektleder)

Det oprindelige fokus på idégenerering er således afløst af et større fokus på hele innovationsprocessen og dens rolle og praksis i det offentlige, og Mindlab bidrager til hele denne komplekse proces. Der er et stadig øget fokus på forankring og udvikling af metoder og procesmodeller, hvor forankring i form af implementering og nye praksisser mv. er integreret i hele processen.

I dag har Mindlab et stærkt fokus på at styrke tværfaglig og tværsektoriel innovation og samarbejde, og dette ses også ud fra et forandringsledelsesperspektiv i forhold til den offentlige sektor.

Der er i de sidste år kommet et stærkere fokus på effektiviseringsmål:

“Når vores projekter lykkes ... man kan egentlig godt sammenligne det med at være effektive. Vores mål er ikke, at vi bliver sat ind i sådan nogle behårde “nu skal vi spare nogle penge-projekter” ... men hvis vi nu får skruet den her service sammen så den rent faktisk rammer og rent faktisk hjælper på vej, så hjælper vi jo det offentlige med at bruge ressourcerne bedre. Det behøver jo ikke nødvendigvis at koste flere penge at lave en bedre service til borgerne.” (Projektleder)

“Man kan iscenesætte det ved hjælp af lokalerne” - de fysiske rammer

“... hvis man har et projekt med nogen, som har meget svært ved at arbejde sammen ... så kan de have godt af at sidde herinde sammen”

Da Mindlabs lokaler blev genindrettet efter den første periode, var der diskussion om at beholde “The Mind”. Der var ikke mange projektledere, der brugte dette rum. Det har nogle kvaliteter som et intimt gruppelokale, fordi man virkelig må forholde sig til hinanden, men gruppen er omvendt helt isoleret fra dynamikken med de andre grupper. Mange oplever også rummet som klaustrofobisk, akustikken må forbedres med tæpper og plader, og man kan ikke fotografere, hvad der bliver sat på væggene, fordi de buer. “The Mind” er imidlertid blevet et ikon for Mindlab og har medvirket til at brande stedet og “de ministerier, vi er ansat af, som nogen, der tænker nyt og tør eksperimentere.” (Projektleder). Så det står der endnu.



Billede 1: Inde i “The Mind”

“Der er faktisk ikke noget, der ikke kan rykkes rundt”

De øvrige lokaler blev lavet helt om i forbindelse med nyetableringen. Der blev lavet flere arbejdspladser til medarbejdere med borde og pc'er i et storrumskontor med sofa i den ene ende og en glasvæg, der skiller ind til workshopzonen i den anden ende. Udviklingen afspejler, at der bliver arbejdet mere med planlægning af de enkelte forløb nu end i den første fase af Mindlab.

Der bliver ikke rykket meget rundt på møblerne i kontordelen. Men i brugen af workshopzonen er fleksibiliteten af møblerne og mulighederne for at formidle og arbejde sammen på store whiteboards helt central. Alle møbler har hjul og kan nemt flyttes, også undervejs i en workshop, så man kan skifte fra fælles oplæg til gruppearbejde og igen til præsentationer mv.



Billede 2: Der er rumadskillelser i form af gardiner og rullende boards, og det fungerer godt. Der foregår en løbende udvikling af lokalet efter nye erfaringer og behov. Glasvæggen er fx netop sat op for at undgå forstyrrelser mellem kontor- og workshopzone.



Billede 3: Kontordelen, hvor facilitatorerne arbejder med projekterne og planlægger arbejdet

“Vi kan lave ekstremt mange scener”

“Man kan lave en relativt troværdig standard: “jeg står her og fortæller noget; jeg har mine slides bagved mig, og I sidder her og kigger”, og man kan lynhurtigt bryde op og lave små borde.” (Projektleder)

Arkitekterne, der genindrettede lokalerne, arbejdede ud fra en scene-metaphor, og det har projektlederne taget til sig. Mindlab bruges bevist som en scene til at lave samarbejde i tværfaglige forløb:

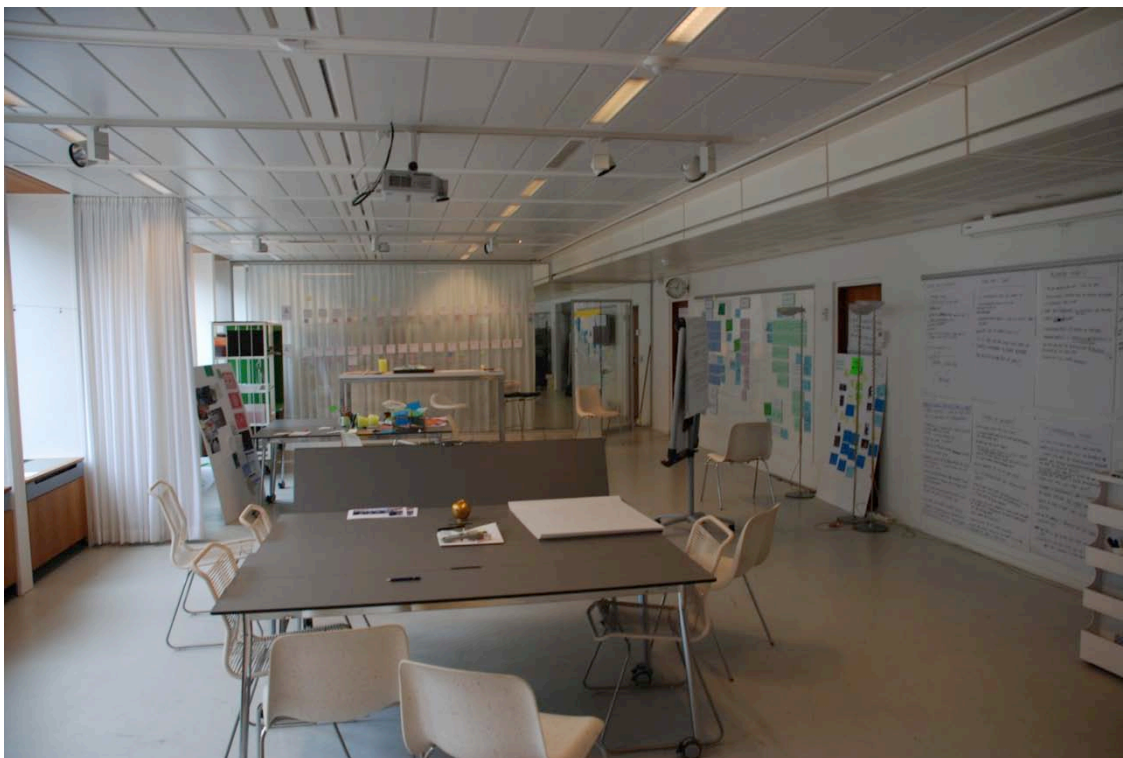
“Det er ikke en af parterne, der er vært og sidder for bodenden ... Hvis jeg nu vitterlig siger, at vi er fælles om det her projekt, så er Mindlab det bedste bud på en neutral zone at mødes i.” (Projektleder)

Iscenesættelsen handler også om innovation og nye tanker:

“Det vigtigste, der sker her ... at vi som udgangspunkt kan rive dem lidt ud af deres gængse hverdags-tankegang. Bare det at man kommer her og er et andet sted. ... Hvis det handler om at ... virkelig forsøge at åbne op, så skal vi styre med hård hånd. Og det kan vi bruge de her lokaler til at iscenesætte.” (Projektleder)

Endelig handler det om formidling og arbejdsproces. I analysefasen bruges der fx meget plads på at “mappe” forskellige spor, herunder bruges vægge og boards til præsentation og fastholdelse af materialer, post-its, tegninger osv. Medarbejderne i Mindlab har haft en af stifterne i den amerikanske designvirksomhed IDEO som en sparringspartner på det metodiske område. Han fortalte om projektrumene i IDEO, og det inspirerede dem til at købe de mange flytbare boards til at skrive og sætte ting op på og lave rum med.

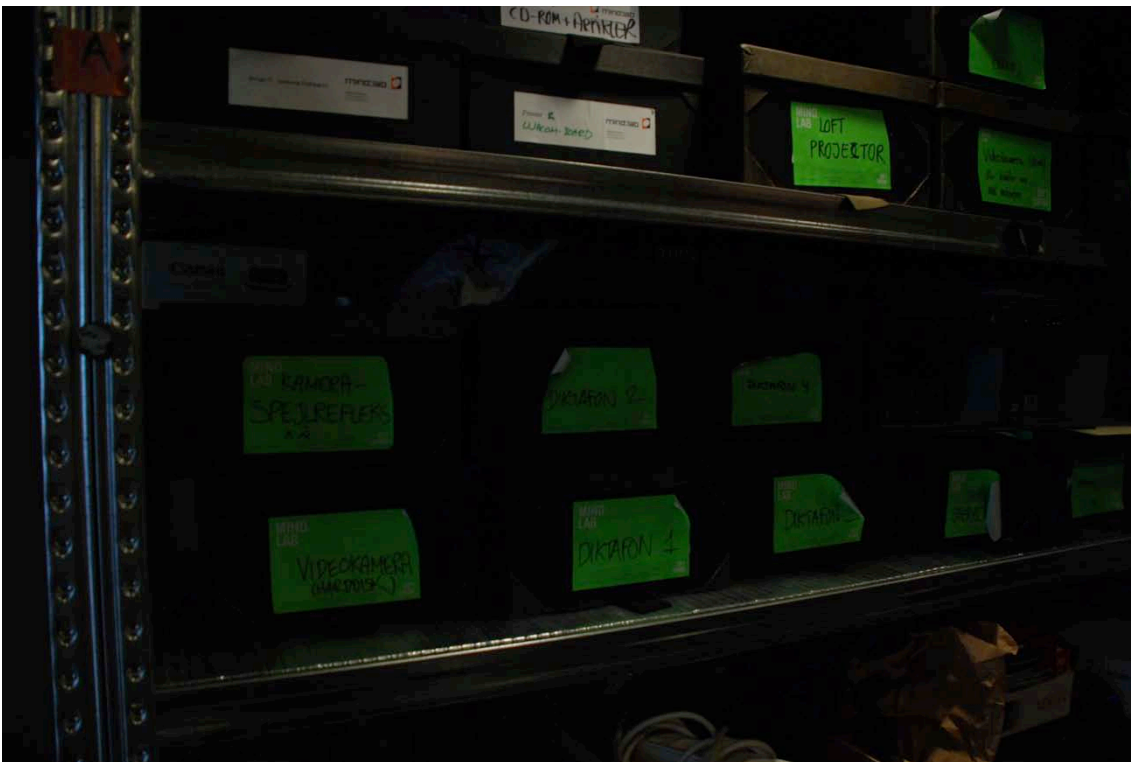
De har desuden samarbejde med andre og ligende miljøer, der arbejder med udvikling af den offentlige sektor, fx NESTA og Innovationa Unit (UK), Helsinki Desing Lab (Finland), Tasci og Thinkplace (Australien).



Billede 4: De store plakater fra projekterne dokumentere arbejdet og bærer fortsættelsen fra gang til gang.



Billede 5: De store boards



Billede 6: Rekvisitter



Billede 7: Mindlab rummer også et bibliotek, et rekvisitlager og et værksted, hvor man kan arbejde med modeller osv. Og en sofa, som medarbejderne efterspurgte til at holde uformelle møder, og hvor man kan sidde og læse.



Billede 8: Projekter i Mindlab



Billede 9: Alt kan køres og flyttes rundt

“Så det er sådan noget skabt i en god mening”

Der er også en meget avanceret lyssætning i Mindlab. Ingen bruger det, selv om de godt kan se at der er muligheder i at bruge lys til at skabe atmosfærer og fokusere på særlige dele af rummet:

“Når jeg kører workshops eller andre processer hernede, så er jeg simpelthen superoptaget af, hvordan vi kommer fra det ene til det andet, hvordan jeg kan få styret diskussionen, hvordan jeg får sammensat de rigtige mennesker. Også sådan noget helt logistisk kører altid i hovedet på mig, hvor kaffen nu skal stå, så der ikke vælter mennesker den vej. Hvis jeg også skal tænke i lys, det magter jeg ikke. Så det er sådan noget, der er skabt i en god mening ...” (Projektleder)

“Det er faktisk meget strukturerede, den måde vi gør tingene på- Facilitering

... Også fordi, hvis vi skal have vores embedsmænd til at slappe af, er vi nødt til at vise dem, at vi har prøvet det før.”

Projekterne er bygget op omkring en procesmodel med 7 trin: 1. at fokusere et projekt, 2. at lære om brugerne, 3. analyse, 4. idé og konceptudvikling, 5. test og 6. kommunikation af resultater. Implementering beskrives ved en boks uden nummer efter trin 7.: effektmåling, der typisk gennemføres et halvt år efter. Men der ikke faste skabeloner, hvert forløb bliver udtænkt afhængig af det enkelte projekt.

“Der er en fase, hvor vi åbner op og forsøger at få nye vinkler”

Der bliver brugt mange metoder og metodehåndbogen udvikles hele tiden. En central måde at styrke nytænkning er at invitere brugernes perspektiver ind i processen fx i form af interview med unge om Skat.

Det fysiske kan være et greb i processen. I en højprestigesag, hvor de fandt, at den tværministerielle gruppe var for fastholdt i uproduktive mønstre, provokerede de gruppen ved at illustrere udfordringerne med klimaforandringerne, som gruppen skulle arbejde med. De lagde en isblok på bordet og lod den smelte:

“Det er sådanne nogle fysiske greb, man godt kan gøre brug af - kunstneriske virkemidler til at få folk til at hæve blikket op og sige “hvorfors er det vi er sat i verden? Hvad er det vi sidder her sammen for?” (Projektleder)

“Vi bruger enormt meget tid på at gennemtænke de forløb, vi laver”

“Det er superfantastisk, at man kan have en følelse af, at når folk træder ind, så tænker de “det her er anderledes.” Men det er jo ikke gjort ved det. Vi bruger enormt meget tid på at gennemtænke de forløb, vi laver, så de indeholder nogle øvelser og alt mulig andet, så folk løsner op.”

“Et er at vores lokaler er anderledes, men vores måde at arbejde på er også bare så utrolig anderledes end det, embedsmændene er vant til.” (Projektleder)

Mindlab overtager så at sige en del af lederskabet i processen og det kræver både kompetencer og tillid.

“De bliver også næsten altid slået en lille smule ud af den ved bare at træde ind i disse lokaler. Det er godt, fordi vi netop er gearet til og trænet i både at slå dem ud af det, men også at sige “okay, jeg lover at der nok skal komme noget godt ud af det.” Det kan godt være det ser skørt ud og at der er blåt lys og alt muligt. Men jeg lover dig, vi skal nok lukke ned og finde frem til noget, som I kan bruge.” (Projektleder)

“Jeg har aldrig været ansat et sted, hvor man bruger så meget krudt på kompetenceudvikling”

Der er mange forskellige fag og kompetencer i Mindlab fx antropologi, sociologi, politologi og kommunikation. Der er også et stærkt fokus på kompetenceudvikling i forhold til facilitering:

“Vi skal hele tiden tilpasse os nye ting ... meningen er at vi skal være de bedste til det, vi laver og det kan vi ikke, hvis vi ikke hele tiden har følere ude...” (Projektleder)

De har fx arbejdet med brug af video, journalistiske metoder, teater mv. for at kunne bruge disse elementer i deres projekter.

Byrdejagt – Anvendelse

“Et af vores første projekter i det nye Mindlab handlede om “Byrdejagt”

Der gennemføres ca. 6-7 skræddersyede projekter om året, og de kan vare over 1½ år. I den første generation af Mindlab projekter, der som nævnt var mere fokuserede på idéudvikling, var der op mod 150 projekter årligt.

Ideerne til projekter kan både komme fra medarbejdere og chefer i de tilhørende ministerier.

“Hvordan gør vi det mindre bøvlet at være virksomhed ... Det er hot, og det er hot internationalt også. Fordi næsten alle velfærdsstater har den udfordring. ... Det var sat ret stort op, og det har haft meget stor betydning for os, fordi folk kender det, og Lene Espersen stillede sig op og sagde, at det var et godt projekt ... Referencepunktet er altid, at de gerne vil have noget “a la det der. Vi siger, at det skal vi nok give dem, men vi laver lige et skræddersyet projekt til det, I nu kommer med.” (Projektleder)

De tager også ud og holder oplæg om deres aktiviteter. De oplever, at der er mange, der synes det er spændende og ringer til dem, når de har et projekt.

Forankring

Projekterne i Mindlab udvælges nøje bl.a. med kriterier om interessen i brugerne og mulighederne for at forankre projektet. Det indgår i projektmodellen, at netværket omkring en opgave undersøges. Deres erfaringer er, at det styrker mulighederne for succes at etablere et link til toppen af de organisationer eller virksomheder, de arbejder med. Fx ved at holde møder eller interview med cheferne: “Hvad er det mest preserende for jer? Hvad vil I gøre noget ved? Vil I dedikere jer selv til at gøre noget, hvis vi går ind i det her?”

I diskussionen om opgave bliver den meget ofte re-framet:

“Det kan godt være, at vi kan hjælpe dem med at gøre noget ved denne lillebitte detalje, men hvis vi skal lave lidt mere radikal innovation, kan det det så flyde ind i en strategiproces, som er andre steder i organisationen og hvem er din chef ... “ (Projektleder)

Selv har Mindlab også nogle mål og krav, de skal leve op til. De bliver målt på hvert projekt, og vurderer derfor nøje, hvordan et projekt kan lykkes og få en effekt.

Perspektivering

Mindlab er tydeligt relateret til det politisk formulerede behov for at tænke i innovation og fornyelse i forhold til offentlige produkter og ydelser. I løbet af de senere år er der blevet lagt et lag på, der handler om effektivitet.

Det særlige er Mindlabs placering i og fokus på udvikling af offentlige ydelser og statslige arbejdspladser. Med sin rod i tre traditionelle statslige organisationer bryder Mindlab direkte med tanken om disse som tunge og introverte, og har været med til at sætte et konkret fokus og brand på den offentlige innovation.

Forståelsen af kreativitet har rod i en designproces-tænkning, og medarbejderne i Mindlab arbejder systematisk med at udvikle og drive innovationsprocesser ud fra en model, der kobler til samarbejds- og brugerperspektiver. Lokalerne i Mindlab forstås i høj grad som en symbolsk grund, som signalerer "anderledes tænkning" og hvor deltagerne kan mødes på tværs af organisationer og fagligheder og mv. De har desuden en række fordele i forhold til at udgøre et fleksibelt arbejdsrum. Et vigtigt arbejdsinstrument er de mange flytbare boards, der bruges til at hænge op på, tegne på og skabe rum og dokumentere processerne gennem hele forløbet.

Mindlab har en tydelig reference til den amerikanske designvirksomhed IDEO og andre internationale innovationsfora. De arbejder løbende på at hente inspiration fra tilsvarende miljøer, som arbejder med udvikling af den offentlige sektor.

De konkrete forløb i Mindlab skal ses i et forandringsledelsesperspektiv, idet det er et vigtigt mål at implementere og forankre ikke kun de enkelte projekter, men også innovationstankegangen i de tilhørende organisationer.

Et aktuelt spørgsmål er hvordan Mindlab skal "overleve" de stærke krav i den offentlige sektor om nedskæringer i krisetider. Ledelsen i Mindlab har valgt at koble sig til de dominerende forestillinger om at udvikle mere omkostningseffektive løsninger – hvorved innovation bliver fokuseret på "at bruge ressourcerne bedre".

3.3 Tryg – Omdannelse til “Det Levende Hus”

1 S & HK – Strategi & Planlægning



Tryg – Resume

Vision – fremtidens arbejdsplads

Tryg har gennem flere år arbejdet systematisk med at omdanne deres nordiske domiciler under overskriften “Det Levende Hus”. Den overordnede vision med omdannelsen er at styrke Tryg som en arbejdsplads, der i kan tiltrække kompetente medarbejdere i fremtiden og skabe rammer for samarbejde og innovation.

Afsættet var et opgør med “cellekontoret”, der ikke passede til det billede af arbejdspladsen og den udvikling, som virksomheden var i gang med. En række parallelle projekter om organisationsændringer og Corporate Identity blev koblet sammen til en temmelig radikal og kompleks ændring af arbejdspladsen, der knytter sig ikke kun til de fysiske rammer, men også til værdier, organisation og kultur.

Virksomheden er fysisk organiseret i en række afdelinger, hvor de samme slags rum med forskellige størrelser og funktioner går igen: åbne arbejdsområder med fleksible arbejdspladser, projektrum, mødefaciliteter af forskellig størrelse, særlige rum for innovation og samarbejde og helt centralt de såkaldte “ramblaer” – der er store åbne områder med mulighed for at sidde i en sofa, ved caféborde, holde møder, hente kaffe og løbe ind i en kollega. Åbenhed er et nøglebegreb, der går igen i det fysiske med åbne områder og glasvægge om mødelokalerne mv.

En række workshops blev udviklet til at facilitere udviklingen og ibrugtagningen efter den fysiske ombygning. Processen har været målrettet ledere på forskellige niveauer, for at de kan tage ejerskab og implementere ændringerne blandt deres personale.

Relevans

Trygcasen er et eksempel på hvordan en meget stor virksomhed, der ikke umiddelbart hører til de kreative brancher, relaterer til den kreative diskurs og implementerer en stor fysisk og organisatoriske forandring i dette regi. Casen viser desuden, hvordan fysiske, organisatoriske, kulturelle og personlige elementer og processer hænger sammen i et komplekst væv, og hvordan virksomheden arbejder strategisk med alle disse dimensioner.

Hovedkonklusioner

En vigtig pointe i denne case er, at hvad der oprindeligt blev set som hovedsagligt et fysisk - arkitektonisk projekt, måtte i løbet af processen forstås som og håndteres med en omfattende organisatorisk indsats og udvikling.

Casen afspejler et dilemma mellem en formel virksomhedskultur og mulighederne for at mere uformelle kulturer kan udfolde sig. Det bliver fx tydeligt i forsøget på at gennemføre en stærk corporate identity, der kommer til udtryk i det gennemgående design og en “clean desk” politik, på bekostning af at lade det uformelle og personlige udvikle sig og komme til udtryk.

Fra cellekontorer til fremtidens arbejdsplads – udviklingshistorie

”Det Levende Hus”

Udviklingen af Trygs domicil i Ballerup til ”Det Levende Hus” har været omkring fem år. Omdannelsen omfatter alle koncernens domiciler i flere lande, og mange ressourcer er blevet brugt på at ændre både faciliteterne og organisationen og kulturen for de mere end 4000 medarbejdere hos Tryg i de skandinaviske hovedsæder. Denne case har fokus på omdannelsen af Tryg i Ballerup med omkring 1600 medarbejdere.

”Vi kan ikke blive ved med at bo som for 20 år siden”

Ifølge fortællingen i Tryg, så var den direkte anledning til omdannelsen et interview i radioen med den daværende direktør Stine Bosse om hendes tid i Tryg. Her blev hun opmærksom på, at selv om Trygs vilkår og opgaver havde udviklet sig meget, så havde de fysiske rammer med lange gange og små celle-kontorer ikke ændret sig tilsvarende. Det tidligere fysiske udtryk hang også sammen med en *”kultur med at afhængig af hvor mange stjerner, du har på skulderen, så har du også x antal vinduesfag og måske en særlig lampe og x antal stole til dit mødebord osv.”* (Projektleder) Det blev startskuddet på et projekt, der indledningsvist havde fokus på at etablere en arbejdsplads, der i højere grad skulle lægge op til videndeling og samarbejde.

”Projektet er vokset undervejs. Til at starte med, sagde vi, at vi ville hive nogle vægge ned, og så fandt vi ud af, ”nej det er ikke nok.” Vi bliver nødt til at tænke en helhed ind i dette og hvad er så muligt? Så efterhånden som vi er blevet klogere, har projektet fået et kæmpe omfang.” (projektleder)

Parallelle visioner om organisationsændringer og om at styrke ”Corporate Identity” på tværs af lande og afdelinger smeltede sammen i en overordnet vision om at bygge ”fremtidens arbejdsplads”, der skal være i stand til at rekruttere medarbejdere i fremtiden.

”Når vi så laver denne investering er det også for at vi i Tryg siger, at vi vil tilbyde andet end arbejdsopgaver. Det skal være en oplevelse at gå på arbejde, og det skal være et inspirerende miljø. Det skal være et sted, man har lyst til at være.” (Projektleder)

”Vi skal være fleksible og kunne flytte os”

Designet skal desuden understøtte innovation gennem øget kommunikation, videndeling og samarbejde:

”Jeg havde booket et mødelokale, men vi kan faktisk også sidde her. Fordi en af de ting, der gerne skulle virke er det trådløse ... en del af Det Levende Hus. At vi skal være fleksible og kunne flytte os, afhængig af hvilke typer opgaver vi har, hvad behovet er.” (Projektleder)

Organisationsændring omfatter alle de nordiske lande, og ansvar og opgaver er delt ud, så man kan have en chef, der sidder i et andet land. Der er blevet færre lag i organisationen og en lederuddannelse skal styrke ”den coachende leder”, der er mere opmærksom på relationer. Lederne er fysisk blevet placeret midt i afdelingerne, hvilket sigter på at nedbryde hierarkier og gøre ledelse til en mere synlig disciplin. Der er etableret en afdeling, der arbejder med ”lean”, som kobles til åbenhed og synlighed omkring opgaver og hvor langt man er kommet med dem. Omdannelsen formidles til medarbejderne som en positiv historie om udvikling, der i modsætning til andre organisationer ikke bygger på et behov for presse flere medarbejdere ind på færre kvadratmener.

Åbenhed og fleksibilitet – de fysiske rammer

“Det at være klar til morgendagens udfordringer kræver også, at vi har nogle faciliteter, der understøtter det.”

Bygningen, som rummer Trygs domicil i Ballerup, er fra 1989 og den fysiske omdannelse omfatter mange forskellige niveauer og indsatser. Fx er der lagt dæk ind i de oprindelige atriumgårde, så der er kommet flere kvadratmeter under tag. Før var der lange hvide gange med en masse døre. Nu er der etableret stor-rumskontorer og åbne mødefaciliteter, og brugen af glas og et nyt design er gennemgående.

Et stort åbent område med den store kantine, trapper og gange kobler de mange forskellige etager og bygningsdele. Kantinen, der har plads til 500 mennesker, har fået ny indretning og nye møbler og der er desuden arbejdet med at forbedre akustikken. Tryg har købt Claus Meyers kantinekoncept, og der er en café, hvor man kan hente kvalitets kaffe ved en række automater:

“Og bare det at gå herved og få en kop kaffe om morgenen er et helt studie, når folk står og lige får vendt tingene, men vi har også, efterhånden som vi åbner de forskellige bygninger op efter ombygningen ... så er der også kaffeområder ude i bygningerne.” (Projektleder)



Billede 1: Cafeområde i Rambla

Arkitekterne brugte et træ som metafor for opbygningen, med indgang, kantine og ledelse som stammen, og de forskellige afdelinger som de hovedgrene. Hver af disse er bygget om omkring “Ramblaen” som den centrale gren. Ramblaerne, der rummer de såkaldte caféområder er fælles zoner med uformelle mødefaciliteter inklusiv sofaer og altså kaffemaskiner. De er vigtige elementer i designet for at få folk til at mødes uformelt og på tværs af organisationen.

“Det er her man får sin kaffe, det er her man henter sin post – herovre har vi dueslag. Det er her vi har det uformelle møde. Og troen på at ved at skabe lidt mere relationer på kryds og tværs, er også med til at give grobund for samarbejder, generelt, og videndeling, og videndeling skulle meget gerne give kompetenceudvikling, hvor det hele er bundet sammen.” (Projektleder)



Billede 2: Fra atriumgård til overdækket Rambla

“... vores DNA, vores værdier”

Det fysiske design skal også styrke en “corporate identity”, således at medarbejdere og kunder let kan genkende organisationen. Centralt i dette er “hjertet” – en abstrakt rød form, der hænger over indgangen og går igen i omkredsen af kaffeområder og i design af lamper mv.:

“Build Identity og JJW arbejde meget med at finde ud af, hvad der var Tryg Vestas DNA. Fordi alt hvad vi laver her er formsprog. Og det formsprog skal afspejle vores DNA, vores værdier. ... Og en af de ting, som der er kommet ud af det, helt konkret, er det her, som er blevet lidt Det Levende Hus’ var-tegn. ... Det er et hjerte, omkredsen af et organisk hjerte. Det er de bløde former med kant ... vores værdihåndtryk, som både er det vi ønsker man møder når man oplever Tryg som kunde, men også som medarbejderne imellem og samarbejdspartnerne, er med tre ord: nytænkning, handlekraft og menneskelighed.” (Projektleder)



Billede 3: Røde sofaer i Rambla

Ønsket om genkendelse handler også om, at der ser ”pænt ud”. Det inkluderer en “clean desk” politik, således at man ikke må have noget liggende på sit bord. Alle stole, borde og “caddies” er ens, og man personligger kun sit lille navneskilt, der står på en fod på skrivebordet. På væggene kan projekter udstilles, såfremt det stemmer overens med konceptet for “Det Levende Hus.” Ønsket om orden blev formuleret i Tryk, som respons på besøg på andre arbejdspladser i planlægningsfasen:

“Der var dels det rent visuelle, at det var svært at se, at det var det samme projekt. Det blev meget lokalt. Så kan de altid komme med undskyldning om at kreative mennesker roder, men der var ikke særligt pænt derude.” (Tidligere Projektleder)



Billede 4: Clean desk / caddy

“Vi har taget skraldespanden fra folk”

Et andet fokus er fleksibilitet, som kommer til udtryk gennem det trådløse internet og at alle har fået bærbare computere. Da alle arbejdspladser er ens kan man i princippet nemt flytte rundt. Der er dog ikke lagt op til “free seating” i hverdagen, men til at nogle medarbejdere kan vælge at flytte arbejdsplads og fx sætter sig sammen i midlertidige projektgrupper.

Der er desuden lagt vægt på at udvikle en papirløs arbejdsplads. Alle har fået to skærme, og for at printe skal man indtaste en kode og hente sit print ved en central placeret printer. Dette begrundes ikke kun med miljø, men også med sundhed og bevægelse. Det skal tilskynde medarbejderne til at rejse sig og komme rundt på arbejdspladsen og møde andre. Tilsvarende er den personlige papirkurv fjernet til fordel for central placerede stationer, hvor affaldet sorteres.

I alle afdelinger er der mødelokaler med glasvægge til at skrive på og uformelle områder. Hele designet skal understøtte kreativitet og innovation vha. øget kommunikation, vidensdeling, samarbejde og kompetenceudvikling samt tilfredshed med arbejdet i Tryg. Og afdelingerne er ikke placeret tilfældigt i huset. De er placeret for at fastholde eksisterende samarbejder eller ud fra et ønske at styrke samarbejde mellem bestemte afdelinger.



Billede 5: Møderum i Rambla bag glas: Leonardo da Vinci

Der er endvidere etableret et såkaldt “innovation space” med “dogme-rum”, og en afdeling, der kan bistå med at tilrettelægge kreative og innovative workshops. Rummene har en særlig indretning med møbler, der signalerer at her er helt anderledes, fx med møbler a la mormor eller med farver, bolde og tænkehatte. Brugen af disse rum er endnu ikke udfoldet.

"Fra at være ramt af forandring til at begynde at acceptere det" - Facilitering

På tværs af de mange projekter har man i Tryg søgt at lave en samordning af hvad, man kalder adfærdsændringsprojekterne. Faciliteringen kan ses i flere faser - i udviklingen af konceptet og designet, i indflytningen og ibrugtagningen og i en løbende opfølgning. Huset er stort og omdannelsen foregår i etaper og det har været en proces med erkendelser og tillempling undervejs:

"Vi har ændret os meget. Vi startede med et 90% arkitektprojekt og så var der noget proces, og så lidt IT til at dække. Virkeligheden blev meget mere organisatorisk – det var det, det var hoveddelen. Så alle er blevet klogere. Det er meget interessant at se det fra start til slut, hvor meget det har ændret sig." (Projektleder)

"Hvad er en god arbejdsplads?"

Tryg har involveret en række eksterne kompetencer til at udvikle designet og processen såsom akustikere, designere, arkitekter, erhvervspsykologier og fysioterapeuter, og de har indsamlet erfaringer fra andre virksomheder fx om muligheder og problemer med åbne kontorlandskaber, som er et centralt element. Man har på den baggrund fx besluttet, at medarbejdere som udgangspunkt har faste pladser.

Også medarbejdere har været inddraget i at udvikle arbejdspladsen: "Over 100 medarbejdere har med været involveret i forskellige workshops med at finde ud af: Hvad er en god arbejdsplads fx? Hvad er det for mødefaciliteter vi godt kunne tænke os? ... sådan noget tager tid. Og det er der brugt meget tid på." (Projektleder)

"... der er det helt afgørende, at vi kan finde ud af at bruge dem"

Ombygningen er foregået hus for hus. Medarbejderne er flyttet i en midlertidig bygning til ombygningen var færdig og er så flyttet ind sammen. En "check in proces" er udviklet med en serie af workshops til at facilitere ibrugtagningen og ændringen i arbejdskulturen. Processen er målrettet ledere på forskellige niveauer, startende med topledere, for at lederne kan tage ejerskab af processen og implementere ændringerne i deres afdelinger.

En række andre indsatser bruges til at støtte udviklingen af en ny kultur såsom en 25 sideres guide i at bruge "Det Levende Hus" og "en sindssyg morsom film ... en af direktørerne dansede i et minimum, en anden lavede yoga og en afdeling på 20 mand holdt afdelingsmøde i et lille rum på 6-7 kvadratmeter. Det er jo noget kommunikation, der virkelig er med til at bringe liv og få smilet frem." (projektleder). Endelig har man også brugt ambassadører, der har været involveret i processen og har formidlet mål og engagement og erfaringer i deres afdelinger.

"så der er smidt ret mange penge og tid efter det"

"Så er det her jo en stor ændring, en stor forandring for vores medarbejdere og for os selv. Derfor har vi undervejs været meget obs. på, at det er vigtigt at holde en løbende dialog åben om, hvad det er der sker. Og derfor har der været en stor brug af vores intranet med forskellige debatter og løbende info om hvad vi har gang i. Og det oplever vi er meget væsentligt for at man føler, at man er inddraget, og at man er med i denne proces." (Projektleder)

Samlet set vurderes det at alle medarbejderne har brugt i gennemsnit en hel dag på at forberede sig på at flytte ind.

Lære at bruge faciliteterne - Anvendelse

“Og det kræver mange ressourcer, fordi ét er når rammerne så er der, der er det helt afgørende, at vi så også kan finde ud af at bruge dem, og med det vi har sat i søen, der ved du jo godt at vi skal hjælpes lidt. At vi lynhurtigt farer tilbage i gamle vaner, som jo ikke kræver så meget tankevirksomhed. ... Det er noget, vi skal arbejde på hele tiden. Det er en flerårig proces. Det er det jo generelt med en kulturændring.” (Projektleder)

Ombygningen er kun lige gennemført, og det for tidligt at svare på, om Tryk blevet en mere kreativ og innovativ virksomhed, ligesom erfaringerne med brugen af de nye rammer er begrænsede. Det er planen, at der skal laves løbende opsamlinger af erfaringer og målinger af medarbejdertilfredsheden. De første målinger ser positive ud, selv om der har været medarbejdere, der har været kritiske over forløbet. Ifølge projektlederen har skepsissen været stærkere i bestemte grupper fx blandt de meget konkurrenceorienterede assurandører, nogle af de ledere, der stod til at få nye kontorer, og nogle af medarbejderne, der måske ikke er så gode til forandring:

“Det er bestemt ikke alle, der fra starten har syntes at det her gav mening – det er heller ikke alle endnu, der gør det. Men heldigvis oplever vi, at de som er flyttet ind og bor i Det Levende Hus i dag, er meget glade for det. Og mange af de bekymringer, de har haft, er ikke nået at komme til udtryk, de har ikke været reelle. Så dukker der nogle andre ting op, men slet ikke i det omfang, de frygtede.” (Projektleder)

Ifølge projektlederen er det sociale aspekt vokset. Man føler mere, at man er med i en helhed i forhold til før, hvor man bare gik ind på sit kontor. Heller ikke lederne kan gemme sig bag lukkede døre.

“Som udgangspunkt skal du rydde op efter dig selv”

De nye åbne og fælles faciliteter stiller nye krav til medarbejderne. Udover medarbejderens egen “caddy” er der ikke aflukkede eller personlige faciliteter eller områder. Der har været meget forskellige kulturer i de forskellige afdelinger og det afspejler sig i brugen. Der skal diskuteres nye måder at opføre sig på – må man tale i mobiltelefon i arbejdszonen, spise frokost i storrummet og hvem skal rydde op osv.?

Der er et sæt af regler hæftet til nye faciliteter. Man må godt ændre på rums layout, fx flytte møblerne i ramblaen, men de skal sættes tilbage efter brug:

“Og nu kan jeg se at det faktisk ikke helt står sådan som arkitekten har tænkt det. Der er vi er også i gang med nogle processer for at få ryddet det tilbage til det som flertallet har behov for; hvad vi tror, i hvert fald. (projektleder)

“Jeg ville bruge noget mere krudt på at få ramblaen brugt”

Det er en vigtig pointe fra processen, at faciliteterne ikke er nok til at ændre kulturen i sig selv, de skal stadig lære folk at bruge de nye faciliteter. Fx er de meget overraskede over, at brugen af ramblaer ikke så udbredt som forventet:

“Jeg tror, at vi måske havde en ide om at folk ville ... at der ikke skulle så meget bevidsthed til, men at det ville ske mere af sig selv [...] Vi har jo alle de her forskellige faciliteter for at de skal blive brugt. Men der er rigtig mange der bare bliver siddende på deres flade foran skærmen i stedet for at tage en pause og sætte sig ned i sofaen eller sætte sig her og holde et møde. Vi har så hos os, her i år, sat en

stor glasvase op på bordet. Hver gang vi har været nede for at holde et møde smider vi en bold i. Vi har sat det som et mål for vores afdeling, at vi skal bruge det her. Jeg tror man skal tvinge sig selv til det, indtil man lige vænner sig til det.” (Projektleder)

Det handler også om virksomhedskultur og ledelse:

“Det er at nedbryde funktionsadskillelsen, ja. At du ikke behøver at sidde og taste, at alt arbejde skal foregå ved din pc eller ved dit eget bord. Du kan faktisk også sidde herovre og arbejde. Men det kræver så også, at vi har ledelsesmæssig opbakning til det. At der ikke bliver kigget skævt til at “nå, nu sidder de derovre i sofaen igen.” Der skal ikke mange bemærkninger til, så bliver den sofa ikke brugt. Så det er et opmærksomhedspunkt, der er væsentligt for lederne. Og også at gå forrest.” (Projektleder)

Projektlederen peger desuden på, at ramblaerne er placeret forskellige steder i forskellige afdelinger, og at ramblaerne bruges mere i de afdelinger, hvor de ligger midt i afdelingen og er meget synlige.

Perspektivering

Omdannelsen af Tryg relateres direkte til en diskursiv oplevelse af "nødvendighed" af at være innovativ og attraktiv som "fremtidens arbejdsplads" med et konkret fokus på videndeling, samarbejde og fleksibilitet. Der kobles direkte til bymetaforer (de uformelle mødesteder og ramblaerne) og til hjemmet (at "bo" i Tryg og føle sig hjemme). Disse introduceres i høj grad af arkitekterne.

Sammenhænge mellem facilitering og faciliteter er tydelige i denne case. Forestillingen om at faciliteter i sig selv kan lægge op til "intuitivt" brug bliver ikke bekræftet. Der er mere på spil: Opleves det fx som legitimt at sætte sig i ramblaerne og drikke kaffe og mødes "uformelt"? Også spørgsmålet om hvordan man må bruge ramblaen bliver tydelig, for der er tilsyneladende grænser for kreativiteten i brugen. Så brugen af de nye faciliteter kræver ændringer i den eksisterende virksomhedskultur, men den kræver også samtidig en ny bestemt virksomhedskultur for ikke alle anvendelser er lige legitime. Her kommer en stærk facilitering ind, som kædes sammen med ord som adfærdsændringer og oplæring.

Der er en stærk vægt på orden, der afspejles i en tydelig virksomhedskultur, som får ord på i processen som "corporate identity" og "clean desk". Der er også en stærk generalisering. Ideerne dyrkes op og diskuteres, men når en idé vedtages, så gennemføres den i hele organisationen. Det viser også en imponerende gennemførelse i hele forløbet fra den fysiske ombygning til en omfattende facilitering af kultur.

I praksis betyder det at afdelingerne har et meget ensartet udtryk med ens møbler i rækker, bare vægge og designede kreative ordsprog og farver. Vores indtryk var desuden at de såkaldt uformelle miljøer havde et umiddelbart upersonligt og ufærdigt indtryk, og at den uformelle og personlige udfoldelse og udvikling synes stærkt under pres fra krav om gennemgående designpolitikker.

Det rejser spørgsmål som: Hvilke former for kreativitet og kreative miljøer overlever mødet med den stærke virksomhedskultur? Er det den særlige form for kreativitet, der kobler sig til denne branche? Er der plads til åbne komplekse og langstrakte kreative processer? Vil "fremtidens generationer", der er opdraget med vægt på at udtrykke sig personligt finde disse rammer attraktive? Hvordan vil faciliteter og kultur udvikle sig efterhånden som man får erfaringer med brugen?

3.4 DTU SCION – Inkubatormiljø



SCION DTU – Resume

Vision

Innovationscenteret Scion DTU, Lyngby er en forskerpark og et innovationsmiljø for ca. 100 mindre videns- og teknologitunge virksomheder. Organisations fokus ligger hovedsageligt på at understøtte virksomhederne fysisk og forretningsmæssigt, efter den gode idé er opstået.

Relevans

Scion DTU er et eksempel på en organisation, der arbejder struktureret med at understøtte virksomheders forretningsudvikling. Casen viser således, hvordan et innovativt miljø i stor skala tænkes. Casen indeholder endvidere perspektiver på, hvordan man arbejder med at understøtte nytænkning og innovation i et miljø, hvor tid er en meget sparsom ressource.

Hovedkonklusioner

Casen viser en række udfordringer ved at arbejde formelt og struktureret med støtte til udvikling af virksomheder. De fysiske faciliteter og services er det centrale, dog arbejder man i stigende grad med at facilitere netværk og skabe synergier og frugtbare møder mellem parterne.

Det viser sig også, at de "spændende" rum som fitnessrum og "slyngelstue" er vigtige for virksomhederne, når de skal ansætte nye medarbejdere, om end de ikke nødvendigvis anvendes så meget. Disse faciliteter har stor symbolsk værdi.

Fokus på service – Udviklingshistorie

Scion DTU, Lyngby er et innovationscenter for videns- og teknologitunge virksomheder. Man leverer bygningsfaciliteter, services, rådgivning og faglige netværk til sine kunder.

Scion blev etableret i 1962 i Hørsholm, og er i dag et datterselskab af Danmarks Tekniske Universitet (DTU). Innovationscentret Scion DTU, Lyngby blev etableret i 2004 på DTU's campus. Målgruppen for innovationscentret er mindre virksomheder, mens afdelingen i Hørsholm er rettet mod større virksomheder. I Hørsholm er der således omkring 75 virksomheder med 3000 ansatte, mens der i Lyngby er omkring 100 virksomheder med 600 ansatte i alt. Cirka 1/3 af virksomhederne i Lyngby har baggrund på DTU. Der er stor aktivitet i innovationscentret; nye virksomheder kommer løbende til samtidig med, at virksomhederne i centret op- og nedskalerer.

“De virksomheder, der bor her er fuldt levedygtige”

Det er etablerede virksomheder med CVR nummer osv., der har adresse i innovationscenteret, Scion DTU. Centrets rolle er at understøtte levedygtige virksomheder, der allerede har en idé og et forretningskoncept og kun i mindre grad at være en inkubator for nye kreative idéer. Der er derfor mere fokus på forretningsudvikling og drift end på kreativitet og idéudvikling.

“...de er [...] gode til at få idéer, [...] [og] vi hjælper dem med at gøre idéerne til forretning. Vi støtter dem der, hvor de skal støttes – og det er ikke i at få idéer. De mangler kompetencer til at komme på markedet” (innovationschef)

De fleste lejere er højteknologiske virksomheder inden for informations- og kommunikationsteknologi, life science og cleantech. Cirka 20 % af virksomhederne i Scion DTU er service-, forretningsudviklings- og forskningspartnere, der kan levere mange af de ydelser, som flertallet af virksomhederne i forskerparken har brug for som fx bogføring. Man arbejder derfor med en screeningsproces for de mere konsulentagtige virksomheder for at sikre, at de passer til behovene i innovationscenteret.

“Den synergi virksomhederne imellem, og netværket, det opstår ikke bare”

Efter Scion DTU startede i 2004 i Lyngby, har man taget flere bygninger i brug, efterhånden som behovet er vokset. Det har været centralt at opbygge driften, varmen, telefoner, internet osv., så alt det grundlæggende virker, som det skal. Først derefter er man begyndt at fokusere på, hvordan man kan facilitere netværk og arbejde med kulturen på stedet. Scion DTU er derfor i løbet af de seneste år i stigende grad begyndt at arbejde med at skabe synergi og facilitere netværk mellem virksomhederne.

“Vi sætter stor ære i at være genvej. Hvis der er nogen, der har det skidt eller mangler et eller andet, så skal vi opfattes sådan, at det behov kan de sagtens komme til os med. Så kan vi hjælpe dem. [...]. Vores netværk er jo enormt, og vores kendskab til DTU er også kæmpestort. Det skal gerne være sådan, at de opfatter os som vejen til en god kontakt.” (Innovationschef)

Innovationscenteret fokuserer således også på at fungere som katalysator for virksomhederne. Man ser sig selv som en genvej til at skabe kontakt til gode partnere gennem institutionens netværk og kendskab til både det nationale og internationale forretningsmiljø. Dette samt kendskab til offentlige udviklingsforløb gør, at man oplever at kunne hjælpe virksomheder videre med deres forretninger.

De fysiske rammer – de basale faciliteter

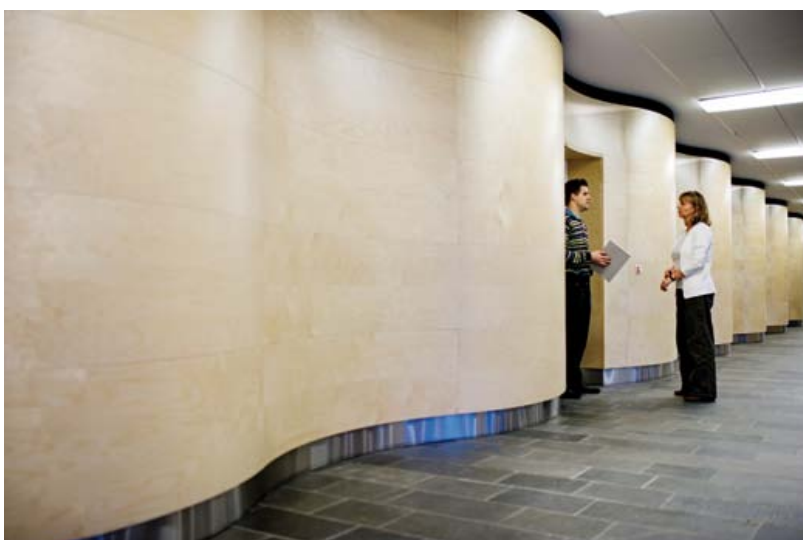
Scion DTU, Lyngby er beliggende på Danmarks Tekniske Universitet. De 25.000 m² i innovationscenteret består af kontorer, laboratorier og værksteder.



Billede 1: Fælles reception

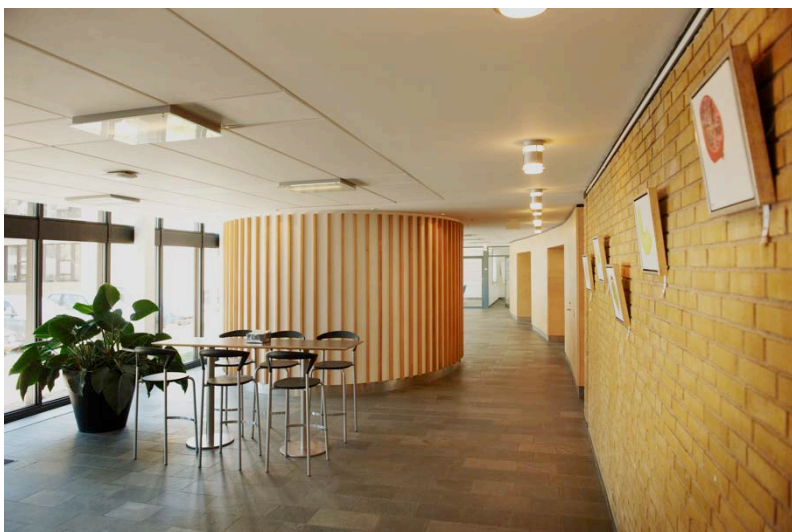
“Det hele er modulopbygget”

Som virksomhed betaler man for en basispakke samt det antal m², man bruger i bygningerne. Det betyder, at man kan udvide eller formindske sit lejemål i takt med, at virksomheden udvikler sig, samtidig med at de basale faciliteter såsom adresse, reception, servicecenter og kantine har kvalitet som i en større virksomhed. Man har derudover adgang til syv fælles møderum og et møderum på hver af de fjorten gange, samt til fitness rum, ”slyngelstue”, frisør, fysioterapeut og massage. Fælles kaffeautomat på gangen er selvfølgelig også en del af pakken.

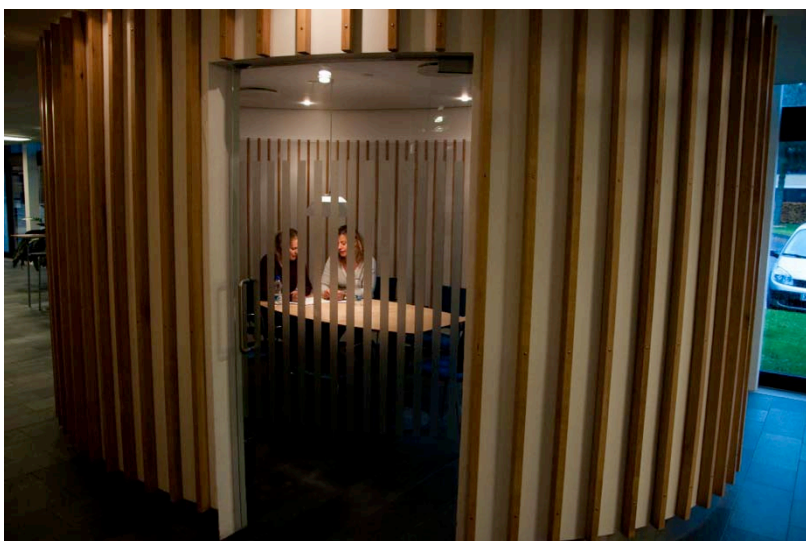


Billede 2: Kontorgang

I SCION Lyngby lejer man sig ind i kontorlokaler og laboratoriefaciliteter. Man har derudover adgang til syv fælles møderum og et møderum på hver af de 14 gange samt endelig fitness rum, slyngelstue, frisør, fysio-terapeut og massage. Fælles kaffeautomat på gangen er selvfølgelig også en del af pakken.



Billede 3: Åbent gangareal med møde faciliteter – med og uden vægge.



Billede 4: Fælles mødefaciliteter



Billede 5: Inde i mødelokale



Billede 5: Udendørsareal



Billede 6: Beliggendehed på DTUs Campus "Sletten"

“Det er ikke nok bare at sætte virksomhederne ind og lade dem bo tæt” - Facilitering

Det primære fokus ligger på at støtte den enkelte virksomhed. Alle får et introduktionsmøde om hvordan huset fungerer, når de flytter ind. Der kan også tilbydes et forretningsmæssigt indflyttermøde, hvor der tales om deres forretning og eventuelle behov i forhold til forretningsudvikling, viden og kontakter.

Innovationscenteret er i stadig højere grad begyndt at fokusere på potentialerne i at skabe fælles mødesteder gennem forskellige videns- og netværksskabende arrangementer. Der arrangeres fx “Videncaféer”, der kan handle om alt fra “succes i krisetider” og “skatteforholds betydning for små virksomheder” til “validering af software”. De bevæger sig således fra meget overordnede temaer til meget specifikke oplæg, og de forskellige videncaféer tiltrækker da også meget forskellige virksomheder. Mange af oplægsholderne har en dagsorden i forhold til at komme tættere på de deltagende virksomheder, noget man ser som positivt i Scion DTU. Det opfattes som et middel til at gøre det lettere for virksomhederne at få adgang til konsulenter, der kan spare dem tid, så de “kan koncentrere sig om at gøre det, de skal.”

Et andet initiativ er partnernetværk, der er netværksgrupper, hvor virksomhederne kan snakke om forretningsperspektiver og give hinanden tips om, hvem der kunne bruge ens ydelser eller produkter. Andre sociale aktiviteter inkluderer en fælles julefrokost og en sportsfest; aktiviteter, der fremhæves som mere netværksskabende i kraft af deres uformelle og “legende” karakter.

Den vigtigste opgave i faciliteringen af Scion DTU opleves som at være opdateret på virksomhederne, og hvor de er henne i deres arbejde, for på den måde bedst muligt kunne støtte udviklingen af deres forretning. Overblikket over virksomhederne gør det muligt for medarbejderne i innovationscenteret at hjælpe med at skabe genveje i deres forretningsudvikling og finde mulige synergier mellem de forskellige virksomheder.

“hvad med motionsrum?” - Anvendelse

Scion DTU fungerer som en almindelig arbejdsplads for de fleste af virksomhederne, og de fleste medarbejdere har traditionelle arbejdstider. Der er dog sket en mærkbar udvikling over de senere år. Hvor “parkeringspladsen plejede at være tom kl. 19” er der nu oftere lys i vinduerne, og biler holder på parkeringspladsen længe ud over almindelig arbejdstid.

Det er meget forskelligt, hvordan faciliteterne anvendes, men mødelokalerne er godt bookede. Der er en tendens til, at virksomhederne efterspørger kreative lokaler og faciliteter, men at de anvender dem i mindre grad. Det generelle indtryk er, at virksomhederne hovedsageligt anvender de “traditionelle” services som reception, service-center og mødelokaler og i mindre grad bruger de “kreative” rum som fitnessrummet og slyngelstuen.

“De stormer ikke af sted med det. Men det er vigtigt, at fx fitnessrummet er blevet etableret – det siger de også. Det er enormt vigtigt, når de skal ansætte medarbejdere, så er det spørgsmål de fleste har lært at stille: “hvad med motionsrum?” “Ja, vi har fitness”. Og så hakker de den af - om de bruger det eller ej; det er nærmest vigtigere, at det bare er der.” (Innovationschef)

Der ligger altså en stor symbolværdi i de “kreative” rum, selvom de ikke nødvendigvis anvendes så meget.

“Driften overhaler dem indenom”

Det er meget forskelligt, hvordan de fjorten gange i Scion DTU fungerer. Der opstår meget forskellige kulturer i et ellers ensartet fysisk miljø, hovedsageligt på baggrund af de mennesker, der bruger rummene. Det overordnede billede er imidlertid, at virksomhederne har mere behov for at fastholde en retning end for inspiration, der peger i nye og spændende retninger.

“[...]de vil rigtig gerne. Når jeg snakker med dem, vil de rigtig gerne deltage i alt muligt. Virkeligheden er bare også, at når vi kommer til en dag man skal et eller andet, så er mange i den større virksomheder blevet overhalet indenom af deres egen drift.” (Innovationschef)

Man arbejder hovedsageligt med at arrangere formelle aktiviteter for virksomhederne og forventer derigennem, at der kan opstå mere uformelle netværk. Generelt har virksomhederne dog så travlt med deres egen drift, så de ofte ikke har mulighed for at deltage i de aktiviteter, de efterspørger.

Perspektivering

Scion DTU er et eksempel på et miljø, der hovedsageligt fokuserer på forretningsudvikling og innovation, som en vigtig del af en kreativ proces.

Som innovationscenter vil Scion DTU gerne understøtte produktgørelsen af idéer og støtte til virksomhedens udvikling, og selvom man oplever, at der er en mangfoldighed af idéer i og imellem virksomhederne, som det kunne være spændende at få i omløb, er der sjældent tid i virksomhederne til at gå i helt nye retninger. De har ikke kræfter til at arbejde med flere forretningsområder end dem, de allerede arbejder med.

“man skal ikke møde op for at glæde nogen andre, men fordi det skaber værdi”

Opfattelsen er, at virksomhederne i forvejen er gode til at få nye idéer, men at det, de har brug for, er “alt det udenom”. Man er således ikke optaget af eksperimenter med kreativitet eller uformelle processer, men arbejder med udgangspunkt i et solidt fundament af services til virksomhederne, hvor alle nye initiativer skal give mening i et forretningsperspektiv. Nye indfald og eksperimenter skal altså på kort sigt give mening og skabe værdi for virksomhederne, der skal kunne se konkret udvikling af deres forretning.

En metafor for arbejdet, er at se innovationscenteret som en “pool af virksomheder”, der skal kobles til “en række doseringsdyser”, der kan give dem præcis, hvad de skal bruge på det rigtige tidspunkt. Opfattelsen er, at Scion DTU’s kernekompetence er at understøtte virksomheder fysisk og forretningsmæssigt ved at kunne “tilsætte det, der mangler”, for at de kan blive levedygtige. Samtidig er man dog i casen opmærksomhed på, også at stimulere det uventede møde gennem det fysiske miljø og organiserede aktiviteter.

3.5 Musicon - Kommunal kreativitet



Musicon – Resume

Vision

Musicon er et byomdannelseprojekt i Roskilde Kommune, hvis formål er at skabe rammerne for 650 boliger og 2000 arbejdspladser inden for oplevelsesøkonomien. Visionen er desuden ikke mindst, at bydelen skal udvikle sig gradvist, således at eksperimentet i form af midlertidige anvendelser langsomt kan skabe liv og energi, teste udviklingspotentialerne for stedet og senere danne grobund for en egentlig fysisk udvikling af området i henhold til visionen. Dette karakteriseres i planerne "livet før byen".

Relevans

Musicon er et eksempel på en planlagt strategi for udviklingen af en positiv dynamik mellem postindustrielle, fysiske faciliteter og urbane og kreative aktørers genanvendelse heraf. Musicon repræsenterer samtidig et forsøg på at facilitere en kreativ udvikling i en bymæssig skala, hvor spørgsmål om medborgerskab, demokrati og social og økonomisk samfundsudvikling i højere grad spiller ind i udviklingen.

I denne bredere samfundsmæssige kontekst repræsenterer Musicon med devisen "livet før byen" et af de mest konsekvent tænkte forsøg på inden for byplanlægningen at åbne sig for og udnytte dynamikken i byens uformelle og offentlige liv og herved skabe et attraktivt "people climate" som ramme for udviklingen af en bydel præget af mangfoldighed og "kreative" erhverv. Med grundejerskab, planmyndighed og kreative ambitioner samlet hos en og samme aktør (Roskilde Kommune - ved forskellige forvaltninger og især et nedsat sekretariat) kan casen samtidig bedre end de fleste vise, hvad der sker i oversættelsen fra visioner til byplanlægning og -udvikling.

Hovedkonklusioner

Den hidtidige udvikling af visioner om, planlægning af og aktiviteter på Musicon-bydelen giver flere væsentlige bidrag til forståelsen af facilitering af og faciliteter for kreativitet set i en urban kontekst. Særligt erfaringerne fra etableringen af Musicon-sekretariatet i relation til kommunale forvaltninger samt aktører og aktiviteter på Musicon er væsentlige. Sekretariatets relation til rådhuset viser således, hvorledes en defineret vision kan finde støtte i sekretariatet og samtidig samle ellers politisk og sektormæssigt delte aktører omkring en vision.

At der er fokus på "de kreative erhverv" og oplevelsesøkonomien er med til at man afskærer sig fra at arbejde med Floridas bredere syn på den kreative by – i hvert tilfælde inden for selve Musicons areal. Sekretariatet er med til at sikre, at de virksomheder, der flytter til Musicon, passer til den overordnede vision. Samtidigt sidder sekretariatet på en nøgleposition i forhold til at afgøre, hvilke af de midlertidige aktiviteter, der med tiden kan blive permanentgjort. Det kan føre til spændinger mellem aktører, der er vant til at have en høj grad af autonomi, og sekretariatet.

Dette forhold afspejler den opfattelse af "kreativitet" og "kreativ" byudvikling, som præger plankulturen omkring projektet. Musicon skriver sig ind i gængse hypoteser om de økonomiske fordele af "kreativitet" samt nyere "best practice" mht. hvorledes genanvendelsen af forladte erhvervsområder kan indgå aktivt.

Fra cementfabrik til oplevelsesøkonomi - Udviklingshistorie

“Det sagde simpelthen “klik””

I 2003 opkøbte Roskilde Kommune den tidligere cementfabrik syd for centrum, Unicon, med henblik på omdannelse. Påvirket bl.a. af det store arbejde med kommunesammenlægning, varierede fokuset på projektet i de følgende år noget. Mens de første urbane pionerer allerede havde indtaget nogle af bygningerne i form af skaterhal (Roskilde Skate) og computerspillested for unge (E-sports), arrangeres en tur for lokalpolitikere til den for “kreativ” byplanlægning vigtige reference, Amsterdam. Særligt besøget hos den internationale reference, Bureau Broedplaatsen, får for alvor brikkerne til at falde på plads:

“De snakkede om børn og arbejde og sådan noget før de gik ind, og da de kom ud snakkede de om hvordan vi skulle gøre det”. (Sekretariatsleder)

Og måden at gøre det på var, ligeledes efter hollandsk forbillede, at etablere et sekretariat med det klare formål at realisere den “kreative” vision på grunden.

“Et levende bymiljø, hvor det musiske er overordnet tema”

Således afklaret udformer kommunen den vision, der skal bære omdannelsen frem. Projektet indeholder de mest vidtgående visioner for kreativ byudvikling gennem planlagt midlertidighed i Danmark (Roskilde Kommune 2007).

Tre elementer bliver centrale i udviklingen af det som i oplægget bl.a. bliver kaldt “den skæve bydel” (Musicon-udvalget 2007: 8): 1. Skabelsen af et sammensat bymiljø ud fra en devise om, at “der skal planlægges så lidt som muligt og så meget som nødvendigt”; 2. Skabelsen af ejerskab, dynamik og mangfoldighed ved at aktører, inden for en overordnet vision, selv udvikler, styrer og vedligeholder projekter; 3. Skabelse af dynamisk, gradvis og eksperimenterende udvikling ved hjælp af midlertidighed (*Ibid.*: 10). Målet for omdannelsen bliver overordnet at “styrke Roskildes udvikling og muligheder inden for oplevelsesøkonomien” (*Ibid.*: 4) ved konkret at generere “2000 arbejdspladser indenfor de kreative erhverv, 650 boliger, og så nogle større kulturinstitutioner”. (Sekretariatsleder)

“Dem derude”

I visionen for den nye kreative bydel beskrives også det væsentlige for planerne i at have et fysisk tilstedeværende sekretariat, dels som en “direkte forbindelse mellem organisationer, aktører, virksomheder og diverse myndigheder”, dels for at netværke med aktører og opbygge stedsspecifik viden. Sekretariatet flytter til området i april 2008 og bruger det første år på at etablere sig dels praktisk, dels i forhold til opgavedeling med de centrale forvaltninger i kommunen, hvor sekretariatet bl.a. blev opfattet som “dem derude”.

“Så skal hun kunne se at der er sket noget”

I starten var det godt nok for sekretariatet at kunne fortælle den gode historie om alle de gode idéer. Men i længden kunne man ikke fortsætte med at fortælle de besøgende om, hvor man skal hen med området. Der skulle ske noget fysisk med det, der stadig lignede en forladt betonfabrik. Der blev i 2009 bevilget 12 mio. kr. til forbedringer fordelt over tre år. Der blev fokuseret på at gøre noget, der kunne vise den besøgende, at der var sket noget, næste gang hun kom. Det blev gjort med store malede skilte, nogle skulpturer og lidt bygningsstandsættelse strategiske steder.

De fysiske rammer - Råt postindustrielt landskab i forvandling

Musicon-grunden udgør 25 postindustrielle hektarer med fortid som grusgrav, losseplads og betonvarefabrik. På området ligger godt 10 bygninger, store haller og mindre huse, som er overleveret fra ejendommens tidligere funktion, mens det første byggeprojekt, 100 ungdomsboliger er blevet realiseret. Der er langt mellem de enkelte bygninger.



Billede 1: Rabalderstræde med røde markeringer på bygninger: "Det skal ikke bare ligne en cementfabrik".



Billede 2: Kunstværksted: Atelierpladser, galleri og café.



Billede 3: Borde og bænke.



Billede 4: Ungdomsboliger: Det første byggeprojekt, 100 ungdomsboliger, er blevet færdiggjort i 2010.



Billede 5: Lab: Dansescenen – Åben Dans er et af flagskibene.



Billede 6: Lab: Kreative erhverv – der lejes kontorer ud til kreative erhverv i “Laboratoriet”.



Billede 7: Hal 12: Skate – skaterne tog området i brug før tankerne om Musicon opstod.



Billede 8: Søjlepladsen: Bydelens klareste kendemærke er allerede blevet brugt som scenografi i den kommunale valgkamp i 2009.

“De her pionerer synes her er fedt at være. Men hvordan kommer vi videre?”

- Facilitering

“Næ hov, fitnesscenter?”

Musicon-sekretariatet er den væsentligste, faciliterende aktør i udviklingsprocessen. Både over for de centrale aktører på rådhuset og over for brugerne på Musicon. I forhold til førstnævnte har sekretariatet udviklet en vigtig rolle mht. at holde sammen på de i strategien nedfældede visioner og de særlige planvilkår disse har lagt op til. Der er således bred politisk og forvaltningsmæssig enighed i kommunen om, hvilke tiltag, der passer ind i udviklingen. Fx er der stærkt, centralt ejerskab til visionen om en original og organisk proces, hvor konventionelle funktioner kun gradvist skal tillades.

“Gerne 2000 arbejdspladser indenfor de kreative erhverv, 650 boliger, og så nogle større kulturinstitutioner”

Denne kulturskabende rolle har sekretariatet også i forhold til aktiviteterne på selve Musicon-området. I denne forbindelse foregår påvirkningen imidlertid i den anden retning, idet sekretariatet i høj grad agerer ud fra de politiske målsætninger om udvikling af boliger og erhverv på området. Sekretariatet har i sin facilitering af den gradvise udvikling af området derfor i særlig grad øjne for de aktører, der passer i forhold her til og kan “sikre fremdriften”:

“de aktører der var langt fremme med hvad de gerne ville være herude, og virkede stærke og var velorganiserede”. (Sekretariatsleder)

De brugere, der kan betegnes “urbane pionerer”, og der som nævnt ellers kan spille en betydelig rolle i denne form for byudvikling, var således allerede etableret i området, før sekretariatet blev etableret. Efterfølgende er det mest “velorganiserede” “kreative iværksættere”, der er flyttet til området.

“Næ hov, kunne I ikke være søde at kalde det Musicon og en ny bydel?”

Den kulturelle påvirkning af den ønskede uformelle udviklingsproces giver sig yderligere til kende i den løbende forhandling om, hvilke af områdets aktiviteter, der skal overgå fra at være midlertidige til permanente. Der har således været forskellige opfattelser, især mellem pionerer og sekretariat, af stedets identitet og fremtid. Hvor sekretariatet på den ene side anerkender stedets nuværende, rå karakter, men samtidig fokuserer på målsætningerne:

“De her pionerer synes her er fedt at være. Men hvordan kommer vi videre?”. (Sekretariatsleder)

På den anden side har pionererne til tider betegnet Musicon som en forladt cementfabrik, hvilket ikke har passet ind i sekretariatets forsøg på at få “systemiseret historien”. For sekretariatet er det afgørende, at aktørerne bidrager til udviklingen af den nye bydel. Dette har man jævnligt dialoger med de enkelte aktører om, og man understøtter dem i bestræbelserne på at finde plads i den varige bydel.

Efterhånden som udvalgte aktiviteter bliver permanentgjort, bliver der mindre fysisk rum til de midlertidige aktiviteter. Derfor er det spændende at se, hvordan det midlertidige vil folde sig ud på længere sigt.

“Organiserede kulturoplevelser” - Anvendelse

Musicon-projektet har til formål at lade livet komme før byen for herved at skabe rum for det uforudsigelige og udvikle en særlig identitet og skabende kultur på stedet. Det har altså været vigtigt i planerne at give plads til midlertidige aktiviteter, der kunne genanvende områdets rå bygninger og hermed også teste potentialerne for fremtidig udvikling. Den gradvise tilegnelse af området er en væsentlig faktor for projektet – og samtidig en faktor, der ligger meget i forlængelse af de erfaringer, der er gjort med uformelle former for byudvikling og kreative miljøer i udlandet. Tilegnelsen af området bærer imidlertid meget lidt præg af eksperimenterende udnyttelser af den forhåndenværende råhed.

“Må vi bede om nogle borde” – og det fik de så”

På trods af bygningernes spredte beliggenhed i det udstrakte område er der flere steder, der indbyder til umiddelbar tilegnelse. Nogle af de vigtige rum er således Søjlepladsen og Penselstrøget, der begge ligger ud til Musicons hovedåre, Rabalderstræde, hvor der er en betydelig trafik af elever på vej til og fra den nærliggende tekniske skole. Et sydvendt rum ved Søjlepladsen er blevet særligt vellidt blandt brugerne på Musicon. Gennem en dialog med sekretariatet har de fået stillet borde og bænke op, så stedets opholdsmuligheder kunne udnyttes bedre.



Billede 9: borde-bænke i nærheden af kunstnerværkstedet

“Det skal ikke bare ligne en forladt cementfabrik”

Denne prioritering har også skinnet igennem den måde sekretariatet er gået ind og har faciliteret fysisk renovering af nogle af de mange rå bygninger. Her har de først og fremmest investeret i at sikre rammerne for scenerummet hos Åben Dans og et kreativt kontorfællesskab – funktioner, der peger direkte frem mod målsætningen om kreative og oplevelsesøkonomiske arbejdspladser.

Perspektivering

I udgangspunktet placerer Musicon-projektet sig i flere dele af diskursen om kreativitet, svarende til de to overordnede visioner. På den ene side skriver projektet sig ind i opfattelsen af kreativitet som en væsentlig faktor for regional vækst i den nye vidensøkonomi (uden dog at inkludere vidensøkonomien i selve området). På den anden side trækker projektet på erfaringer fra byomdannelse verden over, hvor særlige, kreative miljøer er opstået i postindustrielle byomdannelsesområder. Musicon-projektet er, trods de to siders diskursive sameksistens, et tydeligt eksempel på deres modsætninger - og på det skæve indbyrdes styrkeforhold dem imellem i en realpolitisk og rationel planlægningskontekst.

Efterhånden som udviklingen skrider frem og der kommer flere og flere permanente funktioner, bliver der mindre og mindre plads til midlertidige funktioner.

En af de væsentligste drivkræfter i både "urbane" og "kreative" former for byomdannelse udgøres af kombinationen af autonomi og inkubering i byområder uden for mediers, investorers, planlæggeres, politikeres og borgeres opmærksomhed. Uden for denne bevågenhed får urbane pionerer og kreative entreprenører mulighed for at sætte deres præg på og spejle sig i fysiske rammer under løbende tilegnelse. Ligeledes kan de under de ofte primitive vilkår eksperimentere med kreative virksomheder og produkter, der, måske og med tiden, kan gøres til holdbare varer på et nationalt og internationalt marked for kunst og erhverv.

Musicon er et eksempel på en udfordring for den eksisterende planlægning, hvor forsøg på planlagt facilitering af den kreative dynamik kan være en hindring for dens udfoldelse. Der er dog en risiko for, at et projekt af denne type, snarere end at facilitere en inkuberende kontekst for innovative bykulturer, påtvinger de små kim til sådanne kulturer en mainstreaming gennem den regulering og politisering, der kommer af den kommunale organisations virkemåde.

Sekretariatets tolkning af kreativitet er med til at styre, hvad det er for aktiviteter, der er velkomne. Her tager man udgangspunkt i en tolkning, der knytter sig til traditionel opfattelse af kreativitet knyttet til kunst og kultur – ikke en bredere tolkning, som for eksempel den Richard Florida lægger op til i "Den kreative klasse". Det er oplevelsesøkonomien og ikke vidensøkonomien, der er Musicons fokus. Set ud fra et byplanmæssigt fokus er det interessant at se, hvordan samspillet mellem Musicon og vidensvirksomheder i Roskilde udvikler sig med tiden.

Hvad angår opfattelsen af "kreativitet" er casen et klart eksempel på instrumentaliseringen af de erfaringer, der er gjort med samspillet mellem byomdannelse, midlertidig genanvendelse af tomme bygninger, udviklingen af en dynamisk urban og "kreativ" bykultur. Observerede, afledte effekter som revitalisering og branding af nedslidte ejendomme og skabelse af kreative arbejdspladser fra internationale referencer er her blevet til klare målsætninger, der påvirker den urbane dynamik, sekretariatet forsøger at skabe.

3.6 Herning – Kreativ by på den pæne måde



Herning – Resume

Et eksempel på “pragmatisk” tilgang til “kreativ” byudvikling.

Vision – regionalt vækstcenter

Visionen er at Herning fortsat udvikler sig som et regionalt vækstcenter med fokus på iværksætteri, innovation og kultur: “Op på beatet – et skridt foran – hele tiden” (Byplanlægger). En by med metropol-stemning er en del af visionen.

Relevans

Herning er et eksempel hvordan diskurserne om “den kreative by”, som mange danske byer relaterer sig til, bliver grebet i planlægning og politik og søges udviklet i praksis. Det sker i form af byudvikling i bymidten, i forskellige politikker og ikke mindst i en kobling til og styrkelse af byens narrativ som driftig. En række udfordringer herved kan aflæses i casen, herunder er ungdommens rolle et tema. Casens skala er byen og dens aktører.

Hovedkonklusioner

I Herning findes iværksætteri og kunst og kultur i imponerende mængder - byens størrelse taget i betragtning - fx Carl-Henning Pedersen & Else Alfeldts Museum, Herning Kunstmuseum, Elia af Cronhammer, De geometriske haver, Arena og Messecenter mv. Disse aktiviteter lader sig umiddelbart oversætte ind i “den kreative diskurs”, der endvidere knyttes til et stærkt narrativ om Herning som en driftig og innovativ by, hvor gode ideer realiseres, og hvor man som en lille David mod Goliath tager konkurrencen op med de store metropoler. Diskursen om “den kreative by” tages således op af planlæggere og politikere og søges koblet til eksisterende narrativer og praksis, og bruges som argument for udvikling fx i bymidten. Endelig er udviklingen også båret af modstand – ønsket om at lægge afstand til Herning som “byen på heden” og i stedet slå profilen fast som en moderne (stor)by, der kan fastholde sin vækst.

Kunsten er således en central del af “den kreative by”. Sammenhængen med erhvervsudviklingen er dels at det i høj grad er virksomhederne, der står bag kunst og kultur faciliteterne, dels at kunsten og kulturen er et tegn på Hernings driftighed. Kunsten benyttes tilsyneladende primært af udefrakommende – turister og de, der kommer til de store koncerter og messer. For Herningenserne har kunsten mere betydning som konkrete tegn på, at “vi kan i Herning”. Disse tegn dukker op i hverdagen, fx når man kører forbi Elia på motorvejen.

Den kreative kultur bæres frem af nøglepersoner – virksomhedsledere, politikere, organisationsfolk mv. – i et slags uformelt netværk. I modsætning til den gængse forestilling om kreative subkulturer af unge og studerende mv. er de unge enten fraværende eller brugere af arkitekteregnede musikhuse eller skaterbaner.

“Her i området kommer ikke noget af sig selv” – Udviklingshistorie

“Den unge by - en dobbelt betydning”

Herning er en ung by. Traditionen for uldhåndværk udviklede sig fra midten af 1800 tallet til en stærk tekstilindustri med tilknyttede uddannelsesinstitutioner. Denne industri er i dag afløst af en bred profil af virksomheder, hvis produktion ikke nødvendigvis er lokal. En omstilling til mere vidensbaserede erhverv, kreative erhverv og oplevelsesøkonomi er således på dagsordenen. I dag bor der 45.000 indbyggere i Herning med en række forstæder, der er vokset sammen med byen.

“Den unge by” er et tema i visionen “Fremtidens Herning”:

“Herning er ikke bare en ung by rent aldersmæssigt. Vores mentalitet er ungdommelig. Vi har visioner og udsyn og er kendt for et åbent sind, skæve ideer og plads til individuel udfoldelse. At være ung vil sige at turde tænke nyt, have energi, tage initiativ, være dynamisk og handle på nye måder” (Plan- og Budgetstrategi 2007 p. 10)

“Fremtidens Herning” er kreativ

Hernings strategiplan blev udviklet bl.a. med Steffen Gullmann som konsulent. Strategien udfoldes i 5 visioner, der udover den nævnte “Unge by” har overskrifterne: “Regionalt kraftcenter”, “Den levende by”, “Helhed og roller i bynetværk” og “Borgernes Herning”.

I planen er der tydelige referencer til den kreative diskurs. Ovenfor er nævnt det visionære, det åbne sind, og de skæve ideer. I de øvrige visioner kan man læse, at Herning er et lokomotiv, hvis drivkræfter er “kreativitet og innovation, individualitet og mangfoldighed.” Bymidten og uddannelsesbyen fremhæves som et trækplaster for “unge, kreative højtuddannede borgere fra både ind- og udland”. “Kulturen er gødning til kommunens erhvervsudvikling og borgernes velvære” og “der er målrettede kulturoplevelser og tilbud til børn og unge – fremtidens kreative borgere”. Kunst og kultur som led i markedsføringen af Herning. Visionen om borgernes deltagelse trækker dels på ansvar: “Det er også mit ansvar” som en grundholdning – dels på ideer: “Hos os er alle idemagere”.

Mens henvisningerne til den kreative diskurs er tydelige, er de direkte referencer til Hernings historie mindre synlige. Det kan hænge sammen med, at det er den første plan for den nye Herning Kommune, der blev slået sammen af 4 mindre kommuner? Det kan også hænge sammen med behovet for at gøre op med byens historie som knyttet til heden og nøjsomheden:

“Man er træt af hedens hovedstad, tekstilby – glem det. Det er der ikke politisk ejerskab til.” (Byplanlægger)

I interviewene er historien imidlertid tydelig, og to tråde fletter sig på forskellig vis: foretagsomheden og kunsten og kulturen. Den første kan knyttes til industrien og handlen med Hernings placering på en Korsvej mellem øst og vest. Den anden tråd har udviklet sig siden 50'erne først med afsæt i enkeltpersoner, siden med en bred forankring i erhvervsliv og politik.

“Nu er de gale”

En central reference i historien om byens særlige forhold til kunst og kultur er Damgaard familien. Åge Damgaard var meget optaget af moderne kunst og lod i 50'erne sine skjortefabrikker udsmykke bl.a. af

kunstnerne Paul Gadegaard og Carl Henning Pedersen på meget iøjefaldende måde. En serie af danske og internationale kunstnere arbejdede på fabrikken i Birk, der siden blev overtaget af Herning Kunstmuseum og i dag bruges af Design og produktionsuddannelsen "Teko".

"Damgaard og hans Anglifabrik ... kaldte vi den "sorte fabrik". Den blev malet sort og vinduer og døre i stærke farver. ... Borgerne og avisen skrev: "Nu er de gale". ... Det kan godt være, at man syntes, at Poul Gadegaard var mærkelig ... malerklatter på væggene og lærreder, som man slog i ... kan man få penge for det? Ha ha selvfølgelig har man tænkt det – et jysk begreb – men langt de fleste har tænkt, at det var ikke så ringe endda, og så har man haft en vis form for stolthed.

Samtidig med at man havde et moderne sted – man fik den første kantine - så arbejdede man for lønnen. ... Unge kvinder kunne, når de var 18, tjene en faglært arbejders løn. Det gav frihed til at købe ting og foretage sig nogle ting selv. Det skaber mental udvikling i en by. Der var ikke mange hjemmegående ... fordi man kunne få en job ... man ville have bil osv." (Fagforeningsaktiv)

"En by som har en selvforståelse"

Interessen for kunsten opstod således blandt de få, og spørgsmålet er om den er forankret blandt borgerne i Herning? Hernings erhvervsliv har imidlertid tidligt set, at kunst og kultur kunne være væsentlige faktorer i profilering og udvikling. I praksis betyder det, at en stor del af kunst- og kulturtilbud i Herning er finansieret af større og mindre bidrag fra virksomheder:

"Det er en generation, som er 40+, som besluttede sig for det for nogle år siden – mere eller mindre koordineret – meget med Damgaard, Egetæpper, hele Birk – kombinationen kunst og erhverv. Kunsten lærte erhvervet, at man skal tage et medansvar for udvikling – så vores kreativitet ikke kun går på markedet, produktet og virksomheden. Den går også på byen, området – ud fra filosofien, at her i området kommer ikke noget af sig selv. Herning er porten til Vestjylland, vi er nødt til at kæmpe for tingene ... skal der bygges noget, så må man selv tage fat. Det er der mange, der har gjort.

Vi vil gerne være vest-regionens storby. Hurtigt – det vi mangler, det henter vi ind. For nogle år siden havde vi ikke et superligahold. Så var der nogle, der sagde "det vil vi have". Så satte de sig sammen og betalte lidt alle sammen. 99, der smed x kroner, så købte man det og nu kan det næsten løbe rundt selv. Man havde heller ikke noget kunstmuseum, spillested osv." (Direktør, privat virksomhed)

Efterhånden har Herning formået at etablere en række større institutioner og der er fremvokset et stærkt ønske om at markere sig med institutioner i "verdensklasse" og meget store arrangementer:

"Vi er desværre lige i øjeblikket for lille indbyggertalsmæssigt – men det skal ikke begrænse os at agere som noget, der er større. Vi vil være først, størst og bedst. Det er sådan lidt wild west-agtigt." (Byplanlægger)

Kreativitet på den pæne måde - De fysiske rammer

Herning er centrum for en række mindre byer og landsbyer i kommunen. Endvidere er det Hernings vision, at være det ene ud af to kraftcentre i region Midtjylland, der tæller byer som Århus, Silkeborg, Horsens og Hobro.

I centrum ligger station, gågade, rådhus og en række indkøbsmuligheder og kulturtilbud herunder er der bygget et nyt sportscenter: DGI Vandkulturhus. En vigtig bydel er Birk, der huser langt de fleste af Hernings uddannelsesinstitutioner og kunstinstitutioner. En anden bydel rummer messeområdet med arenaer og haller. Her afholdes der udover erhvervsmesser og kongresser også store koncerter og sportsbegivenheder.



Billede 1: Gågaden

Den levende by - fortætning eller ny gådegadebelægning?

Kommunens vision er klar: Herning skal have et centrum med gågader, smøger og baggårde med aktiviteter og kunst. "Metropol" bruges af nogle politikere som metafor til at beskrive den søgte stemning – by og byudvikling. Politikerne har afsat midler til en fornyelse af gågaden med nye belægnings, men de to tegnestuer, der har vundet konkurrencen om byomdannelse i Herning har peget på at det snarere handler om fortætning.

"Det er innovation, man vil have fokus på. Op på beatet – et skridt foran – hele tiden... grønne vægge, byfortætning af p-arealer, intelligente huse ... Byplanudvalget ... har et stort ejerskab. Men nu er udfordringen at få det solgt til andre. Det er en langsigtet proces. Man skal lave p-huse, så man kan nedlægge p-pladser ... Hvordan kan vi skabe billeder, på at det kan blive en fantastisk baggård her? En måde er lave installationer, der kan fortælle historier om temaer for den baggrund fremadrettet – fra p-plads til rekreation og ophold... Midlertidige byrum og installationer. Kan vi få nogle til at lege med os?" (Byplanlægger)



Billede 2: Gågaden

Den unge by giver mulighed for at radikale ændringer. "Det er et stort potentiale. Der er ikke nogle gamle bygninger, som kan være en hæmsko." Men det er ikke alt, der kan rykkes ved. Det provokerer, at tale om nedlæggelse af p-pladser. Gratis parkering i bymidten er en hellig ko i konkurrencen med storcentret.



Billede 3: Abstrakt kunst på Heart

"Pæn borgerlighed"

Det man ikke kan forstå, provokerer også:

"Jeg har været i Hamborg, her er folk, der bruger deres krop til at signalere ... punkere, gay parade .. det er man ikke kommet til endnu, at man acceptere. Pæn by, pæn gågade og pæne mennesker, pænt tøj, Venstre kommune – Pæn borgerlighed". (Direktør, privat virksomhed)

"Mangfoldighed handler om mere indenfor de kategorier, vi har. Dyb eller bred mangfoldighed... vi har valgt nogle ting, den står. Det får den mere af. Anligården, Carl Henning, Heart, De geometriske

haver, Elia, den samme kategori... do messer, do koncerter. Vi bliver dybe – en variation. Men ikke noget, der er meget anderledes – bevæger dig ud på noget eksperimenterende, noget helt nyt. Et ungdomshus – her giver kommunen nøglen til et hus, der er indrettet ... Det er så pænt. Der sker så meget, men man ved, hvordan man skal opføre sig. ... Der er ikke så mange, der får høje uddannelser, men erhvervsuddannelserne har høj tilslutning. Man ved godt, at man skal tage fat med hænderne. Ingen sabbatår, man er målrettet”. (Direktør, privat virksomhed)

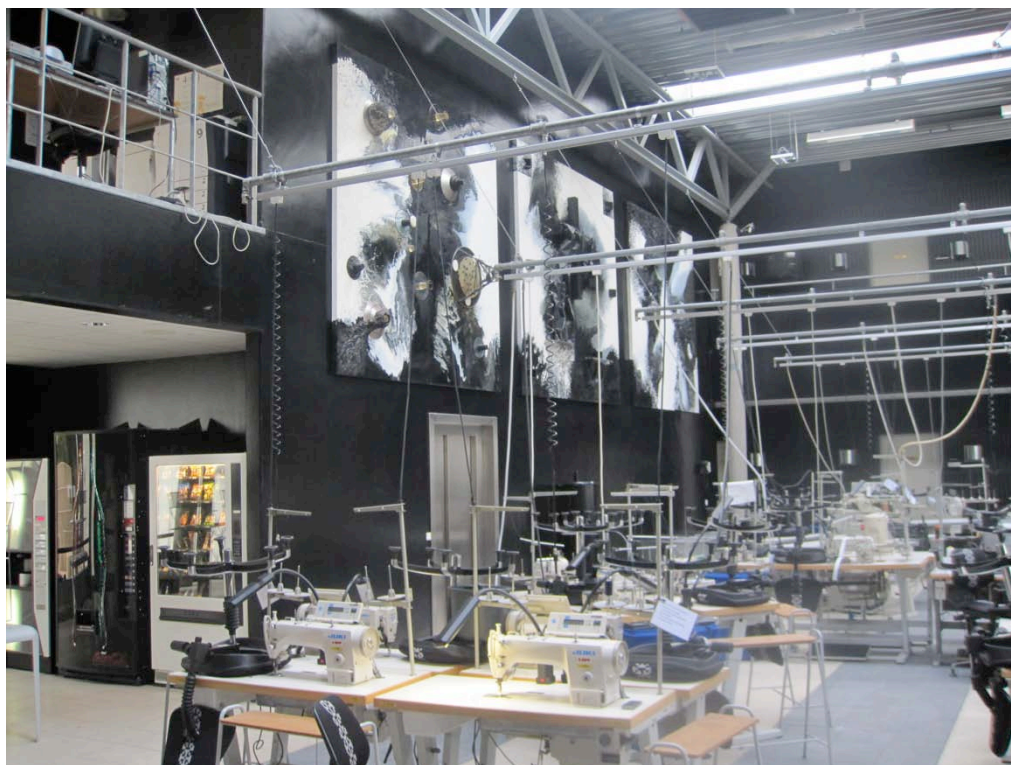
Det betyder også at

“Hvis du har en skæv tankegang og ikke er som de andre, så er man også bevidst om det og så ved folk godt, hvor de skal flytte hen for at finde ligesindede.” (Yngre Herningenser)

“Vækstlaget i byen er placeret i Birk”

I Birk er der bygget flotte kollegier i tilknytning til uddannelserne. De unge bor således i høj grad uden for byen og kommer ikke noget særligt ind i byens centrum.

“De holder ikke festen i byen ... Vi har isoleret vækstlaget uden for byen. Det er et skridt på vej til Århus for de, som kommer hertil. Tidligere blev en del fanget af ånden i byen”. (Direktør, privat virksomhed)



Billede 4: Teko- Undervisning i kunstnerisk designede lokaler

“Vi fik byen til at løfte sammen”

Det er også et erkendt problem, at heller ikke byens gæster kommer ind til centrum. “Der kommer 50.000 mennesker [til koncerter] og man kan kun få en is derude. Resten af byen er lukket.” Der blev nedsat et udvalg bl.a. med repræsentanter fra kommunen, handelstanden og uddannelsesinstitutionerne til at styrke

en koordineret indsats og brande Herning. "Vi fik byen til at løfte sammen ... det var det bedste: "Vi vil det her" og rød tråd gennem hele arrangementet".

"Mange tilbud i hverdagen"

"AOF, sprog, kreative fag, 17 museer, foreninger, kulturhus ... Jeg kan ikke remse op, men der er langt flere. Det er en del af en kreativ kultur på flere niveauer." (Fagforeningsaktiv)

"Alle børn har computere fra 4.klasse. Det er vejen frem, også hvis denne by skal vokse. Det gav en masse problemer med support og børn, der kunne mere end deres lærere." (Direktør, privat virksomhed)



Billede 5: Mediebiblioteket – i en kælder i gågaden

“Et netværk af 40+” – Facilitering

“Borgernes Herning”

I 2006 startede et borgerdeltagelsesproces med overskriften “Borgernes Herning”, der tog afsæt i Steffen Gullmann og hans model for City Design. Nogle af de billeder, der blev skabt i processen, indgår i de før nævnte strategiske temaer og er udmøntet i konkrete politikker fx “Den levende by”, der skal “*understøtte Herning Byråds vision om Herning som regionalt kraftcenter.*” (Herning Kommune 2008:8) og “*Vi vil skabe rammer og rum for et levende attraktivt og dynamisk byliv og en stærk byidentitet.*” (ibid.)

Herning har ry for at være en driftig by, og det er der kommet en meget blandet by ud af.

“Hvis du har fået en god idé, så realiser den, så hjælper vi ... Byen er vokset nærmest på klondike – der har ikke været overordnet styring. Det er ikke en køn by.” (Byplanlægger)

Det gode spørgsmål er selvfølgelig, hvordan det lykkes at kombinere traditionen for driftighed og kommunens ambitioner om sammenhængende planlægning og styring?

Bymidteplanlægningen har fokus på at inddrage investorer og andre aktører, der kan bidrage. Man vil helst lave ad hoc deltagelse frem for formelle fora. Omdannelsen er sat i gang flere steder som en dynamisk proces, hvor planer kan ændres hurtigt.

“Så flytter vi fokus. Vi skulle lave en gågadestrækning, der er afsat midler ... men ... Folkebladet har 140 jubilæum og har fået Cronhammer til at lave et kunstværk skabt til stedet. Så går vi derved, fordi vi alligevel har sagt ja til at bryde asfalten op ... så flytter vi derhen, hvor andre også gør noget ... så initiativerne gensidigt støtter hinanden. Det er også en måde, hvor de andre borgere kan se at de, der gør noget, får noget.” (Byplanlægger)

“Visionen er båret af folk, der har sat sig ned og tænkt”

Et større uformelt netværk af nøglepersoner fra virksomheder, fagforening, uddannelsesinstitutioner og kultur er aktive i forhold til at udvikle Herning. Det er entreprenante folk med en stor berøringsflade, som brænder for at styrke væksten i Herning.

“Visionen er båret af folk, der har sat sig ned og tænkt over en byudvikling, områdeudvikling kombineret med folk, der siger, det kan gavne min virksomhed på lang sigt.” ... “Når byrådet og borgermesteren siger, at det skal være en kreativ by, så er det en intellektuel beslutning om kreativitet. Jeg tror, man skal definere Krea og Herning som struktureret kreativitet – indenfor rammerne. Nogle har taget initiativet ... ikke blomstret op i et vækstlag i en baggård.” (Direktør, privat virksomhed)

Hernings tilgang til kunst og kultur er meget fysisk, man bygger kunstmuseum, gågader, nyt mediebibliotek, skaterramper og et spillested til de unge, men tænker tilsyneladende ikke så meget i deltagelse eller opfølgende samarbejde og læring i byen. Det er muligvis noget andet med virksomhederne:

“Vi har også et “socle du monde projekt” – hvor det er eksperimenterende unge kunstnere, der kommer ud i virksomhederne – virksomhederne betaler og så kommer kunstnere med i produktudvikling. ... Vi har ikke størrelsen til at have vækstlaget, så skaber vi det eller køber det ind.” (Direktør, privat virksomhed)

“Man er alligevel stolte af det” – Anvendelse

“Hvad foregår der inden i hovedet på manden?”

Kulturen har sin primære funktion i koblingen mellem virksomheder, kunst og uddannelse. Den skal vises frem og brande Herning som et tegn på, at man kan gøre det!

“Herningborgeren er stolt af Angligården, Carl Henning Petersen, Cronhammer osv. Viser det frem, men jeg er ikke så sikker på, at Herningborgeren selv bruger det. Man er klar over, at hvis man vil være en storby, så må man have sådan noget.” (Direktør, privat virksomhed)

I kanten af bydelen Birk ligger en gigantisk kunstinstallation af kunstneren Ingvar Cronhammer. På en halv-cirkel af sort metal stikker 4 sorte rør op mod himlen. Man kan være heldig at se en ild i disse, der tændes på tilfældige tidspunkter.

“Cronhammers Elia er et fantastisk værk – hvad foregår der inden i hovedet på manden, at kunne finde på sådan noget. Det er meget inspirerende og fremadrettet ... Når der opstår et begreb et begreb som Elia, så er det et samlet byråd, der synes det er en god idé. Der blev fundet 22 mio. på to år og ingen var imod. ... Borgerne ... jo hvad skal vi bruge den bunke skrotjern, men det sagde man også om Eiffeltårnet ... Man tager ikke direkte derud med madkurv. Men man ser den, når man kører forbi på motorvejen, og så siger man: “Det var sgu egentlig godt gået ... Vi gjorde det”. (Fagforeningsaktiv)

“Det påvirker”

Der er dog også en vision om, at kunsten betyder noget for folk.

“At folk tager stilling. Hvis du bruger kreativiteten eller kunsten som indfaldsvinkel – det kan jeg lide / ikke lide. Mange danskere – bredt set – kan ikke overskue både det centrale og det lokale politiske landskab fordi man har nok i hverdagen. Der mener jeg at kreative folk som skuespillere eller kunstnere kan fortælle nogle andre historier om hvad det er for en verden vi lever i. Det påvirker. ... ” (Fagforeningsaktiv)

“Koncerter er i hvert fald ikke nok til at tiltrække ekstraordinære mennesker”

De kritiske røster peger på, at koncerterne med kendte navne som Coldplay er for mainstream til at tiltrække ekstraordinære folk. De mange traditionelle sports- og kulturtilbud kan ses som “en vedligeholdelsesfaktor – det skal der vel være i en by ellers er der ikke rigtig nogen, der gider bo der. Der skal være adspredelse.” (Yngre Herningenser)

“Der er sket meget i bymidten og også fornuftige ting. Torvet ser rent æstetisk pænt ud. Men har ikke lyst til at benytte det. Der er ikke noget incitament ... flotte brosten og facader, men det er det. Man har renoveret noget – det er pænt – men pænt er ikke noget, man forbinder med kreativitet. Det kan være lige så inspirerende med en gammel grim mur sprøjtet til med graffiti. Det kan give tanker – frem for en nymalet med flotte strømlinede modeller.” (Yngre Herningenser)

“Man bliver vurderet på det man kan” – Perspektivering

Casen er en beskrivelse af hvordan visionerne om den kreative by konkret konstrueres med afsæt i de nye diskurser om “den kreative klasse” og en række konkrete personer og historiske elementer.

Kreativitet bliver i høj grad betragtet som udtryk for at man kan skabe noget. En politisk vision kobler dette til diskursen om den kreative by, og i kommunens strategiske plan kan man finde alle de centrale udtryk og visionen om Herning skal brandes som kreativ for at tiltrække sig “den kreative klasse”. Men man er klar over, at kreativiteten i Herning bygger på nogle andre elementer end subkulturer som vækstlag.

“Kreativitet ... jeg tænker ikke det kreative segment, for det er ikke Herning. Men den kreative by – byen, der kan meget”. (Byplanlægger)

Der er også et stærkt fokus på innovation:

“Så tager vi teknologien med. Bipper og blinker. De intelligente løsninger og koblingen med erhvervsudvikling. Der skal vi som by ride med på den bølge, der er i erhvervs- og uddannelsesinstitutioner derude.” (Byplanlægger)

Hvor Herning således kobler sig til Talent og Teknologi, så er Tolerance i den forstand, som den udfoldes af Florida (2003) ikke Hernings stærke side. Det interessante spørgsmål er naturligvis om aktiviteterne i Herning kan forstås som en anden måde at udfolde den kreative by?

“Vi mangler den der universitetsbårne ungdomskultur”

De unge under uddannelse synes ikke at være knyttet til udfoldelsen af den kreative by, endsige have nogen tæt tilknytning til Herning som by. Som en af interviewpersonerne udtrykker det:

“Fredag tager de toget ind i Århus igen. Vi mangler den der universitetsbårne ungdomskultur”. (Byplanlægger)

Er ungdom og ungdomskultur afgørende for at udfolde den kreative by? Hernings eksempel synes at vise andre veje. Samtidig vil det måske være godt, hvis man i Herning i højere grad kunne styrke de unges brug og tilknytning til Herning. Planafdelingen har ikke tradition for at samarbejde med uddannelserne. De lokale uddannelser har fokus på bl.a. teknologiledelse og design, og studerende på TEKO har fx designet nyt byinventar til den nye strand i København. Hvordan kan disse ressourcer komme i spil?

Ung by – med traditioner

Herning er nok en ung by, men den har en stærk tradition for initiativ. Med de nye planer kan man pege på, at man måske løber efter kreativiteten – og glemmer at sætte konteksten i spil. Der er mange potentialer, der kunne sættes i spil i udfordringerne med at styrke en bredere involvering og forankring.

3.7 Bolsjefabrikken - Byens største skulptur



Bolsjefabrikken - Resume

Vision

Bolsjefabrikken er et foreningsbaseret netværk af kunstneriske aktivister, hvis vision er "at skabe rum for at folk kan udfolde sig kreativt og ukommercielt".

Relevans

Bolsjefabrikken er et eksempel på en selvstændigt udviklet skaberkultur i rummet mellem kunstnerisk og politisk aktivisme gennem "legitim" tilegnelse af tomme bygninger. Som sådan indeholder casen perspektiver fra den lille (gruppen, miljøet, rummet) til den større skala (organisationen, netværket, byen) på udvikling af praksisformer og rumligheder med direkte afsæt i den sociale interaktion i et konkret, relativt udefineret rum. Fraværet af formelle og etablerede former for "kreativ" organisering og rumdesign åbner således både for en perspektivering af disse, samtidig med at den gradvise udvikling af mere eller mindre beslægtede organisationsformer og design kan studeres her – måske med strejf af netop den selvstændige og vitale kultur og "kreativitet", der søges konstrueret og planlagt i nogle af de andre studerede cases.

Hovedkonklusioner

Bolsjefabrikken har udviklet en stærk identitet som kunstneriske aktivister i dialog mellem organisatorisk, kulturel og rumlig autonomi. Drivkraften i udviklingen er at finde, indtage og indrette steder som de er og være sammen om kulturel produktion i en mellemting af en subkulturel niche og smeltning.

Et væsentligt led i udviklingen har imidlertid været modsætningen mellem organiserede og kaotiske aktiviteter, mellem et fællesskab med flydende grænser og et mere disciplineret fællesskab med plads til skabelse af mere udfoldede gestalter og produkter. I tråd med den stærke sammenhæng mellem kultur, praksis og rum kommer spændingen til udtryk i den varierede tilegnelse af Bolsjefabrikkens bygninger til rum for organisering, kreative fællesskaber og kontrolleret inkubering og bekræftelse.

Med kulturens gradvise etablering viser Bolsjefabrikken tendenser til en formalisering og udvikling af et strategisk perspektiv både på social og rumlig organisering, men også i forhold til deres relation til (by)samfundet. Det skinner igennem i opfattelsen af "kreativitet", hvor casen er klart forskelligt fra de øvrige, idet der her lægges en bevidst afstand til en "kreativ" diskurs, som man meget vel ved at man er en medspiller i. Bolsjefabrikken er på denne måde et eksempel på en konkret forhandling om grænsedragningen mellem "kreativitet" og selvstændig og kunstnerisk skaben og en konstruktiv politisk kritik.

Fra filmlocation til paraplyorganisation for flere fristeder – Udviklingshistorie

“Så kom han forbi den dér bygning”

Bolsjefabrikken startede som location i en film på seminariet i foråret 2006. Den senere formand for foreningen Bolsjefabrikken kontaktede ejeren af ejendommen, først om tilladelse til filmoptagelser siden om afholdelse af fester. Med ejerens tilladelse udviklede der sig et klubmiljø for unge mellem 16 og 30 år i den forladte bolsjefabrik i baggården. I en periode hvor store dele af byens ungdomskulturelle miljø var rodløse pga. sagen om Jagtvej 69, udviklede Bolsjefabrikken sig gradvist til et nyt alternativt samlingssted. Langsomt tiltrak bygningen flere brugere, der gradvist indrettede forskellige værksteder og øvelokaler ved siden af de større festlokaler.

“Byens største skulptur”: Rammer for kreativitet

Hen over foråret og sommeren 2008 tager udviklingen til. Der bliver taget initiativ til stiftelse af foreningen Bolsjefabrikken, hvor der udsendes en åben invitation til at medvirke til skabelsen af et fristed for kulturproduktion i udviklingen af “byens største skulptur”. Et vigtigt øjeblik i realiseringen af denne vision bliver lukningen af den midlertidige “kommune” på Refshalevej ved Christiania, hvor unge aktivister havde udviklet et miljø, hvor fest, demokrati og bybygning blev kombineret. Afholdelsen af den åbnende “Minifestival” på Bolsjefabrikken samtidig med lukningen betød at en del aktivister fra Refshalevej mødte op for så at blive “hængende”.

“Der var “fronten” og “fabrikken”

Med udviklingshistorien følger også en gradvis udvidelse og differentiering i anvendelsen af bygningerne. Den tidligere bolsjefabrik i bagbygningen er ikke blot blevet rammen for køkken, øvelokale, atelier, værksted, biograf/café, et lille og stort mødelokale samt festlokale med dertilhørende arbejdsgrupper, men også for de relativt organiserede “aktivister” i foreningen, der i stigende grad begyndte at holde til i baren, bagdøre til hvilke kun en relativt kontrolleret gruppe har nøgler til. Med den øgede aktivitet bliver de foranliggende, tidligere autoværksteder, “Fronten”, hvor hjemløse vedvarende holdt til, gradvist indtaget. Her udvikles en mere ustruktureret “Do it together”-kultur i det, der skulle blive kaldt “Bolsjefabrikens kaotiske hjerte” med fælles anvendelse af både større og mindre værksteder samt redskaber.

Organiseret paraplyorganisation for flere fristeder

Med tiden har Bolsjefabrikken udviklet sig hen imod en paraplyorganisation for forskellige kulturelle fristeder, der organiseres og tilegnes mere planlagt og med større afstand mellem indtagelse, indretning og daglig anvendelse. Finansiering sker via brugerbetaling, fester og primært kommunale kulturpuljer.

Byens største skulptur – de fysiske rammer

Bolsjefabrikken er flyttet fra den første kulturskabende “niche” på Glentevej og er lige nu lokaliseret to forskellige steder i erhvervsområder fra mellemkrigstiden i det nordvestlige København. Lærkevej er det sted, miljøet rykkede videre til og udgør som sådan en direkte forlængelse af den udvikling, der foregik på Glentevej. Ragnhildgade udgør et nyt kapitel, hvor Bolsjefabrikken i højere grad står for de organisatoriske og fysiske rammer, som nye brugere, på en nu mere formel facon rykker ind i.



Billede 1: Glentevej: Den første “niche” præget af uformel udsmykning.

“Fronten” var i en periode hjemsted for både hjemløse og den mere “kaotiske” del af Bolsjefabrikken. “Hullet-i-muren” er adgangen til den mere organiserede “Fabrikken” i bagbygningen.



Billede 2: Lærkevej



Billede 3: Lærkevej: Galleri



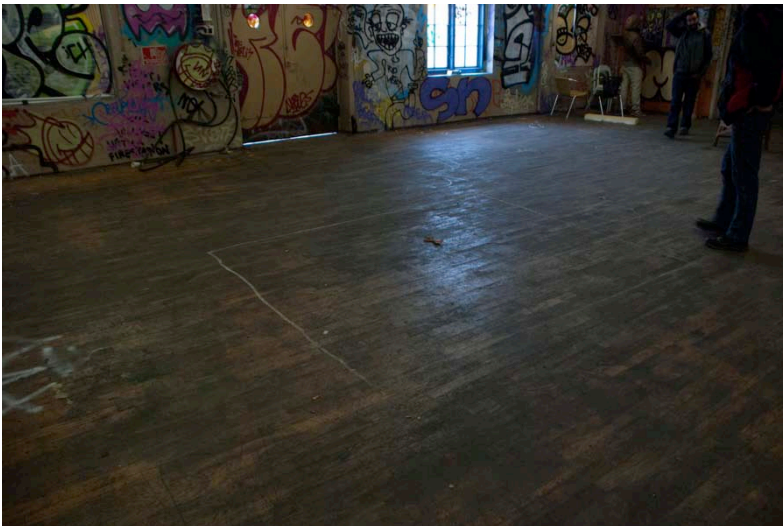
Billede 4: Lærkevej: Kro



Billede 5: Lærkevej: Serigrafiværksted



Billede 6: Bar/diskotek



Billede 7: Ragnhildgade: Hvide kridtstreger på førstesalen i det nyeste skud på Bolsjefabrikkens stamme antyder udviklingen af en mere abstrakt og formaliseret tilgang til anvendelsen af de fysiske rammer. "Inkubatoren" presser sig på.

Den organisere(n)de “paraply” – facilitering

“Vi har et fællesmøde om måneden, og så er det ellers bare kaos indtil da”

Bolsjefabrikken er, lige som andre væsentlige referencepunkter i det alternative miljø så som Ungdomshuset og Christiania, organiseret konsensusdemokratisk gennem fællesmøder. Det vil sige, at væsentlige beslutninger foretages gennem enighed blandt de fremmødte ved fællesmøderne. Bolsjefabrikken definerer sig således som afgørende anderledes i forhold til andre ungdomskulturelle projekter som Kraftverket og KPH, der køres mere formelt med en bestyrelse og en ledelse. Ud over fællesmødet findes konkrete aktivitetsgrupper (køkkengruppen, identitetsgruppen, infogruppen, festgruppen, bargruppen osv.), der organiserer adgang, indretning og anvendelse af konkrete rum.

“Den dér bestyrelse dér, den skal bare holde sin kæft”

Selv om der historisk har udviklet sig en gruppe af “organiserede”, der gennem en formel bestyrelse varetager relationen til kommune mm., så fungerer Bolsjefabrikken mere på aktiv deltagelse og tilstedeværelse end formelle beslutningsprocedurer. Den skabende virksomhed i miljøet er i høj grad faciliteret af den åbne og aktive tilstedeværelses kultur ud fra en indgroet kultur om, at de “kan hjælpe hinanden og ligesom sige “Hey, det skal kunne lade sig gøre!””.

“Vi prøver på så vidt muligt at holde det åbent”

Denne gensidige forståelse har gradvist udviklet sig til mere eller mindre ekspliciterede kriterier for, hvorledes nye grupper optages. Du kan enten optages ved direkte at blive medlem af en aktivitetsgruppe eller, når nye steder skal fyldes med brugere, ved, i en kort uformel beskrivelse, at vise hvorledes éns aktivitet vil bidrage til den differentierede kulturproduktion og åbne sig i forhold til andre aktiviteter og brugere.

Ligeledes er der også udviklet en bevidsthed om at give rammerne til relativ fri udfoldelse videre til nye brugere. Selv om den med tiden mere etablerede Bolsjefabrikken står som formel lejer af den nye bygning på Ragnhildgade, så lader man det være op til de nye brugere her i dialog med hinanden at blive enige om indretning og anvendelse af stedet – under hensyntagen til Bolsjefabrikkens overordnede vision.

“Det er den der maler, som bestemmer farven” – anvendelse

Lærkevej

Bolsjefabrikken på Lærkevej har omkring 60 aktive brugere, der er knyttet til konkrete rum for fremstilling, såsom atelier, sy-værksted, serigrafi-værksted, multimedie-værksted, øvelokale og køkken. Til køkkenet knytter sig kroen, mens der også er andre uformelle opholdsrum som sauna og have. I et galleri og en biograf fremvises løbende noget af netværkets kreative produktioner. Sammen med diskoteket/klubscenen og baren i kælderen er det nogle af de aktiviteter, der knytter Bolsjefabrikken sammen med et større københavnsk netværk.

“Hey, det vil vi gerne have” – så det får de jo nok”

Inddelingen af rum foregår ikke efter nogen større plan, men i tæt dialog med de faktiske aktiviteter. Den løbende anvendelse og indretning sker derfor dels i form af gradvise og mere formelle processer i henholdsvis det daglige og til fællesmøde. Et rum som “møderummet”, der på Glentevej var en flittigt brugt funktion, ligger således næsten øde hen på Lærkevej – og bliver derfor “nok” overtaget af brugergruppen omkring syværkstedet.

Direkte dialog mellem aktivitet og rumlig indretning

Der er altså en meget tæt forbindelse mellem funktion (dvs. forventet anvendelse af rum) aktivitet (dvs. konkret anvendelse af rum) og brugergrupperne (dvs. dér hvor forventet og faktisk anvendelse koordineres internt). Det er også blandt selve brugerne af det konkrete rum, at indretningen finder sin form. Den afspejler derfor meget direkte ikke blot brugernes (og deres netværks) indretningskompetencer, men også de direkte ønsker, som vokser ud af den fælles anvendelse af rummet. Man kan derfor ikke i så høj grad tale om forholdet mellem den planlagte indretning og den faktiske anvendelse.

Jeffersonian grid

I det nyeste hus, der er overtaget på et tidspunkt, hvor Bolsjefabrikken allerede har udviklet en vis kultur, er der dog tendenser til, at en mere forud defineret form for indtagelse og anvendelse finder sted. Med tidligere erfaringer fra organisering og indretning bliver nye brugere, der oftest er temmelig definerede, her givet et vist rum, som de så bliver lejere af. Flere steder er det første tegn på indtagelse derfor en parcellerende hvid malertape på gulvet, snarere end lemfældige møbleringer, der udtrykker en aktivitets gradvise udvikling. Trods den mere formelle tilgang hersker den generelle beskyttelse af det aktive initiativ dog ud fra parolen, at det er den, der maler, der bestemmer farven ...

“De har puttet os ind i en eller anden “kreativitets”-bås” – Perspektivering

“Når man siger “kreativ”, så kommer der nogle malere”

Bolsjefabrikken som sted og netværk virker for at tilvejebringe rammer for realiseringen af fælles kulturelle projekter. Som sådan forstår man sig som et kreativt fristed i en bredere forstand end fx blot kunstmaling. Ofte præsenterer Bolsjefabrikken sig dog som et “kreativt fristed”, hvilket netop, med hjælp fra tidens herskende forestillinger om “kreativitet”, gør, at netop denne gruppe tiltrækkes, og ønsker om atelierer opstår.

“Vi passer på vores image”

Der er på Bolsjefabrikken ingen modvilje over for at tjene penge, og at brugere af rummene tjener penge på deres aktiviteter. Der rettes dog særlig opmærksomhed mod, hvorledes aktiviteterne forholder sig til Bolsjefabrikken generelt. Profitgivende eller ej, så accepteres det således ikke, at aktiviteterne lukker sig om sig selv og undlader at bidrage til fællesskabets projekter og drift. Desuden er det uønsket, at aktiviteterne grundlæggende ændrer på Bolsjefabrikkens overordnede karakter, fx ved etablering af en profitgivende klub, eller trækker på stedets brand, fx ved (selv-)promoverende arrangementer.

2400 Hippieness

Stedet er meget bevidst om diskursen om “kreativitet” og den tendens, der er til, at midlertidige, kreative rum har indflydelse på lokalområdets sociale udvikling, det der i fagterminologi kaldes “gentrification”. Man er blevet inddraget i lokalpolitisk arbejde, hvor man sammen med beslægtede grupperinger, fx Dortheavej, 2400 Hippieness og Enhedslisten, arbejder for en socialt ansvarlig byudvikling. Man er således meget bevidst om lokale ønsker om at “hype” lokalområdet 2400 NV som et “kreativt” sted.

“Det er da et frirum. Det er jo det”

Der er samtidig en stadig mere udviklet bevidsthed om forskellen fra byens store ungdomspolitiske samlingspunkt, Ungdomshuset, hvor politiske holdninger meget tydeligere kommer til udtryk i form af eksklusion af enkelte grupper (fx “sexister”). Bolsjefabrikken beskrives snarere som et frirum, hvor man i stedet for klare regler og normer er en form for frirum, der samtidig med “frihed” fordrer et ansvar for egne handlinger. De beskriver derfor meget poetisk sig selv som “ansvarsskabere i det diffuse kaos i ungdommen”.

3.8 Opsamling 3 - på tværs af casene

Med afsæt i de teoretiske afsnit diskuterer vi, hvordan den kreative diskurs kommer til udtryk i casene. Vi har især fokus på følgende spørgsmål:

- Hvilke forestillinger om kreativitet gælder i de enkelte cases? Hvilke andre diskurser eller politikker, som kreativitetsdiskursen kobles til eller støder imod?
- Hvordan afgrænses det kreative miljø? Hvem er de kreative og hvem ekskluderes eventuelt? Individier og/eller fællesskaber?
- Hvilken rolle spiller faciliteterne for de kreative miljøer og forestillingen om kreativitet? Og hvilke forestillinger om kreative processer og facilitering trækkes der på?
- Hvordan relateres til "divergent tænkning"? Og hvordan plads til åbenhed kan passe ind i organisationens mål og drift? Hvordan tænkes i "single-" eller "double loop learning", som er et udtryk for kultur og ønsket om kulturforandringer?
- Hvordan der trækkes på byelementer og kobles til byliv?

Hvilken forståelse af kreativitet arbejder man med?

I dette afsnit søger vi at samle op på de to første spørgsmål. For det første undersøger vi koblingen til den kreative diskurs og herunder hvordan man arbejder med kreativitet i praksis, og for det andet ser vi om vi kan identificere modsætninger til andre diskurser eller politikker.

Mindlabs konkrete arbejde med kreativitet udspringer af designproces-tænkning. Man har ladet sig inspirere af IDEO og andre internationale miljøer, og arbejder meget bredt med innovative processer. Man er ikke begrænset til et bestemt genstandsfelt, men har fokus på den "anderledes" tænkning med udgangspunkt i samarbejds- og brugerperspektiverne. Begrundelsen for Mindlab er koblet til det stærke fokus på innovation og udvikling, der også er udviklet i det offentlige. Mindlab var et af de første eksempler i denne strategi, hvor embedsværket skal lære at arbejde kreativt og tværfagligt og brugernes perspektiver bringes ind som det, der skal udfordre tankegangene og udvikle de offentlige services. Indenfor de sidste år er presset på velfærdssamfundet øget og integrerer i stigende grad et effektivitetsperspektiv i Mindlabs artikulering af deres eksistens og virke. Det som sammenstilles som en win-win situation, kan også blive en akilleshæl, som vil dreje eller begrænse arbejdet med at udvikle service for borgerne, dog synes praksis stadig relativt åben.

I Trygs relateres meget bredt til den kreative diskurs, både via konceptet "fremtidens arbejdsplads", der skal brande virksomheden og tiltrække medarbejdere og inspirere og give dem større arbejds glæde, og i visionen om at skabe rammer for kreative processer gennem øget kommunikation, vidensdeling, samarbejde og kompetenceudvikling. Her bliver kreativitet således at nå frem til nye og bedre løsninger inden for det område, som virksomheden beskæftiger sig med. Som Mindlab er Tryg et eksempel på, hvordan diskursen sætter sig igennem i virksomheder, der er langt fra de traditionelle kreative brancher. I praksis arbejdes der med kreativitet i en særskilt afdeling, hvor ledere og medarbejdere kan komme og desuden trække på interne udviklingskonsulenter med særlige kompetencer til at facilitere kreative processer med afsæt i fx de Bono. Derudover er der en forestilling om at innovative tanker skal udspringe af de møder og den vidensdeling, som tænkes udviklet gennem de nye faciliteter som trådløst internet, ramblaer og caféområder. I denne case var der tydelige modstillinger mellem ønsket om en kreativ praksis og generelle politikker, der hav-

de fokus på brand og "clean desk", som besværliggør personliggørelse – individuelt og i grupper – og dokumentation og opfølgende processer, og som ikke lægger op til åbne eksperimenterende brug af faciliteter.

SCION DTU kobler det kreative til iværksætterudvikling og har et stærkt fokus på (høj)teknologisk innovation, der er en slags spin-off af universitetet og som begrundes samlokaliseringen. Man arbejder ikke med kreativitet som idéudvikling og ny inspiration, men forstår sine virksomheder som de kreative, der skal skånes for forstyrrelser og have gode rammer for systematisk og målrettet indsats med virksomhedsudviklingen. Virksomhederne på SCION er typisk alle videns- og teknologitunge, hvilket er med til at afgrænse det genstandsfelt, man arbejder med. Selvom SCION DTU også føler de må relatere sig til diskursen gennem kreative faciliteter som fitnesscentre og slyngelstuer, så tematiserer SCION DTU kreativitetdiskursen på en anden måde end de øvrige cases, hvor ro og isolation og det lange seje træk ikke adresseres så tydeligt.

Musicon har direkte koblet forestillingen om kreativitet til oplevelsesøkonomien og "de kreative erhverv", som afgrænses til kunst og kultur. Denne kobling har en konkret lokal historie gennem naboskabet til Roskildedefestivalen og forvaltes stramt. Set i forhold til Richard Floridas forståelse af den kreative klasse som forudsætning for økonomisk vækst, synes det stærke fokus på de kreative erhverv at udelukke de små, innovative hightech virksomheder i selve Musicon? Det er endnu for tidligt at sige, hvordan samspillet mellem Musicon og hightech virksomheder i Roskilde vil udvikle sig. I den praktiske tilgang trækkes på midlertidighed, hvor områdets identitet og byliv skal udvikles gennem brug og eksperimenter i bydelen af det kreative vækstlag. Midlertidigheden er samtidig stærkt integreret i en kommunal planlægning og styret gennem udvælgelse af passende aktiviteter. Heri ligger en modsætning mellem de åbne og eksperimenterende praksisser og urbane liv, som egentlig ligger i visionen, og ønsket om at styre og udvikle området med mere kommercielle interesser indenfor en bestemt branche.

I Herning tages den kreative diskurs op af planlæggere og politikere som en måde at forstærke det narrativ om entreprenørskab og kunst og kultur, som af konkrete historiske årsager er mixet i Herning, og som nu bæres videre som en lokal David-Goliat fortælling om at "kunne" på trods af størrelse og beliggenhed. Fysiske forestillinger om byliv med uformelle møder og oplevelser, der jo er en stærk bestanddel af den kreative bys diskurs, søges udviklet politisk, men bliver også en provokation, der kræver opgør med bilkørsel og "pænhed". Kunst og kultur er således i høj grad noget, som mere giver opmærksomhed udadtil end det nydes og inspirerer lokale borgere. Det er ikke bylivet, der tiltrækker den kreative klasse. Stoltheden og fællesskabet giver imidlertid brændstof til den lokale entreprenør ånd, og virksomhederne synes også at være bedre til at samarbejde med kunstnere og uddannelsesinstitutioner og på den måde koble mere til innovation. Der arbejdes med både talent og teknologi, men der er ikke tale om et mangfoldigt og tolerant byliv i Floridas betydning. Det er interessant, at Herning søger at udfolde et andet "take" på den kreative by. Det synes dog problematisk at unge og især unge på de kreative uddannelser slet ikke tænkes ind som deltagere i de lokale udviklingsprocesser.

Bolsjefabrikkenes aktører er meget beviste om at skabe et frirum til fælles kulturelle projekter. Man forstår denne kreativitet som meget bredere end den, der er knyttet til klassisk kunst og kultur. Fraværet af regler og normer er både inspirerende og giver ansvar. De projekter, der er velkomne på Bolsjefabrikken, er projekter, der bidrager til fællesskabets projekter og drift, således er kreativitet i sidste ende en fælles proces. Man er også bevidst om at være en central aktør i Københavns arbejde med at styrke kreativ byudvikling,

men søger at løfte denne proces som en social ansvarlig byudvikling. Udfordringen er at Bolsjefabrikken meget vel kan bidrage til en byudvikling som i sidste ende vil umuliggøre Bolsjefabrikken og bidrage til gentrificering, det fænomen at kvarteret på grund sin udvikling skubber de grupper ud af bydelen, som ikke kan betale de stigende boligpriser eller ikke passer i det nye "pæne" kvarter. I det praktiske arbejde er kreativiteten i Bolsjefabrikken koblet tættere på et mere traditionelt kunstnerperspektiv end de øvrige cases, og med et stærkt politisk og avantgardistisk perspektiv. Det kunstneriske får desuden brændstof gennem indbyrdes inspiration og fælleskab. Bolsjefabrikken – afspejler tilsyneladende et dilemma mellem formalisering og åbenhed. Internt i Bolsjefabrikken kommer dette til udtryk i spændinger mellem den åbne brug og en mere formaliseret anvendelse af de fysiske rammer, som dukkede op efterhånden som miljøet bliver mere etableret. Samtidig skaber en gradvis formalisering af kulturen gennem foreningsdannelse osv. en vis spænding i forhold til kulturens meget spontane oprindelse. Som sådan fungerer Bolsjefabrikken både som intern "niche" for rugekasse for aktivistprojekter og som led i både alternative miljøers og den kommunale planlægnings strategier for den overordnede "urbane"/"kreative" byudvikling. Det kan være en udfordring for Bolsjefabrikken ikke at bidrage til den gentrificering, som kan være resultatet af deres bidrag til at udvikle bydelen.

De seks cases repræsenterer således meget forskellige opfattelser af, hvad kreativitet er. Nogle steder er kreativitet knyttet til virksomheder inden for de kreative erhverv, andre steder er kreativitet knyttet til traditionel innovation i videnstunge teknologi-orienterede virksomheder.

Det kreative miljø og de kreative mennesker

I dette afsnit diskuterer vi hvem de mennesker eller organisationer er, som skal være kreative i casens udfoldelser af diskursen. Og desuden hvem, der eventuelt ekskluderes?

Målgruppen for de kreative miljøer er meget forskellige i de forskellige cases.

Det kreative miljø i Mindlab kan identificeres til Mindlab, dels pga. de kreative symboler som "The Mind", men det kreative miljø udfoldes gennem de innovationsforløb, som gennemføres. Målgruppen i Mindlab, der skal "kreativiseres" og lære at innovere er embedsmændene i den statslige forvaltning. Deltagelsen organiseres i grupper på tværs af forvaltningerne, der arbejder med deres egen praksis. Det er reelt kun et mindretal, der kommer til at deltage i et konkret projektføreløb, men tanken er at der gennem innovationsforløbene og ikke mindst forankringen i praksis og blandt lederne udvikles en innovationspraksis / kultur i og på tværs af forvaltningerne. Borgerne og brugere spiller en stor rolle for innovationsprocessen, men primært via deres brugsperspektiver, der indsamlet for at udfordre embedsmændene. Borgerne er ikke i nogen særlig grad egentlig deltagere i innovationsprocesserne.

"Det Levende Hus", som Tryg er omdannet til er ifølge visionen et stort kreativt miljø. I Tryg dækker opbygningen alle medarbejdergrupper i Tryg, på tværs af afdelinger og hierarkier. Ligesom i Mindlab tilhører målgruppen langt fra en særlig kunstnerisk eller kreativ tradition. Hvor deltagerne i Mindlab lærer en egentlig innovation proces i praksis gennem deltagelsen af de faciliterede forløb, er der i Tryg en mere diffus forestilling om at medarbejderne især med afsæt i de fysiske faciliteter skal udvikle en anden adfærd i virksomheden, som vil lede til "tilfældige" møder og videndeling og dermed inspiration til nytænkning - indenfor rammerne. Der kan organiseres specielle kreative forløb, hvor støtte kan rekvireres, men helt åbne og eksperimenterede kreative processer synes ikke at passe ind. Hvor kreativt miljøet således er, afhænger naturligvis af de kriterier, der stilles op.

Det kreative miljø i SCION DTU er "udenfor" – dels gennem beliggenheden på DTU, dels fordi brugerne har været kreative et andet sted, en anden tid – før de kom til SCION DTU. Man kan måske hævde, at det kreative miljø også forstås som værende inde i hovederne på de entreprenører, som SCION DTU har som målgruppe. Endvidere kobles det kreative til de videnstunge brancher, som især udgør målgruppen og det vil sige med et fokus på teknologisk innovation. Heller ikke her er plads - eller tid - til åbne og eksperimenterende processer eller fællesskaber. Entreprenørerne beskyttes mod omverdenens larm og krav, så de kan få ro. Det er et kommercielt tilbud, som brugerne betaler for.

Gennem midlertidighed søges udviklet et kreativt miljø, som vil tiltrække investorer og brugere. Musicons målgruppe er i første omgang virksomheder, der er aktive indenfor de mere traditionelle kreative brancher, som skal bidrage til at udvikle området, som så skal tiltrække både investorer og et bredt oplevelsesorienteret publikum, der kan forbruge mere traditionelle tilbud som boliger og et musikmuseum. Der sker en styring, der direkte eller indirekte udelukker grupper, der ikke passer inde i profilen, dels forskellige former for "urbane pionerer" og dels "kreative vækstlag" som kommer ud af en bredere forståelse af kreative brancher fx it-virksomheder. Samtidigt er det dog lykkedes at skabe en del synergi mellem de forskellige kreative virksomheder, der ligger i Musicon – de enkelte virksomheder har ikke lukket sig om sig selv på samme måde som i SCION DTU.

I Herning kommune er der forskellige grupper af kreative, der kobler til mere traditionelle forståelser af kreativitet og dermed forskellige kreative miljøer. For det første kunstnere, der "leverer" kunsten til gaderne og museerne, og som til en vis grad også inviteres ind i virksomhederne for at brande disse og evt. udfordre tænkningen. For det andet de entreprenører, som udvikler og driver virksomhederne i Herning, hvor der også er sket et skift fra mere traditionelle produktionsvirksomheder til design, udvikling og teknologiske virksomheder. Med initiativer til entreprenørundervisning i skolerne søges denne tilgang til i kreativitet og innovation udbredt. Endelig er der de studerende, som går på de kreative uddannelser i bydelen Birk som design- og ingeniøruddannelserne. Her er vi lidt tættere på den kreative klasse, men det er også her at der sker en afkobling, idet de studerende ikke i nogen særlig grad bruger Herning by, men finder bylivet mere spændende i Aarhus. Disse unge ressourcer inkluderes heller ikke i planlægning eller udvikling af byen, der dels varetages som mere traditionel formel planlægning, dels foregår via et netværk af mere etablerede interesser af "+40". Dette netværk kan godt kaldes et kreativt miljø, om end det ikke er sådan det bliver tænkt lokalt. De øvrige kreative miljøer er i høj grad inde i skolerne og virksomhederne. Turisterne er i høj grad brugere af kunsten og kulturen, og kommer i øvrigt heller ikke i byen - endnu, for der er initiativer i gang, der styrke bylivet og i bogstavelig forstand åbne byen(s butikker) for turister og besøgende ved koncerter og lignende. Borgerne i byen synes ikke særlig interesserede i de moderne kunsttilbud, men deltager hellere i mere traditionelle kulturtilbud.

Bolsjefabrikkens kreative miljø udgøres af deltagerne, der dog ikke selv ønsker dette prædikat for så vidt at det kobler sig til den kreative diskurs, som den tænkes af formelle aktører og politikker. Det er formelt set åben for alle og ikke kommercielt, hvilket betyder at det ikke er mangel på midler, der skal begrænse deltagerne i at udfolde og udvikle deres talenter og ideer. Som deltager er du reel deltager, via din deltagelse og også formelt via fællesmøder sætter du dit præg på udviklingen af miljøet. Aktører, der søger kommerciel udnyttelse ekskluderes. Der inviteres heller ikke umiddelbart mere traditionelle kunstneriske praktikere som fx mere traditionelle kunstmalerer, idet den kulturelle praksis opfattes mere eksperimenterende og tværgående. I praksis er målgruppen derfor i høj grad yngre og eksperimenterende mennesker og grupper,

der vil arbejde kreativt og bidrage til miljøet. Udover de aktive inviteres gæster til arrangementer og fester og endelig søger Bolsjefabrikken at bidrage til udviklingen i lokalsamfundet. På grund af det eksperimentelle profil og praksis skaber Bolsjefabrikkens aktører formodentlig skel, hvor nogle vil være begejstrede og opleve sig inspireret, mens andre vil tage afstand. I hvor høj grad der det lykkes dem at skabe udfordrende, åbne og deltagende processer her er ikke undersøgt.

Analysen viser således at der i casene er et bredt billede af kreative potentialer blandt danskerne, dog er der meget store forskelle på, hvilke typer af kreative miljøer og processer man inviteres ind i. Der er også i hver case et særlig fokus, som i de fleste tilfælde også ekskluderer andre. Eksklusion er ikke i sig selv et problem, det kan være nødvendigt og gavnligt at fokusere, men der er også tilfælde hvor eksklusionen er uhensigtsmæssig. I nogle tilfælde fokuseres på kreative individer, det drejer sig i høj grad om en entreprenørtilgang, ellers tænkes der i højere grad i projektgrupper eller netværk, hvoraf nogle af disse er meget løse.

Faciliteter og facilitering?

I dette afsnit samler vi kort op på, hvordan de fysiske faciliteter indgår i de forskellige cases og hvordan de spiller sammen med mere procesmæssig facilitering.

Kernen i Mindlabs måde at organisere kreative miljøer på, er den faciliterede proces. Ud fra en designproces model planlægges forløb i forhold de aktuelle problemstillinger og deltagere. Disse processer rummer ikke kun de kreative ideforløb, men også en egentlig scoping af udfordringerne blandt andet gennem analyser i feltet fx af brugerperspektiver samt en udvikling og forankring af nye løsninger og praksisser. Gennem sit virke har Mindlab flyttet perspektivet fra de korte idéforløb til disse lange, seje og nøje faciliterede og lokalt integrerede projekter og deltagernes "learning in action". Til disse forløb har Mindlab en stor fordel i fleksible faciliteter med boards, borde på hjul og post-it sedler, ligesom Mindlabs lokaler både er neutral grund for de tværfaglige teams, der deltager i processerne, såvel som et "divergent indslag", der sammen med arbejdsmetoderne tydeligt signalerer, at her arbejder vi anderledes. Andre faciliteter som fx lys sætning synes for komplicerede at bruge, når facilitatorerne skal koncentrere sig om samarbejde, indhold og progression. Mindlab havde oprindeligt nogle meget spektakulære designs, hvor især det æggedeformede "The Mind" designet af Bosch og Fjord er blevet et ikon. Det har vist sig ikke at fungere, hverken som gruppelokale eller fleksibelt rum som ovenstående. Det har fået betydning som ikon for Mindlab og en anden måde at arbejde på. Mindlab arbejder med professionelle facilitatorer og med faglig udvikling af et praksisfællesskab omkring denne facilitering. Mindlab er et derfor også eksempel på, at en organisation arbejder med og udvikler de fysiske rammer og faciliteringen og dens metoder meget systematisk.

Processen i Tryk har flyttet fokus fra fysiske faciliteter til en mere organisatorisk fokuseret facilitering af kulturforandringer. Det startede som en fysisk ombygning af domicilet fra lange gange og individuelle kontorer til en vision om "Det Levende Hus", der gennem uformelle mødesteder, åbne kontorer, glasvægge, og design skulle styrke samarbejde, videndeling og kreativitet og tiltrække "fremtidens medarbejdere". Det fysiske design blev udviklet af arkitekter og designere gennem et samarbejde med ledelse og et antal medarbejdere. Det viste sig at indflytningen i de nye rammer måtte bakkes op af en stærk facilitering med henblik på at styrke medarbejderes accept og brug af de nye rammer. Denne facilitering benyttede sig bl.a. af storytelling og ritualer som "check in". Det viste sig desuden, at dette ikke har været tilstrækkeligt til at udvikle den nye ønskede arbejdskultur. Fx bruges de fysiske faciliteter som caféområderne slet ikke i det omfang eller på den måde, som det var tænkt. Processerne og politikkerne kommer fra ledelsen og søges

implementeret ned gennem organisationen. Der er mere end "kreativitet" i spil, fx er de fysiske faciliteter nok åbne og fleksible, men der er også en række andre politikker, der regulerer deres brug, fx "clean desk" og at alle møbler i ramblaerne skal sættes tilbage på en bestemt måde efter hver brug.

SCION DTU har også haft fokus på faciliteterne, der skal fungere, så det er nemt for deres brugere. Der er private kontorer til de enkelte virksomheder i pænt design, og desuden fælles servicefaciliteter, mødelokaler og også rekreative faciliteter. Flere af disse har en overvejende symbolsk betydning. De signalere kreativt miljø, men bruges sjældent. Der er desuden blevet oplevet et behov for mere faciliterende tilbud, som netværksmøder, seminarer og hjælp til indkøb mv.

Musicon bygger på de tidligere rå og store forladte industribygninger, som faciliteringen skal styrke udviklingen af. Midlertidige brugere inviteres ind for at udvikle bylivet og interessen for området, så investorer vil bekoste ombygninger og udbygninger. Dette har forinden krævet investeringer i fysisk infrastruktur fx kloakering og byinventar som borde og bænke. Midlertidigheden i Musicon er faciliteret, og faciliteringen knytter sig til den kommunale planlægning og kultur, der kun i nogen udstrækning er åben overfor mere eksperimenterede og andre tematiske indslag end det planlagte. Kreative processer mellem de enkelte virksomheder på Musicon er til en start blevet faciliteret af Musicons sekretariat, men nu er mere selv bærende netværk ved at opstå.

Herning har messefaciliteter, kunstmuseer og koncerter i en skala, der ikke normalt ses i en by af Hernings størrelse og beliggenhed. Overskriften er moderne kunst og kultur, og hvor denne kunst, da den blev introduceret i Herning i 50'erne kunne provokere ved at være virkelig mærkelig, så opleves initiativerne i dag mere "mainstream". Netop disse faciliteter sætter Herning på landkortet for mange mennesker udenfor byen, der primært kommer for at opleve disse og ikke byen selv. De er samtidig en kilde til stolthed i byen som symboler på at byen er driftig. Udviklingen i byen drives i høj grad af lokale entreprenante mennesker, der selv eller i et uformelt netværk får ideer og realiserer disse, og den kommunale planlægning søger at bakke op om disse initiativer.

Bolsjefabrikken holder til i gamle bygninger, som de bruges som kreative og fleksible værksteder og mødesteder. Man kan godt forlade en bygning og etablere sig et andet sted med de muligheder, dette sted nu rummer. Der trækkes på tekniske faciliteter som symaskiner og trykkermaskiner mv. Der bygges om og laves installationer og laves events med en vis levetid og således er bygningen i sig selv en slags skulptur. Tilsvarende udvikles lokalerne løbende efter den konkrete brug. Selv om dette ser umiddelbart meget åbent ud, så er der her tegn på en snigende formalisering fx gennem stregerne på gulvet, der mærker territorier. Der er kun en lille formel facilitering fx gennem fællesmøder og regler om ikke kommerciel virksomhed. Ellers foregår udviklingen i høj grad gennem samarbejde, "tilfældige" møder og inspirationer på tværs af initiativer.

Der er stor forskel på den vægt og de roller, der tillægges faciliteter og facilitering. Gennemgangen af de seks cases viser med al tydelighed, at kreativitet ikke opstår bare fordi der er tænkt i faciliteter til kreative processer. Det handler om samspil og også om noget mere, som vi undersøger nedenfor under overskriften kultur og kulturforandringer.

Kultur og kulturforandringer

I dette afsnit vil vi samle op på, hvordan der i casene tænkes i "divergent tænkning" som et udtryk for en dominerende måde at forstå og arbejde med kreative processer og miljøer. Desuden analyseres, hvordan den divergente tænkning bruges, gennem begreberne "single-" eller "double loop learning", som er et udtryk for kultur og ønsket om kulturforandringer?

I Mindlab er overskriften velfærdsinnovation og der er et ønske om at medarbejderne "tænker ud af boksen" for at realisere de udfordringer, der ligger i dette. Dette søges opnået på flere måder. For det første gennem Mindlab som sted, der signalerer anderledes og uformelle arbejdsmåder, her er "The Mind" installationen et symbol. For det andet søges det at udfordre eksisterende perspektiver i forvaltningerne gennem tværfagligt arbejde og ved at inddrage brugerperspektiver og lignende. For det tredje søges gennem det faciliterede forløb at bruge metoder og give plads til innovativ tænkning. Det søges således blandt deltagerne at udvikle en ny innovativ arbejdskultur, hvor man er meget mere åben for brugerperspektiver og tværfaglige samarbejder. Denne skal dog stadig tilpasses de opgaver og arbejdsmåder, der hører til i den statslige forvaltning. Det er op til deltagerne i sidste ende at bære nye arbejdsformer ind i den eksisterende kultur i de afdelinger de kommer fra. Her søges det bevidst at skabe opbakning blandt ledelsen til dette. Som innovation artikuleres i bøgerne, som lederen af MindLab har skrevet, så synes disse meget optaget af de mange muligheder i den innovative tilgang. Måske nedtones de mulige konflikter i disse processer? Ligesom de modsætninger, der kan være i en effektivitetstilgang overfor en mere åben kreativ tilgang til udvikling af services?

Der er ikke så tydeligt som i Mindlab formuleret et så specifikt innovationsbehov, som medarbejderne i Tryg skal leve op til - endnu. Som vi tolker det, så søges der i stedet at udvikle en mere samarbejdende kultur, hvor man løbende styrker videndeling og møder inspiration, så man er åben for nytænkning og kan bidrage til mere gradvis udvikling af Trygs produkter. Der er således ikke så stor vægt på divergens, som på samarbejde og videndeling. Hvis man har et defineret innovationsbehov eller problemstilling kan man op-søge den afdeling i Tryg, hvor man arbejder med innovative processer blandet andet med afsæt i særlige rum og de Bonos tænkehatte mv. Denne ønskede kulturændring hen imod en mere samarbejdende kultur er udviklet af ledelsen og den implementeres ovenfra gennem ledelseshierakiet, og må løbende faciliteres. Som eksempel på at det er nødvendigt nævnes, at det skal opleves som acceptabelt at sidde i caféområdet og have en vis fleksibilitet i sin tid, hvis ledelsens visioner om tilfældige møder skal realiseres. Der er desuden andre ændringer på spil, der relaterer sig til indretningen af arbejdspladsen i åbne kontorer med en række fælles faciliteter, som medarbejderne også må agere efter. Herunder er der krav om "clean desk" og løbende oprydning.

Den divergente tænkning er ikke ønsket i SCION DTU. Her arbejdes ud fra en innovationsmodel, hvor denne fase er overstået med produktmodellen og nu skal der etableres rum for forretningsudvikling. Med dette afsæt skærmes virksomhederne mod forstyrrelser. Denne forretningsudvikling er i høj grad individualiseret. Det fælles er servicefaciliteterne, ikke i så høj grad erfaringerne, læringen, kontakterne osv. hvilket er tilgangen i andre "iværksætter-huse". Der er dog muligheder for at etablere fælles læreprocesser gennem faciliteringen.

Musicon søger ikke egentlig divergens uden den spændende kontrast, der opstår via de rå bygninger og de nye anvendelser, og til en vis grad gennem det byliv, der skal udvikles som skal være inspirerende og oplevelsesrigt og tiltrække en stor mængde besøgende – så investorerne tror på udviklingen. Der arbejdes pri-

mært indenfor oplevelsesøkonomien, hvilket begrænser forskelligheden i brugen af området. Der inviteres ikke brugere ind fra andre felter eller brancher, set i forhold til en lokalisering på Musicons arealer.

Heller ikke i Herning er divergens på dagsordenen, og kunsten bruges i højere grad som et brand og et symbol på en innovativ kultur. Da eksperimenterende kunstnere blev inviteret ind i skjortefabrikken i 50'erne var det som nævnt meget provokerende for både medarbejdere og Herningenser generelt. I dag ville dette bruges som en måde at facilitere medarbejdernes innovative kompetencer, hvilket muligvis bruges i nogle virksomheder. Det har vi ikke undersøgt. Kunsten har formodentlig være medvirkende til udvikling af byens identitet og bidrage til en kulturforandring fra industriby til at lægge vægt på design og iværksætteri og opbygge "David-Goliat-kulturen" – vi kan selv og vi kan meget på trods af vores størrelse. Kulturen bæres og udvikles især af et stort uformelt netværk, der ikke umiddelbart søger at blive udfordret. Der er også ryster fremme om der er en dominerende "pænhed" – som også går igen i den etablerede og kommercielle kunst, der udfoldes fx i form af det nye kunstmuseum eller i de store koncerter. Det betyder blandt andet, at unge søger mod Aarhus for at udfolde sig i bylivet her.

Den sidste case – Bolsjefabrikken – har en uformel og autonom kultur, hvor deltagerne realiserer sig selv og fællesskabet gennem den aktive udfoldelse. Her afsøges bestemt andre felter for inspiration og kulturforandring er ønsket. Men ikke alle er lige velkomne. Der søges et eksplicit opgør med traditionelle kunstforestillinger og kommercielle perspektiver. På trods af dette kan man opleve forskellige grader af ønsker for strukturering af det tilsyneladende ustrukturerede på Bolsjefabrikken.

De kreative virksomheder og byen

De sidste punkt i denne analyse handler om sammenhængen mellem virksomhederne og byen. På hvilke måder slår byen som metafor igennem i casene?

For mange er det uformelle møde et vigtigt element i de kreative processer. Det uformelle møde og den spontane information bliver brugt som argumentation for storrumskontorer. I byplanlægningen er der arbejdet de sidste 50 år med at skabe de rigtige rammer for de uformelle møder – uden tvivl er der meget, man kan lade sig inspirere af her, når man skal udvikle faciliteter for kreative processer. Det er jo de samme grundlæggende processer, der er fokus på. Det er da også værd at bemærke, at byen bliver brugt som referenceramme for indretningen af virksomhederne, for eksempel når man i Tryg taler om "Ramblaer". Her skal tankerne ledes hen på det sydende liv, der altid er på den berømte Rambla i Barcelona.

Ramblaen i Tryg er imidlertid ikke en gade i en rigtig by. Den er forbeholdt virksomhedens medarbejdere. Den åbner ikke op for interaktion med andre virksomheder, og her er mange danske virksomheder mere lukkede end i mange andre lande. I Danmark holder man fx medarbejderne i virksomhedens egen kantine, hvor man i mange andre lande har tradition for at spise frokost ude i byen, på kryds og tværs af virksomheder. Tilsvarende er der ikke megen interaktion mellem Mindlab og resten af byen. SCION DTU er et godt eksempel på, hvordan man forsøger at italesætte de bymæssige kvaliteter, man har faciliteter som fælles fitnessrum og "slyngelstue", hvor medarbejdere kunne mødes på tværs af virksomhederne. I praksis er virksomhedskulturen mere indadvendt, og derfor benyttes de fælles faciliteter kun lidt.

Ikon-virksomheden IDEO, som mange organisationer har som reference, herunder flere af casene i denne rapport, har i sit Silicon Valley hovedkvarter i Palo Alto spredt sine kontorer langs Downtown High Street.

Det centrale mødested i virksomheden er samtidigt byens hovedgade, og man har alle muligheder for interaktion mellem virksomheden og resten af byen. (Radich 2005)

I Herning arbejder man der været ikke været en kobling mellem de eksplicit kreative initiativer og potentialer for byliv som uddannelsesinstitutioner, museer og koncerter og Herning som by. Og det er noget, man først i de senere år er blevet opmærksomme på i kommunen. De studerende er samlet i en bydel udenfor Herning og foretrækker at bruge Aarhus som boligby og til byaktiviteter. Museerne og kunsten ligger også i stor udstrækning udenfor byen, og turister kommer ikke nødvendigvis til Herning centrum, mens borgerne i Herning måske omvendt ikke bruger museerne og kunsten i særlig stor udstrækning. Endelig er man blevet opmærksom på, at de mange tusinde mennesker, der kommer til de store koncerter og andre events ikke besøger Herning by og dermed ikke bidrager til byliv, indtjening og profilering af Herning som by. Det er først i løbet af de seneste år, at man har eksperimenteret med at holde åbent i butikkerne i forbindelse med koncerter og skabe særlige events, der skal trække gæsterne ind til byen, så besøget i Herning ikke blot bliver en gennemkørsel til et koncertsted i periferien.

I andre cases er man meget opmærksom på, hvordan man spiller sammen med resten af byen. Musicon er skabt for at give Roskilde et løft. Den centrale gade, Rabalderstræde, skal efter planerne være et sted, hvor de forskellige virksomheder på stedet kan mødes, når Musicon engang er udbygget. Samtidigt vil det kunne blive et sted, hvor Musicon møder resten af Roskilde. Som sådan vil Musicon være et åbent, interaktivt sted. I Bolsjefabrikken er man meget opmærksomme på, hvordan stedet spiller sammen med resten af byen, og man er bevidste om den værdi, man giver til det omkringliggende lokalområde. Herunder er man bevidste om at forsøge ikke at medvirke til en egentlig gentrificering. Man deltager aktivt i det formelle lokalpolitiske arbejde.

Opsamling

Dette afsnits opsamling har karakter af et skema, hvor vi har søgt at samle de væsentlige pointer fra hver case i et skema.

	Faciliteter	Facilitering	Brug	Kultur
Mindlab <i>Innovation for brugere</i> <i>Liv mellem afdelinger</i>	Designet "The Mind"/scenen fleksibelt Opgraderet/ændret ofte	Designede processer Professionelle mæglere Lokalt integrerede processer	Afdelinger ansøger om støtte "Neutralt område" Fokus på facilitering – ikke alle faciliteter bliver brugt	"Iscenesæt det uformelle" Innovation "Out of the box" Tværdisciplinært
Tryk Forsikring <i>Fremtidens arbejdsplads</i> <i>Liv mellem kontorerne</i>	Designet "Byen" Åbne kontorer, workshop-områder, stier, "ramblaer", kunst, glasvægge, kaffemaskiner	Design, CEO-ledet, deltagelse, ritualer, tilsynsføring, storytelling	Godt modtaget, Kritik af åbne kontorer Varieret brug af "ramblaer"	Bredt / diffust fokus på kreativitet Formel Forretning "Clean desk"
SCION DTU <i>Kreative entreprenører</i> <i>Liv mellem firmaer</i>	Designet Private kontorer delte mødefaciliteter + service og rekreative faciliteter	Gøre det nemt at bruge mere tid på forretningsudvikling. Netværksaktiviteter	Mindre brug af rekreative faciliteter, end efterspørgsel. Vertikalt (lejerudlejer) forhold mere end horisontalt (netværk)	Forretningsudvikling i fokus Autonome enheder – Med muligheder for fælles læring
Musicon <i>"Den kreative by"</i> <i>Liv mellem bygningerne</i>	Planlagt "non-design" Ændring af store, rå bygninger	Design "Planlæg så lidt som muligt, og så meget som nødvendigt"	En smule uformelt liv Mest organiserede, interne funktioner	Snæver opfattelse af kreativ kultur Formel Planlægning Forretning Vækst
Herning <i>"Regional konkurrence"</i> <i>Vækst</i> <i>Liv på handelsmesser</i>	Handelsmesser Museer Kunstevents	Liberal Lokal Netværk	Eksterne brugere "Vartegn" /Stolthed Indtjening	Pragmatisk "David" (& Goliat) Selvgjort "We can do it"
Bolsjefabrikken <i>Kultur, sjov, revolution</i> <i>Liv</i>	"Non-designed" "Skulptur" Industribygninger gentilpasset refleksion, produktion, præsentation, møde	Slør af aktiviteter Fælles møde, brugergrupper, brug	Simultan produktion af kultur og rum	Uformel Autonom Selvrealisation Bohemeagtigt

4.0 Faciliteter, facilitering og kultur - Analyse og konklusion

I dette afsluttende kapitel sættes centrale begreber og pointer og erfaringer fra teori og cases sammen og præsenteres i en form for systematisering af perspektiver på faciliteter, facilitering og kultur. Afsnittet skal ikke forestille at være uddybende, men skal snarere ses som et oplæg til inspiration og yderligere analyser og diskussioner.

De forskellige kategorier og eksempler diskuteres i forhold til de teoretiske bidrag fra kapitel 1 og 2. Disse teoretiske refleksioner er langt fra altid artikulere sådan i de enkelte cases, og det er således i høj grad vores betragtninger.

Der er generelt ikke henvisninger til enkelte teorier eller forfattere. Der henvises til kapitel 1 og 2 for de teoretiske henvisninger og uddybninger og tilsvarende til kapitel 3 for uddybning af case-eksempler.

Til slut samler vi op på centrale problematikker og stiller spørgsmål til diskussion og fremtidig undersøgelse.

4.1 Perspektiver på faciliteter

Arkitektur er til alle tider blevet brugt til at signalere værdier, skabe relationer og lægge op til bestemt adfærd. Kunst bruges tilsvarende af organisationer til at skabe stemninger eller signalere værdier såsom konservative værdier og soliditet, samfundsengagement, støtte til unge kunstnere eller "vi er med på beatet". Og på samme måde er møbler og ikke mindst organisationens rumlige indretning et stærkt signal om værdier og relationer og organisering. Det er derfor ikke mærkeligt at tænke i, at faciliteter også kan bidrage til kreative miljøer. Vi vil anbefale Radich 2005, hvor der er mange illustrative eksempler på denne tænkning om, at faciliteter kan styrke kreativitet.

I den nedenstående forsøg på kategorisering vil gøre opmærksom på, at der er mange sammenfald og overløb.

Rekvisitter

Der indgår som oftest forskellige typer af værktøj i arbejdsprocesser. I dag er meget værktøj specialiseret og højteknologisk. Tanker om at bruge særligt værktøj eller rekvisitter til at stimulere kreative miljøer er nærliggende, og der er da også mange eksempler.

Post-it sedler, posters, tavler, projektorer osv. bruges ofte i en række design-proces-inspirerede forløb, hvilket vi i øvrigt vender tilbage til længere fremme i denne systematisering. Fx kan post-it sedler bruges til at visualisere de mange ideer i en "brainstorm", der bygger på tanker om at åbne sig for ideer og på en "flow" tankegang, hvor ideer inspirerer. Siden kan post-it sedler bruges videre i de næste faser, hvor man fx strukturerer og prioriterer ideerne.

Rekvisitter kan bruges til at iscenesætte særlige tilgange som fx de Bonos tænkehatte, der genfindes i mange rum på fx conferencecentre.

Andre typer af rekvisitter bygger på tankerne om "divergent tænkning". Fx tænkes ting, der opleves som "ude af konteksten" eller kombinationer af ting, der ikke normalt tænkes at høre sammen, at kunne provo-

kere eller inspirere til nye ideer. Det kan også være oplæg til rollespil som dukker og udklædning, hvor fx forskellige brugerperspektiver kan spilles igennem og inspirere/provokere processen.

Endelig vil vi pege på rekvisitter, der bruges til at fremstille modeller, collager og prototyper, som kan give ideer og forslag til en materialitet og fungere som samspil for dialog og læreprocesser.

Installationer

Der er mange eksempler på at arkitekter og kunstnere har designet særlige fysiske installationer i organisationer, som skal bidrage til at styrke kreative miljøer.

Installationen "the Mind" er blevet et brand for Mindlab. Den signalerer, at her er en anden dagsorden og det er ikke kun tilladt, men også ønskværdigt med en anderledes praksis, hvor man "tænker ud af boksen". Derimod fungerer rummet mindre godt til de processer med posters mv., som er en central del af Mindlabs arbejdsform.

Intentionerne om fysiske installationer kan knyttes til flere teoretiske tanker. Kunst bruges ofte til at inspirere og signalere værdier, og i denne sammenhæng med kreative miljøer kan dette perspektiv foldes ud som et ønske om at inspirere og ikke mindst provokere og udfordre den vante tankegang. Der trækkes i høj grad på tankerne om "divergent tænkning", der handler om at overskride den eksisterende forståelse og tænke i helt nye baner. Her trækkes også på forestillingen om kunsten, som et mere eller mindre provokerende spejl, der lægger op til refleksion eller inspiration i forhold til eksisterende forståelser og praksisser.

Der kan argumenteres med et performativt perspektiv. Fx et kropsligt og sanseligt spor, hvor vi opfordres til at lege og hvor sanser, som vi normalt ikke trækker så meget på, kan stimuleres gennem farver, former, lyde og dufte, fx sandkassen. (Radich 2005) Gennem sit performative samspil (modspil) med brugerne kan installationer tænkes at lægge op til møder og samtaler, som ellers ikke var fundet sted, fx kan "installationen" virke så overraskende /truende/inviterende eller andet, at det muliggør og faciliterer nye relationer. I forlængelse heraf kan trækkes på teorier om storytelling, idet installationer kan blive et symbol eller brand på et kreativt miljø, som kan indlede eller videreføre en fortælling om en bestemt kultur.

Selv om Elia, der er en kæmpe moderne kunst-installation af Cronhammer i yderkanten af Herning, i hvert fald ikke alene er opført af den grund, er den blevet et symbol på en eksisterende (iværksætter)kultur, som Heringenserne får fortalt, når de kører forbi på motorvejen.

De fleste installationer (se fx Bosch og Fjord) synes at bygge på forestillinger om "kunst". Man kunne måske forestille sig, at disse i høj grad kunstneriske installationer blev suppleret med mere ingeniørmæssige aspekter og fx via IT elementer kunne kommunikere og bevæge/udvikle sig, guide en proces eller reagere på input eller opsamle viden eller på anden måde interagere. Dette er ikke skrevet for at inspirere til at gå denne vej, men for at illustrere at de "kreative installationer" har et relativt ensartet udtryk.

Hvor mange installationer inklusiv ovenstående eksempler således også er færdigdesignede af arkitekter og kunstnere eventuelt som en del af et totaldesign, så kan de også som i Bolsjefabrikken være en del af processen og skabt af deltagerne. Nogle af de prototyper eller posters, som frembringes i Mindlab af deltagerne kan også være manifestationer af kreative forløb, og således indgå i den kreative proces og fortælle en historie om deltagerens arbejde og kreativitet. Sådanne mere processuelle tilgange behandles under overskriften facilitering.

Designede installationer kan bidrage til at inspirere fx på en workshop eller opbygge og fastholde en fortælling om kreative miljøer i en organisation, men næppe alene facilitere et kreativt miljø. Det kan være et "quick fix", hvor man kan signalere kreativitet, uden at det har reelt indhold. The Mind fungerede ikke som ønsket, men blev beholdt som et symbol, hvilket kan være frugtbart. Installationer kan også opføres af deltagerne som en del af en kreativ proces og få betydning som dokumentation af og symbol på denne.

Rum

Der er mange eksempler på fysiske rum, som er opført eller indrettet som et sted med indbyggede kreativtetsfunktioner. Disse kan findes både som "lidt anderledes" rum i organisationer og fx på conferencecentre eller som meget "spektakulære rum", der virkelig skal signalere kreativitet fx i konsulenthuse.

Som med installationerne kan denne tilgang kobles til flere forskellige teoretiske forestillinger om kreativitet, og der er et vist overlap. Dette gælder især den divergente tænkning og historiefortællingen som brandet og symbolet jf. ovenstående afsnit. Det gælder også det sanselige og relations-skabende, som rummene måske kan bidrage yderligere til gennem sin iscenesættelse af relationer og stemninger. Når chefen fx har kravlet ind gennem den lave dør og sidder sæt sammen med medarbejderne på gulvet, så signaleres at hierarkiet søges midlertidigt sat ud af spil. Om det "virker" efter hensigten hænger sammen med den eksisterende kultur og den tillid, som deltagerne har til facilitatorerne.

Der er mange eksempler på rum, der skal stimulere "divergent tænkning" via lysætning, farver, indretning, ting, størrelsesforhold osv. Alle disse bygger på tanken om en klar iscenesættelse af et sted, hvor der kan arbejdes "anderledes", og hvor der tillades, inspireres og provokeres til nytænkning. Det kan også være gennem en samling eller brug af ting, der kan provokere eller inspirere, fordi de er "mærkelige" i konteksten. Se desuden ovenstående afsnit om rekvisitter. Andre rum etableres til at fremme ro og afbræk fra den daglige praksis, hvilket bygger på en tænkning om at kreativitet også hænger sammen med muligheden for afkobling og søgeprocesser ind i roen/selvet. De kan også etableres til at styrke en særlig fase i en designproces, og i forlængelse heraf er der eksempler på serier af rum, der er designet til at materialisere forskellige faser baseret på teorier om design-processer. Man kan således følge en bestemt designproces gennem fx idérum, synteserum og test- eller kritik-rum.

Rum bruges til at iscenesætte møder mellem tilfældige eller udvalgte mennesker, hvis fagligheder skal inspirere /provokere hinanden og/eller som man ønsker skal arbejde sammen. Det kan bruges i en organisation, hvor man på samme tid bringes "ud af konteksten" fx ved at benytte faciliteter uden for organisationen.

Som med installationerne kan rum naturligvis bidrage til at iscenesætte og orkestrere kreative miljøer, men ikke nødvendigvis som forventet eller med de ønskede resultater. Rummene har ofte fokus på den divergente tænkning og idéskabelsen. Særlige rum kan være et underholdende eller relevant indslag i en arbejdsproces, men etablerer næppe et kreativt miljø i sig selv eller gør det ud for en innovationsproces. Der er risiko for, at arbejdet med at analysere feltet og "scope" udfordringen og med at konkretisere og implementere underbelyses. En udviklingsafdeling, der netop afgrænses fra den øvrige virksomhed bygger på et teknologisk fokuseret paradigme (Sundbo 1994,1995), og måske kan et for stort fokus på "rum" underbygge en u hensigtsmæssig "teknologi-push-forståelse" fremfor en mere "markeds-pull" eller en netværksbaseret tilgang til innovation?

At bygge disse rum kan være en del af en relevant fortælling og praksis. Det kan være en meget synlig måde at søge at iværksætte kreative miljøer i sin organisation, der både kan signalere internt og eksternt at man er kreativ / innovativ. Flere af eksemplerne skal formodentlig forstås i dette lys. Denne materialisering slår imidlertid næppe til. Der skal også arbejdes med at facilitere processer og med blik for at udvikle organisatoriske og kulturelle kontekster. Flere af de rum, som fx Radich (2005) nævner, er også blevet nedlagt efter en relativt kort periode.

Mødesteder

En helt dominerende tænkning knyttet til det at etablere særlige faciliteter og indretninger handler om ønsket om at skabe rammer for at det uformelle møde eller til at iscenesætte særlige møder, jf. afsnittet om workshops.

Dette bygger på forestillingen om "serendipity" – det lykkelige, tilfældige møde, hvor "gnisterne flyver" og antænder kreativiteten i gruppen, som Leonard og Swap (2005) peger på i deres bog "When sparks fly: Igniting Creativity in Groups".

Bag denne tankegang er både "divergent tænkning", hvor fx tilfældig og/eller tværfaglig viden mødes og udfordrer hinanden, så der skabes synergi og nytænkning. Her trækkes også på teorier om at styrke viden- deling og læring og etablere netværk i og på tværs af organisationer. Endelig trækkes på Florida, når den "kreative klasse" skal tiltrækkes gennem spændende og inspirerende arbejdspladser.

Organisationerne har i mange år lavet fælles kaffemaskiner og kopirum for at få medarbejderne til at mødes og videndele. I de senere år er byerne, der fungerer som attraktive og levende miljøer og arenaer for udfoldelse, blevet tydelige inspirationskilder til at gennemføre disse tanker i praksis. I både organisationer og i byer og bydele trækkes i stigende grad på "byliv" som forbillede for det mangfoldige og kreative miljø, og metaforer som "Ramblaer", "stier" og "cafeer" indgår i mange organisationers indretningsdesign.

Den danske arkitekt Jan Gehl er en inspirationskilde for både organisationer og byer. Ifølge Gehl kan man lægge op til et godt byliv ved at tænke i proportioner, grader af offentlige og private rum, adgangsveje mv., der skaber tryghed, mødesteder og liv, så man har lyst til at stoppe op et øjeblik. Gehl peger samtidig på en række faktorer i det fysiske miljø, der vil hindre dette liv og oplæg til spændende møder. Det kan være store veje, der er barrierer for at man kan komme omkring, eller at zonedelingen af byen i særlige områder med særlige funktioner skaber sovebyer og døde bycentre udenfor arbejdstid. Se i øvrigt kapitel 1.3.

Inspireret af tanker som "brugerdreven innovation" og "co-creation" arbejder der også med at reorganisere, så tidligere afgrænsninger åbnes op. Der åbnes op mellem produktion og administration, og afgrænsede udviklingsafdelinger åbnes, så medarbejdere passerer forbi og får viden og måske inspiration, og omvendt mere eller mindre direkte inviteres til at bidrage. Kantiner og andre vitale funktioner omplaceres og der tænkes i at skabe nye forbindelser, der får medarbejdere blandet i virksomheden.

Det store spørgsmål, som har været diskuteret i byplanlægningen i mange år, er naturligvis i hvilken grad man kan planlægge "byliv"? Og der er utallige eksempler på, at det ikke lykkes, selv om intentionerne var gode. I casen om ombygningen af Tryg er det en tydelig pointe, at de fysiske faciliteter og indretning nok skaber nye betingelser, og at de kan være gode og spændende, men at de ikke i selv kan guide en ønsket udvikling af organisationens arbejdspraksis eller en mere kreativ kultur.

Omgivelser / beliggenhed

Den fysiske placering af en organisation og dens samspil med omgivelserne kan forstås som en måde at orkestrere kreativitet. Også her er mødesteder en væsentlig argumentation, som ovenfor.

Med Florida i ryggen vil en virksomhed ikke kun tænke i at placere sig i forhold til traditionelle stedsfaktorer såsom god adgang til infrastruktur eller billig arbejdskraft, men i at placere sig i en region eller byområde, som den kreative klasse bliver tiltrukket af. Med denne tankegang vil det i høj grad handle om byliv, som beskrevet ovenfor, og det at være en del af et spændende og udviklede miljø.

Også tanker om innovation gennem deltagelse i netværk og samspil med brugere kan have indflydelse på, at en organisation tænker i den fysiske placering med henblik på at blive inkluderet i forskellige former for mere eller mindre formelle møder, netværk og match-making. Fokus på mødesteder, som er beskrevet ovenfor, søges således også på tværs af organisationer, og dermed kommer omgivelserne i spil. Her kan det at søge "clustre" være en strategi, men også samlokalisering med andre typer af virksomheder, se fx også eksemplet med Spinderihallerne i Vejle i kapitel 2.1. SCION DTU lægger vægt på samlokaliseringen med DTU. Her er det ikke bylivet, der trækker, men nærheden til vidensinstitutionens forskere og (højteknologiske) forskningsmiljøer, der kan inspirere og generere iværksætterier og i hvert fald fortælle en historie om "kvalitet" og seriøsitet".

I dag tænker mange organisationer også i at åbne sig op overfor omgivelserne og til en vis grad invitere indenfor. I University of Pratts i Brooklyn, NY præsenterer de studerendes arbejde i egen udstillingsbygning centralt placeret på Manhattan (Universitets- og Bygningsstyrelsen 2009). I Manchester er der informationskærme langs større veje, der annoncerer dagens forelæsninger og arrangementer. Og det tekniske universitet ETH i Zürich åbner i weekenden for besøgende med rundvisninger i laboratorier og med skakklubber for børn og ScienceTalk – en central udstillingsbygning på Campus. Dette universitets placering udenfor byen er en barriere, som søges overkommet gennem disse aktiviteter og gennem etableringen af en spændende plads med opholdsmuligheder og performative elementer (ibid.). Organisationer kan således også tænke i at udvikle sine omgivelser. Et dansk eksempel er "Alsion", der kombinerer universitet med forskerpark, koncertsal og DSB-billetsalg (ibid.)

"Vage rum"

Den sidste kategori, som vi har valgt at tage med i denne oversigt, har overskriften "vage rum" og sætter dermed fokus på fysiske faciliteter som ikke (længere) har en forudbestemt anvendelse og som udfordrer brugeren/ den besøgende/ medarbejderen/ organisationen gennem denne åbenhed.

Bolsjefabrikken er et godt eksempel på en meget stor åbenhed både i de fysiske faciliteter og i udfoldelsen. Der er både åbenheden gennem overtagelsen af de nedlagte virksomheder, hvis rum lægger op til nye anvendelser, men også i samspillet med bydelen, som er i en forandringsproces.

Vage rum lægger op til en høj grad af fleksibilitet, det vil sige, at faciliteterne giver mulighed for, at brugere kan udfolde sig og tilpasse dem til de aktuelle projekter. Det kan være at rive vægge ned, sætte ting op på væggene, møblere uden bestemt design-kodeks mv. De vage rum har også en dimension af udfordring gennem samspillet med faciliteterne, der ikke lægger til specifikke brug og måske endda udfordrer i forhold til, hvad man har tænkt sig (sådan som designede rum i øvrigt også søger at gøre jævnfør ovenfor).

Det nye er måske ikke, at kunstnere tiltrækkes af "vage rum" og muligheden for at udfolde sig i billige lokaler i en mangfoldig og spændende bykontekst. Det nye tankegodt er, at dette integreres strategisk i planlægningen, hvor midlertidighed bliver en særlig måde at udvikle "kreative byer" på. Der er som nævnt et dilemma mellem den nødvendige åbenhed og planlægningen, der er målrettet og rammesættende. Musiccon er et eksempel på, hvordan denne åbenhed søges brugt i planlægningen og de udfordringer dette giver.

Det workshop-space, som Mindlabs har udviklet, har en vis form for vaghed i de fysiske rammer gennem den fleksibilitet, som der lægges vægt på, og de mange muligheder, der således er i spil. Her skal der for hvert forløb udtænkes en brug og en indretning, og facilitatoren fortæller også, at det løbende undervejs i processerne overvejes, hvordan der skal ommøbleres. Forløbet er dog ikke på samme måde åbent for deltagerne, ligesom der er grænser for hvor åbent rummene kan bruges.

Derudover kan perspektivet med "vage rum" baseres på argumenter om deltagelse, hvor "deltager" forstås som en modsætning til "forbruger" af færdige tilbud som fx designede pladser, som det tematiseres blandt andet af Florida, Skot-Hansen og Supertanker i kapitel 2.1. Dette følger vi op på under overskriften "facilitering".

4.2 Perspektiver på facilitering

Med denne overskrift fokuserer vi på de processer, der søges tilrettelagt til at styrke kreative miljøer. Ofte vil disse foregå i et samspil med faciliteter og også relateres til eksisterende kulturer og kulturforandringer, men vi søger altså i denne systematisering at skille tingene. Der vil også som det er tilfældet i ovenstående afsnit være overlap, som vi søger at håndtere.

Events

Events forstås her som afgrænsede manifestationer, der kan ses meget parallelt til installationer. Vi har her søgt at afgrænse events fra workshops og forløb, der mere direkte tematiserer et målrettet kreativt forløb.

Eventet er den planlagte eller uventede oplevelse eller provokation, der iscenesættes over et relativt kort tidsrum, og hvis mål er oplevelse, inspiration og/eller provokation. Hvor oplevelsen og inspirationen kan relateres til "oplevelsesøkonomien", så kan provokationen i højere grad relateres til divergent tænkning og til læringsteorier, hvoraf flere handler om at udefrakommende input stimulerer refleksioner.

Events kan også bruges til at facilitere kreative miljøer over længere tid. Burning Man i Nevada Ørkenen i USA, se kapitel 1.3, og også Roskildefestivalen er gode eksempler på events, der faciliterer kreative miljøer ikke kun i selve eventen, men løbende ikke mindst på grund af gentagelsen og evt. Det er imidlertid ikke kun gennem "kerneydelsen" som fx musikken på Roskilde, men også gennem et eksplicit arbejde med festivalens tekniske infrastruktur og tematiseringer af miljø og bæredygtighed samt de fondsmidler, der uddeles, hvor nye samarbejder etableres og udfordringer fører til nytænkning.

Der er mange eksempler på events i bysammenhænge fra meget planlagte udstillinger på pladser og torve til musikfestivaler og gadeteaterfestivaler til u-planlagte events som "flash mobs", hvor en gruppe mere eller mindre tilfældige mennesker uventet agerer på samme måde på samme tid et offentligt sted. Måske ved deltagerne ikke engang, hvor eller hvad de skal gøre, før de får besked via et eller flere sociale medier. Disse er naturligvis ikke u-planlagte, men ikke nødvendigvis planlagte fra et central aktør som fx kommunen. Events i hele spektret vil være vigtige i den "kreative by". Events kan også opstå omkring særlige faciliteter i

en by. Den grønne cykelsti gennem Nørrebro i København med dens omgivende rekreative områder med meget forskellige 'arenaer' udgør faciliteter for at byens aktører kan iscenesætte mere eller mindre kreative og mere eller mindre åbne events i byen.

Også organisationer gør brug af events, måske mest i den mere planlagte ende af skalaen? Her kan det være messer og konferencer, hvor medarbejdere bliver inspireret og styrker deres netværk. Det kan være åbent hus i en virksomhed, der inviterer brugere eller lokale omgivelser ind, eller det kan være forumteater, som fx bruges af forskningsprojektet Clips¹³ til at skabe diskussion blandt deltagerne på en konference og sætte deres perspektiver i spil.

En optræden af en gruppe af kursister og deres undervisere i forhallen i det nye store hovedsæde for Rambøll i Ørestaden i 2010 med hvide masker og mineteater, der søgte at inddrage kollegerne på vej til frokost, er nok i den mere spektakulære ende. Her var formålet at afslutte et kursusforløb og præsentere en ny medarbejdergruppe med særlige kompetencer for kollegerne i den øvrige virksomhed. Dette event biddrog naturligvis også til at udvikle fortællingen om Rambøll som en kreativ virksomhed.

Workshops

Her er vi nået til den klassiske måde at facilitere kreative forløb, der er en slags videreudvikling af et mere traditionelt møde. Workshop formen kan være en meget integreret arbejdsform i en organisation. Her lægger vi dog vægt på workshoppen som et iscenesat forløb, der er en slags afbræk eller perspektivering af den almindelige praksis med henblik på at udforske og udvikle (dele af) denne.

Vi genfinder workshoppen på forskellig måde i flere cases. Mindlab og Tryg bruger tydeligvis workshops, ligesom SCION DTU arrangerer netværksmøder for at styrke videndeling mellem virksomhederne. I Herning havde kommunen med Steffen Gulmann udviklet workshops, hvor borgerne kunne bidrage til udviklingen af kommunens vision.

Gennem et afgrænset og fokuseret forløb og ved hjælp af forskellige teknikker søges der at iscenesætte et kreativt miljø for en gruppe mennesker. Workshops kan iværksættes som en selvstændig begivenhed eller indgå i et forløb.

Workshops bruges i dag stor udstrækning i og på tværs af organisationer til at udforske udvalgte problemstillinger og skabe samarbejde mellem forskellige grupper. Metoden og mange af de teknikker, der bruges, har rødder i et kritisk, frigørende perspektiv, hvor det søges at give fx borgere og medarbejdere mulighed for at artikulere sig overfor dominerende aktører som myndigheder eller arbejdsgivere og skabe alternative handlemuligheder. Det er Fremtidsværkstedet (Robert Jungk) og Forumteater (Augusto Boal) eksempler på.

Der er et meget stort antal tilgange og metoder, jævnfør især kapitel 1.3 og 2.2. Disse vil dog ofte kunne relateres til teorier om divergent tænkning og videndeling og til co-design og samarbejde, hvor workshoppen også kan ses som et mødested. Workshops vil også ofte trække på design-proces-tænkning med faser, der åbner op, analyserer og siden fokuserer.

¹³ www.ruc.dk/clips

Der vil typisk indgå teknikker som brain-storms, prioriteringer, perspektiv-skifter (fx brugerperspektiver eller de Bonos tænkehatte) og runder og gruppearbejde, der vil sikre, at alle kommer til orde.

I workshops kan der bruges faciliteter som rekvisitter, jævnfør afsnittet om faciliteter, og også installationer og særlige rum kan indgå.

Workshops kan være lukkede forløb for særligt inviterede eller åbent for tilmelding. Det kan også være mere flydende forløb, hvor deltagerne kan træde ind og være med en stund, som det kan være tilfældet i byudviklingsprojekter, hvor deltagerne således løbende skiftes ud, hvilket naturligvis stiller særlige krav til forløb og facilitering.

Facilitering er et nøgleord, omend workshops kan faciliteres af deltagerne selv. Deri ligger at det er et forløb med en vis styring, der i forskellige grader er planlagt på forhånd, og som lige så ofte vil blive tilpasset i forløbet.

Der er et stigende opmærksom på at workshops faciliteres af særlige facilitatorer, der kender metoderne og har særlige processuelle kompetencer. Facilitatoren kan også have en vis form for neutralitet, som kan være med til at skabe koncentration, åbenhed og tillid blandt deltagerne. Der er således et stigende antal uddannelser for facilitatorer, jævnfør kapitel 2.2. Det er en central udfordring at koble processuelle og faglige kompetencer. Workshops, der faciliteres ved besøg i "kreative rum", må løfte udfordringer med at skabe tilstrækkelig faglig fokusering og sikre forankring af løsninger i de organisationer eller kontekster, som deltagerne kommer fra – med mindre det bare forstås som en løsrevet oplevelse.

Design-Forløb

Forløb, som det forstås her, er tilrettelagte processer, der sigter på at udvikle kreative eller innovative løsninger og evt. også styrke et kreativt miljø. Mindlab er et eksempel på dette, hvor der tilrettelægges et innovationsforløb i forhold til en bestemt udfordring og med en bestemt gruppe medarbejdere. Også i Tryk kan afdelinger bede om hjælp til at få faciliteret et innovationsforløb.

Der er store lighedspunkter med workshoppen, det gælder både de teoretiske perspektiver og de konkrete metoder og teknikker. Med et længerevarende forløb kan man give mere tid til de enkelte faser og formodentlig bedre opnå at udvikle egentlig løsninger eller svar på den udfordring, som forløbet kredser om.

Forløb vil ofte have rod i en design-proces tænkning med faser som fx analyse, idégenerering, syntese og implementering. Det kan også bygge på en planlægningstankegang som det fx er tilfældet i byudviklingen, hvor borgere inviteres ind i en analyse af lokalsamfundet, i idéudvikling og måske i dele af realiseringen. Her kan der være store tidsforskydninger mellem faserne, der gør det svært for borgere at bevare overblik og engagement.

Også her er facilitering vigtig, og Mindlab casen viser betydningen af at forstå at facilitering ofte kræver planlægning og i hvert fald særlige kompetencer, der skal udvikles. Mindlabs facilitatorer har desuden mulighed for at udvikle sig indenfor de faglige felter som Mindlabs ejere dækker, som en intern udviklingsenhed.

Kompetencer, læreprocesser og kulturforandringer

I meget tæt sammenhæng med ovenstående ses samarbejde og læreprocesser. Her har vi dog valgt at diskutere dette under egen overskrift for at understrege muligheden for at prioritere netværksdannelse, samarbejde og læring på bekostning af konkrete løsninger. I praksis kan disse ofte med fordel tænkes sammen.

Det giver anledning til at skelne mellem forløb, der retter sig mod den enkelte og dennes kompetencer, hvilket fx vil bygge på en "entreprenør tankegang". Det vil måske have karakter af deltagelse i et kursus. Her er det den enkelte, der er den kreative ressource, som skal støttes til at være iværksætter og udvikle sin idé eller til at være en dynamo i en virksomhed i forhold til innovation.

Læreprocesser kan have en fordel i at give plads til at arbejde meget åbent med problemstillinger og innovative perspektiver, men de kan også være for løsvrevne fra praksis, så det bliver vanskeligt at integrere ny viden og nye perspektiver. Det er en udfordring at sende medarbejdere på kursus og derefter sikre, at de nye perspektiver bruges i praksis, når medarbejderen vender tilbage til den eksisterende praksis.

Man kan også tænke forankring og læring igennem forløbet. Her vil deltagerne få lejlighed til arbejde med at integrere perspektiver løbende i sin praksis. Dette kan være tilfældet i Mindlab, hvor et projekt afveksler mellem workshops i Mindlab og deltagerens konkrete praksis og arbejde med projektet i hverdagen. På den måde bliver forløbet en slags "learning in action" eller praksislæring for deltagerne og deres afdelinger. Med hjælp fra facilitatorerne skabes en platform, hvor den almindelig praksis reflekteres og udfordres og nye perspektiver udvikles, som kan afprøves og igen reflekteres.

Lene Tangaard vil med afsæt i sin model for udvikling af kreative miljøer argumentere for at en facilitering skaber rammer for praksisfællesskaber, hvor man kan arbejde i dybden med sit fag, men også at skabe "cross-overs" mellem disse praksisfællesskaber, som kan inspirere og udfordre hinanden. Argyris og Schön vil i forlængelse heraf betone muligheden for at man kan arbejde med "double loop learning". Det vil sige, at der er en åbenhed for at innovative forløb ender helt andre steder end forventet og også stiller spørgsmål ved den eksisterende praksis. Se endvidere næste afsnit om perspektiver på kultur og kulturforandringer.

Innovation med brugere og netværk

Stadig i forlængelse af forløbene og læreprocesserne, som er beskrevet ovenfor, vil vi også pege på muligheden for at facilitere processer, der vægter netværk og partnerskaber som en indgang til kreative miljøer.

Med afsæt i teorier om åben innovation og "Triple Helix" mv. vil det være interessant at facilitere forløb på tværs af afdelinger eller virksomheder med det mål at styrke netværk og partnerskaber. "Vand i byer"¹⁴ er et stort partnerskab med over hundrede meget forskellige partnere (private, offentlige, interesseorganisationer og vidensinstitutioner), der med afsæt i behov for klimatilpasning skal styrke innovation i vandsektoren. Denne tilgang bygger på teorier om "Triple Helix" innovationer og gennem fem år arrangeres et forløb med en række aktiviteter, der både skal styrke netværk og samarbejde og innovationskompetencer og iværksætte konkret innovation gennem match-making og projektsamarbejder. Dette partnerskab finansieres netop af strategiske forskningsmidler, som afsættes af staten til at fremme denne form for innovation.

¹⁴ www.vandibyer.dm

Casene med Musicon, Herning, Tryg og SCION DTU kan siges at arbejde indenfor denne logik, der igen trækker på teorier om divergent tænkning som følge af mødet mellem forskellige typer af viden og på de nyeste innovationsparadigmer, hvor innovation foregår i samspillet mellem aktørerne i praksis jævnfør kapitel 2.3.

Under denne overskrift hører også facilitering, der bringer borgere og brugere og deres perspektiver og viden i spil. Dette kan som nævnt faciliteres gennem særlige antropologiske undersøgelser af brugerpraksisser og perspektiver, eller det kan iscenesættes som co-design eller co-creation, hvor samarbejder mellem forskellige grupper som fx brugere og professionelle faciliteres. Forskningsprojektet Tempos¹⁵ har et sådant perspektiv på borgere og brugere, hvor man søger at etablere "temporære rum" for samarbejde mellem borgere eller mellem borgere og kommunal forvaltning. Her undersøges ikke kun eksisterende praksisser, men også mulige fremtidige praksisser. (Binder et al. 2011; Munthe-Kaas et al. 2012)

Udfordringen og "den intelligente efterspørgsel"

Partnerskabet "Vand i byer" kan også ses som et eksempel på en facilitering, der bygger på en slags "brændende platform" som et afsæt for kreative miljøer. Det behov for klimatilpasning af danske byer, som er blevet stadig tydeligere de sidste år, skaber en arena for nytænkning. Denne frames ikke kun som en løsning indenfor den traditionelle sektor, hvor større kloaker vil være svaret. I stedet frames en udfordring, der kobler de nødvendige omdannelser og investeringer med andre fordele som bedre byer (blå-grønne strukturer, større biodiversitet, bedre byklima mv.) og "grøn vækst" (innovationer og viden, der kan sælges og eksporteres og dermed skabe vækst og arbejdspladser). En sådan framing af udfordringen kobler sig til "double loop learning".

Som nævnt i kapitel 2.3 forventes fx kommunerne at efterspørger disse nye løsninger, og på den måde faciliterer udviklingen og afprøvningen af nye løsninger. Velfærdsinnovationen, der beskrives i afsnit 2.2 har tilsvarende perspektiver, her er dog et stærkere fokus på besparelser.

Man kan pege på, at det ikke kun er mennesker som aktører, der faciliterer kreative miljøer. Også "klimaet" bliver en "aktant", der spiller med i de kreative processer, jævnfør Actor Network Teorien, se kapitel 1.3 og 2.1.

Det, der kendetegner denne typer af facilitering er fokuseringen på udfordringen som platform, og ikke særlige løsningsmetoder. Det er i høj grad er op til deltagerne, der melder ind. Dertil kommer naturligvis en diskussion om, hvordan udfordringen skal opstilles, hvem der har adgang til ressourcer til at bidrage osv. Så er vi også på vej til det næste punkt.

Deltagelse og autonomi

Med denne sidste kategori i facilitering har vi søgt at opstille en parallel til kategorien i de fysiske faciliteter om "de vage rum", dvs. et "fravær af facilitering", som vi altså her har valgt at give overskriften deltagelse og autonomi.

¹⁵ Et forskningsprojekt med forskellige fagligheder antropologi, design og ingeniører, finansieret af det strategiske forskningsråd. Se www.tempos.dk

Med dette vil vi understrege deltagelse som en modsætning til et forbrug af designede tilbud og til "single loop learning", hvor læreprocesserne kun delvist er åbne. Der er mange muligheder for at kombinere disse perspektiver, og i praksis kan det være en stor lettelse ikke at skulle tage stilling til alting, men at overlade nogle beslutninger til andre. Den centrale pointe, der rejses her, er at det er vigtigt at reflektere facilitering overfor mere autonomi, forbrug af processer overfor deltagelse og lukkede forløb overfor åbne.

Den kreative klasse er ikke forbrugere af tilrettelagte tilbud eller designede byer. De vil deltage, bidrage og udfordres. Gennem deltagelsen åbnes op for at deltagerne kan sætte deres perspektiver i spil – sammen med andre/ i forhold til et projekt – og udvikles selv sammen med andre/projektet/byen. Også Mogensens "creative man" lægger afstand til den passive forbruger og betoner en kreativ udfoldelse både som "prosumer" og medarbejder. Med de processer, vi har nævnt under workshops, kan vi desuden henvise til Jungk og Boal, som eksempler på tilsvarende autonome projekter, der inkluderer fællesskaber.

Bolsjefabrikken er et eksempel på at processerne faciliteres af deltagerne selv. Deltagerne i SCION DTU har også en høj grad af autonomi i deres egne processer og til at vælge at indgå i de af SCION DTU faciliterede processer eller ej. I denne argumentation handler det både om privat iværksætteri og om et fokus på design-processer, hvor man er nået til forretningsudviklingen, der kobles til fred for forstyrrelse og mere systematisk slid.

4.3 Perspektiver på kultur og kulturforandringer

I dette sidste afsnit vil vi berøre en problemstilling, der dukker op både i teoretiske perspektiver og i case-ne, nemlig sammenhængen mellem kreative miljøer og kultur og ikke mindst åbenheden overfor kulturforandringer.

Flere case eksempler ønsker at skabe overskridende perspektiver i forhold til eksisterende praksisser og kulturer fx i Mindlab, hvor brugerperspektiver skal udfordre eksisterende løsninger og tilgange, og Tryg, hvor medarbejderne skal arbejde i storrumskontorer og mere netværksorienteret. Der er imidlertid også grænser for kulturforandringerne, tydeligst i Tryg, hvor de er helt eksplicite, men sikkert også i Mindlab. Også Bolsjefabrikken er et miljø, hvor man arbejder eksperimenterende med både kulturelle udtryk og med byudvikling og kulturforandringer er et eksplicit mål. Samtidig har denne kultur naturligvis også sine grænser, som man ikke ønsker at stille spørgsmålstejn ved fx det ikke-kommercielle og fællesskabet.

Vi bruger Agryris og Schöns begreber om "single-" og "double loop learning" til at konkretisere kulturforandringer jf. kapitel 1.2. Kulturforandringer er vanskelige. Det er ikke blot nye spændende perspektiver, det er også et opgør med eksisterende praksisser og kulturer. Dette kræver en åbenhed i organisationen overfor kritik, nye måder at forstå og frame udfordringer og løsninger og måske også nye måder at forstå sig selv og organisere sig på. Dermed kan det udfordre produktionen, investeringer og eksisterende organiseringer og privilegier.

- Nogle af de modstillinger, der kan ses i casene er fx
- silotænkning overfor tværfaglighed
- krav om nul-fejl overfor eksperimenterende tilgange
- "deltagelse" overfor "forbrug" af planlagte tilbud/ med færdiglagte adfærds kategorier
- formalitet, planlægning overfor åbenhed, midlertidighed
- top-down overfor bottom-up

- personliggørelse overfor politikker og brands
- effektivitet overfor refleksivitet.

Der er naturligvis også andre dagsordener end "kreativitet" i organisationerne, og i praksis skal individer, grupper, organisationer og samfund forholde sig til en række forskellige diskurser med forskellige krav og muligheder. Så derfor finder vi naturligvis en række krydspres, som udfordrer det at udvikle kreative miljøer såsom styring, måling og evaluering (new public management), "clean desk" og orden og økonomisk udnyttelse af midlertidige miljøer. Udfordringen er at håndtere disse, hvis man vil skabe kreative miljøer, så der er plads til åbenhed og "double loop learning". Men der er en fare for, at den egentlige dybe kreativitet bukker under for et effektivitetspres, der ikke rummer tid til den nødvendige refleksion. Der er måske en god grund til, at den gode idé ofte kommer i badet, i kaffepausen eller på spadsereturen i skoven.

Med Schumpeters perspektiv om "kreativ destruktion" kan man vende argumentationen. De nye krav og løsninger, som udvikles på et område fx på grund klimatilpasninger, som er diskuteret ovenfor, vil skabe nye betingelser for "produktionen". Kun de organisationer, der går ind i dette spil, vil "overleve" på længere sigt. Så der er også en risiko ved at afvise forandringer i praksis og kultur.

Afsluttende pointer og spørgsmål

I denne rapport har vi diskuteret og illustreret, hvordan en "kreativitetssdiskurs" har ramt Danmark. Vi har søgt at vise de mange forskellige tråde, som den er flettet af, og den varierende infiltrering af diskursen i udformningen, driften og praksissen i forskellige "kreative miljøer" i Danmark.

Der er meget forskellige konkrete organisatoriske og processuelle praksisser i konkrete "felter" som iværksætter, byudvikling og private og offentlige virksomheder. Samtidig har vi peget på en sammenfletning af by- og organisationstænkningen i den "kreative diskurs", hvor mange virksomheder er optaget af "bylivet" og metoderne til at fremme dette, mens offentlige virksomheder agerer som "urbane entreprenører" og bruger styringslogikker fra det private erhvervsliv.

Der er mange spændende og forskellige eksempler på offentlige og private virksomheder, som arbejder med kreative miljøer. På baggrund af disse og de teoretiske perspektiver, har vi introduceret en systematisering, der kan bruges til at reflektere og diskutere opbygningen af kreative miljøer, og som skelner mellem faciliteter, facilitering og kultur. Indenfor hver af disse kategorier har vi opstillet en række forskellige perspektiver, der udfolder muligheder og problemstillinger.

Der er dog også meget strategisk retorik omkring "den kreative diskurs", mens praksis synes mindre udfoldet. Langt fra alle private og offentlige virksomheder er med på "bølgen", og en række udfordringer og krydspres kan identificeres. Endvidere er der tydelig hegemoni omkring diskursen, der skaber et gab mellem de strategiske og praktiske tilgange og de kritiske stemmer fra især forskere, der ikke kommer i spil. Dette gab hæmmer vigtige organisatoriske og samfundsmæssige udviklings og læreprocesser.

Eksempelvis er det tydeligt, at der er mange eksempler på, hvad man kan kalde "organisatoriske fix" i forsøgene på at udvikle kreative miljøer eller i forsøget på at få del i bølgens energi. Det kan være opbygningen af særlige faciliteter, eller gennemførelsen af særlige og afgrænsede forløb. Faciliteter kan være vigtige og brugbare elementer, men slår næppe til i sig selv. Det er muligt at sikre sig kompetencer til at facilitere kreative miljøer fx ved at uddanne særlige medarbejdere, og også det kan være et vigtigt skridt.

Men organisations- og arbejdskulturen danner en vigtig kontekst for at skabe kreative processer. En kultur, hvor man kun betragtes som arbejdende, hvis man sidder stille ved sit eget skrivebord, vil næppe være fremmede for kreative processer. En kultur med meget stærke produktionsmål vil også ofte vanskeliggøre eksperimenter på linje med en ledelseskultur, der lægger vægt på nul-fejl.

Ønsket om at styrke en udvikling af kreative miljøer vil i både offentlige og private virksomheder støde mod eksisterende kulturer som fx hierarkiske kulturer eller traditionelle ekspertkulturer, men også mod flere nyere tendenser, der iværksættes parallelt med forsøgene på at styrke en kreativ praksis. Øget formalisering og styring af fx tid og ressourcer gennem implementering af de store ERP virksomhedssystemer, og ledelsessystemer med performancemål i form af nøgletalsopfølgning kan opleves som modsatrettede signaler for medarbejdere og mellemledere i hverdagen. Helt parallelt betyder implementeringen af "New Public Management" i den offentlige styring en øget målretning og evalueringskultur, der ikke nødvendigvis giver rum for eksperimenter og nye samarbejder.

En central pointe er således at faciliteter, facilitering og kultur må ses i en sammenhæng, hvis man vil styrke kreative miljøer. Endvidere må kreative miljøer forstås i en kontekst. Der er ingen generelle metoder eller tilgange, og man må løbende arbejde med de tre dimensioner. En række problemstillinger må reflekteres og diskuteres som fx ovennævnte krydspres samt de konsekvenser, det kan have fx for medarbejderne at ville fremme kreative miljøer.

Kreativt bliver i dag fremhævet som noget positivt, der på samme måde som bæredygtighed sættes ind i en række sammenhænge for at signalere kvalitet. Det er værd at diskutere om den kreative diskurs i dag udmøntes i frigørende og udviklende visioner eller den er blevet tæmmet og blot spændt foran en økonomisk vækstvogn? Kreativitet bliver koblet til innovation og entreprenørskab og skal helst blive til noget, der kan sælges og som skaber økonomisk vækst. Innovation og kreativitet kobles til menneskes uddannelse og udvikling, så længe det kan sælges. Ikke som noget, der er udviklende og frigørende.

Innovation og kreativitet bliver koblet til bæredygtighed gennem grøn vækst, der da formodentlig er bedre end ikke-grøn vækst, men er det bæredygtigt? Spørgsmålet om det bæredygtige samfund er i sig selv er en kreativ diskussion værd.

Innovation og kreativitet kobles også til bedre services og ikke mindst effektiviteten af offentlige services, men er det velfærd? Der er ofte god grund til at inddrage brugere/borgere og medarbejdere i udviklingen af services, og det er bestemt muligt at skabe bedre løsninger, der udnytter ressourcerne bedre. Men også her vil det være væsentligt at omfatte selve spørgsmålet om velfærd i de kreative processer.

Udvikling af innovative organisationer skal derfor næppe ses alene som et kompetencespørgsmål, men som en bredere udvikling af eksperimenterende og lærende kulturer og praksisser, hvilket igen kræver ledelsesmæssig / politisk prioritering og opbakning. Kreative faciliteter er ikke nok. Facilitering er heller ikke nok i sig selv. Der skal også et kulturskifte til.

Litteratur

- Agger, A. og Hoffmann, B. (2008): *Borgerne på banen*.
et. www.sm.dk/data/Lists/Publikationer/Attachments/191/borgerne_paa_banen.pdf.
- Albertsen, N. (1993): Byen, det sociale og retorikken. I Christensen, C.L. og Thau, C. (red.): *Omgang med tingene*. Aarhus Universitetsforlag, Aarhus.
- Alexander, K. et al (2004): Introduction, Alexander, K. et al (red) I *Facilities management – innovation and performance*, Spon Press, Cornwall.
- Alexander, K (2006): Community-based facilities management i *Facilities Vol. 24 No. 7/8*, p. 250-268.
- Agryris, C. & Schön, D. (1978): *Organizational Learning*. Addison-Wesley, London.
- Andersen, E.S (2004): *Joseph A. Schumpeter. Teorien om Økonomisk Evolution*. Jurist-og Økonomiforbundets Forlag.
- Andersen, N.Å. (2012): *Flygtige forhold - om ledelse af medarbejdere mellem pædagogik, kærlighed og leg*. Gyldendal Akademisk.
- Andersen, K.V. & Lorenzen, M. (2009): *Den danske kreative klasse*. Klim, Århus. Med bidrag af Trine Bille.
- Bang, Henrik og Sørensen, Eva (1999): Hverdagsmagerne – en udfordring til demokratiet og samfundsforskningen i Andersen, J. G. et al (red), *Den demokratiske udfordring*. Hans Reizels forlag, København. S 92-113
- Bason, C. (2007): *Velfærdsinnovation - Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. Børsen.
- Bason, C., Knudsen, S. og Toft, S. (2009): *Sæt borgeren i spil. Sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation*. Gyldendal Public.
- Bay, Morten og Ralund, Julie S. (2006): *Generation netværk*. DR
- Becker, F. (1991): *The Total Workplace – Facilities Management and the Elastic Organisation*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Bentham, J. (2011): *Panoptikon – magtens øje*. Klim. København.
- Binder, T., Brandt, E., Horgen, T. og Zack, G. (1998): Staging Events of Collaborative Design and Learning, Full paper presented at the *Concurrent Engineering Conference* in Tokyo, July 1998 (p. 369 - 378).
- Binder, T., Brandt, E., Halse, J., Foverskov, M., Olander, S. & Yndigeegn, S.L. (2011): *Living the (codesign) lab*. Paper. Danish Centre for Design Research., København
- Boal, A. (2000): *Theatre of the Oppressed*. 3rd ed. London: Pluto.
- Bogason, Peter (2001): *Fragmenteret forvaltning*. Systime, Århus

- de Bono, E. (1999): *Six thinking hats*. Little Brown & Co, United States of America.
- Breiler, Andréas og Michanek, Jonas (2005): *Idéagenten – en håndbog i idea management*. Jyllands-postens forlag:København
- Buch, A., Andersen, V., og Sørensen, O.H (2009): *Vidensarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. København: DJØF Forlag
- Cairns, G. & Beech, N. (1999): Flexible working: organisational liberation or individual strait-jacket? *Facilities*, Volume 17, Number 1/2, p 18-23.
- Castells, M. (1996): *The Rise of the Network society*. Oxford, Blackwell Publishers.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press
- Christensen, S. og Kreiner, K. (2005): *Projektledelse i løst koblede systemer – ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. Jurist og økonomiforbundets forlag:København
- Cooperrider, DL.; Whitney, D., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook*. Bedford Heights, Lakeshore Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1996): *Creativity : Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial, New York.
- Chesbrough, H.W. (2003): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Harvard Business School Press
- Dansk Ingeniørforening (1990): *Anvisning for teknisk forebyggelse af vold og hærværk*, Teknisk Forlag, København
- Ehn, P. (1989): *Work-oriented design of computer artifacts*. Arbetslivscentrum, Stockholm
- Ehn, P. (2009): Design Things and Living Labs. Participatory Design and Design as Infrastructuring. In Multiple Ways to Design Research. Research cases that reshape the design discipline. Proceedings of the *Swiss Design Network Symposium 2009*; Lugano, pp. 52-64.
- Engberg-Pedersen, Anna og Meyhoff, Karsten Wind (2004): *Samtale 1 – dine omgivelser er mit nu i At se sig selv sanse, samtaler med Olafur Eliasson*. Informations forlag, København.
- Erhvervsministeriet og Kulturministeriet (2000): *Danmarks kreative potentiale. Kultur- og erhvervspolitisk redegørelse 2000*.
(<http://kum.dk/Documents/Publikationer/2000/Danmarks%20kreative%20potentiale/Danmarks%20kreative%20potentiale.pdf>)
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008): *Vækst via oplevelser – en analyse af Danmark i oplevelsesøkonomien*.
(http://www.ebst.dk/publikationer/vaekst_via_oplevelser/pdf/vaekst_via_oplevelser.pdf)

- Erhvervs og Byggestyrelsen 2008b): *Innovation i Danmark. Hvordan danske virksomheder omsætter nytænkning til værdi*. (http://www.ebst.dk/publikationer/innovation/Innovation_i_Danmark/index.htm)
- Erhvervs- og Byggestyrelsen og Center for Kultur- og oplevelsesøkonomi (2011): *Vækst via oplevelser 2011*. (www.ebst.dk/file/186099/vaekst_via_oplevelser.pdf)
- Ericsson, D. (2001): *Kreativitesmysteriet*. PHD, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid handelshöskolan i Stockholm, Stockholm.
- Etzkowitz, H. (2008): *The Triple Helix: Industry, University, and Government in Innovation*. Taylor & Francis
- European Commission (2001): *Innovation Union Scoreboard 2011. Enterprise and Industry*. (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2011_en.pdf)
- Florida, R. (2002): *The Rise of the Creative Class – and How It’s Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books, New York.
- Florida, R. (2003): Cities and the creative class. *Cities & Community*, Vol. 2, P. 1, 3-19.
- Flyvbjerg, B. (1991): *Rationalitet og magt*. Academic Press
- Foucault, M. (2002): *Overvågning og straf - Fængselets fødsel*. Det lille Forlag
- Gadamer, Hans-Georg (2004): *Sandhed og metode. Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Systeme
- Gardner, H (1994): *Creating Minds*. New York: Basic Books.
- Gehl, J. (1980/1971): *Livet mellem husene*. Arkitektens Forlag, Copenhagen (English edition (2008): *Life Between Buildings: Using Public Space*. Arkitektens Forlag, Copenhagen).
- Gladwell, M. (2000): Designs for working – why your bosses want to turn your new office into Greenwich Village. *The New Yorker*, December 11, 2000, p. 60-70.
- Grenny, Joseph, McMillan, Ron, Patterson, Kerry, Switzler, Al (2002): *Crucial conversations – tools for talking when stakes are high*. McGraw-Hill:USA
- Grimshaw, B. (2004): *Space Place and People: Facilities Management and Critical Theory*, Alexander, K. et al (ed), *Facilities management – innovation and performance*, Spon Press, Cornwall.
- Gulmann, S. (2006): *City Design. Byudvikling for Borgere*. Gyldendal.
- GTS (2011): *Innovationspresset på Danske virksomheder – GTS-nettets anbefalinger og GRS institutternes markedsposition og potentiale – baggrundsanalyse*. (http://www.teknologiportalen.dk/NR/rdonlyres/0BA690C0-7139-48E1-93B7-4117AEF11584/4139/GTS_LOW.pdf)
- Hansen, A.L; Andersen, H.T og Clark, E. (2011): Creative Copenhagen: Globalization, Urban Governance and Social Change. *European Planning Studies*, Vol. 9, No. 7, p 851-869.

- Hall, P. (1998): *Cities and civilization*, Weidenfeld & Nicolson, Great Britain.
- Hammershøj, Lars Geer (2007): *Selvdannelse og socialitet, forsøg på en socialanalytisk samtidsdiagnose*. Danmarks pædagogiske universitets forlag:København
- Harvey, D. (1989): From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler*. Vol. 71 No. 1, 3-17.
- Hoffmann, B., Elle, M. And Munthe-Kaas, P.(2012a): Facilitating Creative Environments. Lessons from Danish cases at different organizational scales. In *Facilities Management research in the Nordic Countries: past, present and future, proceedings from the CFM Nordic Conference 2011*. Technical University of Denmark.
- Hoffmann, B. & Kofoed, J. (1999): *Fra Tilskuer til Deltager, Metoder til borgerdeltagelse i byøkologi og Agenda 21*. Danmarks Naturfredningsforening og Friluftsrådet.
- Hoffmann, B.; Munthe-Kaas, P.; Elle, M. (2012): Facilitating creative environments. Chapter in Alexander, K. & Price, I. (2012b)(eds): *Managing organizational ecologies: space, management and organization*. Routledge.
- Hoffmann, B.; Munthe-Kaas, P.; Larsen, J.L.; Elle, M. (2010): Facilitating creative environments. When the winds of creativity hit FM. Paper from: *The European Facility Management Conference 2010*. Madrid.
- Jacobs, J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*, New York, Random House.
- Jungk R. og Müllerts, NR: (1984): *Håndbog i Fremtidsværksteder*, Politisk Revy.
- Juul, H. et al (2008) (red.): *Det fremmede i det kendte. Byens rum 1*. København, Arkitekturforlaget B. www.byensrum.dk
- Juul, H. et al. (2009) (red): *Det kendte I det fremmede. Byens rum 2*. København, Arkitekturforlaget B. www.byensrum.dk
- Jæger , B. (2011): *User-driven innovation in the public service delivery*. Working paper No: 4/2011 Februar 2011 CLIPS (www.ruc.dk/clips)
- Kelly, T. (2001): *The Art of Innovation: Lessons in creativity from IDEO – America's leading design firm*. Random House. New York.
- Kirkeby, O.F. (2009): *Den frie organization. Balance mellem passion og storsind*, Gyldendal Business .
- Kretzmann, JP. & McKnight, JL. (1993): *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Center for Urban Affairs and Policy Research.
- Kupferberg (2006): *Kreative tider – at nytænke den pædagogiske sociologi*. Hans Reitzels forlag.
- Landry, C. (2008/2000): *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan, London.
- Larsen, H.G. og Hansen, A.L (2008): Gentrification – gentle or traumatic? *Urban Studies*, 45(2008), 2429-2448.

- Larsen, J. L. (2007): *Politisk urbanitet: Projekter, planer, protester og Supertanker på Krøyers Plads*. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Larsen, J.L.; Elle, M.; Hoffmann, B.; Munthe-Kaas, P. (2011): Urbanising Facilities Management: the challenges in a creative age. *Facilities* volume 29, no. 1/2, pp. 80-92.
- Larsen, S.N. (2011): En nation af kreativitetsslaver. *Asterisk* nr. 59: Tema: Innovation. Skal vi leve af innovation, eller det kejserens nye klæder? Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet, s. 24-27.
- Latour, B. (1987): *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society Milton Keynes*. Open University Press.
- Lauritsen, P. (2011): *Big brother 2,0. Danmark som overvågningssamfund*. Informations forlag.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991): *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. University of Cambridge Press.
- Leonard, D. & Swap, W. (2005): *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Liep J. (2001): Introduction. Liep, J. (red.): *Locating Cultural Creativity*. Pluto Press, London 2001.
- Lindgren, M.; Lüthi, B. & Fürth, T.(2005): *The Me We generation – what business and politics must know about the next generation*. Bookhouse publishing, Stockholm.
- Lorenzen, M. & Andersen, K.V. (2006): Den danske kreative klasse. *Samfundsøkonomen* nr. 2, april.
- Marling, G., Kiib, H. og Jensen, O.B. (2009): *Experience City.dk*. Aalborg Universitetsforlag.
- Maslow, A (1962): *Towards a psychology of being*. Van Nostrand.
- Mathie, A. & Cunningham, G. (2003): From clients to citizens: Asset-based community development as a strategy for community driven development. *Development in Practice*, 13(5). Oxfam, London.
- Mathiasen, S.B; Poulsen, C.F.; Lorenzen, M. (2006): *Rammebetingelser for Københavns creative brancher – Rapport 2006*. Copenhagen Business School.
- Matthiessen, C.W & Schwarz, A.W (1999): *Øresundsområdet: en ny forskningsbaseret region i Europa?* DTU, Kgs. Lyngby.
- Mayer, M. (1994): Post-Fordist city politics. *Post-Fordism: A Reader*. Amin, A. (red.) Blackwell Publishers. <http://userpage.fu-berlin.de/~jfkpolhk/mm/Research/Publications/Mayer%201994%20Post-Fordist%20City%20Politics.in%20Amin.pdf>
- Mehlsen, C. (2011): Farvel til fabriksundervisning, goddag til fremtidens fleksible læring. *Asterisk* nr. 59: Tema: Innovation. Skal vi leve af innovation, eller det kejserens nye klæder? Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet, s. 6-11.

Mercer (2011): *Quality of living survey report*. www.mercer.com/articleAs/quality-of-living-survey-report-2011

Mosbech, Karen (2004): *Workspace – organizational goals and physical environments*. Copenhagen.

Mouffe, C. (2005): *On the political*. Routledge.

Munthe-Kaas, P.; Hoffmann, B. og Jørgensen, U. (2012): Challenging municipal work practices in Copenhagen. Infrastructuring public sector innovation. Paper til Workshop: *Co-creation med borgere*. MEDEA, Malmø april 2012. (under udgivelse)

Noor, M. N. M. & Pitt, M. (2009): A critical review on innovation in facilities management service delivery. *Facilities*, Vol. 27 No. 5/6, 211-228.

Osborn, AF. (1953) *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving*. New York, Scribner.

Overmeyer, K. et al. (2007): *Urban Pioneers – Temporary Use and Urban Development in Berlin*. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin, Jovis Verlag.

Owen, H. (2008): *Open Space Technology: A user's guide*. San Francisco.

Pejtersen, J. (2006): Indeklima og arbejdsmiljø i storrumskontorer. I *Miljø og Sundhed. Temanummer om arbejdsmiljø. Supplement nr. 6, maj*. Indenrigs- og Miljøministeriets Miljømedicinske forskningscenter. (<http://moderneraestloshed.files.wordpress.com/2010/05/pejtersen-storrumskontorer-ismf-s06.pdf>)

Pink, D.H (2009): *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Canongate Books.

Pløger, J. (2002): *Den fragmentariske by og "det gode byliv". Udfordringer for fremtidens by- og boligplanlægning. Et essay*. Statens Byggeforskningsinstitut. (www.sbi.dk/byudvikling/bypolitik/den-fragmentariske-by-og-det-gode-byliv/den-fragmentariske-by-og-det-gode-byliv)

Pløger, J. (2008a): *Byrum og udvikling – nogle perspektiver. Byens rum som udviklingsrum*. Juul & Frost. www.byensrum.dk

Pløger, J. (2008b): Midlertidige byrum. I Juul, H. et al. (red.): *Det fremmede i det kendte. Byens rum 1*. København, Arkitekturforlaget B, s. 52-61.

Prahl, A. (1993): *Tredje Decentralisering - en strategi til lokalsamfundsudvikling?* Psykologisk Laboratorium, Københavns Universitet.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004:) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business School Press.

Radich, F. (2005): *Fysiske rammer for innovation: Case studies af kreativitetsfremmende innovative rum*. Vitus Bering/Strategy Lab, Horsens/Århus, Denmark.

Regeringen (2007): *Nytænkning og konkurrence. På vej mod en kvalitetsreform*. Sekretariatet for ministerudvalget.

- Regeringen (2010): *Styrket innovation i virksomhederne*. August.
- Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående uddannelser (2012): *Vision for innovationsstrategien*. Marts. (<http://fivu.dk/nyheder/temaer/2012/innovationsstrategi/vision>)
- Scharmer, O. C. (2007), *Theory U: leading from the future that emerges – the social technology of presencing*. The society for organizational learning Inc, Cambridge.
- Schein, E. H. (1997): *Organizational Learning as Cognitive Re-definition: Coercive Persuasion Revisited*. The Society for Organizational Learning. www.solonline.org/res/wp/10010.html.
- Sehested, K. (2002): *Netværksstyring i byer – Hvad med planlægningen og demokratiet?* Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Sehested, K. (red.) (2003): *Bypolitik mellem hierarki og netværk*. Akademisk Forlag, København.
- Sehested, K. (2005): Nye planlæggerroller mellem profession, management og demokrati. *Byplan 2:2005*.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline. The art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday New York.
- Schön, D. A. (1973): *Beyond the Stable State. Public and private learning in a changing society*. Penguin.
- Schön, D. A. (2001): *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Klim:århhus.
- Sennett, R. (1998): *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in The New Capitalism*. Norton.
- Sennett, R. (2005): *The Culture of the New Capitalism*. New Haven. Yale University Press.
- Skot-Hansen, D (2005): Why urban Cultural Policies? In Robinson, J. (ed.): Integrated Report. *Eurocult21*, p. 31-40, Helsinki. (www.eukn.org/E_library/Economy_Knowledge_Employment/Urban_Economy/Specific_Sectors/Tourism_Recreation_Culture/EUROCULT21_Integrated_Report)
- Skot-Hansen, D. (2007): *Byen som scene – Kultur og byplanlægning i oplevelsessamfundet*. Bibliotekarforbundet.
- Skårhøj, R. F. & Østergård, S. (red) (2005): *Generation Happy*. Unitas forlag, Frederiksberg.
- Smidt-Jensen, S. (2007a): *Kreativitet og bystyring*. Working Paper nr. 9, Centre for Strategic urban Research, Københavns Universitet. (http://www.byforskning.dk/publikationer/~media/Byforskning/doc/publikationer/working_papers/wp9.ashx)
- Smidt-Jensen, S. (2007b): *Når kultur skal være drivkraft for mellemstore byers vækst*. Working Paper nr. 15, Centre for Strategic urban Research, Københavns Universitet.

http://www.byforskning.dk/publikationer/~media/Byforskning/doc/publikationer/working_papers/wp15.ashx

Socialministeriet (2006): *Ressourcebaseret udvikling af lokalområder – en guide til kortlægning og mobilisering af ressourcer i udsatte bydele*. Socialministeriet.

Socialministeriet (2007): *Kreative erhverv – rammebetingelser*. Socialministeriet.

Stephensen, J.L. (2010): *Kapitalismens ånd & den kreative etik*. Aarhus Universitet.

Sundbo, J. (1994): Tre grundopfattelser i Innovationsteorien. *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*. Bind 58, 3.

Sundbo, J. (1995): *Innovationsteori – tre paradigmer*. Danmark: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Supertanker (2012): Fra "kreativ midlertidighed" til urban dramaturgi. I Toft-Jensen, M. & Andersen, S. (red) (2012): *Byen bliver til – en urban håndbog*. Forlaget PB43.

Swyngedouw, E., Moulaert, F. and Rodriguez, A. (2002): Neoliberal Urbanization in Europe: Large-Scale Urban Development Projects and the New Urban Policy. *Antipode*, 34: 542–577.

Bang, H. & Sørensen, E. (1999): Hverdagsmagerne – en udfordring til demokratiet og samfundsforskningen. Andersen J.G. et.al.(1999): *Den Demokratiske Udfordring*. Hans Reitzels Forlag.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2005): *Netværksstyring – fra government til governance*. Roskilde Universitetsforlag:Frederiksberg.

Tanggaard, L. (2008): *Kreativitet skal læres. Når talent bliver innovation*. Aalborg Universitetsforlag.

Toft-Jensen, M. & Andersen, S. (red) (2012): *Byen bliver til – en urban håndbog*. Forlaget PB43

Turner, F. (2009): Burning Man at Google - a cultural infrastructure for new media production. *New Media Society*, Vol. 11 No. 1/2, p. 73-94.

Undervisningsministeriet (2003): *Nøglekompetencer - forskerbidrag til Det Nationale Kompetenceregnskab*. Undervisningsministeriet.

Universitets- og Bygningsstyrelsen (2009): *Campus og studiemiljø. Fysiske rammer til morgendagens universiteter*. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Velfærdsministeriet (2008): *ABCD I praksis. Ressourceafdækning og beboerinvolvering I projekt Byen I Balance*. Rapport fra forsøgsprojekt i Vejle Kommune 2005-2007.

Vacher, M. (2012): PB43's rumligheder – om hvad der genner sig i en omdannelse. I Toft-Jensen, M. & Andersen, S. (red) (2012): *Byen bliver til – en urban håndbog*. Forlaget PB43.

Von Hippel E. (2005): *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge.

Wallas, G (1926): *The Art of Thought*. Harcourt Brace.

Wenger, E. (1998): *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

Cases

www.mind-lab.dk

www.musicon.dk

www.herning.dk

www.bolsjefabrikken.dk

<http://www.sciodontu.dk>

www.tryg.dk

Denne rapport rummer en diskussion af kreativitetsdiskursens etablering og udfoldelse i Danmark og analyse af seks konkrete danske cases:

- Mindlab – hvordan innovationskultur søges udviklet i den centrale offentlige forvaltning
- Tryg Forsikring – hvordan en virksomhed søger at udvikle en innovativ arbejdsplads og arbejdskultur
- SCION DTU – hvordan iværksætteri søges støttet
- Herning – hvordan diskursen tages op i et by med en lang tradition for innovativ praksis
- Musicon – en kommune, der arbejder med midlertidighedsplanlægning i en bydel
- Bolsjefabrikken – lokale aktiviteter, som tages op som grundlag for byliv og vækst.

Gennem disse casestudier og en omfattende teoretisk analyse diskuteres, hvordan "kreative miljøer" etableres og faciliteres med et særlig blik på sammenhænge mellem de fysiske faciliteter og mere procesmæssig facilitering. Rapportens resultater er dels en kritisk diskussion af diskursen, dels en præsentation af en række forskellige perspektiver på facilitering af kreative miljøer. De seks cases spænder over både mindre organisationer og virksomheder til bykvarterer og byer, og de teoretiske perspektiver søger tilsvarende at præsentere og at koble perspektiver på by- og regionalforskning, på ledelse og organisationsudvikling og læring samt på kreativitet og innovation og teknologisk udvikling.

ISBN 978-87-92706-93-5

DTU Management Engineering
Institut for Systemer, Produktion og Ledelse
Danmarks Tekniske Universitet

Produktionstorvet
Bygning 424
2800 Kgs. Lyngby
Tlf. 45 25 48 00
Fax 45 93 34 35

www.man.dtu.dk