
Innovations-, samarbejds- og styringsfantasmer i det offentlige

Ph.d. afhandling
Nana Vaaben

Innovations-, samarbejds- og styringsfantasmer i det offentlige

Ph.d. afhandling
Nana Vaaben

Vejleder: Eva Sørensen, Institut for Samfund og Globalisering, RUC
Bivejleder: Inger Sjørlev, Institut for Antropologi, KU
Uformel ekstra bivejleder: Jørgen Danelund

ISSN no. 0909-9174

Indholdsfortegnelse

TAK, TAK, TAK	7
<u>KAPITEL 1 – INDLEDNING</u>	<u>9</u>
BRUGERE OG PARTNERSKABER SOM INNOVATIONSDRIVKRÆFTER.....	10
DET SÆRLIGE VED INNOVATIONSSAMARBEJDE.....	11
FRA NEW PUBLIC MANAGEMENT TIL NEW PUBLIC GOVERNANCE.....	12
PROBLEMFORMULERING	14
AFHANDLINGENS STRUKTUR	15
<u>KAPITEL 2 – ANALYSERAMME</u>	<u>17</u>
INNOVATIONSDEFINITIONER	17
NYHEDSGRAD	18
IMPLEMENTERING	19
INTENTION	20
VALG AF CASES	20
VALG AF TEORETISK TILGANG - AT FINDE ELLER SKABE SIN FELT	21
SITUATIONSDEFINITIONER OG LOGIKKER I STUDIER AF PRAKSIS	22
FORTOLKENDE TILGANG OG "THICK DESCRIPTION"	22
THE EXTENDED CASE METHOD OG MANCHESTERSKOLEN	25
UDSTRÆKNINGER, LOGIKKER OG KRITIK.....	27
PRAKSIS, POLITIK OG FANTASI	28
DEN ALLEREDE KRITISKE FORSKER.....	32
MORALFANTASI I SAMTALE MED MORALFILOSOFI	34
VALG AF METODER	35
(DELTAGER)OBSERVATION	35
INTERVIEWS	37
PROJEKTER, CASES OG FELTER	38
<u>KAPITEL 3 – CASE: EN GOD HVERDAG PÅ PLEJEHJEM</u>	<u>41</u>
INDLEDNING.....	41
FASE 0: MØDET OG ANSØGNINGSPROCESSEN	43
FASE 1: BEGYNDELSEN - EN ANTROPOLOGISK UNDERSØGELSE	44
FASE 2: MIDTEN - COCREATION MED VIRKSOMHEDER	45
ET STED AT VÆRE.....	46

SKOVBRYNET SOM FORSKNINGSPLEJEHJEM.....	47
BROBYGNING OG AFGRÆNSNING	47
DELPROJEKTERNE PÅ AFDELINGERNE.....	50
MEDARBEJDERNE	50
BEBØERNE	54
PARTNER-VIRKSOMHEDERNE	57
PROJEKTLEDELSEN, INNOVATIONSAFDELINGEN OG FORVALTNINGEN	60
INSTITUTIONSLEDEREN.....	64
SAMSKABELSESLABORATORIET	65
FASE 3: EVALUERING OG AFSLUTNING	66
ANALYTIKERNE.....	66
TEST, EVALUERING OG AFSLUTNING	68
OPSUMMERING AF EN GOD HVERDAG PÅ PLEJEHJEM	71
<u>KAPITEL 4 – CASE: FÆLLES FOREBYGGELSE.....</u>	75
OPSTARTEN	76
7.KLASSES-DAGEN	77
VELKOMST	77
DE FORSKELLIGE WORKSHOPS	78
FORÆLDREAFTEN.....	81
8.KLASSES-PILOTPROJEKTET.....	83
I RETSSALEN	83
I ARRESTEN.....	84
FORÆLDREAFTEN.....	85
MØDERNE I LØBET AF ÅRET	87
8. KLASSEDAGEN	89
LYDKLIPPENE	90
FILMEN	91
FORÆLDREAFTEN.....	92
OPSUMMERING AF FÆLLES FOREBYGGELSE	94
<u>KAPITEL 5 – INNOVATION SOM FANTASME OG SOCIAL LOGIK.....</u>	97
INNOVATION SOM UDEFRAKOMMENDE CHOK	97
INNOVATION SOM LINEÆR PROCES	99
INNOVATION SOM INDEFRAKOMMENDE LYST	101
INNOVATION SOM EVOLUTIONSPROCES	104
INNOVATION SOM SOCIAL-KYBERNETISK PROCES	106
INNOVATIONSDRIVKRÆFTER?	108
INNOVATION REVURDERET	109
INNOVATION SOM INTENDERET	110
DE MANGE INTENTIONER I EN GOD HVERDAG PÅ PLEJEHJEM	110
I DEN GODE SAGS TJENESTE – FÆLLES FOREBYGGELSE	112
INNOVATION SOM PRODUKT ELLER PROCES	113
KOM DER NOGET NYT UD AF EN GOD HVERDAG PÅ PLEJEHJEM?	114
DELPROJEKTET OM COACHING	114
DELPROJEKTET OM ÉNGANGSVARMEPUDE.....	116
INNOVATIONSREFLEKSIONER OG ANSVARSFØLELSER	118
INNOVATION SOM "OTHERING"	120
KOM DER NOGET NYT UD AF FÆLLES FOREBYGGELSE?	121

INNOVATION SOM PERSPEKTIV	123
UDSTRÆKNING - INNOVATION SOM MODERNE PRISME	124
KOLDE OG VARME SAMFUND	126
INNOVATION SOM FANTASMATISK LOGIK	129
DELKONKLUSION - INNOVATION SOM MODERNE SELVSKABELSESMYTE	131

KAPITEL 6 – SAMARBEJDE SOM FANTASME OG SOCIAL LOGIK..... 135

SAMARBEJDE SOM INNOVATIONSFANTASME	135
SAMARBEJDE SOM SOCIAL LOGIK	136
CASE 1: ET SAMARBEJDE OM EN ANSØGNING OM ET SAMARBEJDE	140
SAMARBEJDES POLITISKE KARAKTER	142
SAMARBEJDE SOM VEJEN TIL KAPITAL	143
KAPITAL I VEJEN FOR SAMARBEJDE	144
KAPITAL SOM VEJEN TIL SAMARBEJDE.....	147
OPSUMMERING PÅ SAMARBEJDET OM EN ANSØGNING OM ET SAMARBEJDE	149
UDSTRÆKNING - ORDNEDE FORHOLD	150
SAMARBEJDSRELATIONER OG UDVEKSLINGSTEORI.....	154
SAMARBEJDE SOM GAVE	155
RITUALER OG TABUER.....	158
CASE 2: DEN KÆRLIGE KOMMUNE	161
HISTORIEN OM FORÆLDREAFTALERNE.....	162
OM AT "TAGE ANSVAR"	165
OM AT "BYDE IND"	166
OPSUMMERING PÅ DEN KÆRLIGE KOMMUNE	169
UDSTRÆKNING - DEN GODE INDRE VILJE	170
KONTRAKTER OG FRIVILLIG BINDING	171
ROLLER, RELATIONER OG VILLENDENDE SELVER.....	173
TABUER OG UMULIGE AFVISNINGER.....	176
DELKONKLUSION - SAMARBEJDE SOM SOCIAL, POLITISK OG FANTASMATISK LOGIK	179

KAPITEL 7 – STYRING SOM FANTASME OG SOCIAL LOGIK..... 183

HVAD ER STYRING?	184
MYTEN OM DEMOKRATIET, HIERARKIET OG STYRINGSKÆDEN	184
MYTEN OM ØKONOMIEN, YDREMOTIVATIONEN OG MARKEDSKRÆFTERNE	186
MYTEN OM ROMANTIKKEN, INDREMOTIVATIONEN OG SELVSKABELSEN	186
STYRINGSFANTASMER SOM "DRIVKRÆFTER"	188
CASE 1 – STYRING OG USTYRLIGHED	189
TIDSSTYRING OG AFVIKLING.....	191
STYRING AF PENGE: "SPILL-OVER" OG SPILDTE KRÆFTER	194
STYRING AF FORTOLKNINGER	195
OPSAMLING PÅ STYRING OG USTYRLIGHED	198
UDSTRÆKNING: HIERARKI OG TO FORSKELLIGE MARKEDSFANTASMER	199
HIERARKIET SOM SOCIAL LOGIK OG DEN PARLAMENTARISKE STYRINGSKÆDE SOM FANTASME.....	199
MARKEDSLOGIKKER OG MASKINELLE STYRINGSFANTASMER	201
CASE 2: METASTYRING AF SELVSTYRING	206
BLANCO-CHECK, TIMELØN OG MORALSK OPBAKNING	207
INTRINSISK ELLER EKSTRINSISK MOTIVATION.....	209
MED LEDELSEN I FRONT ELLER MED LEDELSEN I RYGGEN	210
OPSAMLING PÅ METASTYRING AF SELVSTYRING	213

UDSTRÆKNING: ROMANTIK, DIALOG OG SELVSTYRING	213
DELKONKLUSION – STYRING SOM FANTASMATISK, POLITISK OG SOCIAL LOGIK	215
<u>KAPITEL 8 – KONKLUSION OG RESUMÉER</u>	<u>219</u>
KONKLUSION	219
INNOVATION - DEN MODERNE SELVSKABELSESMYTE	220
SAMSKABELSESFANTASMEN – DET UKØBELIGE OG UKOMMANDERBARE SAMARBEJDE	221
STYRINGSFANTASMER OG HETEROFONI	221
TVIVLENS OG PARADOKSERNES UDTRYKSFORMER	222
SVAR PÅ PROBLEMFOMULERINGEN	224
DANSK RESUMÉ.....	226
ENGLISH ABSTRACT	230
<u>LITTERATUR.....</u>	<u>235</u>

Tak, tak, tak

Denne afhandling var aldrig blevet til noget uden en hel masse menneskers hjælp, åbenhed, drillerier, diskussioner, overbærenhed og tålmodighed.

Allerførst tak til alle de mennesker, som velvilligt har ladet sig forstyrre i deres virke, og som åbent har delt deres oplevelser, følelser og fortolkninger med mig – både når det var let at samarbejde og når det var svært. Tak for jeres åbenhed, tak for jeres indsigter og tak for jeres kommentarer til det, jeg har skrevet.

Tak til alle mine vejledere. Til Eva Sørensen - tak for faglige udfordringer, indsigter, stor overbærenhed og utallige gennemlæsninger. Til Inger Sjørlev - tak for redning i rette øjeblik, for faglig inspiration, altid dejlige ordlege og for opbyggelig væremåde. Til Jørgen Danelund - tak for faglig støtte og for uvurderlig tro på at det hele nok skulle lykkes.

Tak til Metropol og Institut for Samfund og Globalisering (RUC) for at have finansieret projektet. Tak til forskningsprojektet CLIPS (Collaborative Innovation In The Public Sector) for alle de faglige diskussioner og hele det netværk af kolleger og samarbejdspartnere deltagelsen i dette forskningsprojekt har bragt med sig. Tak til Institut for Ledelse Politik og Filosofi (CBS) for at have mig på besøg – det var lærerigt.

Sidst men ikke mindst: Tak til min dejlige familie for at have båret over med både frustrationer og mentalt fravær. Jeg skal nok være lidt mere nærværende fremover.

Nana

Kapitel 1 – Indledning

Innovation har gennem de senere år været på programmet alle vegne. Danmark har et ministerium for innovation. Regeringen har lavet en national innovationsstrategi, der skal skabe job og vækst gennem bl.a. styrket samarbejde¹. Der bliver undervist i innovation i både folkeskoler, gymnasier og på universiteter, og der bliver bevilget store summer af offentlige midler til innovation og forskning i innovation.

I løbet af den økonomiske krise, som har udspillet sig i såvel Danmark som globalt fra 2008 og frem, har det gang på gang været diskuteret i medierne, hvilke knapper og håndtag politikerne skal skrue på, for at få gang i hjulene og væksten og økonomien. Jævnligt udråbes en ny "motor for vækst". Kvinder, Asien, infrastruktur, offentlig-private innovationspartnerskaber, grøn teknologi, pensionsopsparinger og alle mulige andre meget forskellige emner, grupper eller steder er efter tur blevet anset for at være motor for vækst². Men blandt de mange forskellige foreslåede motorer, synes *innovation* at være et af de forslag, som rigtig mange politikere er enige om, må være enten en drivkraft, eller en del af en mulig løsning på de økonomiske problemer.

Politikerne kan i hvert fald blive enige om, at hvis vi fortsætter med blot at gøre mere af det, vi gør i forvejen, så vil velfærdssamfundet ikke kunne hænge sammen i fremtiden. Vores offentlige sektor vil simpelthen ikke kunne levere al den velfærd vi gerne vil have, med mindre den får lov til at vokse så meget, at vi ikke har råd til at betale den. Vi må innovere os ud af krisen, og "work smarter, not harder" foreslås det derfor, når budgetterne ikke kan hænge sammen, arbejdspladserne lukker eller befolkningstallene viser, at der kommer til at mangle folk til at passe de mange ældre, som forventes at have behov for hjælp i nær fremtid.

I den tid innovation har stået højt på den politiske dagsorden, har der fra såvel teoretisk som politisk hold været ledt efter svar på, hvilke barrierer, der mon kunne tænkes at stå i vejen for innovation, og hvilke drivkræfter, der kunne tænkes at trække den i gang. Blandt de emner, der har været anset som en meget væsentlig drivkraft er *samarbejde*.

Da Helle Thorning Schmidt holdt sin første åbningstale i Folketinget, brugte hun ordet "samarbejde" hele sytten gange i sin beskrivelse af, hvordan regeringen havde tænkt sig at gribe opgaverne an³. Den nationale innovationsstrategi fra 2012 udpeger ligeledes styrket samarbejde som en af vejene til at nå de innovative mål⁴. Samarbejde og partnerskaber er i mange forskellige sammenhænge blevet noget, der arbejdes med både politisk og strategisk. Det gælder i forholdet mellem forskellige institutioner og forsøg på at nedbryde "siloe" inden for den offentlige sektor, det gælder i forholdet mellem den offentlige og den private sektor (Klijn og Teismann 2000, Skelcher 2005, Greve og Hodge 2010), det gælder i forholdet mellem institutioner og deres brugere (Hartley 2005), og det gælder også inden for dele af forskningsverdenen. I antropologien og andre dele af samfundsvidenskaberne taler man nu

om viden som noget, man skaber *i samarbejde med* de mennesker man studerer, hvor man før talte om viden som noget, man får adgang til gennem informanter (Faubion & Marcus 2009, Phillips et al 2013).

Men selvom samarbejde ligesom innovation kan siges at være en allestedsnærværende "tænketrend", så er der visse områder eller forståelser af innovationssamarbejde, der har været set på med særlig store forhåbninger, og som har tiltrukket sig særlig stor opmærksomhed og særlig mange midler. Blandt de drivkræfter, som har været forbundet med store forhåbninger, er *brugerdreven innovation* og forskellige udgaver af *partnerskaber*.

Brugere og partnerskaber som innovationsdrivkræfter

Der er de seneste år både økonomisk og forskningsmæssigt og i både ind- og udland blevet satset stort på brugerdreven innovation (Bason 2007, Hippel 2007, Bason, Toft og Knudsen 2009, Kristensen og Voxted 2009, Van de Ven 1986:599). Fokuseringen på brugere har i mange tilfælde mere eller mindre eksplicit været ensbetydende med et fokus på *forbrugere*. En stor del af teorierne om brugerne som innovationsdrivkraft har haft den private sektor i fokus eller som forbillede og har mere eller mindre eksplicit indtaget et markeds-, forbrugs- eller forretningsperspektiv på innovationsprocesser. Teorierne om brugere har bl.a. handlet om hvordan "lead users" i form af passionerede forbrugere på eget initiativ dannede netværk og udviklede produkter inden for deres interesseområder (Hippel 2007), om hvordan individuelle forbrugeroplevelser og netværk af brugere kunne betragtes som en vidensressource, der kunne bruges i udviklingsøjemed gennem "open innovation" (Chesbrough 2006), "swarm-creativity" (Gloor 2006), co-creation og samskabelsesprocesser (Pralahad og Ramaswamy 2000, Prahalad og Krishnan 2008). Fra at man så på forbrugerne (eller kunderne) som et segment eller en mere eller mindre ensartet gruppe af mennesker med et bestemt og prædefineret behov, der kunne tolkes som en efterspørgsel og dermed som en markedsmulighed og en drivkraft (Van de Ven 1986), gik man gradvis over til at se brugerne som individuelle personer med særlige behov, og som nogen med hvem man som virksomhed kunne opbygge længerevarende relationer og måske endda samarbejde (Pralahad og Ramaswamy 2000). Samarbejdet mellem virksomheder/organisationer og deres brugere er kommet mere og mere i centrum.

Det er ikke længere kun den private sektor, der er interesseret i at kende og arbejde sammen med deres (for)brugere. Det er blevet en allestedsnærværende tænketrend, som kan genfindes i den offentlige sektor, hvor der også i høj grad er kommet fokus på brugerne som mulig innovationsdrivkraft (Bason 2007, Bason, Toft og Knudsen 2009, Kristensen og Voxted 2009), og også her kan man spore et skift i måden at betragte brugerne på. Fra at brugerne blev set som klienter nederst i et hierarki, overgik man også i den offentlige sektor til at betragte dem som forbrugere eller kunder, der kunne drive innovation gennem deres efterspørgsel og frie valg, hvorfor de i sagens natur måtte tilbydes noget at vælge imellem. Denne tænkning tog i Danmark fart i den offentlige sektor i forbindelse med New Public Management-bølgen, der siden 80'erne har betydet, at den offentlige sektor i mange henseender har forsøgt at flytte offentlige opgaver ud på markedet gennem licitation og udbudspolitikker, eller at imitere markedet ved at indføre markedslignende ordninger inde i den offentlige sektor (Sørensen 2005:42, Danelund og Sanderhage 2011:144). Men på det seneste er man også i offentligt regi begyndt at betragte brugere som ligeværdige samarbejdspartnere, sammen med hvem man kan forsøge at co-create fremtidige

velfærdsløsninger (Hartley 2005, Jæger 2011), eller sammen med hvem man i kraft af interaktive styringsarenaer, kan samarbejde om at træffe fælles beslutninger om, hvordan man løser komplekse samfundsproblemer (Torfing 2010, Sørensen og Torfing 2011:25).

På denne måde flyder udviklingen inden forbrugerdreven innovation til en vis grad sammen med den udvikling, der handler om partnerskaber. Det er blevet attraktivt at få den offentlige sektor til at samarbejde med brugerne. På den baggrund er der i en række forskellige sammenhænge kommet fokus på at danne partnerskaber af længerevarende og strategisk karakter og byggende på gensidig tillid, og mere specifikt er der kommet fokus på *innovationspartnerskaber* (Klijn og Teismann 2000, Skelcher 2005, Greve og Hodge 2010). Partnerskaber og partnerskabelse er blevet noget, som både virksomheder og offentlige organisationer arbejder med og forbinder med skabelse af nye muligheder og nye løsninger (Andersen 2006: 50ff). Hvor man på ét tidspunkt søgte at fremme offentlig innovation og nytænkning ved at aktivere eller imitere markedet, er man altså i stigende grad gået over til at forsøge at fremme offentlig innovation ved at opfordre til samarbejde og partnerskaber på kryds og tværs. Denne tilgang til brugerne er til en vis grad udtryk for det, der nogle gange kaldes for netværksparadigmet og andre gange refereres til som New Public Governance. Helt i tråd hermed blev jeg forleden dag på et forældremøde i min datters vuggestue præsenteret for pædagogernes refleksioner over kommunens nye strategi, som gik ud på at fremme *partnerskaber mellem forældre og pædagoger*, så de kunne *samarbejde* om børnenes hverdag.

Men hvad menes der egentlig med samarbejde og partnerskaber? Og hvad er det for en kvalitet ved samarbejde, der forbindes med nyskabelse? Hvordan lander forestillingerne om, at vi kan samarbejde os til innovation, når det specifikt undersøges i den offentlige sektor? Mere præcist: Hvordan kommer de til udtryk i krydsfeltet mellem den offentlige og den private sektor? Og Hvordan kommer de til udtryk i krydsfeltet mellem den offentlige sektor og borgerne/brugerne?

Det særlige ved innovationssamarbejde

I den litteratur, jeg nævnte tidligere om swarm-creativity, co-creation, open innovation osv. knyttes innovation sammen med særlige måder at samarbejde eller relatere sig til hinanden på. I en del litteratur om det særlige ved innovationssamarbejde, har forskerne eller forfatterne taget udgangspunkt i et eller andet fænomen (typisk en opfindelse), der betragtes som innovation og har dernæst undersøgt, hvilke særlige aspekter ved relationerne mellem samarbejdspartnerne, der mon gjorde sig gældende i skabelsesprocessen.

I en stor del af denne litteratur lægges der vægt på, at det særlige ved netop denne slags samarbejde er, at det *føles og opleves* anderledes end andre former for samarbejde. Den førnævnte Peter Gloor forklarer eksempelvis, at det særlige ved swarm-creativity og samarbejde i innovationsnetværk er, at man kan samarbejde på en særlig "*energized*" måde, hvor man har det sjovt undervejs og samtidig når nogle fantastiske resultater (Gloor 2006). Bennies og Biederman har undersøgt "*great groups*" for at afdække hemmelighederne bag kreativt samarbejde og fastslår, at i sådanne grupper "*work is more fun than fun*" (Bennies & Biederman 1997:196). På lignende vis argumenterer Carl Otto Scharmer med sin teori U for at man gennem lytning og intens tilstedeværelse i nuet (presencing), kan lære af fremtiden, mens den opstår, hvilket transformerer både verden og én selv (Scharmer 2011). Disse forfattere er til dels i tråd med det fokus der op gennem 90'erne har været på kreativitet og

læring som havende at gøre med "flow", som er en særlig engageret opslughedsfølelse eller optimaloplevelse (Csikszentmihalyi 1996, 2005a, 2005b), og som en særlig legende måde at arbejde og udvikle nyt på, som kendetegner "den kreative klasse" og dennes måde at arbejde på (2002, 2005a, 2005b).

På den hjemlige danske arena, kan denne tænkning og interesse i at forstå denne *særlige* slags samspil eller *særlige* slags samarbejde ses afspejlet i forskellige læringsteorier som fx Hans Henrik Knoops arbejde med at skabe rammer for flow i en verden, der ofte forhindrer det (Knoop 2006), Peter Bastians beskrivelse af hvordan man kommer "ind i Musikken" og evt. overfører dette "kollektive flow" til samspil i andre sammenhænge (Lyhne 2006), og senest Lotte Darsøs forskning i kunsten at "fremelske" innovationskompetence, der også bygger på denne forståelse af samarbejde og innovation (Darsø 2011).

En af grundargumenterne i den læringsteoretiske forståelse af innovationssamarbejde er, at processen ikke kan styres, men snarere skal sættes fri, fordi det er den indre motivation, der udgør drivkraften, og den kan man ikke styre ad viljens vej. Man kan som leder støtte, bakke op, skabe nem adgang for "plug-and-play-generationen" (Florida 2002a), elske (Darsø 2011), åbne fremtiden (Scharmer 2005), sørge for et innovationsvenligt miljø (Knoor 2006) og ellers blot sørge for at undgå at gå i vejen eller afbryde, hvis det nytænkende samarbejde skulle opstå af sig selv - men man kan ikke garantere, at det overhovedet opstår (Bennies og Biederman 1997:197).

Netop fordi der ikke er noget klart svar på, hvordan man kan få sådanne former for samspil til at opstå og fungere, er der grund til at undersøge, hvordan de politiske ambitioner om at fremme innovationssamarbejde egentlig lander i nogle af de organisatoriske sammenhænge, hvor det var meningen, at det skulle finde sted. Eftersom hovedparten af, hvad der er skrevet om det særlige ved innovationssamarbejde, handler om enten den private sektor eller om innovationssamarbejde generelt, er der grund til at undersøge det specifikt i den offentlige sektor, som fungerer på andre vilkår end den private (Haukness 2005).

Fra New Public Management til New Public Governance

Politikere og ledere gør forskellige ting for at fremme innovationssamarbejde i den offentlige sektor. Både EU og Danmark har emnet i fokus på højt plan og forsøger bl.a. at hjælpe udviklingen af både innovationssamarbejde og offentlig-privat innovationssamarbejde på vej gennem økonomisk støtte.

EU støtter bl.a. offentlig-privat innovationssamarbejde gennem Regionale Fondsmidler og Danmark yder bl.a. statsstøtte til det gennem Erhvervs- og Byggestyrelsens programmer. I 2009 samlede Erhvervs- og Byggestyrelsen deres erfaringer på området i en rapport, hvori de beskriver, hvad det er for en form for samarbejde, der tilstræbes gennem denne støtte:

"OPI-samarbejde er et tæt og gensidigt samarbejde mellem offentlige og private virksomheder med henblik på nytænkning og udvikling af offentlige løsninger. Det særegne ved OPI-samarbejde [offentligt-privat innovationssamarbejde] – sammenlignet med andre former for offentlig-privat samarbejde – er at relationen mellem deltagerne ikke kan karakteriseres som et aftager/leverandør-forhold med henblik på levering af en kendt løsning. Deltagerne er derimod udviklingspartnere,

der sammen udforsker nye innovative løsninger på fælles definerede problemer” (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2009: 10).

Innovation og nytænkning knyttes i dette citat helt tydeligt sammen med en slags samarbejde, der er noget andet end *samhandel*, hvor man køber og sælger af hinanden. Det er helt tydeligt, at den slags samarbejde, styrelsen ønsker at støtte er en *særlig* slags samarbejde, som formodes at være egnet til innovation og nytænkning, og som er noget andet, end den form for samarbejde, man regnede med ville være nyskabende, da New Public Management var det, man satte sin lid til som innovationsdrivkraft. Men selvom citatet fra Erhvervs- og Byggestyrelsen viser, at styrelsen gerne vil fremme en *særlig* slags samarbejde, der er noget *andet* end *samhandel*, er det samtidig væsentligt at huske, at *netop* *samhandel* og markedsinspirerede relationer også længe har været anset som *netop* den *særlige* slags samarbejde, der kunne bringe nyskabelse med sig i den offentlige sektor (Hood 1991).

Fra 80'erne og frem er New Public Management med fokus på minimering af den offentlige sektor, professionalisering af ledelsen, tydelige performancemål, kontrakter, resultatfokus, øget konkurrence og frit valg, inspiration fra den private sektor, udvikling af markeder eller kvasimarkeder blevet forsøgt indført *netop* fordi, man antog, at det kunne føre tiltrængte forandringer af den offentlige sektor med sig (Hood 1991:7).

I Danmark kunne man den 29. marts 2007 læse en kronik i Politiken med titlen ”Tilgiv os, vi vidste ikke hvad vi gjorde”. Kronikken var skrevet af 8 chefer, som alle i begyndelsen af 90'erne arbejdede i finansministeriet og var med til at indføre en række ”*Fristyrelsesforsøg*” ved bl.a. at benytte sig af nogle af de principper, som kendetegner New Public Management. De 8 chefer forklarer i artiklen, hvordan indføring af fx kontraktstyring dengang var et forsøg på at *løse* institutionerne fra den centrale detailstyring, som ellers dominerede. I stedet ville de indføre en håndfuld meningsfulde indikatorer, og ellers udstikke ret vide rammer, som institutionerne frit kunne agere inden for. Men de 8 chefer skriver i kronikken, at denne kontraktstyringsform gik over gevind, og at flere og flere performancemål fandt vej ind i kontrakterne. Dette har ifølge skribenterne resulteret i, at ledere og medarbejdere i den offentlige sektor gradvist har flyttet deres fokus fra det svært målelige til det let målelige, eller fra kerneopgaverne til dokumentation og administration af dem, hvorved de ofte må handle mod deres egen fornemmelse af godt anvendt tid. Det er denne udvikling, cheferne gerne vil undskylde for deres medvirken til (Gjørup et al 2007).

New Public Management er også fra mange andre sider blevet kritiseret for ikke at medføre de forbedringer, man havde håbet og troet på. Downs og Larkey lavede allerede i 1986 en analyse, hvor de sammenlignede de ledelsesmæssige ”ritualer”, der blev gennemført som en del af New Public Management-bølgen med melanesiske cargo-kulter, hvor de indfødte melanesere efter ganske rationelle overvejelser besluttede at bygge landingsbaner, så de store jernfugle (flyvemaskiner) kunne komme til at lande og læsse de mange dejlige materielle goder af hos dem. Det havde de set ske hos de hvide koloniherrer, så det lå lige for at forsøge at kopiere arrangementet. Hovedargumentet i analyserne af cargo-kulterne er, at handlingerne var ganske rationelle og meningsfulde inden for den sammenhæng, hvori de blev tænkt – de baseredes bare på nogle ”forkerte præmisser”, og ”fuglene” landede ikke på de nybyggede landingsbaner med alle de dejlige varer (Eriksen 1993:295). Pointen med sammenligningen var, at en række af de tanker, der tilsammen udgør det, der er kommet til at gå under betegnelsen New Public Management, også kan betragtes som forholdsvis

rationelle og sammenhængende inden for en bestemt forståelsesramme, som bare har baseret sig på nogle "forkerte præmisser" (Hood 1991).

Man kan altså på flere fronter spore en stigende utilfredshed med New Public Management. De formodede frugter af tiltag og beslutninger er udeblevet, og til gengæld mener flere (som fx forfatterne til den omtalte kronik), at det har medført en række mindre heldige udviklinger. I forlængelse heraf kan man vælge at se hele det nye fokus på samarbejde, co-creation osv. (som jeg vil kalde "New Public Governance" (Osborne 2010)), som en reaktion *mod* New Public Management – en reaktion, der fx skal bytte krævende kunder ud med samarbejdsvillige medskabere og som i stedet for konkurrence, skal indføre samarbejde, og som i stedet for nøjeregnende tælle- og måleregimer mellem bestillere og udførere, vil indføre tillidsfulde, ligeværdige og gensidige relationer mellem partnere.

Problemformulering

Der er grund til at forsøge at lære af erfaringerne. New Public Management var en del af en tænketrend, ifølge hvilken det var *indlysende*, at markedet kunne være et forbillede, og at klare kontraktlige aftaler, tydelige mål, effektmålinger, incitamentsstrukturer, fri konkurrence, BUM-modeller, kravspecifikationer m.v. var en drivkraft for nytænkning og effektivisering af den offentlige sektor. Siden har det vist sig, at det ikke helt var sådan, det gik. Følger man Downs og Larkey, kan man sige at New Public Management indførte en "markeds-kult" og legitimerede en række forskellige tiltag, systemer og ritualer i Markedets "hellige" navn, uden at gevinsten var overbevisende.

Nu oplever vi et skift, hvor det virker indlysende, at samarbejde, partnerskaber og brugerne i centrum vil kunne fungere som en tilsvarende løftestang. Der er derfor al mulig grund til at undersøge, hvilke modeller, præmisser og antagelser om menneskelig interaktion disse *nye* selvfølgeligheder bygger på. Hvad er det for en kult vi evt. nu er ved at indføre, og hvad er det for nogle handlinger og tiltag, der legitimeres i *Samarbejdets* "hellige" navn? Derfor vil min problemformulering være følgende:

Hvad er det for nogle kulturer, forestillinger eller overbevisninger vi nu i kraft af New Public Governance hylder og sætter vores lid til som drivkraft for en fornyelse af den offentlige sektor?

Hvilke præmisser og antagelser om menneskelig interaktion bygger ideerne om innovation gennem samarbejde på?

Hvilke implikationer har disse idéer – bl.a. i samspil med andre idéer – for de ledere, medarbejdere, virksomheder og borgere, blandt hvem det var meningen, at den samarbejdsdrevne innovation skulle finde sted?

Disse spørgsmål vil jeg udforske gennem afhandlingen, men jeg vil ikke gøre det ved at starte blandt politiske beslutningstagere og forsøge at følge beslutningens vej ned gennem hierarkierne mod implementering. I stedet vil jeg undersøge spørgsmålene med udgangspunkt i den praksis, hvor innovationssamarbejdet antages at kunne finde sted.

Dette valg skyldes, at adskillige forskere har vist, at ledere og medarbejdere ikke bare orienterer sig efter en enkelt beslutning, strategi eller tænketrend. Tværtimod agerer de som oftest i et krydsfelt af mange forskellige logikker, politikker, interesser og hensyn (Hartley

2005, Andersen 2012). Hvis jeg udelukkende fokuserede på "implementeringen" af en enkelt tænketrend, ville jeg ikke begribe dette vigtige samspil med andre hensyn, og jeg ville ende med at tegne et forsimplet billede af den praksis, jeg gerne vil skildre. Derfor starter min forskningsproces "på gulvet" eller i praksis, men selvfølgelig bliver samspillet mellem ledere og medarbejdere og mellem ledere i forskellige positioner også undersøgt.

Afhandlingens struktur

Kapitel 2, som følger umiddelbart efter denne indledning, er et kapitel, hvor jeg vil redegøre for mit videnskabsteoretiske ståsted, mine analytiske greb, og for hvorledes jeg har skaffet empiri, valgt cases og afgrænset min felt. I dette kapitel redegør jeg bl.a. for, hvordan jeg ved hjælp af thick description, sociale logikker og fantasmer vil udstrække mine analyser fra de specifikke cases til større samfundsmæssige kontekster.

Herefter følger kapitel 3 og 4, som er antropologiske beskrivelser af de to cases, som udgør min empiri. Den første er casen omkring projekt "En God Hverdag På Plejehjem" og handler om et innovationsprojekt, hvor en stor kommune via partnerskaber med forskellige virksomheder forsøgte at skabe eller afprøve nye løsninger inden for ældreplejen. Den anden case hedder "Fælles Forebyggelse". Den foregik (og foregår faktisk stadig) i en mindre kommune, hvor en række forskellige offentlige aktører har forsøgt i samarbejde at forny og forbedre forebyggelsesindsatsen over for og til dels i samarbejde med kommunens unge og deres forældre.

I kapitel 5 analyserer jeg de to cases ved at bruge forskellige innovationsteorier som omhandler definitioner af innovation. Jeg vil vise, at ingen af de innovationsdefinitioner, jeg har kunnet finde frem til, har kunnet hjælpe med at afgøre, om de to cases hver især "samlet set" kunne betragtes som innovation. I stedet argumenterer jeg med udgangspunkt i Claude Levi-Strauss og hans begreber om kolde og varme samfund for, at innovation snarere må betragtes som værende en anskuelsesmåde, der i tråd med den måde vi hylder forandring på, bliver til en moderne skabelsesmyte med os selv i rollen som skaberne. Innovation er at betragte som et særligt *moderne blik*, eller en *moderne prisme*, der *opsplitter verden* i nyt og gammelt eller statisk og dynamisk, alt efter om det er produkter eller processer man ser på. Dette blik indbefatter en kontekstualisering og fremstiller noget som innovativt i kraft af at noget gøres til den gamle eller statiske kontekst, hvorved der bliver tale om en form for "*othering*". Det fantasmatisk aspekt består i de positive konnotationer, der knyttes til innovation i kraft af skabelsesmyten, og den sociale logik, som følger med, handler om opsplittning, othering og/eller dæmonisering af "de statiske andre".

I kapitel 6 vil jeg se på samarbejdsrelationerne i de to cases. Jeg vil vise, at der blandt de mennesker, som var aktivt involveret i innovationsprojekterne var enighed om at samarbejde var vejen til innovation – dette kalder jeg "samskabelsesfantasmaen". Jeg vil også vise, at deltagerne⁵ forestillinger om og idealer for disse samarbejdsrelationer, handler om ligestilling, gensidighed og villighed til at lytte og justere sine forventninger efter den andens behov og formåen. Jeg vil på den baggrund argumentere for, at den sociale logik, som parterne lænede sig op ad i deres forsøg på at begribe relationerne, på mange måder minder om de idealer der forbindes med kærlighedsrelationer og venskaber. Dermed adskiller det samarbejdsideal, som deltagerne taler om, sig i høj grad fra det samarbejdsideal, som var og er fremherskende med New Public Management-tænkningen, hvor det handlede om at

formulere præcise krav til hinanden. I denne nye forståelse, er der ikke tale om, at tilstræbe præcist formulerede krav, men om på en "ikke-krævende måde" at udvise gensidig fleksibilitet og tillid til, at den Anden i relationen varetager éns egne forehavender. Samarbejdet som ideal eller fantasme blev formuleret som et *alternativ* til markedsrelationer og til magtrelationer, som et forhold, der hverken kunne købes eller tvinges, men samtidig var der adskillige eksempler på, hvordan samarbejdsrelationer alligevel blev forsøgt købt eller påtvunget. Tilsammen betyder dette, at forestillingen om det ligeværdige, gensidigt generøse samarbejde (ligesom andre forestillinger) kun kan opretholdes, hvis parterne ind i mellem er villige til at "lade som om" og lukke øjnene for de erfaringer, der evt. ikke passede med forestillingerne.

I kapitel 7 vil jeg se på styringsaspekterne af de to cases, og det vil jeg, fordi begge cases viste sig at være domineret af forskellige fortællinger om, hvordan og af hvem processerne blev styret. I den ene case blev en række styringsforsøg og en hierarkisk social logik legitimeret med reference til politiske beslutninger, ligesom der var to forskellige indbyrdes modstridende markedsfantasmer på spil. Den anden case var mere præget af en fortælling, der handlede om facilitering af selvstyring, og om at medarbejderne skulle byde ind, agere selvstændigt og lytte sig frem til borgernes behov. I begge tilfælde krævede opretholdelsen af fantasmerne, at deltagerne var villige til at lukke øjnene for de dele af deres erfaringer, der ikke passede ind i dem. I den første case viste kombinationen af indbyrdes modstridende fantasmer sig vanskelige at få til at passe sammen, og der opstod en del tvivl om, hvad der var rigtigt og forkert at gøre. I den anden case var der også modsætninger, men ikke i så udpræget grad.

Afhandlingen sluttet af med en konklusion i kapitel 8.

Kapitel 2 – Analyseramme

Genstandsfeltet for denne afhandling er innovation, samarbejde og styring, men jo længere jeg er kommet i de erkendelsesprocesser, som skrivningen af denne afhandling har affødt, jo mindre tilbøjelig er jeg til at betragte disse begreber som nogen, man kan drage ud og finde empiriske eksempler på, og jo mere tilbøjelig er jeg til at betragte dem som analytiske konstruktioner, som man kan vælge at kaste ned over mange forskellige sammenhænge, men som man ikke uden videre kan sige, at empirien eksemplificerer.

For at studere de sociale relationer, som blev praktiseret og fortolket *i løbet af* processen, måtte jeg tidsmæssigt så tæt på oplevelserne som muligt for derved at undgå, at erindringen om eventuelle konflikter eller oplevelser af gensidigt og skabende samspil skulle være blevet udvisket eller "genbehandlet" af senere oplevelser, fortolkninger og refleksioner. Det oplagte metodiske valg var derfor at tage på feltarbejde og lave deltagerobservation, og derfor var et case-studium af igangværende samarbejdsprocesser om innovation⁶ en oplagt mulighed. I begyndelsen af min forskningsproces skulle jeg imidlertid vælge et eller andet sted at tage hen på feltarbejde, for at kunne studere praksis, hvilket ville sige praktiserede samskabelsesprocesser – eller i hvert fald forsøg på at innovere gennem samarbejde og forsøg på at lede, fremme eller styre sådanne processer.

Men hvornår er noget at betragte som forsøg på "samarbejdsdrevet innovation"? Hvad hører med i en case? Og er en case eller et projekt det samme som "feltet"? For at blive klogere på, hvor jeg skulle tage hen, og hvad jeg skulle lægge mærke til, søgte jeg hjælp i en række forskellige innovationsdefinitioner.

I det følgende præsenteres forskellige forskeres definitioner af innovation, og på baggrund af disse argumenterer jeg for, hvorfor valget faldt på netop de cases, som beskrives i de følgende kapitler. Jeg vender tilbage til innovationsbegrebet igen efter casebeskrivelserne, men det er nødvendigt at introducere lidt innovationsteori allerede nu, da begrebet bl.a. blev brugt til at udvælge casene med.

Innovationsdefinitioner

De fleste definitioner af innovation indeholder flere "led". Det ene led handler typisk om at slå fast, at der skal være tale om noget, der på en eller anden måde er nyt eller forandret. Et andet led handler oftest om, at dette nye skal være virkeliggjort, solgt, implementeret eller på anden måde realiseret. I nogle definitioner er der derudover et tredje led med krav om, at processen skal have været af en særlig slags – eksempelvis at den skal have været heuristisk, intentionel eller indbefatte et brud med noget tidligere for at kvalificere som innovation.

Andrew H. Van de Ven et al., der har skrevet "The Innovation Journey" definerer innovation som:

"the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional order" (Van de Ven et al. 1986)

Eva Sørensen og Jacob Torfing definerer innovation på følgende måde:

"Innovation refererer til en mere eller mindre intenderet og proaktiv proces, som udvikler, implementerer og spreder nye og kreative ideer, der skaber en kvalitativ forandring i en given kontekst." (Sørensen og Torfing, 2011)

Steven Osborne og Kerry Brown, som har skrevet bogen "Managing change and innovation in public service organizations" definerer innovation som:

"the introduction of newness into a system usually, but not always, in relative terms and by the application (and occasionally invention) of a new idea. This produces a process of transformation that brings about a discontinuity in terms of the subject itself (such as a product or service) and/or its environment (such as an organization, market or a community)" (Osborne and Brown 2005:121).

Alle disse er gode og karakteristiske eksempler på innovationsdefinitioner. I én del af definitionerne slås det fast, at innovation handler om at skabe eller introducere noget nyt i en bestemt kontekst. I en anden del af definitionerne står der, at dette nye skal være implementeret eller på anden måde virkeliggjort på en måde, der har medført en forandring. Og endelig tilføjer Sørensen og Torfing, at der skal være tale en proces, der *sigter mod* at skabe en kvalitativ forandring, og at forandringen skal være mere eller mindre *intenderet*.

Stort set alle de innovationsdefinitioner jeg er stødt på cirkler om nogenlunde de samme kriterier: Nyhedsgrad, implementering og evt. intention eller andre krav til processens art.

Nyhedsgrad

Ser man på de nævnte definitioner, skal innovation altså dreje sig om noget nyt, men det er imidlertid ikke altid lige enkelt i praksis at afgøre, hvornår noget er "nyt nok" til at være innovation, og der er også mange innovationsdefinitioner, der indeholder forsøg på at gradbøje "nyhed" for derved at gøre det lidt nemmere at etablere en eller anden form for petitesegrænse for, hvad der kan kvalificere som innovation, så man ikke ender med et begreb, som alt kan høre ind under.

En udbredt måde at gradbøje "nyhed" på er ved at skelne mellem radikal og inkrementel innovation, hvor inkrementel refererer til en forandring, der sker gradvist og over tid, mens radikal innovation refererer til innovation, der sker i ét hug (Bason 2007:51f). Stephen Osborne og Kerry Brown skelner mellem innovation og forandring på nogenlunde samme måde. De mener, at innovation er noget nyt, der introduceres i en sammenhæng, hvor det nye repræsenterer diskontinuitet i forhold til fortiden, mens forandring er noget, der sker gradvist og repræsenterer kontinuitet (2005:6). Set med deres briller er innovation noget, der på en eller anden måde indbefatter et *brud* eller et *paradigmeskift*. Derfor argumenterer de for, at inkrementel innovation som oftest slet ikke er innovation, men snarere forandring, eftersom det typisk vil være tilpasninger inden for samme paradigme, men netop ikke vil bryde med dette paradigme (ibid.121).

I Sørensen og Torfings innovationsdefinition, bliver nyhedsgraden gradbøjet på en anden måde. De stiller krav om, at det nye skal være en *kvalitativ* forandring, og dermed forklarer de, at det ikke er innovation at gøre mere eller mindre af det samme. Noget sådant vil være en kvantitativ forandring, men for at noget efter deres mening kan kvalificere som innovation, skal der være tale om en *kvalitativ* forandring.

Hvor den første sondring mellem radikal og inkrementel innovation havde at gøre med hastigheden eller pludseligheden, hvormed det nye opstår eller introduceres, har Sørensen og Torfings gradbøjning mere at gøre med kvaliteten eller dybden af forandringen. Osbornes og Browns definition omfatter på sin vis begge dele, da de både argumenterer for at det nye skal være "dybt" i kraft af, at det skal indeholde et paradigmeskift, og samtidig argumenterer de for, at dette i praksis som oftest vil udelukke inkrementelle forandringer (2005:121). Begge dele er dog med til at give en fornemmelse af, at det ikke er en hvilken som helst lille petitesse af en forandring, der kan kvalificere som innovation.

Implementering

I de viste definitioner tales der også om implementering, og netop implementering er et andet element i de fleste innovationsdefinitioner. Det nye skal på en eller anden måde være blevet implementeret (Sørensen og Torfing 2011, Van de Ven 1986), realiseret, solgt, omsat til praksis (Kollerup og Thorball 2005), nyttiggjort, have medført forandring (Osborne og Brown 2005) eller på anden vis være blevet gjort til virkelighed.

Nogle innovationsforskere eller -skribenter benytter definitionen af innovation til samtidig at forklare forskellen mellem innovation og kreativitet. Fx forklarer Finn Kollerup og Jørgen Thorball i deres bog: "Innovation for ildsjæle og vandbærere", at kreativitet er at få en ny idé, mens innovation er at få den ført ud i livet (2005). De betragter således innovation som en form for "implementeret kreativitet". Shalley og Gilson argumenterer i tråd hermed for, at såvel individuel som kollektiv kreativitet er afgørende for en organisations innovationsevner (2004:33). Men ser man på kreativitetsforskningen, som har haft definitions-vanskeligheder, der på mange måder minder om dem, der tumles med inden for innovationsforskningen, så opdager man, at kreativitet faktisk *også* tit defineres som noget, der er implementeret, ført ud i livet, eller på anden måde har fået en transformerende effekt inden for en given kontekst.

Eva Redvall, som har forsket i kreative samarbejder inden for filmverdenen, forklarer, at man inden for kreativitetsforskningen ofte skelner mellem kreativitet med lille "k" (som kan handle om at finde på en smart bemærkning i en samtale eller en snild løsning på et dagligdags problem) og Kreativitet med stort "K", som handler om, når noget af varig værdi tilføres et vidensfelt og dermed transformerer det (Redvall 2010: 32). Denne skelnen kommer oprindeligt fra Mihaly Csikszentmihalyi, som skriver "*Creativity with a capital C, the kind that changes some aspect of culture, is never just in the mind of a person*" (Csikszentmihalyi 1996: 27). Der er således i blandt de mange definitioner af begreberne et overlap mellem betydningen af Kreativitet (når det staves med stort "K") og innovation, og begge begreber bruges ofte som betegnelse for en proces, der er endt med at få en effekt eller medføre en forandring inden for et felt.

Intention

Men ud over at mange definitioner på innovation rummer formuleringer om nyhedsgraden og formuleringer om implementering eller virkeliggørelse, rummer nogle af dem også formuleringer om *intentionen* bag eller *viljen* til at indgå i processen.

Sørensen og Torfing definerer innovation som noget mere eller mindre *intenderet* eller noget der *sigter mod* at skabe en kvalitativ forandring. På den måde understreger de, at der skal være tale om noget villet, men åbner egentlig også for muligheden af, at det ikke er resultatet (altså om det lykkes) der er afgørende, blot det "sigter mod" at skabe forandring (Sørensen og Torfing 2010:6). Johan Hauknes som er en af forfatterne bag det Norske PUBLIN-projekt, der undersøgte innovation i den offentlige sektor fra 1998 til 2002, lægger ligeledes vægt på intentionen som afgørende for, om noget kan betragtes som innovation. Han definerer innovation som: "*deliberate changes of behaviour at the level of agents or institutions*" (Hauknes 2005:45).

Når der i disse innovationsdefinitioner refereres til vilje eller intention, kan man vælge at fortolke "intentionen" som pegende frem mod et *bestemt resultat* af innovationsprocessen, hvorved det ville blive problematisk at tale om innovation, hvis resultatet blev et andet end det intenderede. Men man kan også tolke ordvalget som et udtryk for, at parterne intentionelt er indgået i *processen* uden nødvendigvis at vide præcis, hvor den fører hen. Det er primært i den sidste forståelse af "intention", at Sørensen og Torfing bruger begrebet.

Ifølge disse definitioner, kommer innovation til at adskille sig fra andre former for forandring ved at være *med vilje*. Sådanne innovationsdefinitioner udelukker dels forandringsprocesser, som fandt sted ved et tilfælde, men de åbner også spørgsmålet om, hvilke aktørers vilje, der egentlig er tale om, for i samarbejdsdrevne innovationsprocesser, er der mange aktører involveret, og ikke alle er nødvendigvis lige villigt indstillet i forhold til processen. Dette vil jeg vende tilbage til senere i afhandlingen.

Valg af cases

I første omgang skulle jeg imidlertid finde nogle cases, der kunne betragtes som samarbejdsdrevet innovation.

Jeg forhørte mig hos Sundhedsstyrelsen om, hvilke igangværende samarbejdsdrevne innovationsprocesser⁷ de havde viden om, og blev i løbet af de efterfølgende uger kontaktet af 7 forskellige mennesker, der ad omveje havde modtaget min mail, og som mente at de havde en relevant "case". Nogle af henvendelserne, handlede ikke om tværinstitutionelt samarbejde, andre handlede ikke om innovation, men mere om at indsamle viden om eksisterende praksisser, men blandt de egnede cases valgte jeg en stor kommune, som arbejdede med co-creation i offentlig-private partnerskaber og en lille kommune, der var i gang med at udvikle en ny forebyggelsesindsats sammen med en række andre offentlige institutioner og sammen med de unge og deres forældre.

Jeg havde nu én case, der kunne studeres for at belyse det aspekt af samarbejdsdrevet innovation, der handler om samarbejde mellem det offentlige og private virksomheder, og én case, der kunne studeres for at udforske det aspekt, der handler om samarbejde med brugere.

Begge cases blev omtalt som "projekter". Men det kan diskuteres, om der var tale om egentlige projekter, og det kan ligeledes diskuteres, om en eventuel afgrænsning af projekterne var det samme som afgrænsningen af casene, og om en afgrænsning af casene er det samme som afgrænsningen af min felt.

Valg af teoretisk tilgang - at finde eller skabe sin felt

Det kneb stadig med afgrænsningen. Ganske vist skriver Robert K. Yin i sin bog om casestudier, at en case netop kendetegnes ved ikke at have en tydelig grænse mellem fænomenet og konteksten (Yin 2003:13). Når man vælger at lave et casestudie, er der altså *ikke* tale om, at man ligesom i fx et eksperiment forsøger at "isolere" et bestemt studieobjekt fra dets kontekst for at reducere antallet af "variable" til nogle få, som man så kan studere sammenhængen mellem uden for mange kontekstuelle forstyrrelser.

Når man vælger casestudiet som metode, er det præcis, fordi man antager, at det fænomen, man vil studere, påvirkes af konteksten, er filtret sammen med konteksten, og ikke nødvendigvis kan adskilles fra konteksten (Yin 2003:13).

Alene det forehavende at udpege, hvad der udgør studieobjektet, og hvad der udgør "konteksten" er afgørende for, hvad man får øje på. Det er præcis det som Eva Gulløv og Susanne Højlund beskriver i deres tekst om "Konteksten: Feltens sammenhæng" (Gulløv & Højlund 2003). De argumenterer for, at en kontekst altid vil være en analytisk konstruktion, i og med at man som forsker vælger at fokusere på nogle sammenhænge frem for andre (ibid. 346). Dermed er kontekstualisering, som også Marilyn Strathern skriver, aldrig en neutral aktivitet (Strathern 1995:153), men en aktivitet, der er præget af de forforståelser og forehavender, man som forsker ankommer med.

Gulløv og Højlund opererer med kontekstualisering på to niveauer, der begge har relevans for mit projekt. På det ene niveau er kontekstualisering et vilkår eller en omstændighed, som vi alle lever med i *dagligdagen*. Når vi som forskere forsøger at forstå, hvorfor nogle mennesker opfører sig på én måde et sted og på en anden måde et andet sted (altså tilpasser sig konteksten), så er det ikke *stederne*, der skal sammenlignes, men snarere den måde hvorpå aktørerne "*genererer situationsdefinitioner*" gennem deres fortolkninger af opgaver, relationer, grupperinger etc. (Gulløv & Højlund 2003:348).

På det andet niveau er det *forskerens* kontekstualisering, Gulløv og Højlund reflekterer over, og her er deres pointe, at når man tager afsæt i en teoretisk kategori, så har man allerede mere eller mindre bevidst konstrueret en kontekst, der sætter retningen for, hvad man opfatter som relevant (ibid. 353).

Men Gulløv og Højlund vil gerne anviser en vej, der navigerer mellem disse to niveauer, så man på den ene side undgår at lave en analyse, der kun giver mening lokalt, og som derfor ikke bidrager til teoriudvikling - og så man på den anden side undgår at lave en teoretisk analyse, der bygger på begreber, som refererer til hinanden, men som eventuelt ikke viser sig at have betydning for aktørerne (ibid. 358). De anbefaler derfor, at man vælger sin teoretiske kontekst ud fra noget, som aktørerne (mere eller mindre eksplicit) "peger på" som væsentlige sammenhænge. På den måde mener de altså ikke, at man *inden* sit feltarbejde skal have valgt den teoretiske ramme, der fx kunne være et socialt rum à la Bourdieu eller et kulturelt

landskab a la Ingold (ibid. 359), men at man på baggrund af sine empiriske observationer skal vælge en teoretisk ramme, der kan hjælpe med at forstå dem.

Situationsdefinitioner og logikker i studier af praksis

Gulløv og Højlunds refleksioner over det første kontekstualiserende niveau var for mig at se ganske brugbare for mit projekt. Når man arbejder med to cases, er det oplagt at sammenligne – måske faktisk svært at lade være. Og det er derfor vigtigt ikke at foregøgle sig, at der er tale om en sammenligning af steder, men snarere en sammenligning af hvorledes mennesker genererer *situationsdefinitioner, altså hvordan de forstår deres egne og hinandens roller og handlinger i forhold til de sociale situationer, de indgår i.*

Sagt med andre ord, kunne man måske tillade sig at sidestille dette med at stille skarpt på de situationsfornemmelser, som mennesker navigerer efter i det daglige. Dette er i tråd med den tænkning, som beskrives af Jason Glynos og David Howarth i bogen: "Logics of Critical Explanation". De forklarer, hvordan man som forsker kan stille sig selv spørgsmålet "hvad er det for en logik, der må være på spil, for at en observeret handling eller et noteret udsagn giver mening?" Med logik mener de en form for "grammatik" eller "klynge af regler", der nogenlunde svarer til det, som Laclau kalder en diskurs (Glynos og Howarth 2007:135). Glynos og Howarth er således på linje med Gulløv og Højlund i deres opmærksomhed på praksis, men mener også at praksis "indeholder" noget ikke nødvendigvis verbaliseret information om menneskers måder at forholde sig til en situation på. Gulløv og Højlund taler om at generere situationsdefinitioner. Glynos og Howarth taler om logikker - men begge forfatterpar refererer til en eller anden form for uskrevne regler, kulturelle grammatikker, implicitte forventninger til hinanden, som man som forsker kan forsøge at stille skarpt på. Glynos og Howarth skriver:

"Social practices always exceed any particular system of rules, because they contain possibilities and a contextual richness that cannot be captured by any one expression of them. Nevertheless, the search to discern the rules surrounding or informing a practice is still important in helping us to determine the meaning and character of a social practice" (ibid.137).

Ved at tolke mig frem til de logikker, der kunne få udsagn eller praksisser til at give mening, ville jeg således kunne forsøge at sætte ord på nogle af de tavse spilleregler for social interaktion, som de mennesker, jeg studerede, navigerede efter, uden at de nødvendigvis selv var specielt opmærksomme på det eller eksplicite om det.

Denne tilgang ville kræve, at jeg lavede en forholdsvis grundig empirisk og fortolkende beskrivelse af praksis i mine cases. Hvordan man gør det, har Clifford Geertz forklaret med begrebet om "Thick description"⁸, og det er bl.a. også ham, Glynos og Howarth refererer til.

Fortolkende tilgang og "thick description"

Clifford Geertz har argumenteret for, at antropologien netop handler om at lave "thick descriptions" (1993:6f). Ifølge Geertz betyder dette *ikke* at indtage et tilstræbt fænomenologisk "jeg-er-et-kamera-perspektiv", for at registrere og rapportere alle aspekter af et fænomen nøjagtigt, neutralt og fyldestgørende.

Hvis man forsøgte på dette, ville man ifølge Geertz netop *ikke* forstå de forskellige betydninger og fortolkninger, der kan være af en handling. En handling får sin betydning i

kraft af sit samspil med nogle kulturelle selvfølgeligheder, og disse kulturelle selvfølgeligheder betragter Geertz som "systemer af symboler", gennem hvilke noget udtrykkes. Det er dette "noget", han gerne vil nå frem til. For at gøre det, må man ifølge Geertz gå fortolkende til værks. Det er faktisk hovedbudskabet i hans berømte bog, der derfor meget passende har fået titlen: *"The interpretation of cultures"* (Geertz 1993).

På den måde argumenterer han i lighed med Gulløv og Højlund for, at enhver kontekstualisering er analytisk, og at kontekstualiseringen er en del af fortolkningen. Derfor må vi som forskere rette vores blik mod de selvfølgeligheder, som indgår i en sådan analytisk kontekstualisering - hvad enten analysen foretages af aktørerne selv eller forskeren.

Geertz argumenterer for, at sådanne antropologiske "thick descriptions" har 4 karakteristika:

1. De er fortolkende
2. Det, de fortolker, er "the flow of social discourse"
3. Det, fortolkningen går ud på, er at redde "det sagte"
4. De er mikroskopiske i deres fokus

Om det sidste punkt fortsætter han:

"This is not to say that there are no large-scale anthropological interpretations of whole societies, civilizations, world events, and so on. Indeed, it is such extension of our analyses to wider contexts that, along with their theoretical implications, recommends to general attention and justifies our constructing them" (Geertz 1993:21).

I lighed med Clifford Geertz er jeg interesseret i at udstrække mine analyser og nå til makroniveauet og til de teoretiske overvejelser ud fra mine fortolkninger af *"extremely small matters"* (ibid.).

Men der er mere at sige om den fortolkende tilgang. Både Geertz og Glynos og Howarth lægger op til at forstå fortolkningsprocessen som parallel til tekstfortolkning. Glynos og Howarth taler om, at tolkningen af sociale situationer kan anskues som et forsøg på at finde frem til, hvad det er for nogle grammatikker eller logikker, der kan få den givne handling til at "falde i hak" og give mening. På den måde ses tydeligt deres tætte forbindelser til den diskursanalytiske tilgang, der også er sprogligt inspireret. Geertz' argumentation om, at man som analytiker kan komme fra *extremely small matters* til makroniveauet, bygger også på en forståelse af kulturen som et system af symboler, der nærmest kan aflæses og fortolkes som en tekst, men som også indbefatter en kontekstualisering à la Gulløv og Højlund i tolkningsprocessen. Geertz beskriver et eksempel, som han lånt fra Gilbert Ryle. I dette eksempel er der to drenge, som begge foretager en hurtig sammentrækning af det ene øjenlåg. I det ene tilfælde er der tale om en ufrivillig tic, i det andet er der tale om et indforstået og konspiratorisk tegn til en ven. Pointen er, at "fotografisk set" er de to bevægelser identiske, men *betydningen* af handlingen falder meget forskelligt ud, alt efter om den fortolkes som tics eller som et indforstået blink. Den ene dreng har kommunikeret – det har den anden ikke. Geertz's pointe er, at det ikke er den fotografiske registrering af hændelser og handlinger, der er vigtig i thick description, men fortolkningen (Geertz 1993:6-7). Og han bygger videre på eksemplet ved at forklare, at man også kunne forestille sig, at drengene *imiterede* et konspiratorisk blink eller *parodierede* en imitation af et konspiratorisk blink, og således

kunne en handling tillægges betydning og fortolkes på en række forskellige måder, selvom den "fotografisk set" var den samme.

På tilsvarende vis kan man sige, at inden for den offentlige sektor kan den handling, at en plejehjemsmedarbejder giver et gammelt menneske et bad blive fortolket på flere forskellige måder. Selvom handlingen "fotografisk set" er den samme, kan handlingen ses som en ydelse, som en rettighed, som udtryk for omsorg, som imiteret omsorg, og sikkert som rigtig meget andet. Når det drejer sig om samarbejde forholder det sig på samme måde, at handlinger som "fotografisk set" er de samme, kan fortolkes på et hav af måder af de andre samarbejdspartnere og af mig. Denne pointe er meget central for min tilgang, fordi det vil sige, at *den betydning*, der tillægges handlingerne, spiller en stor rolle, og jeg vil derfor både være opmærksom på selve handlingerne, og på *den måde deltagerne kommunikerer om handlingernes betydning*, ligesom jeg også selv vil tilskrive handlingerne betydning alt efter den kontekstualisering, jeg foretager.

På den baggrund kan man sige, at antropologi handler meget mere om fortolkninger end fagets ry lader vide. De lange etnografiske beskrivelser giver ofte indtryk af en meget observerende faglighed, men egentlig er sådanne beskrivelser fortolkninger – endda fortolkninger af folks egne fortolkninger. Analysen består derfor i at udrede de forskellige betydningsstrukturer, og det er i denne bevægelse, at de videnskabsteoretiske problemstillinger dukker op.

Som forsker i samarbejdsprocesser er mit fokus ikke alene at "redde det sagte", som Geertz skriver, eller at bruge observationerne af extremely small matters til at fremanalysere de systemer af symboler, som må udgøre de logikker eller "tekster", som danner mønstre i den givne kulturelle sammenhæng, og det er af flere grunde ikke helt ukompliceret at gå fra mikro til makro niveau eller fra små til store sammenhænge, hvis man samtidig gerne vil sørge for at have belæg for det, man skriver.

For det første er jeg ikke den eneste fortolkende aktør i feltarbejdet. I samarbejdsprocesser (som i al mulig anden social interaktion) observerer og fortolker aktørerne også *hinandens* handlinger – og hvordan det har betydning, vil jeg vise gennem afhandlingen. Aktørerne tolker hinandens handlinger med en eller anden form for reference til kulturelle forståelsesrammer eller logikker, men ikke nødvendigvis med reference til *de samme* kulturelle forståelsesrammer eller logikker, og bestemt ikke nødvendigvis med reference til de samme forståelsesrammer eller logikker, som jeg vælger at bruge.

Som jeg vil vise senere, var der også adskillige eksempler på, at de samme mennesker på ét tidspunkt kunne tolke deres egne eller andres handlinger ud fra én logik og øjeblikket efter ud fra en anden. På den måde bliver min tolkning af deres tolkninger af hinandens handlinger aldeles afgørende for analysernes udfald, og det kræver, at jeg forholder mig til, hvordan jeg vil underbygge mine analyser.

For det andet har Glynos og Howarth også rejst et spørgsmål om kritik i relation til Geertz og hans anbefaling af etnografiske metoder og thick description. Deres pointe er, at hvis man giver forrang til det, de kalder "kontekstualiseret selv-fortolkning", som er deres ord for, hvad thick description går ud på, så vil man som analytiker have tendens til at stoppe analysen ved menneskers forståelse af sig selv og dermed ikke få kritiseret de strukturelle samfundsindretninger, der evt. måtte have indflydelse på den givne sammenhæng (2007:64).

Glynos og Howarth advokerer for at finde en analytisk løsning, hvor man på den ene side gør det, som Geertz lægger op til og tager udgangspunkt i praksis, men på den anden side også forpligter sig til at forbinde sine analyser af lokale sammenhænge og ekstremt små matters til større sammenhænge. Netop på grund af denne anbefaling om at binde små og større kontekster sammen, er det relevant at stifte bekendtskab med Manchesterskolen og deres hof-metode: "the extended case method", som har drejet sig om netop dette.

The extended case method og Manchesterskolen

Manchesterskolen var i midten af 1900-tallet med til at flytte det analytiske fokus inden for antropologien fra normative strukturer til levet praksis. Egentlig var skolens grundlægger, Max Gluckman, præget af en strukturfunktionalistisk uddannelse med forbillede i bl.a. Radcliffe-Brown og Durkheim, som var optagede af at undersøge, hvordan sociale fænomener var med til at opretholde samfundsordenen og bidrage til vedligeholdelse af status quo (Evens & Handelman 2006:1). Men hele denne tilgang havde imidlertid et problem med at forholde sig til de sociale praksisser, der *ikke* kunne forstås som samfundsopretholdende, men måske nærmere som modarbejdende eller afbrydende for den sociale orden. Max Gluckman blev optaget af løse dette tilbagevendende problem, og blev efterhånden ganske interesseret i at studere sociale konflikter eller "*trouble cases*". Han forsøgte ikke at forklare disse ud fra et teoretisk udgangspunkt, men derimod at starte i den partikulære situation og følge disse konflikter i den empiriske sammenhæng for på den baggrund at kunne beskrive, hvad der var på spil i den aktuelle sociale kontekst. Han var således optaget af at forstå de sociale fænomener på deres egne præmisser og ikke ud fra en teoretisk antagelse om at praksis så at sige kommer fra eller er et udtryk for en allestedsnærværende normativ struktur (ibid. 2-3). Han ville starte i empirien eller i praksis og lade teorierne udspringe derfra. Men det er væsentligt at holde fast i, at Manchesterskolens projekt ikke *kun* handler om praksis eller om at tolke empiri på empiriens egne præmisser, men også om at række ud og forbinde de lokale praksisstudier med større sammenhænge, og denne kobling refererer Evans og Handelman til som etnografisk *praxis*, som altså er noget andet end den praksis (practice), der studeres og tages udgangspunkt i (Evens & Handelman 2006).

Skolens projekt minder således på mange måder om en tilsvarende bevægelse mod forståelsen af praksis i andre dele af den videnskabelige verden. Der er slående paralleller til Bourdieus projekt om at beskrive en praksisteori, hvor han jo netop også lægger vægt på at de lokale studier af praksis forbindes med større samfundsmæssige sammenhænge (1977) og til Marshal Sahlins, der har beskrevet hvordan mikrohistorier bliver til makrohistorier og vice versa (2005).

Manchesterskolen, der bl.a. tæller Raymond Firth, Frederik Barth, Victor Turner, Bruce Kapferer og andre prominente forskere blandt sine medlemmer, kom i den grad til at stå for en insisteren på at tage udgangspunkt i det partikulære, og skolen er siden blevet mere eller mindre ensbetydende med "the extended case method".

Michael Burawoy, som er en af arvtagerne fra Manchesterskolen, har beskrevet, hvordan "the extended case method" må forstås som en del af et refleksivt vidensprojekt og som et alternativ til den positivistiske videnstradition (1998). Han forklarer, at den positivistiske videnstradition har kæmpet med "context effects" og har forsøgt at holde konteksten på afstand af studieobjektet ved bl.a. at fokusere på de fire R'er reactivity, reliability, replicability

og repræsentativens, der tilsammen skal sikre, at man som forsker ikke påvirker sine resultater gennem tendentiøs udvælgelse etc. (ibid.10).

The extended case method forbyrder sig mod alle 4 R'er (hvilket Burawoy i øvrigt også mener at positivistisk forskning gør), men hans pointe er, at the extended case method er en del af et helt andet vidensprojekt, og derfor skal holdes op mod helt andre kvalitetskriterier. Kontekst er ikke støj, der forstyrrer udsigten til virkeligheden, konteksten *er* virkeligheden (ibid.13). Derfor løser det ikke problemet at forfine de positivistiske værktøjer for at minimere kontekstens indflydelse. I stedet skal man erkende, at der er tale om en anden form for vidensprojekt, nemlig et refleksivt vidensprojekt. I refleksiv videnskab er det største problem ikke "context effects", men snarere "power effects". I refleksiv videnskab er der ikke noget ønske om at holde observatør og informant på afstand af hinanden, i stedet tages der udgangspunkt i det intersubjektive møde mellem observatør og informant, og man følger som forsker de mennesker, man studerer gennem tid og rum - enten virtuelt (som i historiske analyser) eller virkeligt (som i deltagerobservation) - for at forstå deres situerede viden. Men naturligvis stopper projektet ikke ved, at forskeren bliver ekspert i en ganske bestemt og meget lokal viden.

Faktisk langer Burawoy ud efter både hermeneutikken, den fortolkende tilgang, thick description og Geertz, som han mener, kun favoriserer en sådan situeret eller lokal viden. Det synes Burawoy ikke er tilstrækkeligt (og det syntes Geertz jo sådan set heller ikke). Det helt store spørgsmål er, *hvordan* og med hvilke belæg man som forsker kan "strække analyserne ud" fra disse lokale og praksisnære studier af extremely small matters og bringe dem i samtale med anden viden på en måde, hvor forskningsresultaterne bliver relevante i andre sammenhænge også. Og her pointerer Burawoy, at i det refleksive vidensprojekt er viden hele tiden emmergerende. Det handler ikke om at be- eller afkræfte hypoteser, men om hele tiden at bringe sin forskning i samtale - ikke bare med dem man studerer men også med andre forskere og deres forskning. På den måde er refleksiv videnskab ikke at forstå som noget, der på et tidspunkt når frem til en endegyldig sandhed, eller tager udgangspunkt i en hypotese, der kan be- eller afkræftes, men som et vidensprojekt, der hele tiden er under ombygning og viderebearbejdning (Burawoy 1998:16). Man kunne (med reference tilbage til den samarbejdende tænketrend, jeg var inde på i indledningen) også argumentere for, at det refleksive vidensprojekt som sådan *selv* er udtryk for denne tænketrend, i og med at der ikke lægges op til at man kan nå til endegyldige sandheder, men at ny viden er noget der hele tiden emmergerer gennem samtaler eller samarbejde mellem aktører.

Men hvordan skelner man så mellem god og dårlig refleksiv forskning? Burawoys forslag er, at man i refleksiv videnskab tilstræber en anden slags objektivitet end i positivistisk videnskab. I den positivistiske videnskab tilstræbes en procedurebaseret objektivitet, forstået på den måde, at hvis man som forsker følger den rette procedure i sin udvælgelse og behandling af data, så garanterer man på den måde produktets objektivitet (Burawoy 1998:28). Som alternativ foreslår han, at man i refleksiv videnskab tilstræber en "embedded objectivity", hvor det er produktet der styrer processen, og hvor man som forsker "strækker sig ud" på forskellige måder, der medfører forskellige power-effekter, som må inkluderes i analysen. Det vil jeg forsøge at gøre, men der mangler stadig en eller anden form for rammeværk for udstrækningerne. Hvis ikke man som forsker ligefrem vil satse på at arbejde eklektisk, må der være en eller anden form for overordnet sammenhæng i måden man laver udstrækninger på. Her har jeg igen hentet hjælp hos Glynos og Howarth.

Udstrækninger, logikker og kritik

Glynos og Howarth foreslår at udstrækningerne fra studiet af extremely small matters kan ske ved hjælp af logikker. Med det forslag skriver de sig ligesom Burawoy op imod en positivistisk inspireret videnstradition, der har lagt vægt på at finde lovmæssigheder og kausalsammenhænge. Gennem et helt kapitel diskuterer de Elsters forsøg på at finde frem til en moderat måde at lede efter "kausalitets-mekanismer" på i samfundsvidenskaberne, men de når frem til, at Elsters projekt er mislykket og alligevel ender med at efterligne et positivistisk vidensprojekt baseret på kausale forbindelser og forudsigelighed, som om det var eneste måde at forklare eller lave udstrækninger fra en studeret praksis på. De skriver:

"We call this dominant conception of natural science causality by a variety of names, which include the causal chain, causal sequence, linear, or "billiard ball" paradigm of causality, all of which are metonymically represented by the term "mechanism" (Glynos & Howarth 2007:92). [...] "The term logic better avoids the connotations of subject-independence that talk of causal laws and mechanisms suggest" (ibid. 97).

Glynos og Howarth vil altså ikke analysere gennem lineære sammenkoblinger over tid i et forsøg på at finde ud af, hvad der leder til hvad. Deres tilgang er en helt anden. De er meget inspirerede af Laclau og Mouffe og ser ikke den sociale udvikling som drevet af kausalitet eller "mekanismer" uden subjekter, men af kampe mellem forskellige diskurser (eller logikker), der konstant er under påvirkning og omstrukturering. Den sociale verdens udvikling sker altså ifølge Glynos og Howarth ikke fordi bestemte begivenheder har ledt til andre begivenheder, men fordi nogle mennesker har kæmpet for at vinde andre for deres sag. Denne tilgang bygger i lighed med andre diskursanalytiske tilgange på to meget væsentlige inspirationskilder: den marxistiske arv (som bl.a. ses i det tydelige fokus på kampe og magt som den historiske drivkraft) og den strukturalistiske arv (som ses tydeligt i deres tilgang til kultur som sprog og deres søgen efter "grammatikker" og regler). Deres teori er en teori om kommunikation og kamp (altså om sociale relationer) ikke en teori om lineære kausaliteter og årsagssammenhænge.

Jeg vil gribe min analyse an ud fra en tænkning, der på mange måder er i tråd med Glynos og Howarth. Men som de også selv er inde på, så er der masser af "mekanisme-tænkning" i spil i forskellige organisatoriske sammenhænge, og som jeg vil vise, findes den type tænkning også inden for innovations- og styringsteoriene. Men i stedet for at indgå i en afprøvning af, om "mekanismerne", fasemodellerne eller de lineære innovationsteorier "virker" ud fra kausale udstrækninger og efterprøvninger af hypoteser, vil jeg ligesom Glynos og Howarth *betragte disse teorier som logikker i kamp med andre logikker*. Mekanisme-tænkningerne får derfor i min afhandling et second-life, som udtryk for en særlig logik, hvilket vil sige, at jeg ikke hopper ind i mekanismetænkningerne og afprøver, om de er rigtige, men at jeg i stedet betragter dem og undersøger, hvilke antagelser om sammenhænge, der må være tilstede, for at de giver mening.

Netop hvis man vælger at se på logikker i kamp med andre logikker frem for på kausale forbindelser mellem forskellige begivenheder over tid, giver det endnu bedre mening, når Burawoy gør opmærksom på, at problemet med at indgå i et refleksivt vidensprojekt ikke er, at man skal håndtere kontekst-effekter, men at man skal håndtere magt-effekter.

Hvis man opfatter det vidensprojekt, man har gang i som noget, der handler om mekanismer og lineære sammenhænge, er det forståeligt nok et stort minus, hvis man selv kommer til at

påvirke eller intervenere, således at kausalitetskæden forstyrres og "udfaldet" bliver et andet, end det ellers ville være blevet. Men hvis man i stedet opfatter den historiske udvikling som et spørgsmål om, at mennesker kæmper med hinanden om at meningsudfylde forskellige tegn, kan man argumentere for det problematiske i, at man som forsker melder sig ind i kampen. Det må jeg forholde mig til.

Ud fra en positivistisk tilgang, handler god forskning om at holde sig på behørig afstand af de kausale mekanismer og forbindelser. I et refleksivt vidensprojekt handler det om at håndtere sin egen rolle i kampen om betydningstilskrivelse af social handling. Men Glynos og Howarth forsøger faktisk ikke at holde sig på afstand af denne kamp. De argumenterer allerede på første side i deres bog for, at man som forsker *allerede er* med i kampen, og derfor argumenterer de for et opgør med traditionen om, at man som forsker skal skelne mellem forklaring, fortolkning og kritik. De argumenterer tværtimod for, at man som forsker skal være *både* forklarende, fortolkende og kritisk i sine analyser (Glynos og Howarth 2007:1). Faktisk mener de, at man er kritisk ved overhovedet at vise den sociale objektivitetens konstruerede og politiske væsen (ibid.11). Til dette formål foreslår de som sagt "logikker", men de skelner også mellem forskellige slags logikker. Dem vil jeg se nærmere på nu.

Praksis, politik og fantasi

Glynos og Howarth skelner teoretisk mellem tre forskellige slags logikker. Denne teoretiske skelnen er ikke begrundet i at skelne mellem forskellige logikkers "indhold" (fx en markedslogik eller apartheid), den handler snarere om at kunne pege på forskellige måder, hvorpå logikker *bruges* til enten at forandre eller vedligeholde en social praksis.

1. For det første beskriver Glynos og Howarth *sociale logikker*, som i bund og grund handler om at beskrive reglerne eller grammatikken i en social praksis. Det har jeg allerede været lidt inde på i afsnittet om thick description, der handler om at afdække netop det. Når de taler om sociale logikker, refererer de altså til en form for komprimerede sociale spilleregler eller situationsdefinitioner, der knytter sig til bestemte relationer eller praksisser.
2. For det andet beskriver de *politiske logikker*, som handler om, hvordan mennesker kæmper om at ændre eller bibeholde normerne omkring en social praksis. I det øjeblik, der opstår et element af kamp, hvor nogen udfordrer logikkerne og andre forsøger at institutionalisere dem, dreje dem, bruge dem til noget eller lignende, betragter Glynos og Howarth logikkerne som politiske (ibid.11).
3. Og for det tredje beskriver de *fantasmatiske logikker*, som handler om den forestilling, ideologi (eller man kunne tilføje: kult), som kan udgøre den inspirationskilde, verdensforståelse eller "drivkraft", der får folk til at indgå i en sådan kamp. Denne sidste slags logik vil jeg vil fortælle lidt mere om.

Glynos og Howarth fremstiller grafisk eller billedligt de tre logikker som repræsenterende hhv. noget statisk (praksis); noget der er i bevægelse, fordi nogle mennesker kæmper om at forandre noget (politik); og til sidst beskriver de med den fantasmatiske logik den "vektor" eller "kraft", som så at sige driver bevægelsen (ibid.145-147). Ideologier, forestillinger, ønsker, overbevisninger, menneskesyn og tro kan udgøre sådanne fantasier, som forskellige

mennesker kæmper for at indføre og bruge som forståelsesramme i forskellige sammenhænge. Om dette skriver de:

"The role of fantasy in this context is not to set up an illusion that provides a subject with a false picture of the world, but to ensure that the radical contingency of social reality – and the political dimension of a practice more specifically – remains in the background [...] in fact, the function of many management and governance techniques could be seen in this light" (Glynos & Howarth 2007:145-146).

Med andre ord handler brugen af begrebet "fantasmatiske logikker" for Glynos og Howarth ikke om at udpege vrangforestillinger, men om at vise, hvordan bestemte mere eller mindre ideologiske tolkninger eller forståelser af virkeligheden kan blive gjort til politiske projekter, og kan være med til at indskrænke synet, så den der ser med de fantasmatiske briller på, ganske enkelt ikke får øje på det, der ikke passer med fantasmen. De skriver:

"Fantasy operates so as to conceal or close off the radical contingency of social relations. It does this through a fantasmatic narrative or logic that promises a fullness-to-come once a named or implied obstacle is overcome – the beatific dimension of fantasy – or which foretells of disaster if the obstacle proves insurmountable, which might be termed the horrific dimension of fantasy" (ibid. 147).

Glynos og Howarth giver flere forskellige eksempler på fantasmatiske logikker (bl.a. fra Sydafrikas apartheid regime), hvor en bestemt befolkningsgruppe gøres til syndebukke ved at blive associeret med den forhindring, der i den fantasmatiske logik står i vejen for det gode, der menes at kunne komme, hvis forhindringen blot blev fjernet (2007:149). Apartheid kan altså ligesom andre logikker både siges at være en social logik, som mennesker bruger til at danne situationsdefinitioner og fornemme, hvad der er passende at gøre i en given sammenhæng. Samme logik kan bruges politisk af aktører, der forsøger at udøve indflydelse på deres sociale omgivelser. Endelig kan den evt. fungere som en fantasmatisk logik ved at blive forbundet med en "fullness to come" i en fortælling, hvor noget udpeges som den rette vej at gå, og andet gøres til den barriere, der står i vejen for det godes realisering. På den måde er de tre slags fantasmer tæt sammenflettede i "myter" om både hvordan det sociale er og hvordan det bør være.

Opdelingen gør det muligt at beskrive, hvordan fantasmer (Glynos og Howarth 2007), overtro (Polanyi 2001[1944]), myter (Torfing 2010) kan "indsnævre synet", så man kun "ser" det, der bekræfter fortællingen om, hvordan de sociale relationer er. Men myter kan også være med til at legitimere og understøtte bestemte praksisser, relationer og subjektpositioner, som bliver rigtige, mens andre handlinger, relationer og subjektpositioner bliver forkerte.

I indledningen spurgte jeg, inspireret af bl.a. Hood (1991), hvilke "kulter" der mon kunne tænkes at blive dyrket i forbindelse med den stigende interesse for samarbejdsdrevet innovation. I løbet af afhandlingen vil jeg bruge Glynos og Howarths begrebsapparat til at svare. Bl.a. vil jeg vise, hvordan myter både kan have en "selektivt beskrivende" funktion, der lader noget ude af syne, en politisk funktion i kraft af at kunne bruges strategisk af forskellige aktører, og en moraliserende eller "kultisk" funktion, der adskiller rigtige og legitime relationer, værdiformer og subjektpositioner fra forkerte relationer, værdiformer og subjektpositioner.

I lyset af denne tilgang, vil jeg gennem afhandlingen vise, at de to cases på hver sin måde er præget af såvel sociale, politiske som fantasmatiske logikker, der på forskellig vis knyttes til både innovation, samarbejde og styring.

På denne måde får "mekanismerne" og en række forskellige innovationsteorier og styringsteknologier i denne afhandling en plads inden for en post-strukturalistisk/post-marxistisk forståelse af "logikker" i kamp med andre logikker. Jeg vil således ikke be- eller afkræfte deres virkninger gennem en lineær, forudsigelig eller kausal forklaring, som flere af teorierne ellers *selv* ville lægge op til. I stedet vil jeg betragte disse teorier som logikker.

Jeg vil altså bruge teorien om logikker til at omfortolke nogle andre teorier, som på den måde bliver mine studieobjekter. Når jeg på denne måde tillader mig at "reducere" visse teorier til objekter for andre teorier, er det fordi jeg af mange grunde finder den refleksive videnskabelse mere egnet til studier af social praksis, end den positivistiske. En af grundene er den manglende mulighed for at isolere studieobjektet fra konteksten og reducere antallet af parametre eller variable. En anden grund er, at de mennesker, jeg studerer, også selv studerer videnskab, skaber viden og omsætter både videnskab og skabt viden til beslutninger, handlinger og strategier. Den offentlige sektor er præget af forskellige videnskabelige teorier, som er bragt i spil på forskellige måder. Derfor bliver opdelingen mellem teori og empiri udfordret, hvilket gør muligheden for at undgå "konteksteffekter" endnu vanskeligere.

Flere af de centrale aktører, jeg fulgte i løbet af feltarbejdet var belæste, uddannede og teoretisk ganske velfunderede inden for enten innovationsteorier, ledelsesteorier forvaltningsteorier, økonomi, pædagogik eller en kombination. Noget af det, jeg gerne vil vise, er, hvordan forskellige videnskabelige teorier har fået en slags fantasmatiske second-life, forstået på den måde, at de afspejler sig og kan genfindes i en række forskellige af den offentlige sektors indretninger, der kun giver mening, hvis man ser dem inden for rammerne af en særlig logik eller tænke-trend, der bygger på særlige antagelser om, hvad der motiverer mennesker og driver forandring.

Men ud over at teorien om logikker altså kan bruges til at "omfortolke" lineære, kausale eller mekanistiske teorier, normative strukturer og styringskrav til "fantasmatiske logikker" i kamp med andre logikker, er prøvestenen for denne logik-tilgang, at den også skal kunne bruges på min egen tolkning af virkeligheden. Godt nok skriver Glynos og Howarth, at man allerede som forsker *er* involveret, men hvordan undgår man på den ene side at gøre sig selv til et altskuende øje, der i modsætning til alle andre kan se vilkårligheden, selvmodsigelserne eller den politiske karakter af sociale relationer – og på den anden side undgår at gøre hele sin forskning til et partsindlæg på linje med alle mulige andre tolkninger af en given situation. Dette spørgsmål handler i bund og grund om præcis de "magteffekter" der kom i fokus i forbindelse med det refleksive vidensprojekt (eller the "reflexive turn").

Hele repræsentationsdebatten⁹ handlede netop om at afsløre, hvordan antropologer selv gennem deres måder at skrive på – bevidst eller ubevidst og gennem forskellige litterære teknikker og iscenesættelser dækkede over egen magtudøvelse (fx Clifford & Marcus 1986, Geertz 1988). Et af problemerne var, at selvom antropologen var skrevet med ind i den etnografiske beskrivelse, således at læseren kunne se, at vedkommende havde været tilstede og havde interageret med andre under feltarbejdet, så gav det læseren indtryk af, at her var der virkelig tale om en grundig, gennemsigtig og dyb forskningsproces – men analyseprocessen og skriveprocessen var lukket land for informanternes indflydelse, og det

fremgik på ingen måde af de skrevne tekster. På baggrund af disse kritikpunkter og refleksioner forsøgte man derfor i en periode bl.a. at få informanterne til selv at analysere med, kommentere på det skrevne eller man udstyrede dem med kameraer, så de selv kunne tage billeder af eller filme deres egne liv (Møhl 1995:42).

Jeg mener, at sådanne forsøg på at tilstræbe forskerens "ikke-indflydelse" er en misforstået måde at håndtere problemstillingerne på – en tilgang der i for høj grad har lænet sig op af de positivistiske forskningsidealer, hvor observationerne skulle "renses" for forskerens påvirkning. Sådanne forsøg på "ikke-indflydelse" løser ikke problemet med at opstille kvalitetskriterier for, hvordan man som forsker når fra sine observationer til en analyse, der er relateret til større sammenhænge. Og måske er det faktisk et helt forkert spørgsmål at stille, for med Strathern, Geertz, Gulløv og Højlund i baghovedet, kan man stille spørgsmålstejn ved, om "observationerne" overhovedet er observationer, eller om de faktisk allerede under feltarbejdet er analyser, fordi man (hvad enten man vil det eller ej) som forsker har sine teorier med sig i felten, og fordi man udvælger og kontekstualiserer de "observationer" man skriver ned og derfor ikke skal foregøgle hverken sig selv eller andre, at der er tale om ren observation. Der er allerede under feltarbejdet tale om analyser, og man er ikke den eneste analytiker.

Netop dilemmaerne forbundet med ikke at være den eneste analytiker i felten, fordi informanterne også selv var analytikere, beskrev Inger Sjørsløv allerede i 1988 (Sjørsløv 1988). Siden har lignende dilemmaer givet anledning til, at nogle af hovedaktørerne i 80'ernes repræsentationsdebat, nu igen opfordrer til en genovervejelse af det klassiske feltarbejde (Faubion & Marcus 2009), og har oprettet et center for samarbejdende antropologi. Faubion og Marcus retter især opmærksomheden mod de teoretiske implikationer der kan være ved at være mange analytikere, der skal samarbejde med hinanden om at analysere, og Marcus stiller især skarpt på "Collaboration within Collaboration" i sine refleksioner over samspillet mellem forskere, der er uddannet inden for en tradition, hvor den ensomme antropolog rejser langt væk og involverer sig dybt i en fremmed kulturel sammenhæng, hvorefter hun i social isolation skriver en tekst om oplevelserne. Jeg kan sagtens genkende Marcus's overvejelser i kraft af selv at være en del af et forskningsprojekt, hvor vi gerne skulle arbejde sammen om at skabe viden. Men der er også nogle komplikationer, der ikke handler om relationer til andre forskere inden for samme forskningsprojekt eller med lignende forskningsområder. Disse komplikationer handler mere om samarbejdet med de mennesker, der i "traditionel feltarbejds-terminologi" ville hedde informanter. Mine overvejelser i den forbindelse har stor lighed med de observationer og overvejelser, som Sjørsløv gjorde sig i 1988.

De analytikere, jeg stødte på og i en vis forstand samarbejdede med, var ikke bare de analytikere, der var en del af det samme forskningsprojekt som jeg selv. Jeg stødte også på talrige analytikere, som efter den klassiske feltarbejdsmodel ville være blevet betragtet som "informanter", men som i det projekt jeg studerede besad og brugte masser af analytiske kompetencer, teoretisk viden og indgående kendskab til lignende processer. Nogle af dem var (for lige at gøre forvirringen endnu mere udtalt) oven i købet uddannet antropologer, og i den ene af de to cases, var antropologi tildelt en ret central rolle i projektet, fordi etnografiske metoder i stigende grad betragtes som brugbare i innovationsøjemed (se fx Bason, Toft og Knudsen 2009), ligesom metoderne bruges af konsulentvirksomheder som Red Associates, Antropologerne.com m.fl. I det hele taget bliver man som antropolog ofte mødt med nysgerrig interesse og formodninger om, at man i kraft af sin uddannelse kan "se" ting, som andre

mennesker ikke kan se. Alene af den grund kan det ind i mellem være vanskeligt at indgå i en fælles konstruktion af viden sammen med de mennesker, man følger, fordi man til trods for sine bestræbelser på at samarbejde, alligevel bliver betragtet som en, der kan se ting "udefra".

De antropologer og etnologer, der var involveret i et af de projekter, jeg fulgte, var imidlertid slet ikke ude i samme ærinde som jeg. Deres vidensprojekt var et andet, selvom deres feltarbejde foregik på samme sted. Vi havde hver vores vidensprojekt, og derfor blev vore felter – forstået som analytiske konstruktioner snarere end som steder – også helt forskellige. På den måde vil jeg argumentere for, at min felt ikke alene var at betragte som de steder jeg tog på feltarbejde, men som de analytiske koblinger jeg laver mellem mine empiriske data og de teorier jeg udstrækker analyserne til, altså den etnografiske praxis. På den baggrund kunne jeg sagtens samarbejde med andre analytikere i felten og fx tjekke om nogle af de observationer, jeg havde gjort mig, harmonerede med deres observationer, om de kunne genkende mine etnografiske beskrivelser, om de kunne se relevansen af mine fortolkninger. Jeg kunne også læse nogle af deres beskrivelser og evalueringer, lytte til deres analyser, rationaler og refleksioner – vel vidende, at de var involveret i andre vidensprojekter og under påvirkninger af andre normative strukturer og styringskrav, end jeg var. Disse normative strukturer og styringskrav var ramme for deres vidensprojekter, men de var genstande for mit – og vice versa.

Den allerede kritiske forsker

Spørgsmålet er naturligvis, hvad man som forsker stiller op med sin magt, og hvordan man overhovedet forholder sig til begrebet magt – ikke bare under feltarbejdet, men i høj grad efter feltarbejdet og i de analytiske udstrækninger. For at forholde mig til disse spørgsmål, vil jeg igen gå lidt tilbage i tiden.

Frankfurtskolens filosoffer valgte den kritiske vej, og bevægede sig ind i et neo-marxistisk projekt, der gik ud på at "afdække" magten i alle mulige tilsyneladende tilforladelige kuturfænomener¹⁰. Jeg skal ikke gå i detaljer med, hvordan den kritiske skole har udviklet sig siden, men nøjes med at pointere, at Frankfurtskolen blev berømt og berygtet for at indtage en diskutabel "position uden for virkeligheden", hvorfra de forsøgte at afdække og kritisere magten. I processen fik de ofte beskrevet de almindelige mennesker – brugerne eller modtagerne af kulturprodukter – som nogle ret magtesløse og let manipulerbare "masser".

Denne tilgang blev af mange andre forskere oplevet som både arrogant og videnskabsteoretisk uholdbar, og Frankfurtskolen har inkasseret masser af kritik fra forskellige kanter. Birminghamskolen (som også var marxistisk inspireret), reagerede særlig på den lidt nedsættende beskrivelse af "de undertrykte" og valgte en helt anden tilgang til magt og kritik. De specialiserede sig i at vise, at tilsyneladende undertrykte grupper (så som etniske minoriteter, kvinder og unge) brugte en række forskellige masseproducerede kulturprodukter på aktive, ærværdige og meningsskabende måder¹¹. De to skoler lignede på sin vis hinanden i at begge forsøgte at *afdække* magt, der hvor ingen andre tilsyneladende regnede med at den ville være at finde. Den ene skole koncentrerede sig dog om at afsløre magtudøvelsen i "produkter", som fx tekster, musik og film, og den anden skole viste gennem studier af folks brug af disse produkter, at der fandtes modmagt hos selv de mennesker, man troede var magtesløse.

Birminghamskolen er imidlertid også blevet kritiseret for sin tilgang. De er blevet kritiseret for entusiastisk at fejre demokratisk polysemi og borgernes aktive selvskabelsesprocesser og

især er de blevet kritiseret for i den proces at sidestille "aktiv" med "magtfuld" og overse, at der trods alt var forskel på, hvor magtfulde forskellige grupper i samfundet var (Morley 1996:10-13).

Og hvordan skal man så forholde sig til det? På den ene side er det ikke videnskabeligt holdbart at tro, at man kan indtage en særlig rolle "udenfor verden" og beskrive virkeligheden fra "nowhere in particular" (Hastrup 1995:13). På den anden side kan vi jo heller ikke som samfundsforskere være tilfredse med gang på gang at vise at mennesker i alle mulige forskellige kontekster navigerer og skaber mening efter bedste evne, og at alle handlinger derfor kan begribes som meningsfulde og "empowered", hvis blot man forstår dem på folks egne præmisser.

Glynos og Howarth skriver i deres argumentation for at bruge "logikker", at man slet ikke kan undgå at udøve kritik i sine analyser (2007:194). De beskriver, for det første, hvordan man i sine analytiske forehavender må være på udkig efter sociale logikker, som må uddybes og udstrækkes gennem beskrivelser af de klynger af regler, roller og relationer, der må være tilstede, for at praksissen giver mening og kan opretholdes (ibid.136-137). Og for det andet mener de også, at man som forsker må være på udkig efter modlogikker i aktørernes selvforståelser.

Som eksempel på det første, altså på, hvordan en logik kan udstrækkes ved at se på hvilke regler, roller og antagelser om mennesker, der kan få logikken til at give mening, nævner de Thatcher-regimet i Storbritannien. Det kunne karakteriseres af en række forskellige og til dels sammenknyttede logikker herunder markedsloggørelse og centralisering. Men nok så interessant knytter de også disse logikker sammen med en særlig politisk filosofi (New Right), der gik ud på at frigøre den kapitalistiske økonomi og de formodet tilhørende entreprenurielle praksisser fra de snærende bureaukratiske bånd og magtfulde fagforeninger (ibid.137). På tilsvarende måde forklarer de, at "markedslogikken" indbefatter nogle bestemte subjektpositioner (købere og sælgere), objekter (varer og betalingsmidler), og et system af relationer og betydninger samt nogle bestemte institutionelle sammenhænge, såsom et fungerende retssystem. At udpege en logik, handler for dem også om at kunne svare på, *hvad det er for nogle omstændigheder, der skal være tilstede, for at denne logik kan opretholdes og overhovedet give mening (ibid.136-137).*

Det andet forehavende – altså udforskningen af modlogikkerne – eksemplificerer de med henvisning til de universitetsansattes insisteren på at forstå deres arbejde inden for rammerne af en pluralistisk og demokratisk fællesskabslogik i stedet for inden for rammerne af en individualistisk, konkurrencepræget audit-logik, som i stigende grad er blevet udbredt på britiske (og i øvrigt også danske) universiteter (Glynos og Howarth 2007:195-197). Alene ved at påpege og benævne eksistensen af sådanne modlogikker, har man allerede udtrykt en kritik, og det samme har man, når man illustrerer den politiske karakter af social interaktion. Det er altså ikke alene de sociale logikker, de to forfattere henviser til, når de advokerer for at man skal analysere sig frem til de grammatikker, der kendetegner en bestemt praksis eller et bestemt regime. Det er også det politiske aspekt og ikke mindst eventuelle "mod-fantasier" eller alternative fællesskabsideologier, de er på udkig efter.

Inden forinnovationsforskningen er der i den grad logikker og fantasier i spil med og mod hinanden. Som jeg vil vise gennem afhandlingen er der flere forskellige "skoler" inden for innovationsforskningen. Oversat til logikker bygger nogle af skolerne på antagelser om

sammenhænge, som kun giver mening, hvis man indtager et bestemt menneskesyn eller har en bestemt fantasi om, hvordan mennesker motiveres. Der er en hel skole af innovationsteorier, der er i tråd med New Public Management-tænkningen, og som lægger vægt på incitamentstrukturer og ekstrinsiske belønninger. De giver mening, hvis man forstår mennesker som rationelle og drevet af udbytte. En anden skole lægger vægt på den indre motivation, lyst og frihed. De giver mening, hvis man forstår mennesker som emotionelle selver, der udfolder sig, hvis de slippes fri – helt efter det romantiske menneskesyn.

På denne måde handler det ikke udelukkende om at granske og tydeliggøre sin egen overbevisning eller sit eget politiske ståsted for at bedrive kritik. Det handler først og fremmest om at vise, hvordan de fremherskende logikker til dels opretholdes af, at mennesker er villige til at glemme, overse eller undertrykke visse (evt. politiske) praksisser eller visse alternative mod-fantasier for at opretholde en bestemt tolkning af virkeligheden, og derudover handler det om at udpege og udfolde mod-logikkerne for at se, hvilke modfantasier de knytter sig til. Det er således ikke blot et spørgsmål om at udpege fx fremherskende styringsforsøg som ren fantasi og blændværk ved at fortælle "hvordan det i virkeligheden er". Der vil i afhandlingen være elementer af noget sådant, i og med at jeg vil vise, at fænomener, der italesættes som ganske uforenelige (fx samarbejde og samhandel), i praksis kan siges at være vævet ganske tæt sammen. Men derudover vil jeg også vise, hvordan eksisterende fantasier udfordres af alternative logikker, der altså kan knytte sig til lige så fantastiske forestillinger.

Moralfantasi i samtale med moralfilosofi

Jeg vil altså i min forskning lede efter logikker og modlogikker og udforske de fantasier om menneskelig motivation og drivkræfter, de knytter sig til, og som nogle aktører forsøger at styre, påvirke eller understøtte for at fremme innovation.

I den forbindelse har jeg argumenteret for, at jeg allerede *er* kritisk ved at udpege, benævne og forbinde disse logikker med hinanden. Jeg har også argumenteret for at det ikke er et spørgsmål om at "afsløre" fantasierne bag forskellige tiltag og dernæst udpege modlogikker som mere realistiske alternativer. Snarere er det et spørgsmål om at udpege fantasier (eller ideologier) i *alle* de logikker, jeg som forsker vælger at bringe ind i mine analyser.

Men ambitionen med det refleksive vidensprojekt var jo også at bringe min forskning i samtale med anden forskning, og det mangler jeg stadig at samle op på.

En af de forskere, jeg vil bringe mine resultater i samtale med er Axel Honneth, som er 3. generation fra Frankfurtskolen. Der er også mange andre forskere, jeg vil bringe min forskning i samtale med, men når jeg specifikt nævner *ham* allerede her, er det fordi, det kan lyde som lidt at en selvmodsigelse, at man som jeg vil tage udgangspunkt i empirien, lave thick descriptions, tilstræbe embedded objectivity, tilslutte sig et refleksivt vidensprojekt, fornægte at forskere kan indtage en privilegeret position udenfor virkeligheden...og så vælge at bringe sine resultater i samtale med lige netop en af Frankfurtskolens frontfigurer.

Derfor vil jeg med det samme forklare, hvad det er, jeg vil bruge Axel Honneth til, og hvad jeg *ikke* vil bruge ham til. Jeg vil ikke bruge Honneth til at komme med universalistiske normative vurderinger eller samfundsdiagnosticeringer. Honneth har skrevet om normer - dels har han selv nogle normative holdninger til samfundets indretning, dels har han skrevet om, *hvordan mennesker i praksis agerer efter og forventer at hinanden agerer efter nogle normer, som er*

kulturelt konstruerede. Det er det sidste jeg vil i samtale med ham om. Honneth har skrevet om, hvordan mennesker i *borgerligt kapitalistiske samfund* sonder mellem forskellige former for gensidig anerkendelse, som de forsøger at holde adskilt. Honneth skriver altså ikke om, hvordan mennesker *universelt* sonder mellem præcis disse anerkendelsesformer, men han viser på en glimrende måde, hvordan mennesker i deres omgang med hinanden har ganske stærke moralske meninger om, hvad der er passende og ikke mindst upassende opførsel i bestemte sammenhænge. Der er altså ikke tale om en universel opskrift på, hvordan man indretter et retfærdigt samfund, men derimod er der tale om en karakteristik af nogle kulturelt konstruerede normer eller rettere fantasier om retfærdighed i et bestemt samfund.

Da jeg i min analyse er ude i et lignende ærinde og undervejs i mit feltarbejde har undersøgt, hvad det er for nogle normative forventninger de forskellige samarbejdspartnere har til hinanden, og hvilke sociale logikker de tolker deres relationer igennem, er det oplagt at holde mine forskningsresultater op imod andre forskningsresultater, der gør noget lignende. I den forbindelse vil jeg trække både Honneth, Giddens, Carrier og flere andre forskere på banen, og det vil jeg ikke for at "anvende" disse forskeres teorier på empirien, men for at bringe ny empiri og nye forskningsresultater i samtale med allerede eksisterende forskning i en kontinuerligt emmergerende videnskabelsesproces. Med andre ord for at teoriudvikle og ikke for at trække bestemte teorier ned over min empiri, da jeg jo netop har argumenteret for at det er empirien, der skal "udpege" teorierne og ikke omvendt.

Valg af metoder

I det følgende vil jeg vise, hvordan jeg har forsøgt at oversætte mine analytiske og teoretiske overvejelser til brugbare metoder, der kunne anvendes til at skaffe empiri.

(Deltager)observation

Mit ønske om at lave thick description og stille skarpt på extremely small matters pegede på deltagerobservation som i hvert fald en af metoderne. Begrebet deltagerobservation, som i forvejen er blevet udpeget som en slags oxymoron (Favret-Saada 1990:190), bliver voldsomt udfordret, når man vil benytte sig af metoden i forbindelse med processer, der ligefrem *går ud på* at skabe forandring. Debatte om, hvordan man håndterer "context-effects" eller "powereffects" ved sin tilstedeværelse, har primært drejet sig om, hvordan man *undgår* at påvirke eller forandre den praksis, man gerne ville studere. Men når man så vil bedrive deltagerobservation i en praksis, der netop *går ud på* at forandre praksis, så er man vel strengt taget ikke deltager, med mindre man medvirker til og deltager aktivt i bestræbelserne på at forandre.

Jeg valgte en ret pragmatisk måde at forholde mig til dette på. På den ene side skubbede jeg ikke ligefrem på eller initierede forandringer, men ofte blev jeg spurgt til råds eller spurgt hvad jeg "kunne se" eller havde lagt mærke til, og hvad jeg egentlig gik og skrev ned, og om der var noget jeg mente, at samarbejdspartnerne skulle ændre på. I sådanne tilfælde fortalte jeg, hvad jeg skrev – ofte tilbød jeg også at være referent ved møder, da jeg alligevel sad og noterede og forholdsvis nemt ville kunne lave et referat på baggrund af mine notater. Jeg deltog gerne som observatør, kommentator eller lignende, men ikke som initiator eller anviser.

På den ene side forsøgte jeg altså ikke at være usynlig, men indtog en passende rolle og deltog på den måde tydeligt i den sociale sammenhæng. Men jeg tilstræbte ikke ligefrem at deltage i at *forandre*, hvilket var det, den sociale sammenhæng handlede om. Derfor var der måske mere tale om (deltager)observation, end om deltagerobservation.

(Deltager)observationen kom helt praktisk til at foregå på de møder og i de aktiviteter, som de involverede aktører deltog i sammen eller i mindre grupper. Derudover fulgte jeg nogle af de centrale aktører - projektlederne - i 1-2 uger, hvor jeg fulgte med i de aktiviteter de nu en gang havde på programmet. Nogle af aktiviteterne havde at gøre med det specifikke projekt, andre havde ikke, og i løbet af disse uger havde vi også talrige uformelle samtaler, interviews og drøftelser af forskellige aspekter af projekterne.

Når jeg valgte at prioritere disse ophold hos projektlederne var det for at lære dem godt at kende, opnå fortrolighed, og indgå i flest mulig samtaler med dem. Men det var i lige så høj grad for at få en fornemmelse af deres hverdag mellem de planlagte møder og begivenheder, der vedrørte projektet. Det er vigtigt igen at understrege, at mine cases ikke var lig med projekterne, men at kontekstualiseringen netop var et løbende arbejde, hvorfor jeg naturligvis gerne ville vide noget om, hvilke andre projekter og arbejdsopgaver, overvejelser, prioriteringer og gøremål, der optog nogle af de centrale aktører.

Jeg lavede også (deltager)observation på plejehjemmet i casen fra den store kommune - dels ved at følge med nogle af lederne på dele af deres innovationslederuddannelse, dels ved at følge med i et innovationsuddannelsesforløb for de ansatte og dels ved at være på to forskellige afdelinger på plejehjemmet. I den anden case var mulighederne for (deltager)observation primært i forbindelse med afholdelsen af nogle forebyggelsesdage for de unge samt på nogle af de møder, som projektgruppen holdt om videreudviklingen af disse arrangementer.

Jeg har fulgt begge cases over en periode på ca. halvandet år, dog ikke med daglig tilstedeværelse. I den lille kommune var jeg på 8 besøg af hver 3-7 dages varighed. I løbet af disse ophold fulgte jeg nogle gange projektlederen, deltog i møder, rejste rundt og afholdt interviews og besøgte nogle af de øvrige samarbejdspartnere i deres egne organisationer, og jeg deltog i en række af de arrangementer, som projektet afholdt på kommunens skoler.

I den store kommune var jeg på besøg på to forskellige afdelinger på plejehjemmet af hver ca. en uges varighed, og havde derudover et ophold hos projektlederen i 2 uger. Derudover deltog jeg i ca. 10 planlagte dagsarrangementer, der havde med plejehjemmets "innovationsplaner" at gøre, og derudover opsøgte jeg samarbejdspartnere, ledere, bevillingsgivere og afholdt interviews med dem.

Men eftersom min ambition var at lave thick descriptions var det netop ikke nok blot at deltage, observere og lave mine egne fortolkninger. Det, der egentlig var mit ærinde, var folks *egne* situationsdefinitioner og de refleksioner og fortolkninger disse gav anledning til. Derfor var det helt afgørende for mig at få folk til at sætte ord på deres oplevelser og relationer. Jeg ville gerne høre deres fortællinger om, hvordan de mente tingene hang sammen. Jeg ville ikke bare observere innovation, samarbejde eller styring - hvordan sådan noget ellers ser ud - jeg ville høre forskellige mennesker fortælle om, hvad disse begreber betød. Jeg ville høre om, hvorfor et projekt var at betragte som "innovation" eller ikke. Jeg ville høre, hvornår en interaktion var samarbejde, og hvornår det ikke var samarbejde. Jeg ville høre, hvordan

deltagerne mente, at man kunne lede eller styre innovation og samarbejde, og hvordan man ikke kunne det.

Interviews

Jeg lavede derfor i løbet af feltarbejdet både aftalte semistrukturerede interviews og spontane interviews, der lå på grænsen mellem deciderede interviews og samtaler. Interviewene skulle give mig mulighed for at gå i dybden med de verbaliserede narrativer om samarbejde, innovation og ledelse. Netop fordi mit fokus var at finde frem til logikker, sociale spilleregler eller måder at generere situations-definitioner på, brugte jeg interviewene til at forsøge at få de forskellige projektdeltagere til at sætte ord på de tre hovedbegreber innovation, samarbejde og styring heraf. Ud over at jeg var interesseret i at få folk til at forklare hvad fx samarbejde og innovationssamarbejde var, var jeg også ganske interesseret i at få dem til at give eksempler på godt og dårligt samarbejde, få dem til at forklare hvilke forventninger man har til hinanden i et sådant samarbejde.

I det store og hele fik jeg mange "pæne" fortællinger", når jeg interviewede om samarbejde og til dels, når jeg interviewede om innovation. Det var jeg ganske tilfreds med, eftersom jeg bl.a. var interesseret i at høre forskellige logikker om, hvordan de sociale relationer var og burde være. Men jeg var også interesseret i de oplevelser, som *ikke* passede ind i myterne, og det var sværere at spørge om og få svar på. Det har fx vist sig nærmest umuligt at opstøve et menneske, der har noget negativt at sige om samarbejde. Det er i sig selv ganske tankevækkende men løste ikke mit metodiske problem. Hvordan får man mennesker til at sige noget om sociale spilleregler, der ofte er usagte, og hvordan får man noget at vide om det, der ikke passer ind i fantasmerne om, hvordan det bør være?

En del implicite forventninger til de andres opførsel i samarbejdsrelationer blev imidlertid explicite i det øjeblik, nogen havde *forbrudt sig* mod de uskrevne regler. Derfor blev disse vanskelige relationer ganske centrale, når det drejede sig om at få sat ord på nogle sociale spilleregler, der ellers ofte er usagte. Når jeg senere i analysen griber fat i netop de relationer, som nogle af aktørerne mente på et tidspunkt *holdt op med at være samarbejde*, er det altså ikke for at udstille noget som fejlslagent, men fordi det ganske enkelt var noget nær de eneste situationer, hvor de sociale logikker blev spidsformueret af samarbejdsparterne.

Derudover kom der også flere gange i løbet af feltarbejdet, men udenfor interviewsituationerne, løsrevne kommentarer som viste sig analytisk yderst interessante. Disse løsrevne kommentarer havde ind i mellem (ligesom nogle af interviewene i øvrigt) karakter af "brok" eller "sladder", men som Tao Kongsbak har beskrevet, kan sladder være en ganske brugbar metode (1995), som det i min analyse gav rigtig god mening at lytte til (men ikke deltage i), fordi disse italesættelser kunne betragtes som en slags modfantasme (Glynos og Howarth) eller som en diffus "uretsbevidsthed" (Honneth 2003:56-60). Under alle omstændigheder var jeg ikke ude på at fakta-tjekke folks udsagn, men ude på at få indtryk af, hvordan aktørerne forsøgte at fortolke og skabe mening i deres oplevelser, og til det formål var sladder og brok lige så anvendeligt som "salgstaler" eller andre "pæne" selvfremstillinger, som kunne dukke op i interviews og samtaler.

For at få interviewpersonerne til at beskrive de tre helt centrale begreber og få indblik i deres logikker, spurgte jeg nogle gange helt konkret: Hvad er innovation? Hvad er forskellen på innovation og forandring? Var dette projekt innovation? Hvorfor var det innovation? Hvad er

samarbejde? Hvordan kommer du frem til, at den og den relation ikke længere var samarbejde? Hvordan får man nogen til at samarbejde om at innovere?

Denne spørgetaktik havde imidlertid den bagside, at den hvilede meget på mit eget sprogbrug, og mens samarbejde var et ord, som alle kendte og forbandt med stort set de samme beskrivelser, forholdt det sig anderledes problematisk med innovationsbegrebet og spørgsmålene om styring.

Nogle brugte selv ordet innovation, nogle tog afstand fra det, og blandt interviewpersonerne i den lille kommune, var der ikke ret mange der af sig selv brugte ordet eller fandt det specielt relevant. Dette var ganske tankevækkende – også i forhold til at den styringsmyte, som var tydeligst i netop denne case var ganske meget tættere på det, der kaldes "innovationsledelse" end den styringsmyte, der var fremherskende i den store kommune, hvor der ellers blev talt om innovation hele tiden. Netop denne forskel i italesættelse kom til at spille en betydelig rolle i min analyse.

Lederne blev spurgt om deres erfaringer med at fremme eller styre innovationssamarbejde, og medarbejdere, samarbejdspartnere blev spurgt om ledelsens rolle og betydning for innovationssamarbejde.

Jeg afholdt 27 formelle interviews (14 i den lille kommune og 13 i den store). Disse omfattede interviews med projektdeltagere, projektledere, ledere, chefer, en økonom, samt med elever og forældre. Ligeledes afholdt jeg i samarbejde med en af projektlederne to fokusgrupper for virksomhedsrepræsentanter i den store kommune. Endelig gennemførte jeg en række uformelle og kortere interviews med medarbejdere, beboere, elever, forældre, projektdeltagere, virksomhedsrepræsentanter og alle mulige andre undervejs i feltarbejdet.

Projekter, cases og felter

Selvom Robert Yin altså fastslår, at case-metoden er en metode, man skal vælge, hvis man føler sig overbevist om, at éns studieobjekt ikke kan adskilles fra konteksten og studeres i isolation, efterlader det forskere med et meget praktisk afgrænsningsproblem. Hvor mange mennesker skal man tale med, hvor længe skal man være til stede, hvilke sammenhænge er relevante kontekster at dykke ned i for at forstå det fænomen, man vil forstå.

Begge mine cases var blevet præsenteret for mig som "projekter", og det var derfor umiddelbart oplagt at betragte projekterne som cases. Men denne løsning var i praksis ikke nær så enkel. Det ene "projekt" var muligvis slet ikke noget projekt, i og med at det ikke havde nogen slutning, og i øvrigt voksede det, hvad angik både omfang, målgrupper og emner undervejs. Det andet projekt var heller ikke nødvendigvis et decideret projekt, hvis man skulle dømmе efter organiseringen. Der blev ikke oprettet nogen projektorganisation – i hvert fald ikke én, der passer med de gængse opfattelser af, hvilke beslutningsfora, en sådan indbefatter. Som sådan kunne "projektet" lige så godt betragtes som en "midlertidig afdeling" i den almindelige linjeorganisation. Men begge blev præsenteret for mig som projekter, der blev talt om projektejere, projektledere, styregrupper, arbejdsgrupper osv. om end der ikke altid var lige stor konsensus om, hvilke roller, funktioner og beslutninger, der hørte til hvor.

Det ene projekt fandt til dels sted på et plejehjem - men der foregik også meget andet på dette plejehjem - blandt andet andre innovationsprojekter. Var de en del af mit analytiske objekt eller en del af den kontekst, der omgav det? Og var det plejehjemmet, der skulle være i fokus

og dermed ledernes, medarbejdernes og beboernes forhold til innovationsprocesser, jeg skulle studere? Eller var det projektets deltagere og nøglepersoner jeg skulle følge - de befandt sig nemlig mange andre steder end på plejehjemmet, fx i forvaltningen, i den bevilgende styrelse og i forskellige virksomheder.

Uanset hvad jeg valgte, ville der være en hel masse jeg ikke fik med. I begge cases var der tusindvis af mennesker, der interagerede - nogle ganske tæt på projektet og eventuelt med projektet som deres fuldtidsbeskæftigelse - andre længere ude i periferien og med kun en lille bitte anknytning til projektet. Jeg forsøgte at følge og tale med alle de mennesker, der var tæt på projektet, eller som så ud til at have stor indflydelse på projektet - fx projektledere, ledere, projektmedarbejdere m.v. og at få indblik i de mere perifere sammenhænge ved at følge nogle tråde af interaktion (som fx hvis jeg blev henvist til en person af en af dem, jeg havde interviewet). Men der var også nogle "tråde" jeg fulgte uden henvisning - fx hvis jeg havde hørt om en konflikt og gerne ville have den anden persons perspektiv med, hvis der var et økonomisk eller rapporteringsmæssigt aspekt, jeg gerne ville have belyst, hvis jeg undrede mig over, at en bestemt gruppe aktører var fraværende i min empiri, eller hvis jeg blev overrasket over noget på baggrund af sammenligningen med den anden case.

Jeg vil stadig ikke på nogen måde påstå, at jeg kan tegne et dækkende billede af hverken det ene eller det andet *projekt*, men jeg kan godt beskrive to *cases* om mennesker, der forsøger at samarbejde om at skabe innovation. Disse cases er *ikke sammenfaldende med* projekterne - for der er mange hjørner af projekterne, jeg ikke har fået med. Der er imidlertid også nogle hjørner jeg *har* taget med, selvom de ikke "hører til" projektet. Og når jeg har taget dem med, er det fordi, jeg har ment, at de havde betydning for forståelsen af enten styringen af eller samarbejdet om at skabe innovation.

Det virkelig interessante i forhold til kontekstualisering og afgrænsning er imidlertid ikke blot, hvor jeg har været på feltarbejde, men de omtalte analytiske udstrækninger, og her vil jeg med udgangspunkt i observerede praksisser, verbaliserede normer og "trouble cases"/kriser, hvor sociale spilleregler sprogliggøres på grund af en uoverensstemmelse, forsøge at udstrække extremely small matters til langt større sammenhænge og på den måde reflektere over, hvordan den offentlige sektor og vores samfund er indrettet. Min felt er derfor ikke at forstå som det enkelte projekt, ej heller som de enkelte cases, men som den analytiske konstruktion, der opstår, når jeg som forsker udstrækker empirien og forbinder den med forskellige teoretiske debatter og samtaler

Kort sagt er mit feltarbejde foregået i to konkrete kommuner, har centreret sig om to konkrete projekter, og skitserer to forskellige cases, ud fra hvilke jeg udspænder min analytiske felt. Felten strækker sig derfor fra small matters og konkrete praksisser til store spørgsmål om, hvorledes samfundet og mere specifikt den offentlige sektor er indrettet ud fra forestillinger om at styre, lede eller påvirke forandring gennem samarbejde.

Jeg vil nu i de følgende to kapitler præsentere de to cases: En God Hverdag På Plejehjem og Fælles Forebyggelse.

Kapitel 3 – Case: En God Hverdag På Plejehjem

I dette kapitel vil jeg beskrive den første af de cases, jeg har fulgt. Casen handler om et innovationsprojekt, hvor en større dansk kommune i samarbejde med en række partnervirksomheder ville innovere inden for plejehjemssektoren. Jeg vil kalde projektet for "En God Hverdag På Plejehjem".

Projektet fik støtte fra et statsligt finansieret program for brugerdreven innovation, og den ansvarlige styrelse skrev følgende på deres hjemmeside om programmet:

"Regeringen indgik i november 2006 aftale med S, DF og R om udmøntning af globaliseringspuljens midler. Som led i aftalen blev der under temaet "Danmark som førende innovativt samfund" afsat 100 mio. kr. årligt fra 2007-2009 til et særligt program for Brugerdreven Innovation. Programmet er det første af sin art i verden" (statslig styrelse).

Disse mange penge skulle altså fremme brugerdreven innovation og medvirke til at gøre Danmark til et førende innovativt samfund.

Indledning

En God Hverdag På Plejehjem blev af initiativtagerne planlagt som en innovationsproces, der skulle bygges op omkring nøglebegreberne offentligt-privat partnerskab, levende laboratorier, antropologi og samskabelse. Helt kort fortalt gik projektet ud på at lave brugerdreven innovation, som kunne forbedre ældre menneskers livskvalitet. Men samtidig var agendaen også (som det bl.a. fremgår af teksten fra styrelsens hjemmeside), led i et forsøg på at gøre Danmark til et innovativt samfund.

Brugerne, som bl.a. bestod af en stor del ældre borgere med demens, var vanskelige at involvere aktivt, og derfor var planen at lægge ud med at bruge antropologer, som kunne observere de ældre i deres dagligdag og finde ud af, hvad der var særligt vigtigt for, at de kunne have en god hverdag. Dernæst ville man invitere virksomheder til at samarbejde med medarbejdere og brugere om at skabe innovationer, der kunne forbedre de ældres livskvalitet inden for de udpegede områder. Det skulle ske på et af kommunens plejehjem, "Skovbrynet", der således blev en slags "levende laboratorium". Til sidst ville man forsøge at teste, om innovationerne rent faktisk gjorde en forskel for de ældres hverdag og livskvalitet.

Projektet involverede en række forskellige aktører: plejehjemsmedarbejdere, brugere, mange forskellige virksomheder og eventuelle underleverandører, konsulenter, samt ledere, projektledere og projektmedarbejdere på forskellige ledelsesniveauer og fordelt mellem Skovbrynet og forvaltningen.

Jeg har fulgt den sidste del af processen, om end ikke på nær så tæt hold, som jeg havde ambitioner om. Det var der flere grunde til – bl.a. en ganske massiv tilstedeværelse af andre analytikere på plejehjemmet, hvorfor aftalen blev, at jeg kunne lave interviews og fokusgrupper *sammen med* den projektleder, der skulle evaluere processen, og *efter* hun havde gennemført evalueringen.

Projektet var præget af en del personudskiftninger undervejs. Der var tre på hinanden følgende projektledere, som i perioder havde status af projektkoordinatorer, projektmedarbejdere eller lignende, plejehjemmet fik ny leder undervejs, virksomhederne byttede også ind i mellem deres repræsentanter ud, den bevillende fond havde i forløbet forskellige ansatte på opgaven, og der var i det hele taget ikke ret mange mennesker, som var med hele vejen gennem projektet.

Følgende beskrivelse af processen er fremkommet på baggrund af interviews, deltagerobservationer på plejehjemmet samt 2 fokusgrupper. Nogle interviews er afholdt sammen med den sidste af de tre projektledere kort efter dennes tiltrædelse, mens hovedparten er afholdt alene og sent eller efter afslutning af projektet, fokusgrupper (ligeledes afholdt sammen med projektlederen). Dertil kommer deltagerobservationer på 2 afdelinger, ophold hos projektlederen, samt læsning af diverse dokumenter, såsom samarbejdsaftaler, bevillingsbetingelser, projektrapporter, præsentationer, evalueringer etc. fra forskellige tidspunkter i processen.

Det er min hensigt ud fra deltagerens italesættelser at vise, hvordan deltagerne i projektet på forskellige måder beskrev og skabte mening i de oplevelser, de havde af samarbejdet og processen. Det er netop disse mange forskellige oplevelser, der vil danne baggrund for analyserne.

For at give læseren en fornemmelse for kronologien i projektet, vil jeg starte med begyndelsen og efter tur beskrive de forskellige faser i projektet gennem de mennesker som var med, og hvis beskrivelser jeg har skønnet relevante i de enkelte faser. Beskrivelsen vil derfor rumme mange perspektivskift, der bl.a. tjener til at vise, hvordan noget, som med ét par briller kunne ses som en god og fornuftig beslutning, med andre øjne kunne opfattes som uheldig.

Når projektet er blevet præsenteret i rapporter, eller omtalt i interviews, er det blevet beskrevet i tre faser: Den antropologiske undersøgelse, samskabelse-fasen, og evalueringsfasen. Disse faser vil også fremgå af min beskrivelse, men forud for dem, kommer et afsnit om ansøgningsprocessen.

I "samskabelse-fasen", hvor selve innovationerne skulle skabes, var projektet opdelt i 8 (i begyndelsen flere) samtidige delprojekter. Nogle delprojekter fandt sted på en enkelt afdeling og involverede kun 2-4 beboere og et par medarbejdere, andre var større og involverede mange beboere og medarbejdere. Jeg beskriver ikke alle disse delprojekter hver for sig – dels fordi jeg ikke skal bruge disse detaljerede beskrivelser i analysen, dels fordi (og det er en vigtig pointe) mange af deltagerne ikke huskede deres deltagelse, som faser eller delprojekter. Særligt beboerne og medarbejderne huskede snarere nogle mennesker og nogle relationer og begivenheder, og det var ikke altid helt klart for dem, om disse mennesker, relationer og begivenheder havde været en del af et større projekt, eller *hvilket* projekt, der i så fald var tale om. Derfor har jeg i stedet for at beskrive delprojekterne enkeltvis, valgt at beskrive de

forskellige grupper, som har oplevet deltagelsen fra forskellige perspektiver. Men også i resten af casebeskrivelsen, vil perspektivet skifte og så vidt muligt følge de aktører, jeg er i gang med at fortælle om – om end beskrivelsen selvfølgelig også hele vejen igennem bærer tydeligt præg af, at der er tale om *min* fortolkning.

Fase 0: Mødet og ansøgningsprocessen

Den første spæde start på projekt En God Hverdag På Plejehjem opstod ved et møde mellem kommunen og en virksomhed, som vi kan kalde "Samskabelseslaboratoriet". Afhængig af hvem af de to parter, man spørger, får man forskellige svar på, hvor det "egentlige" initiativ lå. I kommunen huskes det, som om projektet udsprang af, at kommunen gerne ville lave et forskningsplejehjem. I forbindelse med vedtagelsen af kommunens budget, havde forvaltningen fået penge til bygningen af et sådant, men ikke til at bedrive decideret forskning, derfor besluttede forvaltningens ledere sig til, at de ville samle eksisterende og nye projekter, der knyttede an til forskning eller mindede om forskning på dette sted. En God Hverdag På Plejehjem var således set med kommunens briller en udløber af tanken om et forskningsplejehjem.

I Samskabelseslaboratoriet husker man det anderledes. Firmaet er bygget op omkring en idé om, at man kan blive klogere på brugeres og borgeres behov ved at lave projekter, eksperimenter og antropologiske studier i såkaldte laboratorier, hvor forskellige aktører har mulighed for at blive klogere på en gruppe menneskers liv og hverdag, mens den udfolder sig. I Samskabelseslaboratoriet huskes opstarten af "En God Hverdag På Plejehjem" som noget, der bygger på *deres* tanker og idéer, og de havde faktisk også allerede ved mødet med kommunen et forslag til, hvor man kunne søge penge til projektet. Den oplysning var naturligvis interessant for kommunen, der ikke havde fået bevilget penge til at putte noget indhold i det forskningsplejehjem, som der lå en politisk beslutning om at etablere.

De to parter fik sammen udformet en ansøgning til en styrelse, der havde et program for brugerdreven innovation. Processen og samarbejdet omkring at udtænke og beskrive projektet og søge om penge, bliver fra begge sider beskrevet som en rigtig god proces, der fandt sted i et ligeværdigt og konstruktivt samarbejde.

I ansøgningsprocessen skulle de to parter tage stilling til, hvordan det økonomiske forhold mellem dem skulle være i fald projektet fik bevilget penge. Her valgte Samskabelseslaboratoriet at satse på at kunne vinde en udbudsrunde og dermed evt. blive leverandør til kommunen i stedet for at skrive sig selv ind i projektet som en partner. Dette valg havde nogle økonomiske begrundelser og implikationer, som jeg vil vende tilbage til, men konsekvensen blev i første omgang, at kommunen blev skrevet ind i ansøgningen som "projektholder" og søgte pengene.

Der var imidlertid brug for nogle private partnere for overhovedet at kunne søge netop disse midler, og den medarbejder, der sad med ansøgningen, ringede derfor rundt til en række store virksomheder og brancheorganisationer for at høre, om *de* ville være partnere, og det ville de gerne. Den kommunale medarbejder, der sad med ansøgningen, og som senere blev den første projektleder, forklarede:

"Vi ville jo gerne holde fast i at vi reelt gerne ville høre, hvad de ældre ønskede, og først derefter kunne vi putte virksomheder på. Altså helt ærlig brugerdreven"

innovation! Vi kunne jo ikke først komme med en masse virksomheder og så få det til at passe. Men styrelsen ville jo have, at vi skulle have nogle samarbejdspartnere i det private for overhovedet at give penge. Og så tænkte vi, at vi kunne jo godt have sådan nogle generelle overordnede samarbejdspartnere [...] Og det var en fantastisk oplevelse at kontakte de her, for de var på lige med det samme. Yes! Alle sammen var meget interesserede i det her” (projektleder).

Arbejdet med at ringe rundt til forskellige store virksomheder og brancheorganisationer bliver af kommunens medarbejdere og ledere beskrevet som en helt fantastisk oplevelse. De kontaktede virksomheder sagde alle sammen ja til samarbejdet lige med det samme, ”så velviljen var der bestemt ikke noget i vejen med”, konkluderede projektlederen. Til gengæld var der heller ikke noget på spil på dette tidspunkt i processen. Der var ingen midler i klemme, ingen viden i cirkulation, blot tilkendegivelser af en vilje til at samarbejde. Således blev der koblet nogle ”generelle overordnede samarbejdspartnere” på projektet. Det var store organisationer og virksomheder med store netværk. De havde ikke nogen økonomiske forpligtelser i forhold til projektet, men var snarere tænkt som en slags sparringspartnere og som nogen man kunne henvende sig til, for at bruge deres netværk, når de egentlige samarbejdspartnere skulle findes senere i processen.

Ansøgningen gav bonus, og der blev bevilliget 5,3 millioner til projektet – men ikke på én gang. Det viste sig, at styrelsen godt kunne se, at det var fornuftigt at vente med at finde de virksomheder, som skulle være partnere i projektet, til efter at man havde fundet ud af, hvad for en slags innovationer brugerne havde behov for. Derfor blev pengene bevilliget i flere runder. I første omgang blev der bevilget penge til behovsafdækningen – eller med andre ord til den antropologiske undersøgelse, som skulle udpege, hvad der var vigtige temaer i en god hverdag på plejehjem.

Fase 1: Begyndelsen - en antropologisk undersøgelse

Samskabelslaboratoriet gennemførte nu som leverandør en antropologisk undersøgelse, som skulle afdække, hvad der var vigtigt for en god hverdag på plejehjem. Der kom en antropolog på opgaven, og hun interviewede en masse ældre mennesker. Antropologen sammenfattede konklusionerne i en række hovedområder, inden for hvilke kommunen ville invitere virksomheder til at samarbejde.

Der blev efterfølgende i aviser, via netværk og på baggrund af omfattende research, sendt invitationer til et stort arrangement for alle interesserede virksomheder, der kunne komme og høre om resultaterne og mulighederne for at blive samarbejdspartner. Det var vigtigt for kommunen, at dette arrangement var helt åbent, for ellers kunne de komme til at bryde nogle konkurrenceregler. Ved dette åbne arrangement blev både projektets formål og den antropologiske undersøgelses resultater præsenteret, og efter præsentationen kunne hver enkelt af de fremmødte virksomhedsrepræsentanter skrive et forslag til, hvordan deres virksomhed kunne bidrage til innovation inden for et eller flere af de områder, som var blevet udpeget som vigtige for de ældre.

Blandt de firmaer, som projektet herefter udvalgte og skrev samarbejdsaftaler med var en række forskellige firmaer, der lavede produkter – som eksempelvis elektronisk fjernstyring i boligen eller produkter der formodedes at kunne bruges til at lindre, højne livskvaliteten eller

indgå i plejen. Der var også nogle firmaer/organisationer, der foreslog mere processuelle eller organisatoriske løsninger, som fx coaching, uddannelse m.v.

Der var også nogle interesserede virksomheder, som blev valgt fra på baggrund af de indleverede forslag, fordi de ifølge projektlederne ikke virkede specielt interesserede i at videreudvikle noget. Andre påbegyndte samarbejdet og stoppede igen efter eget ønske men kan ikke huske de nærmere omstændigheder, og en enkelt virksomhed var med langt ind i projektperioden, men valgte så at stoppe, fordi de ikke havde råd til at fortsætte.

Der endte med at være 8 partnervirksomheder, som gennemførte hele projektet sammen med kommunen.

Fase 2: Midten - Cocreation med virksomheder

Da virksomhederne var fundet, brugte projektlederen i kommunen mange kræfter på at få lavet individuelle samarbejdsaftaler med de enkelte virksomheder. Lederen af innovationsafdelingen i forvaltningen forklarede, at det var meget vigtigt at finde ud af, hvad det var hver enkelt virksomhed gerne ville, og "hvad der drev dem" og tilsvarende vigtigt at få lavet nogle aftaler, der kunne være win-win. Kommunen ville ikke gøre krav på de produkter, der evt. måtte komme ud af samarbejdet. Dem kunne virksomhederne frit beholde og gøre med, hvad de ville. Til gengæld ville kommunen som udgangspunkt heller ikke købe noget. Selve deltagelsen i projektet måtte virksomhederne også selv finansiere – evt. med tilskud fra styrelsen, hvis det drejede sig om en lille virksomhed, som derfor kunne opnå støtte. Udgangspunktet var fra kommunens side, at man ikke ville forpligte sig til noget over for virksomheden, men heller ikke gøre krav på noget fra virksomheden. For kommunen var dette et vigtigt princip, fordi reglerne for, hvordan man som offentlig organisation må samarbejde med det private erhvervsliv var "benhårde", som en af projektlederne udtrykte det:

"Det princip var vi faktisk meget faste i kødet på fra starten. For det kunne vi simpelthen ikke. Vi ville aldrig kunne gøre det – så kommer man ind i nogle konkurrencehensyn, og det er benhårdt for offentlige virksomheder. Den eneste grund til, at vi ikke skulle have tre af samme slags virksomhed ind over, var, at det [store kickstart arrangement] var åbent, så alle kunne byde ind. Vi snakkede med et sygehus, som på et tidspunkt havde lavet et projekt, hvor de havde entreret med én sengeproducent. Og de fik simpelthen på puklen. De havde ligesom på forhånd haft en snak, og så siger de, "kan vi ikke lave et projekt sammen?". Men hvorfor skulle de her tre andre sengeproducenter ikke have lov til at komme ind og få den fordel? Men fordi vi havde været åbne - og vi havde jo budt det ud og offentliggjort det og hvad ved jeg, så alle kunne bare byde ind. Så kom vi ud over det. Men vi skulle virkelig passe på" (projektleder).

Ud over konkurrencereglerne var der også en anden grund til, at projektledelsen var så klare i deres melding om ikke at ville købe noget af virksomhederne. Det skulle helst ikke gå sådan, at projektlederen kunne blive opfattet som en mulig salgskanal for virksomhederne. Projektlederne skulle for det første ikke bruge deres tid på at tage stilling til alle mulige tilbud om produkter fra virksomhederne, og for det andet var projektlederen slet ikke i en position, hvor hun kunne beslutte at købe noget – den slags beslutninger lå enten decentralt på de

enkelte institutioner eller i den centrale indkøbsafdeling. Af flere grunde var det derfor vigtigt fra starten at have meldt ud, at projektet ikke ville købe noget af virksomhederne.

Dette princip bygger (ligesom selve processens design) på den forventning, man på det tidspunkt havde til projektet – nemlig, at det ville komme til at danne ramme om en række forskellige *produkt*-innovationer. Initiativtagerne regnede med, at der i løbet af projektperioden ville blive udviklet forskellige produkter i form af nye teknologiske løsninger eller nye services. På den måde var det ikke noget problem, at kommunen ikke ville købe noget af virksomhederne, eftersom virksomheden ville kunne sælge produkterne i *andre* sammenhænge og tjene deres investering hjem. Sådan kom det ikke helt til at gå, men det kunne man ikke vide på dette tidspunkt.

Et sted at være

Temaerne for innovationsarbejdet var fundet, virksomhederne var valgt, og man havde samarbejdsaftalerne på plads. Nu manglede projektet bare et sted at være. Men tanken om at samarbejdet skulle foregå på et "forskningsplejehjem" var gradvis blevet omdefineret fra det oprindelige. Lederen af innovationsafdelingen i kommunen var med helt fra projektets spæde start – faktisk blev både afdelingen og hans stilling oprettet undervejs i processen - og han fortalte om, hvordan tanker om et forskningsplejehjem var kommet i spil, og hvordan de gradvist blev ændret til ønsker om at facilitere samarbejde og innovation:

"Vi havde penge til bygningen men ikke til noget at putte i den. [...] Det vi så gjorde det var at vi sagde: "vi vil gerne konvertere de her penge til en modernisering af udestuen på plejehjemmet". Bygningen var der i forvejen. Det var et meget kedeligt lokale – det var mørkt og blev brugt til ledermøder og sådan noget – ja, i og for sig til noget af det, som det også bliver brugt til i dag, men det var bare et rigtig kedeligt lokale. Så fik vi det i stedet moderniseret, og vi fik en en-gangs-drift-bevilling, som handlede om at få opgaverne i gang. Og så kan man sige, hvad er det så vi skal lave her? Og der gjaldt det jo om at tage de projekter, der havde elementer af forskning i sig og sige, at nu er de en del af det, der kører her. For vi var jo i gang med en masse ting, der kunne danne en grundstamme [...]. Og på det tidspunkt begyndte der jo også at komme rigtig mange finansieringskilder ind til det her felt. Det begynder at blive et fokuset, innovation, ikke. Og det bliver det ord, man skal bruge, ikke. Så hvor man tidligere i højere grad snakkede forskning, så begynder der så at komme denne her opmærksomhed omkring innovation [...] Men det lå jo som en del af en politisk beslutning, at plejehjemmet skulle være et forskningsplejehjem" (leder af innovationsafdelingen).

Som det fremgår af citatet, havde det været lidt af en øvelse at finde en løsning, der både tilgodeså den politiske beslutning om et forskningsplejehjem og samtidig tog højde for at der ikke var afsat driftsmidler. På den baggrund er det værd at bemærke, hvordan lederen har forsøgt at finde en løsning på problemet med de manglede midler til drift - dels ved at finde eksterne finansieringskilder, dels ved kun at bede om en éngangsbevilling, og dels ved at genbruge noget allerede eksisterende. Samtidig håber han at kunne sætte noget i gang, der får en varig eller i hvert fald længerevarende værdi. Han håber, at det kan "få opgaverne i gang", "danne grundstamme" for noget, der kan vokse videre, eller som han forklarede et andet sted i interviewet skabe en "platform". Hans forhåbning er således at man med en "en-gangs-investering" kan få sat noget i gang, som kan skabe værdi, der kan føres videre, brede sig, fortsætte eller vokse.

På den baggrund blev de anlægsmidler, der var blevet bevilget til at opføre et forskningsplejehjem, konverteret, så pengene i stedet kunne bruges på at istandsætte og indrette nogle lokaler på et allerede eksisterende plejehjem, nemlig Skovbrynet.

Skovbrynet som forskningsplejehjem

Plejehjemmet skulle nu være forskningsplejehjem, og derfor skulle "udestuen" og de tilstødende kontorlokaler på stedet bygges om, så rummene blev lyse, venlige og egnede til innovation. Der blev lagt stor vægt på at gøre stedet attraktivt og præsentabelt, for det var i disse lokaler, man ville få besøg fra virksomheder, presse, forskere og andre med interesse i at træde ind i samarbejdet med forskningsplejehjemmet.

Da jeg kom ind i projektet, var lokalerne færdigbyggede og fremstod ganske rigtigt meget indbydende. På kontoret var der smarte grønne kontorstole og to iøjnefaldende lamper med blå og lilla nuancer, som hang over et højt bord med barstole omkring. Ved siden af lå selve det lokale, som blev kaldt "udestuen", hvor der var plads til store arrangementer. Rummene blev adskilt af foldevægge, så de kunne gøres større eller mindre efter behov, og der var masser af vinduer til begge sider. Til den ene side kunne man se ud mod haven og skoven, og til den anden side kunne man se ud på en glas-gang, hvor der jævnligt kom en gammel dame eller mand forbi på vej til eller fra sin bolig et sted på plejehjemmet.

Når man fortsatte gennem udestuen, kom man til køkkenet, og her kom man også til grænsen mellem "forskningsplejehjemmet" og resten af plejehjemmet. I køkkenet var der lås på næsten alle skabe og skuffer. Projektlederen for En God Hverdag På Plejehjem havde nøgle til nogle af skabene – der hvor projekt En God Hverdag På Plejhjems kopper og kaffekrukker stod. De var i forskelligt moderne design med sorte dekorationer på hvid baggrund. I andre skabe stod Skovbrynets almindelige service, som var stabelbare kopper af den slags, som findes i masser af cafeteriaer. De var låst inde i andre skabe og med andre nøgler. "Ja, det er altså lidt Fort Knox", som en af projektlederne udtrykte det, da vi uden held forsøgte at finde en kniv til at smøre morgenbrød med forud for afholdelsen af en fokusgruppe, "vi har i et stykke tid også kun haft tre kopper, fordi det på et tidspunkt var en anden, der tømte opvaskemaskinen, og så må resten være havnet i et forkert skab".

Men for at vende tilbage til historien om, hvordan projekt En God Hverdag På Plejehjem udfoldede sig, så havde tankerne om et forskningsplejehjem altså affødt en istandsættelse af disse lokaler på Skovbrynet.

Brobygning og afgrænsning

Lokalerne var dog slet ikke færdige, da projekt En God Hverdag På Plejehjem skulle i gang, så i det første år eller halvandet var der ikke noget lokale på Skovbrynet, hvor projektet kunne holde til. Lederen af Samskabelseslaboratoriet forklarede, at han og hans konsulenter længe havde sagt til forvaltningen: "I skal flytte derned!", for Samskabelseslaboratoriet mente, at det var vigtigt, at projektlederne var til stede i dagligdagen og kunne involvere sig i det praktiske, opbygge relationer, løse konflikter og misforståelser osv.

I innovationsafdelingen - var lederen og medarbejderne også nået frem til en erkendelse af, at det var nødvendigt at være til stede på Skovbrynet. I begyndelsen havde det været tanken, at virksomheder og afdelinger skulle have et forholdsvis ufaciliteret samarbejde om de enkelte delprojekter, men det viste sig, som lederen af innovationsafdelingen forklarede, at det var nødvendigt at få en eller anden facilitator eller "brobygger" ind i billedet, for at få samarbejdet

om delprojekterne i gang. Den rolle var der imidlertid ingen i den daværende kommunale organisering, der havde tid til at varetage. Projektlederen havde rigeligt at gøre med alt det administrative, der var omkring virksomheder, samarbejdsaftaler, afrapporteringer og ledelsesinformation, og på Skovbrynet var lederne optagede af driften, så de havde heller ikke tid til at tage sig af virksomheder, der skulle vises til rette og hjælpes i gang med at samarbejde. Løsningen blev, at man med godkendelse fra den styrelse, som havde bevilget pengene fik omrokeret nogle penge i budgettet, så der blev råd til at ansætte en projektmedarbejder, der skulle være ansat i kommunens innovationsafdeling, men befinde sig fysisk på Skovbrynet for at være brobygger. En slags "fremskudt" medarbejder.

Sådan kom projektleder 2 ind i billedet – hun avancerede nemlig senere fra projektmedarbejder til projektleder, da den første projektleder fik nyt job. Men inden jeg fortæller om projektleder 2's rolle er det værd lige at stoppe op og dvæle ved, at alle de involverede parter sådan set var enige i deres vurdering af, at der skulle bygges bro. Både mellem afdelingerne og virksomhederne, men måske i mindst lige så høj grad mellem kommunens innovationsafdeling inde i forvaltningen og Skovbrynet.

Fra starten havde det været meningen, at projektet skulle ledes af en styregruppe med repræsentanter fra bl.a. Skovbrynet, men i innovationsafdelingen havde man vurderet, at der havde været så store vanskeligheder med bare at få projektet i gang og få virksomhederne med, at man havde brug for at "*isolere projektet lidt*" frem for at skulle afstemme alle beslutninger med endnu flere parter – det ville simpelthen sinke projektet og beslutningsprocesserne, hvis alting skulle diskuteres med alle hele tiden. På den baggrund var styregruppen blevet "*lagt ind i*" forvaltningens normale beslutningshierarki. De praktiske beslutninger vedrørende projektet blev truffet i en slags projektgruppe, som i starten bestod af lederen af innovationsafdelingen, lederen af Samskabelseslaboratoriet samt projektlederen. Det ville i praksis sige, at der ikke blev etableret nogen styregruppe eller holdt regelmæssige styregruppemøder. Andre beslutninger vedrørende projektet lå i innovationsafdelingen, som refererede direkte (og til tider indirekte) ind til direktionen i forvaltningen, ligesom plejehjemmet refererede *en anden vej* ind til direktionen i forvaltningen. Lederen af Skovbrynet og lederen af Innovationsafdelingen mødtes med jævne mellemrum, men refererede hver sin vej ind til direktionen.

Organiseringen af projektstyringen var på den ene side en slags ad-hoc organisering, hvor forskellige parter mødtes med hinanden på kryds og tværs i mere og som oftest mindre formaliserede sammenhænge og på den anden side præget af en ganske hierarkisk struktur, hvor de enkelte ledere forventedes at referere ind til direktionen via de sædvanlige referencelinjer. Projektet havde altså ikke et formaliseret selvstændigt ledelsesforum, som kunne træffe beslutninger vedrørende projektet, og det var en muligvis eksplicit og i hvert fald implicit forventning, at direktionen blev involveret og holdt ajour undervejs – men altså uden at det helt var afklaret, hvordan og hvornår hvem skulle involveres.

Jeg havde meget længe meget svært ved at gennemskue ledelsesstrukturen omkring projektet, og det, der fremstod tydeligst, var ikke selve den formelle organisering, der som beskrevet også var ret uklar for de involverede. Det der fremstod tydeligst, var, at alle virkede nervøse og pressede, og at medarbejderne næsten altid skulle spørge en overordnet om lov, før de overhovedet svarede på noget eller viste mig noget.

Denne kutyme, som ikke kun vedrørte, hvad jeg måtte se og høre, men som også handlede om, hvad der måtte skrives, siges og gøres i andre sammenhænge, affødte en række flaskehalsproblemer og lagde et tidsmæssigt pres på lederne. Alene det at få interviewaftaler med de forskellige ledere var temmelig svært – ganske enkelt fordi deres kalendere var booket flere måneder frem i tiden. Når det trods alt lykkedes at få afholdt interviews – og det gjorde det jo – så var hele situationen præget af, at lederne kom løbende fra ét møde og måtte løbe videre til et andet møde lige efter. Ofte måtte de også lige svare på en hel masse spørgsmål fra ventende medarbejdere i overgangen fra ét møde til et andet. Det var tydeligt, at rigtig mange mennesker var afhængige af at få fat i lederne for at kunne komme videre med deres arbejde, og at lederne derfor konstant havde en "kø" af henvendelser – både i mailboksene, på små gule sedler rundt omkring, fra medarbejdere der fysisk stod og ventede på at kunne stille et spørgsmål inden lederen igen forsvandt bag en ny dør til et mødelokale.

Den samme situation blev skildret af de 3 projektledere, der efter tur havde været ansat i En God Hverdag På Plejehjem. Oprindeligt havde det været meningen, at lederen af innovationsafdelingen og projektlederen skulle mødes hver eller hver anden uge i to timer på en fast dag. Men ofte blev lederen af innovationsafdelingen simpelthen nødt til at aflyse eller forkorte møderne, fordi hans tilstedeværelse var påkrævet i en anden sammenhæng, og tit var der kun tid til at snakke om de allermest presserende emner. Enkelte gange var det projektlederne, der måtte aflyse, fordi de havde andre ting, der krævede deres tilstedeværelse.

Både observationer og udsagn peger derfor på, at beslutningen om at "isolere projektet" ikke nødvendigvis bundede i, at man fra innovationsafdelingens side ikke kunne se relevansen af at involvere Skovbrynets ledelse eller medarbejdere i beslutningsprocesserne. Det var nok nærmere en beslutning, der handlede om at agere i en struktur, der var præget af, at der oppefra konstant var krav om hierarkisk styring og nedefra var et konstant krav om medinddragelse og frirum. Dette vender jeg alt sammen tilbage til. Men for nuværende er det tilstrækkeligt til at beskrive, hvad det var for en situation, der bragte projektleder 2 ind i billedet.

Projektleder 2 kom altså ind i projektet og havde til opgave at bygge de broer, som ingen andre i innovationsafdelingen havde tid til at bygge. Fra innovationsafdelingens side var man specielt optaget af at få bygget bro til Skovbrynets medarbejdere, som ind i mellem kunne virke lidt tomme i blikket, når snakken faldt på innovation og virksomhedssamarbejde. Og faktisk var netop medarbejderne nøgleaktører i samarbejdet, for hvis virksomhederne skulle ind på det levende laboratorium (hvilket konkret ville sige afdelingerne på plejehjemmet) for at udvikle nye løsninger eller afprøve produkter sammen med beboerne, var det medarbejderne, der ville blive "gatekeepers", eftersom det i mange tilfælde ville være dem, der i praksis kom til at beslutte, om en beboer skulle tilbydes et produkt eller køres ned til en aktivitet, eller om der blev lagt billeder eller begivenheder ind på beboerens elektroniske kalender. Uden medarbejderne kunne projektet ganske enkelt ikke realiseres, og derfor var det yderst vigtigt, at de var med på vognen.

Projektleder 2 havde derfor – set fra projektets side - en vigtig rolle i forhold til at skabe forbindelser til medarbejderne og finde ud af, hvilke medarbejdere, der egentlig havde lyst til at blive involveret i hvad. Hun blev også nødt til at involvere sig temmelig meget i hvert enkelt delprojekt, fordi virksomhederne ikke havde erfaring med, hvad det ville sige at have med

mennesker med demens at gøre. Som hun forklarede, så var det for flere af virksomhederne ganske overraskende, at man ikke kunne indhente viden om målgruppen med de sædvanlige metoder som fx fokusgrupper, møder eller observation på aftalte tidspunkter. Hun fungerede derfor på mange måder som en slags oversætter og facilitator. I stedet for at snakke om abstrakte begreber som "samskabelse" og "innovation", viste hun medarbejderne de konkrete produkter, som det hele drejede sig om, og hun fik hurtigt tætte relationer både på Skovbrynet og til virksomhederne. Som det vil fremgå lidt senere, blev det dog ikke entydigt opfattet som noget godt, at projektleder 2 blev så dybt involveret i samarbejdet med Skovbrynet og i samarbejdet med endnu et projekt, som var under opstart på Skovbrynet. Men for at holde lidt fast i kronologien, vil jeg, inden jeg beretter om dette, fortælle om selve "samskabelses-fasen", altså den fase, hvor der skulle samarbejdes om at innovere på Skovbrynet.

Delprojekterne på afdelingerne

De enkelte delprojekter kom efterhånden i gang på de forskellige afdelinger og blandt udvalgte beboere.

På én afdeling blev en gruppe ældre mennesker coachet, og siden udviklede processen sig til også at omfatte coaching af personalet samt en række forskellige arrangementer og ændringer for at gøre noget ved stemningen og skabe netværk og samtaler. På en anden afdeling testede man elektroniske hukommelseskærme sammen med nogle udvalgte beboere. På en tredje afdeling skulle der installeres elektronisk styrbar solafskærmning på vinduerne. Et fjerde sted blev der installeret fjernstyrede dørautomatikker, som kunne tilpasses den enkelte beboers gåtempo og motoriske evner. I haven blev der opstillet træningsredskaber til brug for alle interesserede beboere, og nogle beboere blev uddannet "mini-instruktører", så de kunne hjælpe andre i gang med at træne. Der blev gennemført et omfattende medicinprojekt, hvor personalet blev uddannet, og beboernes medicinering blev gennemgået. Der blev afprøvet engangs-varme-kuldepuder til forskellige lindrende formål. Og der blev afprøvet et sporings- og alarmsystem, der kunne hjælpe med at holde styr på såkaldt "dørsøgende" ældre mennesker.

I de følgende afsnit vil jeg beskrive, hvordan de forskellige deltagere skildrer samarbejdet om delprojekterne ude på de enkelte afdelinger. Jeg vil ikke redegøre for kronologien eller de specifikke begivenheder i hvert enkelt delprojekt, da mit formål med følgende beskrivelse ikke er at redegøre for, hvad der skete hvornår. Derimod er mit ærinde at skildre de oplevelser, som forskellige typer af aktører har haft af deltagelsen. Derfor har jeg i det følgende afsnit ikke valgt at lave et afsnit for hvert delprojekt, men i stedet at lave et afsnit for hver gruppe af aktører, for derigennem at skildre det karakteristiske ved de forskellige grupper perspektiver.

Medarbejderne

Jeg var på besøg på to forskellige afdelinger under feltarbejdet. På et besøg på den første af afdelingerne blev jeg budt velkommen af en medarbejder, der lige skulle afslutte nogle administrative gøremål, inden han kunne hellige sig interviewet. Mens han klarede det, stod jeg og kiggede lidt på opslagstavlen. Der hang bl.a. en seddel fra vaskeriet. Vaskerimedarbejderne var godt trætte af, at der var forsvundet over hundrede kitler, som nu var ude af vasketøjscirkulationen, og derfor var der nu ikke nogen rene kitler til afløserne. Sedlen sluttede med en temmelig skarp indskærpelse af, hvor man skulle smide hvad til vask.

Ved siden af hang en printet mail-reprimande fra køkkenet. På den stod der, at køkkenpersonalet havde konstateret, at en madvogn oppe på en afdeling ikke var blevet stillet det rigtige sted ved elevatoren til afhentning. Derfor måtte køkkenet nu beklageligvis bede alle afdelinger om selv at sende en af plejepersonalerne ned i køkkenet for at hente og bringe vogne med varer til afdelingernes køleskabe.

Medarbejderen, som nu var ved at være færdig med at taste, vendte sig om og kommenterede: Han var vred over den slags "kollektiv afstraffelse". Bare fordi en enkelt afdeling var kommet til at stille en vogn et forkert sted, kunne det da ikke være meningen, at arbejdsopgaverne bare skulle flyttes over på plejepersonalet på samtlige afdelinger.

"Vi skal snart så mange forskellige ting – hente post, bestille varer, indtaste alt muligt. Konstant bliver vi bedt om at gøre et eller andet, for at nogle andre menneskers arbejde skal blive lettere. Men det skulle jo også gerne ind i mellem vende den anden vej. Det værste er, når det så bliver sagt til os på den der måde om, at det handler om at hjælpe hinanden. Det kan man jo ikke sige nej til. Så er man jo ikke hjælpsom!"
(Medarbejder)

På en eller anden måde ramte han jo hovedet på sømmet i forhold til samarbejde. For hvis samarbejde italesættes som noget, der har at gøre med hvor hjælpsom eller socialt anlagt, man er, så bliver det ganske vanskeligt at sige, at man er imod. Så er man jo decideret asocial, og sådan er der ingen, der har lyst til at fremstå.

Den forståelse af samarbejde, som denne medarbejder efterlyste, handler i stedet om organisering og arbejdsdeling. Han havde en oplevelse af, at flere og flere opgaver blev læsset over på plejepersonalet, og at det blev sværere og sværere at få tid til det nærvær og den omsorg for beboerne, som var hans grund til at gå på arbejde. Han efterlyste derfor, at man kunne tale om samarbejde på en måde, hvor det var legitimt at sætte ord på, hvordan opgaverne konkret fordeltes mellem de forskellige grupper og ikke kun handlede om, at man skulle erklære sig som tilhænger eller modstander af hjælpsomhed.

Det var dog meget forskelligt, hvordan medarbejderne forholdt sig til En God Hverdag På Plejehjem. Nogle kunne ikke rigtig adskille projektet fra de mange andre projekter eller huske hvilke delprojekter, der var en del af hvad. Når ordet innovation blev nævnt, indstillede nogle af medarbejdernes øjne sig på "uendelig", og de så fuldstændig opgivende ud. Andre så ud som om de havde mest lyst til at spørge, hvad jeg egentlig bildte mig ind at komme anstigende og spørge om innovation midt i deres travle arbejdsdag. De anså innovation for et gratis plus-ord, som kunne bruges til at legitimere snart sagt hvad som helst. Endnu andre forklarede, at "innovation - det hører man jo tit om, også i fjernsynet – innovative cremer og alt muligt". "Det er noget med at gøre ting på nye måder, og det er godt". Men ind i mellem kunne de godt ønske sig "bare én måned, hvor der ikke var et eller andet nyt". Langt de fleste medarbejdere oplevede deres hverdag som særdeles omskiftelig, og det gjorde det vanskeligt at finde ud af, hvad der egentlig virkede, for inden de var nået til at evaluere på forskellige innovationstiltag, var der altid et eller andet der havde ændret sig, så man alligevel ikke rigtig kunne sige noget om, hvad der påvirkede hvad.

Afdelingens medarbejdere var vant til at deltage i forskellige projekter, men det stod ikke helt klart for dem, hvilke delprojekter der var en del af hvad. "Jeg kan ikke lige huske projekterne... jo jeg kan huske menneskerne, men ikke hvad det handlede om", forklarede en medarbejder

under et interview. *"Det er i øvrigt 4. gang vi bliver evalueret"*, forklarede en anden medarbejder, mens han satte sig til rette i stolen sammen med en af sine kolleger for at blive interviewet. *"Men vi er stillet op, fordi vores leder har bedt os om det"*, indføjede hans kvindelige kollega. Manden forklarede, at han havde meget svært ved at se relevansen af disse projekter i forhold til dagligdagen. *"Nogle gange, når jeg går forbi og kigger ind i glaskontoret dernede [kontoret med de smarte grønne kontorstole ved siden af udestuen], så tænker jeg, at det er, som om de der projektmennesker lever i en helt anden virkelighed, end den jeg kender til"*. Han havde spekuleret meget over det, og det gik ham meget på. Især plagede det ham, når han skulle gå fra noget, som var fuldstændig *nødvendigt* for et ældre menneske for at deltage i noget, som han ikke helt kunne se relevansen af. Hvad skulle det gøre godt for? Hvem skulle det komme til gode? Var det indsatsen værd? *"Der er kun den samme spand vand"*, forklarede han. *"Hvor kommer tiden til det alt sammen fra? – fra beboerne!"*.

Fra lederen af Skovbrynet ved jeg, at det med spanden nu ikke holder helt stik. En God Hverdag På Plejehjem var finansieret på en sådan måde, at der var bevilget penge til ekstra personale, således at innovationsprojekterne så vidt muligt ikke skulle blive på bekostning af tiden med de ældre. Men sådan oplevede personalet det ikke. De oplevede alligevel at skulle gå fra deres beboere for at gøre noget, de ikke helt kunne se nytten af, og det er deres oplevelse, jeg vil beskrive i dette afsnit.

Men medarbejderne var ikke entydigt imod innovation – slet ikke. Nogle af dem understregede, at der ikke skete noget nyt med mindre man ind i mellem var villig til at *"ryste posen"*. *"Tanken er jo sådan set god nok"*, var der også flere, der understregede, mens de var ved at forklare mig, at lige netop deres beboere ikke havde haft så stor glæde af innovationsprocessen. *"Man sidder tilbage med en frustration over at balancen er skæv. Vi vil jo gerne have at ressourcerne bliver brugt på de ældre, men der kommer mere og mere andet, som vi skal"*. Det, som medarbejderne havde noget imod var ikke innovation – eller nytænkning eller forandring, som nok snarere var nogle af de ord, de benyttede. Det, de blev oprørte over, var ubalancen mellem input og udbytte. Der var simpelthen nogle prioriteringer, som fra deres perspektiv så helt skæve ud: *"Store, dyre projekter"*, som de ikke umiddelbart kunne se noget relevant udbytte af, og de spurgte sig selv, om ikke disse penge kunne være blevet brugt lidt mere fornuftigt. *"Det hele bliver mere og mere borgerfjernt, og det er der jo ingen der har lyst til. Jeg tror mere på noget, hvor medarbejderne er med"*, forklarede en af medarbejderne.

På et tidspunkt havde jeg været inde på Skovbrynet for at være observatør ved et arrangement (som ikke vedrørte En God Hverdag På Plejehjem, men et andet innovationsprojekt, som jeg fortæller om lidt senere). Og da jeg fulgtes med en medarbejder ud mod cyklerne spurgte hun mig pludselig: *"Får du løn for at være med i det her?"*. Jeg svarede at det gjorde jeg, men jeg skyndte mig at understrege, at min løn kom fra universitetet og ikke fra Skovbrynet. *"Okay, men det er bare, fordi jeg har hørt, at sådan nogle konsulenter får over 1000 kroner i timen, og jeg synes det er lidt underligt, når vi lige har skullet fyre en masse plejepersonale. Jeg forstår det ikke helt."*

Det var tydeligt at medarbejderne reflekterede meget over det at deltage i innovationsprojekter, selvom de ikke nødvendigvis havde styr på, hvilket projekt de var med i, eller hvilken fase, projektet var i færd med at gennemløbe. Disse refleksioner handlede ikke kun om en konkret lokal sammenhæng, de handlede også om større sammenhænge. Om hvordan plejehjemets og kommunens midler blev brugt, og om hvordan samfundet var

skruet sammen, og hvilke betydninger det fik for forskellige grupper mennesker. Innovationsagendaen blev tænkt sammen med både stort og småt i forsøg på at skabe mening og danne sig en holdning til det hele.

Men ud over at medarbejdernes holdninger til at være involveret i projekter var tydeligt præget af deres refleksioner over, hvordan kommunens penge blev brugt og til hvilke formål, så havde de også nogle oplevelser af deres helt konkrete og praktiske rolle i innovationsprocesserne.

Når jeg spurgte ind til samarbejdet med virksomhederne, var det i flere tilfælde ganske tydeligt, at medarbejderne i hvert fald ikke beskrev deres egen rolle som en medskabende rolle. En del af beretningerne handlede om, hvordan virksomheden havde introduceret et produkt og forklaret, hvordan det virkede, hvorefter medarbejderne skulle overtage opgaven og bruge produktet inde hos beboerne. *"Og underviseren var med inde, så hun kunne se, om vi gjorde det korrekt"*, forklarede en af medarbejderne om en proces, hvor nogle beboere skulle teste hukommelsesskærme. Den beboer, som medarbejderen fortalte om, havde været ganske interesseret, og det var primært af hensyn til hende, at medarbejderen havde besluttet sig for at involvere sig i projektet. *"Men det var nu mest mig, der lagde aftaler ind"*, fortsatte hun og forklarede, at beboeren havde sklerose, og at skærmen var lidt i vejen, når der også skulle være plads til drikkevarer og andre fornødenheder, som skulle stå inden for rækkevidde. Efter en weekend, hvor medarbejderen havde haft fri, var skærmen blevet sat ned i et hjørne. *"Virksomhedens bidrag handlede mest om, hvad man kunne bruge skærmen til. Det er et meget godt redskab, men det er måske egentlig bedre til personalebrug. Så kunne vi skrive, at den og den beboer skulle til fysioterapi og den slags. Der var ikke noget i vejen med skærmene – de passede bare ikke lige"*, forklarede medarbejderen.

Medarbejdernes kommentar om at underviseren var med for at se, om produktet blev brugt korrekt, vidner ikke om at medarbejderen har haft en oplevelse af, at hun selv skulle spille en innovativ eller skabende rolle i processen. Hun har oplevet, at hun fik en specifik opgave med at afprøve et bestemt produkt og give virksomheden feedback, hvilket hun så gjorde. En anden medarbejder var mere direkte i sin beskrivelse: *"Det var ikke en samskabelsesproces – produktet var færdigt! Men vi tænker allerede innovativt eller på, hvordan tingene kan gøres anderledes. Vi kommer meget rundt på etagerne, og det lærer man meget af. Det handler jo meget om indstilling, og hvis ikke man har lyst til det, så skal man jo ikke være på et forskningsplejehjem. Resultatet behøver jo ikke være positivt – man lærer noget alligevel – om enten omgivelserne, beboeren eller sig selv."* Denne medarbejder forklarede ligesom den foregående, at der i den specifikke proces mest havde været tale om at afprøve et eksisterende produkt, men for hende behøvede innovation ikke at være knyttet til bestemte produkter. Hun så snarere innovation som en kontinuerlig reflekterende over, hvordan man gør sit arbejde i hverdagen.

Disse beretninger viser (ligesom andre), at den måde medarbejderne har været involveret på, nok mere har været i *produktafprøvning* end *produktudvikling*, hvilket egentlig også var i overensstemmelse med de erkendelser, projektledelsen var nået frem til igennem de første faser af projektet. Når det er trukket så tydeligt frem her, er det fordi tilrettelæggelsen af processen, som det vil fremgå senere, *ikke* afspejlede at projektet var overgået til at handle om produktafprøvning mere end produktudvikling.

Medarbejderen sluttede interviewet med en kommentar til en for hende ganske abstrakt og fjern ledelse og styring af den slags processer: *"Det betyder meget med indstilling og nærvær. Dem der laver reglerne og planerne – altså i folketinget – de burde prøve det selv. At tage en støttestrømpe på på 7 minutter! Det er jo ikke nødvendigvis støttestrømpen der er vigtigst!"*. Selvom medarbejderen godt var klar over, at hverken folketinget eller støttestrømper har noget konkret at gøre med lige netop projekt En God Hverdag På Plejehjem, så associerede hun alligevel processen med en langt mere diffus eller abstrakt oplevelse af, at nogle mennesker, der ikke kendte til plejepersonalets dagligdag, forsøgte at styre nogle ganske konkrete processer, som de ikke havde prøvet eller forstået i deres rette sammenhæng.

Flere af de andre medarbejdere beskrev lignende roller og lavede lignende paralleller til abstrakt styring, som ikke nødvendigvis havde noget specifikt at gøre med En God Hverdag På Plejehjem, men kunne handle om alt muligt, der tilsammen hobede sig op til en stor knude af frustration over ikke at blive forstået.

Men det var ikke kun frustrationer. Især medicinprojektet og coachingprojektet blev rost af flere medarbejdere, som oplevede, at det havde gavnet beboerne. *"Medicinprojektet - Det var rigtig godt! Der var undervisning, og vi fik set og forstået noget om, hvordan forskellig medicin spiller sammen. Det var rigtig godt – og det foregik også over lang tid, og man fik nogle ansigter på dem, man snakker med fra apoteket. Det gav nogle faglige indsigter, men først og fremmest var det rart at få nogle ansigter på"*.

Medicinprojektet bestod ganske kort fortalt af undervisningsforløb for plejepersonalet og gennemgang af beboernes medicinering. Hver beboer blev tilbudt en medicinsamtale, hvor de sammen med deres primære plejeperson og en farmaceut gennemgik al deres medicin og talte om, hvorfor de fik de forskellige piller. Under disse samtaler gik det op for både farmaceuter og plejepersonaler, at det godt kunne lade sig gøre at tale med selv ganske demente ældre mennesker om deres medicinering på en meningsfuld måde. Selvom de ældre måske ikke selv kunne huske så meget af samtalen eller nødvendigvis havde forstået det hele, så blev plejepersonale og farmaceuter overraskede over i hvor høj grad det alligevel lod sig gøre at få beboerne til at forklare om deres velbefindende på en måde, der gav indsigt i eventuelle bivirkninger, og derudover mente de også at det etisk set var rigtigst, at beboerne var med.

Også coachingprojektet blev fremhævet som en succes på de afdelinger, der havde været involveret. Coachingprojektet havde udviklet sig fra at handle om coaching af nogle enkelte ældre til også at omfatte coaching af personalet og igangsættelse af fællesarrangementer på afdelingerne. Både projektledere og plejepersonale kunne fortælle mig om, at nogle af de ældre var *"blomstret op"* efter forløbet, og lederen af den coachede afdeling understregede, at det havde gjort en kæmpe forskel for stemningen og personalets tilgang og refleksion over deres eget arbejde.

Beboerne

Til at begynde med havde jeg en forestilling om, at det ville være muligt at snakke med nogle af beboerne om projektet – men det viste med nogle få undtagelser, at være ret urealistisk. Rigtig mange af beboerne var demente, og anede ikke, hvad projekt En God Hverdag På Plejehjem var. Det var også kun et ganske lille fåtal af beboerne, der havde været involveret i konkrete delprojekter, og de havde allerede været observeret og interviewet adskillige gange, så jeg ville ikke være analytiker nummer 5 eller 6, der kom og bad om et interview, blot fordi

de på et tidspunkt havde indvilget i at afprøve et eller andet produkt. I stedet gik meget af min tid på det første besøg på en afdeling med at indse, *hvor* demente mange af beboerne var. Jeg forsøgte fx længe at gennemføre en samtale med en ældre dame, men hun var så dement, at hun ikke kunne huske starten på den sætning, hun var ved at udtale, når hun havde nået blot et par ord, så det blev helt volapyk.

Da jeg senere besøgte en anden afdeling, kom jeg i kontakt med to ældre damer, som godt vidste, hvad projekt En God Hverdag På Plejehjem var. Den ene dame var mere eller mindre blevet projektets yndlingsbeboer, fordi hun i modsætning til mange af de andre havde et skarpt intellekt og var et videbegærligt og teknologisk interesseret menneske. For hendes vedkommende var det fysikken, det kneb med, og på grund af sin klare tanke var hun blevet brugt som testperson til nogle af de mere avancerede produkter. Men netop fordi hun var så klar i tanken, var hun også ganske opmærksom på processerne og samarbejdsrelationerne omkring produkterne, og hun var ikke så imponeret.

Hun syntes, deltagelsen i projektet havde været spændende, men mest af alt havde det været anstrengende. Hun var glad for at have fået mulighed for at styre sit rullegardin fra sengen om morgenen og have fået en elektronisk kalender, som hun kunne lægge begivenheder ind på, men hun havde grundlæggende en fornemmelse af ikke at være blevet lyttet til i processen. Når hun havde påpeget, at ikonerne på hukommelsesskærmen var alt for små og alt for mange, så var det alligevel ikke blevet ændret. Tilsvarende med gardinerne, som havde voldt store problemer. Solafskærmningsgardiner var jo vældig svære at evaluere, når man havde dem oppe om vinteren, som hun sagde. Og selv da hun efter et stykke tid, hvor det i mellemtiden var blevet forår, havde påpeget, at solen faktisk skinnede *igennem* solafskærmnings-gardinerne, så var materialet ikke blevet skiftet ud. Hun kunne ikke vide, at disse problemer til dels havde noget at gøre med projektets tidplaner og med, at den elektroniske automatik og selve gardinerne kom fra to forskellige firmaer.

Overordnet set var hun dybt interesseret i de teknologiske muligheder der lå i forskellige velfærdsløsninger og hun viste mig stolt billeder fra et robotprojekt, som hun også deltog i. Men samtidig var hun også temmelig skuffet over, at de ældre og deres ønsker ofte blev overhørt både i projekterne og i dagligdagen. Som kvinden sagde, så var det ikke altid så nemt at påpege disse ting, for når man er afhængig af andres hjælp, har man, som hun forklarede, ikke lyst til virke som et brokkehoved over for de mennesker, hvis hjælp man er afhængig af. Derfor endte det ofte med at ønsker og utilfredsheder forblev usagte.

På et tidspunkt kom vi med kørestolen ud på gangen, og her mødte vi hendes nabo. "*Er det dig, der har noget med gardinerne at gøre?*" spurgte naboen vredt. Det havde jeg jo sådan set ikke, men indvilligede dog i at gå ind og se på dem. Kvinden var meget frustreret. Rullegardinet havde sat sig fast i halvt nedrullet position, og der havde det siddet længe. Eftersom vinduerne åbnede indad, var det et problem at luften ud, ligesom der heller ikke kom så meget lys inde i lejligheden, som hun kunne ønske sig. Sådan havde det været i et år, beklagede hun, og det var tilsyneladende umuligt at få nogen til at komme og pille arrangementet ned. Kvinden havde også på et tidspunkt været testperson på en hukommelsesskærm, men den havde gjort hende dybt frustreret, fordi hun ikke kunne finde ud af at bruge den, hvilket havde mindet hende om de svigtende mentale evner. Jeg spurgte, hvem der havde besluttet at sætte gardinerne op, men det kunne hun desværre ikke huske. "*Jeg har jo en hjernesygdom*", som hun forklarede.

Afdelingslederen kunne senere fortælle mig, at det muligvis ikke helt var sådan forløbet havde været. Der havde ifølge hende været perioder, hvor gardinerne *havde* virket, men åbenbart kom nogen til at trykke på forkerte knapper, så der gik kuk i systemet. Under alle omstændigheder er det igen ikke min hensigt at dokumentere de faktiske begivenheder i processen, men at beskrive de oplevelser, som de forskellige parter havde af processen, og i den forbindelse var det i hvert fald tydeligt, at de beboere, jeg talte med, var enten uvidende om eller frustrerede over deres roller i projekterne.

Imidlertid er det vigtigt også at nævne, at meget tyder på, at coachingprojektet og medicinprojektet blev oplevet positivt af beboerne. Det fremgår dels af de evalueringer, som blev gennemført af en antropolog fra Samskabelseslaboratoriet sidst i projektet, og dels bliver netop disse delprojekter af personalet fremhævet som noget, beboerne havde gavn af. Begge bygger på samtaler med beboerne, hvilket i sig selv kan være en grund til at netop disse delprojekter ikke har affødt de ellers udbredte frustrationer over ikke at blive lyttet til.

Coachingprojektet indeholdt både samtaler med enkeltpersoner og gruppe-arrangementer, hvor de ældre på afdelingen mødtes for at tale om et bestemt emne: "Befrielsen", "Fugle" eller noget andet. Tanken var, som coachen forklarede, at de ældre lærte hinanden at kende som andet end "hende med rollatoren" eller "ham, der savler". Det handlede med andre ord om at italesætte identiteter i stedet for at fokusere på svigtende fysiske eller mentale evner. Ifølge medarbejderne fik især to af de ældre etableret et godt forhold til hinanden som følge af coachingen. Den ene er dog i mellemtiden død, og af etiske grunde har jeg ikke villet interviewe den anden.

Medicinprojektet indeholdt ud over undervisning af personalet også "medicinsamtaler", hvor en farmaceut sammen med en beboer og dennes kontaktperson gennemgik al medicinen og fik snakket om, hvorfor beboeren egentlig fik de forskellige piller, og ligeledes fik overvejet, om der evt. var noget af medicinen, man skulle snakke med lægen om at få ændret. Også dette projekt blev af personalet fremhævet som ét, der virkelig kom noget ud af for både beboere og personale.

Disse to projekter havde "indbygget" lytning til de ældre. Det var så at sige det, projekterne *gik ud på*. Coachingprojektet handlede om at samtale og om at ændre synet på sig selv og andre gennem samtale. Medicinprojektet handlede ligeledes om at samtale med beboerne om deres medicin – også selvom nogle af dem var meget demente. Noget af det, som blev fremhævet ved dette projekt var, at man netop opdagede, at selv demente borgere godt kan inddrages i en samtale om deres medicin. Til trods for at de måske ikke kan huske præparaterne eller hvorfor de får dem, kan de godt sige noget om, hvordan de er tilpas lige nu, og det kan hjælpe plejepersonalet til at få øje på eventuelle bivirkninger.

I disse delprojekter var der tale om processer mere end om produkter. Lytningen var ikke et middel til produktudvikling. Her var *lytning og samtale selve det, som projektet gik ud på*, så på en måde var det ganske indlysende, at netop projekter med "indbygget lytning", blev fremhævet som nogen, beboerne følte sig involveret i. Men disse projekter blev også fremhævet som nogen, der rykkede på noget. Her er det selvfølgelig vanskeligt at sige, om det så "faktisk" ændrede noget, eller om der blot var tale om, at processerne *oplevedes* som effektfulde, fordi de forskellige aktører følte sig involveret. Mark Considine, Jenny Lewis og Damon Alexander har nemlig vist, hvordan mennesker har tendens til at vurdere de sammenhænge, de selv indgår i og har indflydelse på, som de mest effektfulde og vigtigste i innovationsprocesser

(Considine, Lewis & Alexander 2009:44-46). Noget lignende kunne sagtens tænkes her. Det kan udmærket tænkes at også de mennesker, der har været involveret i En God Hverdag På Plejehjem oplever, at det største forandringspotentiale ligger i netop de sammenhænge, de selv har indflydelse på og føler sig inddraget i.

Partner-virksomhederne

Virksomhederne havde meget forskellige størrelser og deltagelsesvilkår. Nogle af virksomhederne var enkeltmandsfirmaer. Andre var større og havde sendt en repræsentant, som i nogle tilfælde var ejeren, i andre tilfælde en chef og i endnu andre tilfælde var der tale om en medarbejder fra en relevant afdeling. Nogle virksomheder havde underleverandører eller havde flere medarbejdere involveret i projektet, så den person der sad med ved møder eller fokusgrupper ikke nødvendigvis var den samme person, som havde været ude på afdelingerne for at samskabe. Det var heller ikke altid, de samme medarbejdere var med gennem hele projektet. I et tilfælde var virksomheden *selv* underleverandører til et større firma, som på forhånd havde sagt ja til at ville lade produktets design påvirke af de input, der måtte komme ud af underleverandørens deltagelse i projektet. Og endelig deltog der også en partner, som slet ikke var en virksomhed men interesseorganisation.

Således var aktørerne til stede i samarbejdet som "udsendte repræsentanter" for en given virksomhed eller organisation, men samtidig var de til stede som fysiske, sansende, sociale væsener, som lyttede, indlevede sig, og som undervejs blev provokerede, kede af det, opstemte eller opgivende og handlede efter både virksomhedens/organisationens interesser og efter egne følelser, vurderinger og bedømmelser af relationerne i samarbejdet.

De virksomheder, jeg kom tættest på og vil referere mest til var små virksomheder med én eller få ansatte, hvorfor virksomheden ofte blev tydeligt personificeret af ejeren/virksomhedsrepræsentanten.

Virksomhedsrepræsentanterne gik hver især ind i projektet med meget forskellige begrundelser. Nogle så det helt eksplicit som en mulighed for at komme ind på "*plejehjemsmarkedet*" eller få indblik i kommunens efter deres mening meget komplicerede indkøbsstrukturer. Nogle var primært interesserede i at lære noget om målgruppen og om, hvordan en dagligdag på et plejehjem var. Andre gik ind i projektet for at tage del i en forandringsproces, som de gerne ville spille en faciliterende rolle i. Endnu andre så det som en mulighed for at afprøve en ny samarbejdsform, og mange havde som en af begrundelserne, at det kunne give viden, erfaring og en god reference, som på sigt kunne give salg i andre sammenhænge.

Helt overordnet kan man sige, at virksomhedsrepræsentanterne selv udtrykte, at de var vant til et andet tempo end kommunen og derfor godt kunne blive lidt utålmodige. For nogle hang denne utålmodighed sammen med, at de ikke alene havde en idé eller et koncept eller en særlig interesse, men faktisk allerede havde et produkt, som de gerne ville introducere på en afdeling hurtigst muligt. At det forholdt sig sådan, var ikke så underligt, for der var i projektets design taget udgangspunkt i produktinnovation, som man på det tidspunkt regnede med, var det projektet ville komme til at handle om. Og det var også understreget i informationsmaterialet fra styrelsen, at produktafprøvning i en ny sammenhæng godt kunne "tælle" som innovation og dermed give anledning til, at der udløstes økonomisk støtte.

Nogle virksomhedsrepræsentanter fandt undervejs i projektet ud af, at deres produkter kunne gøre en meget stor forskel i et ældre menneskes liv. Fx kunne en automatisk anordning på et gardin eller en dør betyde en verden til forskel for den beboer, der nu pludselig kunne komme ud i haven uden at skulle ulejlig personalet, eller for den beboer, der nu endelig selv kunne bestemme, hvor tidligt dagen skulle starte. Derfor var det selvfølgelig helt forståeligt, at virksomhedsrepræsentanterne var ivrige efter at komme i gang og ikke syntes, der var nogen grund til starte forfra med at "opfinde den dybe tallerken" – det var da bare om at komme i sving! I en af fokusgrupperne for virksomhedsrepræsentanter faldt følgende ordveksling:

Virksomhedsrepræsentant 2: "Jeg kan huske at jeg tænkte, at de mennesker har utrolig svært ved at give udtryk for noget, som de ikke ved findes. Altså innovationshøjden. Altså de banale ting, de i grunden manglede: at maden kunne være bedre, at tasterne på mobiltelefonerne var større. Det var meget nøjsomme krav".

Virksomhedsrepræsentant 3: "På et tidspunkt mødte jeg nogen, der ikke gik uden for i haven, fordi de ikke ville være en belastning. Altså der skal ikke så meget til for at glæde. Det er små ændringer for at gøre en stor forskel".

Virksomhedsrepræsentant 4: "Men så er det jo bare om at komme i gang, hvis det kræver så lidt. Det er der jo ikke nogen grund til at opfinde den dybe tallerken for".

Virksomhedsrepræsentanterne ville altså gerne hurtigt i gang, og hvis de allerede havde et egnet produkt, var der jo sådan set ikke nogen grund til at opfinde et nyt.

Men set ud fra projektledernes og forvaltningens synspunkt var det ikke så heldigt. Projektet var jo tænkt og udråbt som et samskabelses-projekt og ikke blot som ramme for afprøvning af noget, der eksisterede i forvejen. For at undgå at projektet blot skulle ende med produktafprøvninger i stedet for egentlig samskabelse, som man jo havde regnet med og profileret projektet på, arrangerede projektlederen derfor med hjælp fra forskellige andre mennesker en række forskellige begivenheder, der skulle hjælpe idérigdom og udvikling på vej. Blandt andet blev hver virksomhed tilbudt en workshop, hvor de kunne få hjælp til at generere og kvalificere idéer. Som en af projektlederne forklarede, var det et tilbud projektgruppen opfandt og tilbød, fordi det viste sig, at flere af virksomhedsrepræsentanterne gik til opgaven, som om det var en almindelig produktafprøvning, der var tale om.

Men virksomhedsrepræsentanterne, som jo var ivrige efter at komme i gang, syntes at de mange forskellige faser og projekttekniske øvelser, kunne virke temmelig abstrakte, teoretiske og langsommelige. Da virksomhedsrepræsentanterne under fokusgruppeinterviewene blev spurgt om deres oplevelse af fx disse kvalificeringsworkshops, kunne flere af dem ikke rigtig huske dem. I det hele taget fortalte virksomhedsrepræsentanterne ikke om deres deltagelse ud fra "faser" eller andre projektbegivenheder. For dem var det noget uklart, hvornår det samlede projekt var overgået fra en fase til en anden; hvorfor man ikke bare kunne gå i gang, når man syntes man var klar; eller hvorfor det var nødvendigt at holde sig til en bestemt skabelon. Til gengæld huskede de tydeligt, hvordan de havde følt sig modtaget på afdelingerne, hvordan de forskellige projektledere havde hjulpet dem, og selve oplevelsen af en plejehjems-virkelighed havde gjort stort indtryk på flere af dem. Det samme havde indblikket i de kommunale beslutnings- og indkøbsstrukturer. Men "alt det projekttekniske", som en af virksomhedsrepræsentanterne kaldte det, havde ikke en ret stor plads i virksomhedernes fortællinger – undtagen som nogle

lidt uforståelige vilkår, man måtte affinde sig med, hvis man ville samarbejde med det offentlige.

En virksomhedsrepræsentant forklarede, at for ham havde projektet været meget præget af, at de skulle starte op og så vente i lang tid til alle andre delprojekter var færdige med den pågældende fase og så starte op igen. Næsten alle virksomhedsrepræsentanterne var enige om, at det ville have været ganske smart, om projektet kunne have været lidt mere fleksibelt, således at alle delprojekter ikke nødvendigvis skulle køre i samme tempo og efter samme skabelon. Endnu et klip fra en fokusgruppe med virksomhedsrepræsentanterne illustrerer synet på det at samarbejde med det offentlige:

Virksomhedsrepræsentant 1: "Jeg synes måske, at det har hæmmet lidt, at man absolut skulle putte det ind i der kasser. Jeg har haft det problem, at jeg er meget lidt struktureret. Det har gjort, at jeg faldt lidt ved siden af. Jeg anerkender, at det kan være nødvendigt for at kunne måle på det".

Virksomhedsrepræsentant 2: "Vi brugte meget tid på at forstå, hvad det egentlig var, I ville vide noget om. Behøver det være så kompliceret? Men det var noget med at lære sproget. Om jeg fik noget ud af det? [her refereres til det projekttekniske – ikke til det samlede udbytte af projektet] – det tror jeg egentlig ikke, men vi er jo også meget konkrete".

Der er særlig to faser eller begivenheder i projektet, som af virksomhedsrepræsentanterne bliver fremhævet som særligt uforståelige eller skelsættende. Den ene var det såkaldte "rådgivningspanel" og den anden var overgangen til den sidste evaluerende fase i projektet.

Rådgivningspanelet var en begivenhed, som projektledelsen arrangerede som en hjælp til hvert enkelt delprojekt. Ved den lejlighed kunne virksomheden præsentere sit delprojekt og de erfaringer, de på det givne tidspunkt havde gjort sig på afdelingerne, og de fik så feedback fra en række forskellige eksperter og nøglepersoner fra relaterede fagområder eller folk fra kommunen. Dette møde blev for mange af virksomhederne også den begivenhed, der for alvor illustrerede, hvor mange forskellige aktører med forskellige interesser der var i spil:

"Dejligt med så mange kompetente folk – god feedback. Det eneste sted, hvor jeg lige mistede pusten lidt, var det allerførste spørgsmål, jeg fik efter min præsentation. Det var: "Hvad koster det?". Vi havde ellers fået så meget at vide om, at vi skulle fokusere på en god hverdag og på livskvalitet. Men det tog lige pludselig en skarp drejning imod økonomi, og det stjal fokus fra, om det kunne hjælpe mod dehydrering. Men klart nok: det skal jo med, og det arbejder vi med hver dag, det økonomiske. Der skal jo sælges noget. Det var gode input" (Virksomhedsrepræsentant).

De fleste virksomhedsrepræsentanter oplevede disse møder med rådgivningspanelet som en stor øjenåbner. Indtil da havde de primært haft opfattelsen af, at det drejede sig om at højne ældre menneskers livskvalitet, og efter disse møder havde de alle sammen opdaget, at hvis ikke projekterne også kunne oversættes til et "besparelsessprog", så var der ikke udsigt til noget fremtidigt samarbejde eller noget salg overhovedet.

Den anden skelsættende begivenhed var overgangen mellem selve samskabelsesfasen og den efterfølgende evalueringsfase. Når den virkede uforståelig på mange af virksomhedsrepræsentanterne, var det, fordi tankerne om testning byggede på antagelsen om, at processen kom til at handle om produktinnovation. Imidlertid var processen kommet

til at rumme meget andet end produktinnovation. Eksempelvis var der en virksomhed, som coachede de ældre og en anden, som uddannede personalet og gennemførte samtaler med de ældre. De havde svært ved at se, hvordan samtalerne kunne "testes" på en ny afdeling.

Hovedparten af virksomhederne kom faktisk med produkter, men heller ikke de fandt overgangen til evalueringsfasen særlig forståelig. For mange af virksomhederne havde den såkaldte samskabelses-fase egentlig mest været en fase, hvor de med hjælp fra personale og beboere havde afprøvet et produkt, fået feedback, rettet til osv. Så at flytte delprojekterne til en ny afdeling for at teste dem der, virkede som en gentagelse, og mange af virksomhederne spurgte derfor, hvorfor i alverden man ikke havde sørget for at lave en eller anden form for nulpunktsmåling, inden man overhovedet gik i gang, så virksomhederne var fri for at skulle gentage det hele på en ny afdeling. Og hvad med alt det udstyr der netop var blevet installeret i nogle gamle menneskers hjem, og som var blevet tilpasset deres individuelle behov, skulle disse ældre mennesker som tak for hjælpen have det hele pillet ned igen fordi det skulle testes et nyt sted, eller skulle virksomhederne punge ud og betale for en ny omgang produkter?

Projektledelsen, innovationsafdelingen og forvaltningen

Som allerede beskrevet var ledelsen af projektet "lagt ind i" forvaltningen, mere specifikt i innovationsafdelingen, som var en lille enhed på ca. 3 fuldtidsstillinger inklusiv lederen – antallet af medarbejdere skiftede lidt over tid, alt efter bevillingerne. Enheden var blevet opbygget undervejs i processen, og de forskellige mennesker, som var involveret havde skiftet stillinger og titler flere gange i perioden, ligesom nogle af folkene søgte nyt job eller gik på barsel og blev erstattet af andre. Den eneste gennemgående figur var lederen af innovationsafdelingen, og overgangene mellem de tre på-hinanden-følgende projektledere svarer nogenlunde til overgangene mellem projektets tre faser. Den første projektleder var således en central nøgleperson i udviklings- og opstartsfasen, den anden blev omtalt som drivkraft og brobygger i samskabelses-fasen, og den tredje kom ind i billedet kort før evalueringsfasen, som hun skulle være primusmotor for.

Projektlederstillingen i En God Hverdag På Plejehjem bliver af både projektlederne selv, af lederen for innovationsafdelingen og af samarbejdspartnerne beskrevet som en meget vanskelig og temmelig klemt position: Lederen af Samskabelseslaboratoriet beskriver den fx således:

"[hun] bliver jo i virkeligheden sådan en rigtig, rigtig klemt figur, som på den ene side er underlagt forvaltningens logik - ikke en del af forvaltningen, men 100% underlagt forvaltningen. Og samtidig én som skal prøve at blive en del af plejehjemmet, og bliver aldrig rigtig en del af plejehjemmet. Og derudover skal hun håndtere en operationel relation til virksomhederne. Så den figur der, som jo på papiret kan lyde rigtig fornuftig, er en virkelig klemt figur" (Leder af Samskabelseslaboratoriet).

Som en af projektlederne selv udtrykte det, så drejede det sig ofte om fra morgenstunden at beslutte, "hvem man ville være flaskehals for den dag". Alle ringede med et presserende problem, som de skulle have løst inden for nogle få timer, og det var bare ikke muligt at nå det hele.

Men ud over det forventelige krydspres, man er i som projektleder, så pegede en anden af projektlederne også på, at når der var tale om lige netop et *innovationsprojekt* og endda et

brugerdrevet innovationsprojekt, så blev krydspreset større eller anderledes end i andre projektlederstillinger – ikke mindst fordi topledelsen efter hendes vurdering ikke havde indrettet deres forventninger til projektet efter, at der var tale om et brugerdrevet innovationsprojekt. Netop fordi projektet for hende at se gik ud på at lytte til behov "nedefra", var hun dybt frustreret over, at der samtidig kom styringskrav oppefra. Hun uddybede:

"Jeg har sådan set ikke noget imod at de [lederne] var inde over, hvis det var fordi de syntes det var spændende eller ville vide noget: "Må vi høre? Må vi se?". Men den der: "nu skal vi!", "Vi skal den her vej. [...] Jeg fik at vide på et tidspunkt, at nu skulle jeg få vores fokusområde til at passe ind i forvaltningens fokusområde. Og så sagde jeg "Undskyld? Altså det skulle jo udspringe af brugernes ønsker og ikke af forvaltningens ønsker!" [...] Og det synes jeg, at jeg har oplevet mange gange – at man har haft meget svært ved at lade det være. Og har krævet de der afrapporteringer, som er helt skæve i forhold til projektet. Ikke fordi man ikke må vide noget om det, men det blev bare presset ind i de der strukturer og afrapporteringskrav, som det ikke skulle have været. Jeg synes ikke det fik lov at få den plads, som det skulle have. Og jeg synes virkelig, det har været en besynderlig oplevelse at sidde med et innovationsprojekt i sådan en bureaukratisk, hierarkisk struktur" (projektleder).

For hende at se, var der noget fundamentalt uforeneligt mellem topstyring og brugerdrevne innovationsprocesser, og det skabte et krydspres, i hvis midte innovationsafdelingen og projektlederne befandt sig. Ovenfra blev der råbt på styring, og fra bl.a. Skovbrynets ledere og medarbejdere blev der råbt på inddragelse og medbestemmelse. Men samtidig med at projektlederen påpeger dette krydspres, efterlyser hun også en anden form for ledelse, nemlig samtaler, opmærksomhed, nysgerrighed, oprigtig interesse i, hvad der foregår i projektet. For som hun forsøger at forklare, så er det jo netop ikke sådan, at man kan styre et innovationsprojekt: Det *går* ligesom bare i en retning, som man ikke nødvendigvis kan ændre, selvom nogen ønsker det. Det er med andre ord ustyrligt, og det gør styringskravene oppefra endnu mere frustrerende.

Lederen af innovationsafdelingen var opmærksom på eksistensen af dette krydspres – han vidste godt, at det ikke var nogen nem position at være projektleder i En God Hverdag På Plejehjem. Men hans egen og hele innovationsafdelingens rolle var ikke meget anderledes. Styringskrav oppefra. Inddragelseskrav nedefra.

Samtidig var selve projektet blevet ganske højprofileret, og det bidrog med et forventningspres ud over det sædvanlige. Mens jeg var der, kom der besøg fra Japan, der kom også journalister og fotografer forbi og interviewede til en artikel i et ministerielt tidsskrift. Der blev skrevet om projektet i alverdens sammenhænge, og forskere og studerende (inklusive mig selv) strømmede til for at bruge projektet som case. Alene tanken om, at projektet kunne ende med *ikke* at resultere i noget dokumenterbart innovativt, var næsten ikke til at turde tænke til ende. Der var også blevet brugt ganske mange penge på projektet – dels de 5 millioner fra styrelsen, dels et par millioner, som kommunen selv havde bidraget med, og dertil kom så de investeringer som virksomhederne havde haft. Der skulle med andre ord *meget* gerne komme noget innovativt ud af En God Hverdag På Plejehjem.

Det var på den baggrund, at projektlederne og lederen af innovationsafdelingen blev lidt bekymrede, når virksomhederne i deres utålmodighed efter at komme i gang ikke syntes det var specielt nødvendigt at opfinde den dybe tallerken, hvis de allerede på hylden havde et

produkt, som kunne passe ind på Skovbrynet. Godt nok havde de erkendt at der nok mere blev tale om produktafprøvning end om produktudvikling, men det ville gerne gøre det så godt som muligt og hjælpe virksomhederne til at se muligheder for eventuel udvikling. Derfor inviterede projektgruppen hver virksomhed til en faciliteret workshop, hvor man kunne brainstorme og komme med forskellige input, der evt. kunne være med til at løfte innovationshøjden lidt. Om disse workshops fortæller en af projektlederne:

"Det var derfor man opfandt de her kvalificerings- og ide-genererings-workshops, som især handlede om at virksomhederne var for lukkede omkring produktafprøvning. Vi skulle prøve at åbne op og prøve at have nogle større ambitioner. Men så er det jo alt andet lige den enkelte virksomhed, der bestemmer inden for deres projekt, både sådan noget med at overholde deadlines, gå ind i aktiviteter, hvilke måder man holder aktiviteter på, og innovationsniveauet i det man laver. Det kan vi jo ikke gå ind og pålægge dem, vi kan anbefale dem noget. Vi kan prøve at lægge ting frem for dem: "Jamen kunne det ikke være spændende? Eller hvad hvis man tog den og den vinkel eller gjorde sådan og sådan?" Eller sige noget om det designmæssige eller... Vi kan ikke tvinge virksomhederne til noget, så derfor så er det rigtig vigtigt at holde sig for øje: Hvad det så er for nogle elementer af innovation, der så er i det enkelte delprojekt?" (projektleder).

Som projektlederen er inde på i citatet, så var der en problemstilling i, at man på den ene side meget gerne ville have innovation ud af projektet, og på den anden side ikke kunne styre det i den retning, man ønskede. Virksomhederne var partnere. De havde selv betalt for deres deltagelse. Dem kunne man ikke bare kommandere med. Derfor kunne man i kommunen være nok så ambitiøs, uden at det nødvendigvis kom til at påvirke innovationshøjden ret meget. Derfor var det, som projektlederen understreger i citatet, vigtigt at være på udkig efter "elementer af innovation" alle de steder, man kunne få øje på noget.

Projektlederne blev derfor også undervejs i processen bredere i deres syn på innovation. Udgangspunktet havde været forestillinger om virksomheder, der i samspil med beboere og medarbejdere udviklede smarte nye produkter – en af projektlederne fortalte endda grinende og selvironisk, hvordan de havde forestillet sig, at virksomhederne inde i det flotte nyindrettede innovationslokale satte sig sammen alle sammen og samarbejdede med hinanden i forsøget på at opfinde dimser og dutter, der kunne løse nogle af de meget arbejdskrævende opgaver på smartere og for samfundet billigere måder:

"vi troede jo, at de ville gå ud og lave nogle helt nye ting! IT-universitetet havde tidligere haft nogle studerende ude på plejehjemmet og i hjemmeplejen, tror jeg nok, og så skulle de netop finde på nogle nye ting. Og de fandt på nogle helt nye ting! Men de skulle jo heller ikke producere dem. [...] En tingfinder og hvad ved jeg! De lavede rigtig mange interessante ting. Og det var nok lidt det, vi havde forestillet os, at det ville blive. Men det var der jo ikke nogen virksomheder, der kunne bære i den proces. Det var det med de prototyper! Der er noget med, at lugtesansen er noget af det sidste, der forsvinder, og det går lige direkte op i erindringen. Så hvis man kunne lave sådan en personlig duft-ting - så hvis du dufter roser, så er du tilbage i din mormors sommerhus - så kunne man have den om halsen. Men det ville koste en million at lave en prototype! Det gør du jo ikke, medmindre du ved, at der er nogen, der vil sætte den i produktion eller investere i det. Så vi var jo nødt til at sige, at det er også okay at tage noget eksisterende, som så skal tilpasses det marked, altså et

plejehjem. Og jeg har det sådan, at det synes jeg er "innovation nok", men der har processen jo ikke fulgt med eller været den rigtige" (Projektleder).

De kommunale medarbejdere havde altså i starten forestillet sig, at virksomhederne ville finde på noget helt nyt, når de fik muligheden for at få adgang til målgruppen. Ind i mellem snakkede projektlederne og lederen på Skovbrynet stadig om, hvor sjovt det kunne være, hvis man kunne få masser af virksomheder til at samarbejde om at skabe et "ældremonster", som de kaldte det. En form for test-bolig med alle mulige forskellige teknologiske løsninger og eksperimenter, der var koblet sammen. "Ældremonsteret" havde ikke på noget tidspunkt været skrevet ind eller tænkt som en del af En God Hverdag På Plejehjem, men historien blev fortalt i flere sammenhænge, og den siger på sin egen spøgefulde måde noget om, hvordan de kommunale ledere og medarbejdere gerne så alle mulige virksomheder samarbejde om at udvikle nye løsninger til det offentlige.

Men de måtte konstatere, at sådan var det desværre ikke gået. Projektlederne havde simpelthen undervurderet, hvor hemmelig viden kan være virksomheder imellem. Ikke i et eneste tilfælde var det lykkedes at få virksomhederne til at samarbejde med hinanden i konkrete projekter, selvom der var ganske meget hjælpsomhed mellem virksomhederne, så længe det ikke drejede sig om at blotlægge egne forretningshemmeligheder. Efterhånden havde projektledelsen derfor ændret sin måde at forstå innovation på, og hen mod slutningen var projektlederne (og i øvrigt også mange af de andre aktører) efterhånden gået over til at mene, at der også var meget andet, end nye produkter og nye processer, der kunne falde ind under begrebet "innovation". Næsten alle dem, jeg har interviewet og spurgt om, hvorvidt En God Hverdag På Plejehjem var innovativt, har fremhævet, at deltagerne har lært utrolig meget af det, og det var også helt fra starten et af de eksplicite mål.

Både den bevilgende fond, toplederne og projektlederne var allerede fra start meget fokuserede på, at projektet skulle skabe læring og viden og som kunne spredes og blive til glæde og gavn i andre sammenhænge, og lederen af innovationsafdelingen forklarede, at det netop var derfor, at forvaltningen ikke bare kunne "slippe projektet løs" og lade det køre i et selvstændigt samarbejde mellem Skovbrynet og virksomhederne:

"Ellers kunne vi bare have sagt: "Kør I det bare dernede! Kør I bare af sted! Vi laver ikke en kobling op [til forvaltningen]". Men vi vil gerne have den kobling, for vi har brug for viden. Det er jo er grunden til, at vi går i gang med projektet. Det er jo fordi vi skal finde ud af, hvad vi skal med det rum dernede. For vi har jo denne her politiske beslutning, og vi skal finde ud af: Er det et forskningsplejehjem? Er det ad hoc projekter? Hvad er det så vi skal med det fremadrettet? Og for at finde ud af det, har vi brug for, at vi har det spin-off, så der ikke går tre år, før vi har noget viden om det" (Leder af Innovationsafdelingen).

Fra forvaltningens og projektledelsens side ville man derfor ikke slippe projektet fri, som projektlederen ellers ønskede sig. Man ville dels fra forvaltningens side forsøge at styre projektet, således at det, der foregik levede op til det kommunen havde lovet styrelsen og alle mulige andre, og dels ville de kommunale ledere sikre sig at kunne opfange den viden, der kom ud af projektet, så erfaringerne kunne udbredes i kommunen og komme flere til gode. Derfor var det også meget vigtigt for forvaltningen og innovationsafdelingen at projektet blev grundigt evalueret. Inden jeg fortæller om evalueringsfasen, vil jeg dog lige fortælle om de sidste aktører i projektet, først Institutionslederen og dernæst Samskabelseslaboratoriet.

Institutionslederen

Kort efter at projektleder 2 var startet, fik Skovbrynet ny leder. Hun var blevet hentet til stillingen, fordi der skulle rettes op på en alvorligt skrantende økonomi. Hun syntes i det store og hele godt om projekt En God Hverdag På Plejehjem og kunne især godt lide tanken om at trække kræfter ind udefra for at lære nyt om at højne de ældres livskvalitet, for som hun sagde *"så er vi jo ikke nødvendigvis de klogeste mennesker i hele verden – måske kunne vi godt lære noget af andre"*. Hun var (ligesom projektlederne og Samskabelseslaboratoriet) også optaget af at få medarbejderne med i projektet, men det syntes hun så til gengæld ikke helt var lykkedes så godt indtil videre. For hende at se, var forvaltningen (mere præcist Innovationsafdelingen) kommet til at spille for dominerende en rolle, og hun mente, at det var vigtigt, at Skovbrynet (og især medarbejderne) kom mere på banen – det var jo trods alt der, det hele foregik.

Som hun forklarede, havde hun i begyndelsen regnet fuldt og fast med at "En God Hverdag På Plejehjem" var et fælles projekt, men gradvist havde hun opdaget, at den inddragelse, som hun regnede med på sin institutions vegne, faktisk ikke rigtig kunne rummes i projektet, som Innovationsafdelingen jo havde valgt at "isolere lidt". *"Hvis bare forvaltningen ville slippe os lidt mere løs!"*, funderede hun. Efter i et stykke tid at have forsøgt at få mere indflydelse, valgte hun i stedet at kaste sin energi i en anden retning og ad andre veje at få involveret medarbejderne i at innovere. Hendes ambitionsniveau og hendes innovationsforståelse var imidlertid en anden, end den forvaltningen havde lagt ud med (i hvert fald i begyndelsen af projekt En God Hverdag På Plejehjem). Det, hun var optaget af, var "hverdagsinnovation": små skridt i den rigtige retning og ikke store ambitiøse projekter, som kunne tiltrække samarbejdspartnere, skabe vækst og være med til at profilere kommunen som innovativ, hvilket ellers var det, topledelsen var mest optaget af.

Hun snakkede jævnligt med projektleder 2 og talte også med hende om, hvordan det kunne lade sig gøre at involvere medarbejderne. På et tidspunkt besluttede hun at starte endnu et projekt – et projekt der skulle gøre Skovbrynet til en innovativ organisation ved at tage udgangspunkt i medarbejdernes egne idéer og observationer. Både ledelse og medarbejdere skulle lære at bedrive hverdagsinnovation, og det ville alt sammen spille fint sammen med En God Hverdag På Plejehjem, som hun mente gik lidt i stå på grund af medarbejdernes manglende involvering. Hun fik i samarbejde med projektleder 2 nogle forskellige konsulentvirksomheder til at komme med bud på, hvordan man kunne designe en proces. Valget faldt på et lille firma, der havde idéer til, hvordan man kunne uddanne både ledere og medarbejdere i innovation, og hvordan man kunne bruge forskellige redskaber og et website til at dele og videreudvikle medarbejdernes indfald til gode og realiserbare idéer. Virksomheden ville også gerne hjælpe med at søge penge til projektet.

Innovationsafdelingen var ikke involveret i det nye projekt, men det var alligevel kommet dem for øre, at Skovbrynet var i gang med at starte "deres eget" innovationsprojekt, og det var lederen af innovationsafdelingen ikke så begejstret for. Han var specifikt betænkelig ved, at projektleder 2 var taget med ind i samarbejdet, for projektlederens løn var jo betalt af styrelsen og dermed øremærket til En God Hverdag På Plejehjem. Hun kunne derfor ikke uden videre indgå som ressource i et andet projekt, om end det var i begrænset omfang.

Lederen af Innovationsafdelingen bad derfor projektleder 2 om at holde sig ude af det nye projekt og bruge sine timer på En God Hverdag På Plejehjem. Meldingen blev begrundet med,

at man ikke ville risikere at få ørerne i maskinen for at have brugt pengene på noget andet, end de var bevilget til, men for brobygningen mellem innovationsafdelingen og Skovbrynet, for samarbejdet mellem de to projekter og ikke mindst for arbejds klimaet, blev meldingen skelsættende.

Jeg besøgte de nyindrettede projektlokaler på plejehjemmet både før og efter denne melding, og der var en verden til forskel. Ved det første besøg, interviewede jeg de to projektledere (2 og 3), som begge var der på det tidspunkt, og de fortalte begejstrede om både En God Hverdag På Plejehjem, det nye projekt, og koblingen mellem de to. Kort derefter skiftede stemningen pludseligt, og på det tidspunkt vidste jeg ikke rigtig hvorfor. Flere af de mennesker, der før havde virket så åbne og fortællelystne, indledte nu mange af deres sætninger med en overvejelse om, at de ikke var helt sikre på, hvad de måtte fortælle mig, eller spurgte ind til, hvem der ville komme til at læse det jeg skrev.

Lederen på Skovbrynet var meget ked af udviklingen. Hun forsikrede at hun ikke havde haft intentioner om at stjæle ressourcer fra En God Hverdag På Plejehjem, men at hun faktisk mente, at de to projekter kunne drage fordel af hinanden, og hun syntes, det var forfærdelig synd, hvis ikke erfaringerne fra En God Hverdag På Plejehjem fik lov at brede sig ud i organisationen, eller over til andre projekter.

Efter denne episode, hvor projektlederen var blevet bedt om at holde sig på afstand af det nye projekt, kørte de to projekter side om side hver sit eget liv på Skovbrynet. Skovbrynets leder trak sig lidt bort fra En God Hverdag På Plejehjem og helligede sig i højere grad det nye projekt samt alle de andre gøremål, der er som leder af en stor institution. Projektleder 3, som skulle tage over efter projektleder 2, der skulle på barsel, forsøgte at komme i gang med de opgaver, der ventede i den tredje og sidste fase af En God Hverdag På Plejehjem – altså tests af om innovationerne virkede og evaluering af det samlede forløb. Men jobbet i glaskontoret med de grønne stole var blevet en ret isoleret post med sparsom kontakt til Skovbrynet, fordi man ikke skulle risikere at bruge timerne forkert, og med sparsom kontakt til kollegerne i innovationsafdelingen, fordi de sad på en anden adresse.

Samskabelseslaboratoriet

Den sidste aktør, jeg vil fortælle om, i projektet er Samskabelseslaboratoriet, den virksomhed som havde været med til at designe hele projektet. Faktisk vil jeg kun fortælle ganske kort om dem, for samarbejdet mellem denne virksomhed og kommunen er blevet en væsentlig del af analysen. Helt kort fortalt kan jeg dog i første omgang fortælle, at samarbejdet udviklede sig fra i starten at være et papir- og pengeløst forhold, hvor de to parter sammen udviklede og søgte penge til hele projektet. Men efter at det rent faktisk lykkedes at opnå fondsstøtte og efter at Samskabelseslaboratoriet lykkedes med at vinde en udbudsrunde og blive leverandør og dermed facilitator i projektet, skete der noget med relationen, og de to parter endte med at have et temmelig køligt forhold til hinanden. Denne proces og de mulige forklaringer på, hvorfor det gik sådan, vil jeg vende tilbage til i analysen.

Men først skal beskrivelsen af hele projektet gøres færdig. Vi mangler stadig den sidste fase, nemlig den evaluering, som virksomhederne blev så overraskede over, fordi flere af dem allerede havde testet deres produkter i den fase, der egentlig skulle have handlet om samskabelse.

Fase 3: Evaluering og afslutning

Gradvist bevægede projektet sig til tredje og sidste fase, men samtidig med, at jeg nu vil tage fat på at beskrive slutningen af projektet, vil jeg også beskrive analytikernes rolle. Der var nemlig i løbet af projektet – men måske særlig i denne sidste fase – temmelig mange analytikere involveret. Nogle med tilknytning til En God Hverdag På Plejehjem og nogle med tilknytning til andre projekter.

Analytikerne

Der skete i overgangen til den tredje og sidste fase en masse ombrydninger. Flere af dem har jeg allerede været inde på, og de havde at gøre med, at der skulle skiftes projektleder, at der var ved at blive startet et nyt innovationsprojekt på plejehjemmet, at projektlederne havde fået besked fra forvaltningen om ikke at bruge timer på dette nye projekt, og at virksomhederne var overraskede over designet af den evalueringsfase, de skulle i gang med.

Der var på dette tidspunkt i processen rigtig mange analytiske aktører involveret, og de ville alle sammen gerne tale med plejehjemmets ansatte: To konsulenter fra det lille konsulenthus bag det nye innovationsprojekt var i fuld gang med at arrangere interviews, så de kunne danne sig viden, der kunne ligge til grund for en ansøgning om midler til det nye projekt. Projektleder 3 var lige startet og var indstillet på at skulle sætte sig grundigt ind i projekt En God Hverdag På Plejehjem. Hendes hovedopgave var evalueringen og formidlingen af det samlede projekt, så hun ville også gerne interviewe ledere og medarbejdere.

Samskabelslaboratoriet var i gang på stedet, for tredje fase af projekt En God Hverdag På Plejehjem indeholdt en række antropologiske undersøgelser med både observationer og interviews, som en antropolog var i fuld gang med at gennemføre. Jeg var der også og var interesseret i at interviewe, observere og få adgang til så meget viden som muligt til min afhandling, og der havde også tidligere været en anden ph.d.-studerende involveret.

Skovbrynet vrimlede med analytikere, der med hver sit projekt for øje ville vide noget om, hvad der foregik i hverdagen og virkeligheden, og der var faktisk også flere specialestuderende, der havde spurgt om lov til at bruge Skovbrynet som case – men de blev høfligt afvist på grund af analytikertrængsel.

På en eller anden måde var det en lidt grotesk situation, for på den ene side bekræftede alle vi analytikere selvfølgelig hinanden i, at det var *meget* vigtigt, at vi samarbejdede, så vi ikke forstyrrede de *rigtige* medarbejdere unødvendigt eller fik dem til at føle sig som studieobjekter. Og på den anden side var der også nogle mere eller mindre eksplicite kampe i gang om, hvem der havde mest ret til at lave interviews, hvem der skulle interviewe først eller sammen med hvem, hvem der skulle føre ordet eller lytte med, og hvem man kunne dele sin viden med. Eftersom den projektbeskrivelse, konsulenterne skulle skrive var en hastesag på grund af ansøgningsfristen for det nye innovationsprojekt, kom "deres" interviews først i kalenderen. Men til gengæld blev de fordelt på en måde, hvor konsulenterne afholdt nogle interviews og inviterede mig til at lytte med. Andre interviews afholdt projektleder 3 og jeg sammen, hvorefter vi sendte et lille resumé til konsulenterne. På den måde var det godt nok "deres interviews" i og med at anledningen var den projektbeskrivelse, de arbejdede på, men til gengæld var det ikke nødvendigvis dem selv, der afholdt interviewene. Senere i processen skulle projektleder 3 så holde "sine" interviews, og jeg kunne lytte med, fordi hun syntes, det ville være lidt uheldigt, hvis jeg interviewede først og dermed påvirkede interviewpersonerne, så de bagefter fortalte om deres roller på en anden måde, end de ellers

ville have fortalt om dem. Da det hele var overstået havde jeg frie tøjler til selv at afholde flere interviews.

Men ud over at "interview-retten" skulle fordeles, var der også andre former for samarbejdskonstellationer til forhandling mellem os analytikere. Konsulenterne havde beredvilligt inviteret mig til samarbejde...og hvis samarbejdet på en eller anden måde kunne formaliseres eller på anden vis skrives ind i ansøgningen om midler til det nye projekt, ville det være rigtig godt. At have et formelt samarbejde med et forskningsprojekt med i ansøgningen ville nemlig øge sandsynligheden for at få midler betragteligt. Men CLIPS (det forskningsprojekt, som jeg var en del af) havde i forvejen en række samarbejdspartnere, som skulle spørges, før man evt. indgik i nye samarbejdskonstellationer, og jeg var på det tidspunkt også virkelig nervøs for, hvor mange forskellige interesser, der skulle tænkes med i min undersøgelse og have indflydelse på, hvad jeg skulle fokusere på. I forvejen var mit projekt samfinansieret mellem to parter og en del af et forskningsprojekt, som havde fået penge til at forske i noget bestemt, og derfor havde jeg allerede tilpasset mit projekt en del.

På den måde lignede min egen situation sådan set på mange måder det projekt, jeg var i gang med at studere. Der var en hel masse mennesker involveret, og der blev inviteret til samarbejde og forventet gensidig tilpasning i mange sammenhænge, men der var også nogle overordnede krav, som det samlede projekt skulle leve op til. Da konsulenterne nu også inviterede til samarbejde, kunne jeg ikke rigtig overskue flere aktører at afstemme med. Ville jeg komme til at hænge på et bestemt timeantal, hvis timerne blev skrevet ind i en ny fondsansøgning? Skulle jeg rette mit emne til endnu en gang? Lederne af forskningsprojektet var også begyndt at snakke om, at hvis jeg brugte timer på det nye projekt skulle forskningsprojektet have betaling for tiden. Og desuden havde jeg en underlig udefinerlig og muligvis ubegrundet følelse af, at det sikkert var imod nogle regler et eller andet sted, hvis mine timer figurerede i *to* projekter, der hver gav anledning til nogle penge. Om reglerne faktisk er sådan, har jeg ingen anelse om, jeg tæller heller ikke mine timer til daglig eller rapporterer dem noget som helst sted. Men en eller anden fornemmelse af, at det nok ikke var tilladt, kombineret med en følelse af ikke at orke flere tilpasninger fik mig til at reagere på nøjagtig samme måde som lederen af innovationsafdelingen: Ved at forsøge at "isolere mit projekt lidt".

Konsulenterne fik derfor en lidt lunken modtagelse fra min side, da de inviterede til samarbejde – hvilket de heldigvis tog meget høfligt og med en god portion humor. Jeg forsikrede selvfølgelig om, at jeg skam gerne *ville* samarbejde, men at de bare ikke måtte skrive et bestemt antal timer ind i fondsansøgningen, ligesom de heller ikke kunne få nogen formel samarbejdsaftale med hverken mig eller forskningsprojektet. Det var de lidt skuffede over, for selvom de da gerne ville samarbejde, så havde det, som de forklarede, "*ikke nær samme værdi, som hvis de også kunne skrive det ind i ansøgningen*".

På cirka samme tid var kommunen også gået i gang med at diskutere en ny strategi, der i høj grad handlede om at få den kommunale økonomi til at hænge sammen og ikke mindst at skabe arbejdspladser og vækst. I kraft af sådanne overvejelser, var "Sund Vækst" blevet det helt store tema. Det mærkedes også i En God Hverdag På Plejehjem. Først blev projektlederen bedt om så vidt muligt at fokusere på alt, hvad der havde at gøre med vækst og nedtone innovation, som topledelsen tilsyneladende ikke længere var så begejstret for som begreb. Ugen efter havde topledelsen så diskuteret sagen endnu en gang og besluttet, at det ikke var

en kommunes opgave at skabe vækst i private virksomheder, så de ansatte i innovationsafdelingen skulle alligevel ikke fokusere på vækst. Og et par uger efter var vækst igen kommet på som et tema, som innovationsafdelingen skulle forholde sig til. Det handlede om at skabe arbejdspladser, og derfor var det vigtigt at hjælpe væksten i den private sektor på vej. Fra det tidspunkt begyndte lederen af innovationsafdelingen at spørge mere og mere interesseret til, om virksomhederne havde fået solgt noget, og hvordan det i det hele taget gik med deres forretninger.

Test, evaluering og afslutning

Det havde hele tiden været planen, at En God Hverdag På Plejehjem skulle afsluttes med en slags test af, om "innovationerne" (som man jo regnede med ville være produkter) virkede efter hensigten. Undervejs i processen havde der været mange forskellige meninger om, hvordan det hele kunne måles.

Men i takt med at innovationsforståelsen ændrede sig blev det sværere og sværere at få den oprindelige plan for evaluering til at give mening.

Den form for læring eller viden, der i begyndelsen var lagt op til var effektmålinger, og det hang sammen med, at styrelsen, som havde betalt hovedparten af projektet, helt specifikt efterspurgte netop dette. Således skrev formanden for programmet for brugerdreven innovation i årsrapporten for 2007:

"Bestyrelsen forventer sig meget af disse projekter. I første omgang fordi projekterne vil bidrage til at udvikle konkrete innovative produkter, løsninger og service og øge de deltagende virksomheders og institutioners innovationsevne [...] I 2008 vil vi i bestyrelsen også lægge stor vægt på, at der gennemføres effektmålinger af de projekter, der afsluttes. Det er centralt, at vi får målt på effekter af alle projekter, så vi får fornyet viden om, hvilke metoder der virker bedst" (Årsrapport for Brugerdreven Innovation 2007).

Det er derfor ikke underligt, at der i planlægningen af En God Hverdag På Plejehjem var lagt stor vægt på, at man skulle kunne effektmåle, og styrelsen tilbød endda tidligt i processen ganske gratis, at en stor konsulentvirksomhed kunne gennemføre en 0-punktsmåling, fordi styrelsen havde en aftale med firmaet, og kunne få et fordelagtigt tilbud på en sådan. Derfor blev der inden projektet gik i gang lavet en 0-punktsmåling. Men det er ikke lykkedes for mig at finde frem til ret meget om denne måling. Alle har tilsyneladende glemt både resultaterne og omstændighederne.

Styrelsen havde som nævnt doneret en 0-punktsmåling, ud fra en forventning om, at der også skulle være en slutmåling, så man kunne sammenligne. Men projektet var forløbet over 4 år. I det tidsrum dør statistisk set ca. halvdelen af beboerne på Skovbrynet, og blandt de overlevende kan man ikke forvente, at livskvaliteten er den samme som 4 år tidligere. Hvis man vil lave før- og eftermålinger på en gruppe mennesker, hvis livskvalitet må formodes at ændre sig i det aktuelle tidsrum, giver det kun mening, hvis man har en kontrolgruppe at sammenligne med eller et tal på, hvor meget livskvaliteten plejer at ændre sig i det tidsrum. Det havde man ikke. Desuden var projektet endt med at bestå af 8 små delprojekter, hvoraf de fleste kun involverede et lille bitte fåtal af de mange beboere på Skovbrynet. Endelig havde de spørgsmål, som konsulentvirksomheden havde stillet, ifølge lederen af innovationsafdelingen, slet ikke været målrettet plejehjem, og mange af spørgsmålene virkede

ikke spor relevante i forhold til En God Hverdag På Plejehjems delprojekter. Af disse og flere andre grunde, var de mennesker, som arbejdede med projektet ikke særlig store tilhængere af før- og eftermålinger. Konsulentvirksomhedens måling blev derfor hurtigt vurderet som irrelevant og glemt.

Der havde også tidligt i projektet været ambitioner om at tage kontakt til en forskningsinstitution i udlandet, som skulle huse eksperter inden for emnet "test af livskvalitet". Det var noget, som Samskabelseslaboratoriet, havde foreslået, men det var ikke blevet til noget.

Men hele spørgsmålet om, hvordan man testede om innovationerne virkede efter hensigten, fyldte utrolig meget for især projektlederne, og de havde gjort flere forskellige forsøg på at få konkretiseret et eller andet redskab, man kunne bruge til formålet. Men ingen af de forsøgte løsninger virkede helt gode. Valget var faldet på en kvalitativ frem for en kvantitativ metode, og skulle gennemføres ved hjælp af antropologiske observationer, hvilket måske passede meget godt til en situation, hvor mange af delprojekterne alligevel ikke havde nok deltagere til, at man ville have kunnet lave statistik på noget som helst. Formen blev kaldt en "reallivstest", og skulle, som navnet lægger op til, teste, hvordan innovationerne fungerede i det virkelige liv. Men selvom metoden var valgt, reflekterede projektlederne videre over, hvordan man kunne konkludere på baggrund af sådanne observationer, og hvordan man sikrede sig, at det var de rigtige ting der blev observeret. Derfor havde projektlederne udviklet en række "livskvalitets-indikatorer", som antropologen kunne lægge særligt mærke til, når hun observerede de ældre og deres eventuelle gavn af innovationerne.

Da tidspunktet for reallivstesten kom, virkede det dog på mange af virksomhedsrepræsentanterne, som om man skulle "gøre det hele en gang til, bare for at man kunne komme til at måle på det". De virksomheder, der var kommet med nogenlunde færdige produkter, havde jo allerede testet dem på den første afdeling. De, der havde lavet læringsprocesser, havde svært ved at flytte dem uden at "gentage" øvelsen og lave en ny innovationsproces, og endelig var der også en virksomhed, der havde sat træningsredskaber op ude i Skovbrynets have, hvor alle kunne se og prøve dem. De kunne vanskeligt flyttes til en ny afdeling.

Testningen og "flytteplanerne" gav også anledning til nogle overvejelser om, hvem der skulle betale eller beholde eller undvære de forskellige ting. Skulle man fx pille de individuelt tilpassede elektriske installationer til døre og gardiner ned hos de beboere, der netop havde vænnet sig til dem og været søde at lade sig observere og interviewe – og dernæst installere det hele et nyt sted hos en beboer, som tingene ikke var tilpasset? Eller skulle virksomhederne komme med nye installationer, og hvem skulle i så fald betale dem? Det ledte videre til et spørgsmål om, hvad der skulle ske med disse ting, når projektet stoppede. Skulle beboerne beholde tingene, og hvem skulle reparere dem, hvis de gik i stykker efter at projektet var slut? Nogle virksomhedsrepræsentanter var fortørnede over situationen og følte sig decideret snydt. En virksomhedsejer forklarede, at det skam ikke var fordi de ikke ville betale en ny omgang produkter – de ville bare godt have vidst det i forvejen. En anden af virksomhedsrepræsentanterne gjorde sig under fokusgruppen til talsmand for at virksomhederne burde have været involveret i fordelingen af de fondsmidler, der var blevet bevilget til dækning af projektets udgifter. Han forklarede med henvisning til en af de andre virksomheder – en lille 1-mands virksomhed, der lavede udendørs træningsredskaber – at for

sådan en lille virksomhed, var det jo en katastrofe pludselig at få sådan en kæmpe ekstraudgift, og han mente, at virksomhederne indbyrdes ville have så stor solidaritet med hinanden, at de godt ville kunne finde ud af at fordele pengene, så der blev taget hånd om sådanne situationer.

Samskabelslaboratoriet, der i forvejen var lidt utilfredse med den rolle de efterhånden havde fået, skulle lave 8 antropologiske delundersøgelser. Det mente de ikke havde været aftalen fra starten, hvor deltagerne i projektet stadig havde forestillet sig at al innovationen kom til foregå mere eller mindre "samme sted", og ikke i adskilte forløb. Men forvaltningen ville ikke betale mere, end det beløb, der oprindeligt var afsat til formålet. Nogle af medarbejderne var også ved at være trætte af alle de projekter og antropologer og virksomheder, der hele tiden stillede spørgsmål eller bad dem om at prøve forskellige ting af. Beboerne var nok dem, der havde bemærket mindst. De fleste af dem havde ikke været berørt af processen, og hvis de havde, kunne de ikke huske det. De antropologiske undersøgelser endte med at blive til "interne dokumenter", da de gik for tæt på enkelte beboere til at kunne vises offentligt, hvorfor jeg heller ikke har kunnet referere til dem i denne afhandling.

Men til trods for virksomhedsrepræsentanternes skepsis over at skulle "*gøre det hele igen for at kunne måle på det*", endte de fleste af dem med at konkludere, at de godt ville binde an med at samarbejde med det offentlige igen - især med den viden, de nu havde, for den ville efter deres mening betyde, at mange problemer kunne undgås. Nogle udtrykte også tilfredshed med testene og med deltagelsen i projektet i det hele taget, idet de måtte erkende, at den form for viden om de ældres behov og vanskeligheder i forhold til deres eget helt konkrete produkt, ville de ikke have været i stand til at skaffe sig adgang til på egen hånd.

Den samlede evalueringsrapport, som projektleder 3 regnede med skulle være én af hendes primære opgaver i jobbet, nåede ikke at blive endeligt godkendt, før hendes ansættelse udløb. Projektet var blevet forsinket, og der var gået kludder i nogle regnskabsrapporteringer til styrelsen. Godt nok havde den foregående projektleder indleveret regnskaberne for den foregående periode, men de var forsvundet et sted undervejs og var aldrig nået frem til styrelsen. Nu kunne filen ikke findes, og der opstod også tvivl om, hvordan man egentlig udregnede bl.a. timeafłønning i projektet. Der forelå derfor et stort detektivarbejde med baglæns at få rekonstrueret regnskabet for de allerede overståede dele af projektet. For at løse problemet mente lederen af innovationsafdelingen, at det var på sin plads at få det revisionsfirma, der allerede var koblet på projektet til at udvide deres opgave, så de ikke bare lavede revision, men faktisk udredte hele regnskabet. Firmaet kendte imidlertid ikke projektet og kunne derfor ikke bare "overtage" opgaven, som derfor alligevel krævede projektlederens fulde opmærksomhed i godt en måned.

Der kom også skiftende meldinger om, hvorvidt projektlederen i evalueringen skulle forholde sig til en vækstdagsorden eller ikke, og af disse og flere andre grunde kom hun senere i gang med evalueringen end planlagt. Men projektet begyndte at nærme sig afslutningen, og resultaterne skulle kommunikeres ud og op, så selvom selve evalueringen endnu ikke var gennemført, skulle der indleveres statusrapporter, kommunikationsoplæg m.v. til forskellige instanser. Da projektlederen var optaget af regnskaberne, valgte lederen i innovationsafdelingen at koble et eksternt kommunikationsfirma på opgaven, men firmaet kendte ikke projektet og var derfor afhængig af at få fortalt, hvad det var for nogle resultater, de skulle kommunikere. Derfor resulterede også denne løsning i, at projektlederen alligevel

blev den flaskehals, som alting skulle passere igennem. Hun fik sin ansættelse forlænget to gange, men nåede alligevel kun med nød og næppe at få afleveret det, hun skulle.

Hendes største bekymring var, at når hun stoppede i glaskontoret, så var der ikke længere nogen mennesker i projektet. Kontoret stod tomt. Der var ikke nogen at ringe til og ikke nogen til at føre tingene videre. Projektlederfunktionen rykkede tilbage til forvaltningens innovationsafdeling, hvor der var stor travlhed med alt muligt andet. Efter yderligere ca. et halvt år, blev rapporten om projektet omsider godkendt og trykt. Lederen for innovationsafdelingen fik nyt job og innovationsafdelingen blev nedlagt.

Udestuen bliver stadig brugt til kurser og ledermøder og det, som den plejede at blive brugt til før innovationsprojektet. Den opbyggede platform eller den grundstamme som noget skulle vokse op omkring er måske lidt svær at få øje på, men langt de fleste involverede aktører – også de kritiske – understreger, at de har lært en masse af processen, og at *"det jo på en måde også er innovation"*.

Opsummering af En God Hverdag På Plejehjem

En God Hverdag På Plejehjem var alt i alt en proces, der var præget af en meget stor grad af kompleksitet, og når jeg om lidt gennemgår den anden case, vil det blive klart, at En God Hverdag På Plejehjem i langt højere grad end det andet projekt har inviteret kompleksiteten inden for på godt og ondt.

Kompleksiteten bestod i, at der var mange forskellige typer af aktører involveret, de havde meget forskellige agendaer, og de deltog på meget forskellige vilkår: De ansatte fra kommunen fik løn, uanset hvad der kom ud af anstrengelserne, men for nogle udgjorde projektet deres arbejdsområde, mens det for andre oplevedes som en opgave oveni de andre. Virksomhederne havde betalt for at være med og skulle helst omsætte deltagelsen til en eller anden form for opgave, så de kunne tjene investeringen hjem igen, så de var anderledes afhængige af, at der kom et salgbart produkt eller en lønnet opgave ud af det. Brugernes deltagelse var ikke som sådan en del af et "arbejdsliv", men var viklet ind i deres hverdag og boligforhold. Nogle af lederne ville ligesom fonden og politikerne gerne betragte projektet som en slags investering i innovation, vækst og promovning af kommunen, regionen eller landet, mens andre hellere så et fokus på hverdag, arbejdsglæde og små skridt i den rigtige retning.

På den måde kan man sige, at hvis der skulle være noget projekt, der kunne kvalificere som "samarbejdsdrevet innovation" må det være En God Hverdag på Plejehjem, der i den grad har lagt op til at invitere alle mulige "stakeholders" inden for – med de komplikationer, der heraf følger. Disse komplikationer vil jeg analysere gennem afhandlingen, og når jeg tager fat i nogle af de svære dele af processen, vil jeg minde om, at det er i dybeste respekt for, at deltagerne overhovedet har turdet forsøge at kaste sig ud i dette omfattende eksperiment.

Men trods den meget store kompleksitet og trods det, at rigtig mange forskellige aktører var blevet inviteret til at samskabe, var En God Hverdag på Plejehjem også meget præget af meget tydelige styringsforsøg fra forskellige kanter. Projektet var delvist eksternt finansieret og med pengene fulgte der en række rapporterings- og styringskrav – eksempelvis økonomiske rapporteringskrav og tidsstyringskrav.

Projektet var også i kraft af en lidt ugennemskuelig ledelsesstruktur blevet "indlagt" i det kommunale hierarki og både ledere og medarbejdere kæmpede bravt for at få enderne til at mødes så de mange forventninger om indflydelse, der kom nedefra og udefra og indefra, samtidig kunne komme til at passe med det, der var "politisk besluttet" oppefra.

Det var også en proces, der var tydeligt præget af "dekobling". Især Skovbrynets ledere, medarbejdere (og beboerne) var ikke rigtig blevet involveret i udarbejdelsen og beslutningerne omkring projektet, og en del af dem valgte at involvere sig mindst muligt og/eller at benytte mit besøg som en mulighed for at give udtryk for deres frustrationer.

Kort sagt var projektet i udgangspunktet lagt an på en tanke om, at samarbejde kan føre til innovation, og at mange forskellige mennesker sammen kan mere end hver for sig. Men den meget omfattende og heterogene deltagerskare betød også en vanskeligt styrbar proces, og jo mere ustyrligt og politisk projektet blev, jo stærkere blev presset for at finde en måde at styre det på.

Stort set alle de medarbejdere og ledere jeg interviewede om processen, reflekterede over dens politiske karakter, og satte den i forbindelse med strukturelle, økonomiske eller fordelingspolitiske emner. Det var helt tydeligt, at innovationsdagsordenen var noget som mange havde holdninger til, og som i forskellige slags myter blev koblet sammen med forskellige fantasmer om "det gode samfund" og forskellige sociale logikker om hvordan man opfører sig over for hinanden i et samarbejde.

Kapitel 4 – Case: Fælles Forebyggelse

I dette kapitel tager jeg fat på min anden case, der handler om, hvordan en række forskellige offentlige parter har slået sig sammen om i fællesskab at forny og systematisere en mindre kommunes forebyggelsesindsats over for kommunens unge. Projektet var en del af en langt større og bredere forebyggende indsats i kommunen. Denne hed "Sammen om Sundhed".

Projektet har haft lidt forskellige navne, bl.a. "7.-klasses-projektet" og "7.-8.-klasses-projektet", men i takt med at det blev udvidet til at rumme først 8. klasser og senere også friskoler og specialklasser, som dækker flere klassetrin samtidig, blev den slags navngivning lidt knudret. Jeg har valgt at kalde projektet for Fælles Forebyggelse, fordi det ganske godt opsummerer, hvad det drejer sig om.

Helt kort fortalt blev Fælles Forebyggelse skudt i gang, fordi lederne i kommunen mente, at alt for mange af kommunens unge kom i problemer på grund af druk, stoffer, kriminalitet og lignende. Politikerne ville gerne sørge for en mere systematisk forebyggelsesindsats over for de unge, så det ikke var op til fx den enkelte klasselærer at få taget kontakt til en politimand, en sundhedsplejerske eller en misbrugsbehandler, der kunne komme og fortælle klassen om stoffer eller alkohol eller rygning.

Kommunen ville gerne nå ud til alle unge, og alle de forebyggende indsatser skulle samles og systematiseres, så ingen blev glemt eller sprunget over. Projektet blev helt praktisk afviklet ved at en række forskellige deltagere fra hhv. sundhedscenteret, sundhedsplejen, misbrugsbehandlingen, politiet og SSP sammen tog rundt på alle kommunens skoler og afholdt workshops for skolens 7. klasser om formiddagen og for de unges forældre om aftenen samme dag. De forskellige workshops adresserede emner som, rygning, alkohol, kriminalitet, sund kost og det gode ungdomsliv. Der blev også forud for workshop-dagen sendt elektroniske spørgeskemaer ud på skolerne, som de unge skulle svare på anonymt i forvejen. Svarene blev samlet og gav indikationer om, hvor mange på årgangen der var begyndt at ryge eller drikke, og hvilke forestillinger de unge gjorde sig om *andre* unges ryge- og drikkevaner. Statistikker på baggrund af besvarelserne blev samlet og gemt, ligesom de blev præsenteret for forældrene om aftenen. Siden er projektet også kommet til at omfatte forskellige tiltag rettet mod andre årgange og typer af skoler, men konceptet er det samme, nemlig at de forskellige offentlige instanser i samarbejde skaber en forebyggelsesindsats, som så tilbydes til alle kommunens unge inden for et bestemt klassetrin eller på bestemte slags skoler.

I bund og grund kan man diskutere, om der overhovedet er tale om et projekt. Fælles Forebyggelse har nemlig ikke nogen slutdato, det handler heller ikke om at tage væk fra

dagligdagen for at udvikle noget, som så efterfølgende skal implementeres i praksis. Fælles Forebyggelse er praksis, og driften eller gennemførelsen af helt konkrete forebyggelsesindsatser er hele omdrejningspunktet. Samarbejdet har heller ikke modtaget "projektmidler", og har ikke afrapporteringskrav på samme måde som fx En God Hverdag På Plejehjem. Men det bliver dog ledet af en kvinde, der er uddannet projektleder, og det bliver også ofte refereret til som et projekt.

Man kan også i høj grad diskutere, om Fælles Forebyggelse er et *innovations*projekt. Rigtig mange af mine interviews startede nemlig med udsagn a la: "*Alt afhængig af hvad innovation nu betyder...*"; "*forklar mig lige - hvad mener du egentlig med innovation?*" eller "*Nu er det jo ikke sådan at vi starter et innovationsprojekt. Vi starter noget, vi har behov for at starte, og SÅ overvejer vi, om vi kan være innovative i måden*". Også undervejs i interviewene kom der spørgsmål om, hvorvidt interviewpersonerne havde opfattet innovation "*rigtigt*", eller der blev udtrykt tvivl om, hvorvidt det de gjorde nu også var innovation. Dette vender jeg tilbage til i analysen, men i dette kapitel vil jeg beskrive processen omkring Fælles Forebyggelse nogenlunde kronologisk.

Opstarten

Fælles Forebyggelse udsprang af en beslutning i kommunens lokalråd. Kommunen var kort forinden blevet sammenlagt af 5 mindre kommuner, skolestrukturen var blevet lavet om, og politiet havde været gennem en politireform.

Lokalrådet var blevet nedsat som et forum, hvor politi og kommune kunne samarbejde om at lave sammenhængende politik i lokalområdet. Noget af det, rådet gerne ville udvikle var forebyggelsesindsatsen. En af de politifolk, som havde arbejdet allermest med forebyggelse ude på skolerne, forklarede, at indtil da havde forebyggelsesindsatsen altid været lidt for sent ude. Som oftest kom politifolkene kun ud på de skoler, hvor en lærer havde kontaktet dem og bedt om det, eller de tog ud, hvis det gennem SSP-samarbejdet var blevet tydeligt, at der på en af skolerne var en "særlig livlig" 7. eller 8. klasse, som han udtrykte det. Men nu ville lokalrådet altså lave om på det og sørge for at være lidt mere "på forkant". En af de politifolk, som sad i lokalrådet forklarede:

"Det var jo i forbindelse med den nye politireform, der skulle vi jo finde ud af hvor man får mest for færrest penge, og hvor det var vi som politifolk skulle sætte ind forhold til forebyggelse. Og kommunen havde også gang i en skolereform, hvor eleverne samles i de her 7-8-9-klasesforløb. Det vil sige, at eleverne kommer ind fra de små skoler og skal samles i en større skole. Og der står de jo, vidt fremmede for hinanden både forældre og lærere og elever, og det var jo nok der, at den der spirende alkoholdebut ville komme. Og derfor bestemte vi, at det var der, vi ville sætte ind. [...] Nær- og landbetjentene var jo allerede ude på skolerne og sige, at vi skulle hæve [alkohol]debutalderen, og det kørte rigtig godt. Og så kom det lokalrådet for øre, og den greb de med det samme og sagde lad os lave noget i fællesskab. Misbrugsrådgivningen skulle også med, så de kunne forebygge i stedet for mest at behandle. Og mobning og rygning og alle de her workshops. Og det gjorde, at der blev noget pondus i det. Kommunen havde også en person som kunne sættes på opgaven. [...] Alle kunne se, at det var en god idé. Her fik de [skolerne] simpelthen en færdig pakke – børnene om formiddagen og forældrene om aftenen" (mellemlider, Politiet).

Den person, som kommunen satte på opgaven var Elisa, men projektet blev sat i gang på en lidt speciel måde, for det fik ingen bestemt økonomisk ramme, og ledelsen af projektet var så vidt jeg kunne forstå på de forskellige medarbejdere i sundhedscenteret også anderledes end i mange andre projekter i kommunen. Faktisk fik projektgruppen besked på bare at gå i gang med det samme, og så måtte de sige til, når der kom udgifter.

Der blev sammensat en projektgruppe, som fungerede som en slags styregruppe, og den skulle bestå af repræsentanter for de forskellige fagområder, som skulle deltage. Elisa forklarede, at de fra starten havde aftalt med ledelsen, at beslutningerne vedrørende projektet blev taget i denne projektgruppe. Hun forklarede, at hun ikke havde lyst til at være projektleder i en konstellation, hvor der var en hel masse om at bestemme og én om at lave alt arbejdet. Det var meget bedre at være mange om at lave arbejdet, og at de, der lavede arbejdet, også var dem, der bestemte.

Ret hurtigt lagde denne gruppe sig fast på formen, hvor hver enkelt skole fik besøg af et helt forebyggelsehold, der kom og afholdt workshops for eleverne og deres forældre. Hvordan denne idé opstod, står lidt hen i det uvisse, men som Elisa forklarede så "*lå det ligesom i kortene*", for det skulle i hvert fald *ikke* være noget, hvor de unge skulle sidde stille og lytte efter - det havde de rigeligt af i forvejen. Det skulle gerne være lokalt, så det var lettest muligt for skoler og forældre at deltage. Og workshopformen havde også den fordel, at hver samarbejdspartner havde et selvstændigt råderum, som de kunne udfylde, som de syntes bedst, og samtidig havde de hinanden som sparringspartnere.

Gruppen holdt nogle møder og aftalte at lave et pilotprojekt for en enkelt 7. klasses årgang på en af kommunens skoler. Jeg havde på det tidspunkt endnu ikke kontakt til Fælles Forebyggelse, men jeg har fået fortalt, at på baggrund af dette pilotprojekt fik deltagerne en masse tilbagemeldinger fra de unge, deres forældre, skolelærerne, skolens ledelse og hinanden. De gik herefter hver især hjem og rettede deres workshop til, mødtes et par gange i løbet af året og drøftede deres respektive planer. Året efter var de klar med en *ny* udgave af forebyggelsesdagen. Og denne gang var det *alle* kommunens 7. klasser og deres forældre, der skulle igennem forløbet.

7.klasses-dagen

Jeg deltog på tre ud af 12 af de workshopdage, der blev afholdt for 7. klasserne i efteråret 2010, og her kommer min beskrivelse. Dagene lignede på mange måder hinanden, så jeg har kogt dem sammen til én fortælling, selvom der selvfølgelig var mindre forskelle. Fx var der forskellige politifolk i politiets workshops, fordi de i politiet havde vurderet, at det var vigtigt, at det var den lokale landbetjent, der deltog.

Velkomst

Før hver workshop kom Elisa og gjorde klar. Hun stillede sin computer op i skolens aula eller fællesrum. Der var som regel et eller andet teknisk, der ikke helt virkede, som det skulle. Så gik hun rundt på skolen for at finde en it-ansvarlig eller et telefonnummer på nogen, hun kunne ringe til.

Derudover havde hun et par indkøbsposer med grøntsager og frugt med. De skulle vaskes, skæres i stykker og anrettes på nogle fade, som hun også havde haft med i bilen. Hun fortalte flere gange undervejs at hun ikke decideret havde spurgt lov til bruge penge på frugt og grønt

til de unge, men hun havde sendt regningerne til betaling løbende, og eftersom hun ikke hørte noget, gik hun ud fra, at det var i orden. På et tidspunkt havde hun forsøgt at forudbestille de mange frugter og grøntsager til nogle af de store skoler, hvor forebyggelsesholdet skulle være flere dage i træk. Men det blev for dyrt syntes hun, så hun fortsatte sin praksis med selv at købe ind i supermarkedet og skylle og skære grøntsagerne ude på de enkelte skoler. Denne dag var der 4 kg gulerødder, 10 agurker og et par poser med æbler.

Efterhånden kom også nogle af de andre projektdeltagere. De kom også med kasser med ting til deres workshops. Efterhånden som de havde prøvet det flere og flere gange, tog det ikke så lang tid at stille op til de enkelte workshops. Elisa holdt sin i det store fælleslokale, hvor computeren også stod, og hvor alle startede med at samles. De andre projektdeltagere stillede deres ting op i nogle klasseværelser, eller andre lokaler, som var blevet stillet til rådighed til dagen.

Så kom eleverne og deres lærere og satte sig til rette i stolene i skolens fælleslokale. Der var hver dag omkring 70 elever. Nogle gange kom der også en mindre gruppe elever fra en nærliggende friskole. Skolelederen brugte et par minutter på at byde velkommen og fortælle, at dagen handlede om at træffe valg. Derfor skulle man som ungt menneske vide noget om, hvad det var man valgte imellem. Herefter holdt Elisa et kort oplæg om at træffe valg, og om at valg har konsekvenser for, hvilken fremtid man får. Hun forklarede, at de unge sikkert på et eller andet tidspunkt i nattelivet ville blive tilbudt enten cigaretter eller piller med fx extasy. Hun holdt hånden frem, som om hun havde en pille i den, og forklarede at så var det op til den unge selv at afgøre, om man ville putte den i munden eller ikke. "*Uanset hvad I vælger, så er det jer, der kommer til at bære konsekvenserne - ikke den person der tilbyder en smøg eller en pille - de kommer ikke til at mærke forskel*". Hun viste bl.a. nogle billeder af smilende studenter og nogle af en ung fyr, der lå på noget asfalt og så ud til at sove rusen ud efter en druktur.

Der var nu gået 5-10 minutter, og eleverne skulle have en "power-pause". Det ville sige, at de skulle rejse sig og lave nogle hurtige gymnastikøvelser i 5 minutter for at få gang i blodomløbet. Elisa viste hvordan. Herefter fordelte eleverne sig ud i de forskellige workshops i hold.

De forskellige workshops

Eleverne indfandt sig lokalerne for de opstillede workshops. Nogle gange gik lærerne med, andre gange ikke. Jeg cirkulerede nogle gange sammen med eleverne, og andre gange blev jeg siddende flere gange i samme workshop for ikke altid at følge de samme elever.

I **misbrugworkshopp** blev der budt på velkomstdrinks. De to misbrugskonsulenter vil gerne vise, at man godt kunne lave lækre drinks uden alkohol, og der var en ananas-jordbær-smoothie og en solbær-pære-drik at vælge imellem. De havde også printet opskrifterne, som eleverne kunne tage med hjem. Imens eleverne drak deres drinks, fortalte de to misbrugskonsulenter om, at hjernen først er færdigudviklet, når man er omkring 20-21 år, og at den ikke har ret godt af at blive udsat for opløsningsmidler som alkohol undervejs i udviklingsprocessen. De fortalte også, at man kan komme til at dumme sig, hvis man er fuld. Man kan komme op at slås, eller få taget nogle pinlige billeder, som kan havne på internettet, hvis man er rigtig uheldig. De spurgte også, om eleverne havde prøvet at smage alkohol, og de fortalte lidt om hash og om, at alle de narkomaner, de havde i behandling for stofmisbrug lige nu, var startet med bare at ryge lidt hash, da de var 14-15 år.

Så rykkede vi hen til et andet bord, hvor der stod en masse spiritusflasker. Misbrugskonsulenterne snakkede med eleverne om, hvor meget en genstand var og forklarede at især Breezers, Schmirnoff Ice og andre alko-pops er usunde, fordi de smager som sodavand men er stærkere end øl. En elev spurgte, om man så ikke kunne blive udpumpet, og en af misbrugskonsulenterne svarede, at det sker kun hvis man er i livsfare.

Så var der konkurrence. Pigerne mod drengene. Man skulle køre zigzag på løbehjul mellem nogle kegler med spiritusbriller på. Det var ikke helt nemt. Nogle elever faldt, andre kørte meget forsigtigt. De fleste syntes, det var sjovt, at synet var sløret. Efterfølgende snakkede misbrugskonsulenterne med eleverne om, at brillerne i modsætning til rigtig alkohol kun slører synet, men ikke dømmekraften og koordinationen. Er man rigtig fuld, tror man, at man kan det hele, men det kan man som oftest ikke, og så kan det gå galt, forklarede de. Så var der gået 20 minutter, og eleverne skulle videre til næste workshop.

Sundhedsplejersken bød eleverne velkommen. Herefter spurgte hun eleverne, hvorfor man spiser. Der blev svaret "*for at få energi*". Hun spurgte om man *kun* spiser, fordi man er sulten og eleverne kom med forskellige andre grunde til at spise - fx hygge eller kedsomhed.

Herefter gik vi videre til et andet bord, hvor der var opstillet nogle paptallerkener med forskelligt mad på. Sundhedsplejersken fortalte, hvor mange kilo man kunne tabe sig på et år, hvis man fx ændrer sit daglige eftermiddagsmåltid fra et stykke hvidt brød til et stykke frugt eller grønt. Hun havde lavet flere andre regnestykker og illustreret med maden på tallerkenerne og skilte, hvor den daglige ændring var omsat til vægttab på et år. "*Det er meget bedre med den slags hverdags-ændringer, som man gentager hver eneste dag, end med en slankekur*", forklarede hun.

Man kunne også få målt højde og BMI, hvis man havde lyst. Det var der kun nogle få, der havde.

Derefter var der nogle spørgsmål, eleverne skulle svare på. Spørgsmålene stod skrevet på nogle stykker papir, der var lagt ud i en lang række på et bord. Ved hvert spørgsmål stod nogle plasticglas med svarmulighederne klistret på. Man svarede ved at putte en grøn pastaskrue i et af glassene, hvis man var dreng og en rød, hvis man var pige. Spørgsmålene lød fx: "*Har du spist morgenmad i dag?*", "*hvor mange stykker grønt/frugt spiste du i går?*" og lignende.

Til sidst var der nogle konkurrencer om, hvem der kunne sidde længst tid på en usynlig stol eller holde en flaske vand ud i strakt arm. Der blev taget tid, og resultaterne skrevet på tavlen. Så var det tid til at skifte til en ny workshop igen.

SSP-koordinatorens workshop hed 20 spørgsmål til professorerne. Eleverne (som i denne sammenhæng var professorer eller eksperter) satte sig i en pigegruppe og en drengegruppe og fik 20 spørgsmål, som de drøftede med hinanden, uden at der var nogen voksne, der lyttede med.

Herefter valgte grupperne selv 3-4 spørgsmål, som de gerne ville fortælle om i plenum. Pigerne valgte spørgsmålet "*Hvad vil I gøre, hvis en af jeres kammerater er meget fuld?*" og de var blevet enige om, at det bedste at gøre var at ringe til forældrene. På spørgsmålet "*Er det sejt at være fuld?*" havde de svaret nej, og på spørgsmålet "*Skal man gå alene hjem efter en fest?*" havde de svaret "*nej, for der kunne jo komme en morder*".

Drengene havde valgt nogle andre spørgsmål og forklarede ud fra deres svar, at det var okay at sige nej til alkohol, at det rigtige tidspunkt at ringe til forældrene på var, når der var problemer, og at man skulle passe på hinanden.

SSP-koordinatoren spurgte eleverne, hvornår de syntes, det var okay, at man begyndte at drikke. Drengene svarede, når man er 16 år, og pigerne mente at 14-15 år var en passende alder. Der blev også snakket om, hvordan eleverne helst ville holde fester. De ville helst have cola og cider, ingen slåskampe og heller ingen forældre, der kom brasende. Til gengæld kunne forældrene forvente, at de overholdt et løfte.

Eleverne var enige om, at der var et større pres på drengene end på pigerne med hensyn til at drikke alkohol.

I **rygestop-workshopp** viste Elisa en film, der handlede om, hvor dumt det var at ryge. I filmen var der en skuespiller, som iført en nytårshat og en masse serpentiner erklærede at *nu* ville han altså stoppe med at ryge. Der var også en læge, der fortalte om tobakshoste, og der var et indslag, hvor man så og ikke mindst *hørte* forskellen, når en kirurgisk saks klippede i et stykke af en hovedpulsåre fra en ikke-ryger og et tilsvarende stykke fra en ryger. Det gjorde stort indtryk på eleverne. Den knasende lyd fra saksen, der skar sig gennem den forkalkede blodåre kombineret med, at det så ulækkert ud, blev kommenteret af flere. Føj. Andre syntes, at filmen var kikset eller kedelig.

Efter filmen skulle eleverne lave englehop for at blive forpustede, og mens de stod og hev efter vejret oven på anstrengelserne, måtte de kun trække vejret gennem et sugerør. Øvelsen skulle give en fornemmelse af, hvordan det er at have rygerlunger.

Også i denne workshop var der nogle spørgsmål, som skulle besvares ved at putte kugler i nogle plasticglas. Spørgsmålene handlede om forskellige myter om rygning. Fx om at det skulle være mindre skadeligt at ryge æbletobak på vandpibe end at ryge cigaretter. Det passer nemlig ikke.

Politiets workshop hed "kan du sige nej?" og politimanden startede med spørge kan du sige nej til...at have mobbet andre? at have løjet? at have taget penge hjemmefra? have stjålet æbler hos naboen? have været oppe at slås eller sendt en grim SMS etc.

Politimanden forklarede, at han i hvert fald ikke selv kunne sige nej til alle de ting, og han fortalte også om et æblerov fra sin barndom. Budskabet var, at den slags småforseelser har selv ordensmagten været rodet ud i, men at der var andre og alvorligere ting, det var vigtigt at kunne sige nej til.

I resten af workshopp

viste politimanden en PowerPoint præsentation om, hvordan narkoafhængighed kan føre til vold, og om hvor svært det kan være at komme ud af den slags igen. Der blev puttet helt konkrete eksempler og beretninger på. De handlede om konkrete navngivne unge fra kommunen. Fx var der ved hver workshop en historie om en ung mand, der havnede i narkomisbrug og lånte penge af de forkerede mennesker. Han blev truet med tæsk, hvis ikke han betalte, og hans mor betalte fordi hun var bange og ville hjælpe sin søn. Herefter kom de barske fyre tilbage jævnligt og ville have flere penge. Den unge mand forsøgte flere gange at begå selvmord og efter nogle forsøg lykkedes det.

Dagen sluttede med en **samling af hele årgangen** i fællesrummet. Eleverne spiste frugt og grønt og holdt en lille pause, og så var der dialog i plenum. Elisa spurgte, hvad der havde gjort indtryk. Hun ville gerne vide, om der var noget, de unge mente skulle laves om, og om eleverne kunne bruge dagen til noget. Det kunne de. Drinksene smagte godt og det var meget bedre end en almindelig skoledag. "*Kommer I ikke igen i morgen?*".

Mens eleverne gik ud til deres klasselokaler, og projektgruppen var ved at pakke sammen, kom nogle af lærerne forbi og takkede for dagen.

Herefter kørte alle medlemmer af forebyggelsesholdet hjem eller på arbejde andetsteds.

Forældreaften

Om aftenen troppede forebyggelses-holdet igen op på skolen. Elisa var endnu en gang først på færde. Denne gang havde hun kager og frugt med. Skolen stod for kaffe og the.

Forældrene blev budt velkommen og cirkulerede derefter gennem de forskellige workshops ligesom deres børn. Sundhedsplejerskens workshop var der ikke, men Elisa fortalte, hvad den gik ud på. Når forældrene var ude i de enkelte workshops, fik de dels lov til at smage, prøve og se film osv., men de fik også at vide, hvad deres børn havde diskuteret, hvor mange der havde svaret, at de havde prøvet at ryge, hvor mange genstande de unge havde troet, der var i en flaske spiritus, eller hvordan de unge havde sagt, at de gerne vil holde fest.

I plenum blev der fremlagt resultater fra en spørgeskemaundersøgelse, som var blevet lavet på hver skole forud for dagen. Undersøgelsen tog udgangspunkt i teorier om "flertalsmisforståelser", som er, når flertallet i en befolkningsgruppe tror, at det fx er udbredt eller almindeligt at ryge som 14-årig, og at det bare er *dem selv* eller deres *egen* klasse, der skiller sig ud ved at være ikke-rygere. Teorien går ud på, at hvis man fejlagtigt tror, at det er normalt og udbredt at ryge og drikke eller at få lov til at være sent ude om aftenen, er man mere tilbøjelig til selv at ville det samme. Derfor handler det om at få punkteret eventuelle flertalsmisforståelser, og derfor skal forældrene danne netværk med hinanden. De skal turde at ringe til hinanden og spørge, hvad de andre børn egentlig har fået lov til, hvis sønnen eller datteren kommer hjem og siger, at alle de andre må et eller andet.

Undersøgelsen viste i de fleste tilfælde, at der til en hvis grad var flertalsmisforståelser i omløb. Eleverne havde næsten konsekvent vurderet andelen af unge, der havde prøvet at ryge eller drikke lavere i deres *egen* klasse, end i "*en anden 7. klasse*".

Elisa spurgte, om de unge havde fortalt derhjemme om arrangementet. Det havde en del. De havde fortalt, at det var sjovt. Forældrene syntes også godt om arrangementet. "*Hvis jeg havde fået den information som ung, så ville jeg være sluppet for den del*", erklærede en far. Der var også mange, der var begejstrede for ordningen med, at de unge og forældrene kom igennem det samme på den samme dag. Det gav nogle gode muligheder for samtaler derhjemme, og som en mor forklarede, "*så sender det også et signal til de unge om, at dette her er noget vi forældre interesserer os for og taler med hinanden om*". "*Hvordan bliver der fulgt op på det her*", spurgte nogle af forældrene også. "*Hvad sker der i 8. klasse?*"

Der blev også i løbet af aftenen diskuteret forældreaftaler. På nogle skoler var der allerede blevet lavet forældreaftaler, på andre var der (endnu) ikke. Forældreaftaler handler om, at en klasse eller en årgangs forældre laver nogle aftaler med hinanden om, hvordan de vil

håndtere fx alkohol og fester for de unge i det aktuelle skoleår. Forældreaftalerne kunne være meget forskellige. Nogle steder var der blevet lavet underskrevne kontrakter mellem de unge på den ene side og forældrene på den anden side. Andre steder var det bare mundtlige aftaler. Indholdet og måden at finde frem til indholdet varierede også fra sted til sted. Nogle steder var man startet med et næsten blankt stykke papir og havde diskuteret sig frem til, hvad aftalerne skulle handle om, andre steder var en professionel kommet med et færdigt udkast til en aftale, som forældrene så havde valgt at tage til sig og evt. skrive under på.

På dette tidspunkt på aftenen trådte den lokale SSP-medarbejder som regel ind i samtalen ude fra sin plads i siden af lokalet. Det var dem, der normalt sørgede for at hjælpe forældrene i gang med at lave den slags aftaler, hvis de ikke gjorde det af sig selv. De lokale SSP-medarbejdere var som regel tilstedeværende på disse aftener, men de havde valgt ikke at have en workshop. Og her skal det lige nævnes, at den SSP-koordinator, der holdt workshoppen om de 20 spørgsmål til professorerne *ikke* var en af de lokale SSP-medarbejdere, der gik på gaden og var synlig i nattelivet. Dem, der *her* var tale om, og som stod ude i siden af lokalet var de *lokale* SSP-medarbejdere, som gik rundt på gaderne sammen med de unge. En af dem forklarede mig, at det var vigtigt for dem at kunne færdes blandt de unge, og at de unge havde tillid til dem og fortalte dem om, hvad der foregik. Den tillid kunne nemt blive undermineret, hvis de stillede sig op som autoritetspersoner og kom med for mange løftede pegefingre. Det var derfor de lokale SSP-medarbejdere stod ude i kanten af lokalet eller kom lidt improviseret med ind i debatterne. De kom derfor heller ikke med forberedte PowerPoint præsentationer, oplæg, workshops eller statistikker eller lignende, men bidrog gerne med fortællinger "ude fra virkeligheden" om, "hvad der rørte sig lige nu" inden for snifning, SMS-mobning, natteliv, stofsalg på gaden etc.

Diskussionen om forældreaftalerne hang tæt sammen med diskussionen om de lokale SSP-medarbejders rolle i projektet. På den ene side ville det være rigtig godt at have dem med, fordi de havde så god en relation til de unge, men SSP-medarbejderne selv var nervøse for, at netop den tætte og tillidsfulde relation til de unge skulle gå tabt, hvis de meldte sig under de løftede pegefingres faner.

De lokale SSP-gademedarbejdere havde derfor efter lidt eksperimenteren fået en særlig rolle "i kanten af projektet". Både eksperimenterne med SSP-medarbejdernes rolle og diskussionerne omkring forældreaftaler afspejler forskellige holdninger til balancegangen mellem frihed og tvang eller mellem ligeværdighed og autoritet i mellem menneskelige relationer. Begge diskussioner handler om magt og om, hvorvidt man bør og overhovedet *kan* bestemme over andre. Det vil jeg vende tilbage til i analysen.

I begge diskussioner var der holdninger på spil. På den ene fløj var der argumenter om, at de bedste resultater for de unge kunne opnås, når dialogen var ligeværdig og deltagelsen frivillig. Denne fløj var tilhænger af, at relationen til de unge og deres forældre var det vigtigste og skulle prioriteres - også selvom man så måtte gå på kompromis med sine ambitioner eller idealer. Den anden fløj troede på, at man gennem regler eller aftaler kunne etablere nogle forpligtelser eller regelsæt som ville virke - nok ikke ligefrem regulerende - men som dog ville styre eller i det mindste påvirke de unge i en god retning. De, der mente at regler og grænser faktisk *havde* en virkning, henviste gang på gang til forskningsresultater, som viste, at unge mennesker, hvis forældre satte grænser, drak mindre end unge mennesker, hvis forældre *ikke* satte grænser. "*Det kan godt være at de unge tager røven på jer og doubler op under alle*

omstændigheder, så de tager 4 øl med, hvis de har fået lov til at medbringe 2 til en fest", forklarede en af misbrugsbehandlerne "men de drikker stadig mindre, end dem, der ikke har fået sat en begrænsning".

Spørgsmålet var, hvor det gode balancepunkt lå mellem på den ene side at forsøge at styre de unges forbrug og på den anden side at sikre sig, at man ikke tabte de unges tillid eller lyst til at lade sig påvirke af forældrene og de professionelle. Men det var ikke nogen nem ting at finde dette balancepunkt. På den ene side blev det sagt gang på gang i forbindelse med arrangementerne, at "*vi må aldrig som voksne være så strikse, at de unge vælger os fra!*" og på den anden side var der også argumenter om, at netop det at være striks ville nedsætte alkoholforbruget, hvis blot det blev delvist overholdt, eller at skarpe grænser kunne gøre det lettere for de unge *selv* at sige fra. Så kunne de unge jo altid undskylde sig ved at referere til forældrenes regler, og dermed undgå at skulle sige, at de ikke havde lyst til at drikke.

8.klasses-pilotprojektet

Under afholdelsen af 7. klasses arrangementerne - faktisk allerede under pilotprojektet - var der fra især forældrene blevet efterspurgt en opfølgende indsats i 8. klasse.

Derfor var projektgruppen gået i gang med også at udvikle et koncept for en forebyggelsesindsats til 8. klasserne. Et pilotprojekt for 8. klasserne blev afholdt kort før de mange arrangementer for 7. klasserne i efteråret 2010.

Det var blevet aftalt, at jeg skulle møde op på politistationen og observere. Første del af dagen skulle foregå i retssalen og anden del i arresten - begge dele lå i politistationens gamle røde bygninger. Tanken med at placere dagen der var, at rummenes indvirkning ville bakke budskaberne op. At opholde sig i en retssal eller et arresthus ville nok gøre et andet og dybere indtryk, end hvis arrangementet havde foregået i et almindeligt klasselokale eller en aula, lød argumenterne.

De forskellige projektdeltagere mødtes og hilste på hinanden, og der blev anrettet frugt og grøntsager. Herefter ankom eleverne med bus, blev delt op i to hold, og jeg fulgte med det ene hold ind i retssalen.

I retssalen

Inde i retssalen blev der budt velkommen, og eleverne fik forklaret at det var et pilotprojekt, og at projektdeltagerne var meget interesserede i de unges oplevelser og respons. Det var den samme årgang, som året forinden havde været pilotårgang på 7. klasses projektet, så Elisa gjorde et nummer ud af at fortælle dem, at deres respons året før havde været fantastisk værdifuld, at de nu var rutinerede responsgivere, og at projektgruppen meget gerne ville høre om deres oplevelser af dette arrangement også.

Herefter var der et langt PowerPoint-oplæg om alkohol fra misbrugsbehandlingen. Undervejs blev der spurgt ud i salen, om nogen havde prøvet at drikke, og det var helt tydeligt på de unges reaktioner, at der var prestige i at have prøvet at drikke. Lidt foran mig sad en pige som på en meget kommunikerende måde trak sig helt ned i sædet og tog armene op over hovedet for at prøve at lade som om hun forsøgte gøre sig usynlig og gemme sig, men budskabet til omverdenen var nok snarere det modsatte: "*Jeg er en af dem, der har haft min alkoholdebut!*". På et tidspunkt udfordrede hun også oplægsholderen og sagde, at i 8. klasse var man gammel

nok til at tage vare på sig selv, og at hvis man kastede op til en fest kunne det jo skyldes maden.

Herefter kom en ny misbrugskonsulent med en nyt PowerPoint-præsentation, der handlede om stoffer - først hash, så de mere energigivende stoffer som extasy og kokain. Da oplægsholderen spurgte, om der var spørgsmål eller kommentarer til oplægget, var der ingen af de unge, der sagde noget. Der var lidt uro og hvisken, og så stillede nogle af de voksne et par spørgsmål for at runde ordentligt af.

I den efterfølgende pause, forsøgte jeg at få nogle reaktioner fra de unge. Nogle syntes, det var godt, og en hel del af dem gad tydeligvis ikke at snakke med mig, de havde mere travlt med at vise, hvor lidt de interesserede sig for den slags.

Efter pausen kom en politimand med et meget anderledes oplæg. Hans startede med at fortælle om sig selv, og om hvordan han havde rejst rundt som cowboy i USA, inden han besluttede at blive politimand. Der kom mange historier - også en hel del, som ikke havde med emnet at gøre. Han fortalte også om den lovgivende, den udøvende og den dømmende magt, og der var god stemning. Da han var færdig, var tidsplanen imidlertid skredet, så den efterfølgende pause blev kort.

Efter pausen blev der vist en slide med navnene på 6 unge mennesker fra kommunen, der gennem de seneste 3 år var døde af narko. Herefter blev historien om Benny fortalt. Han døde af en overdosis som 22-årig - muligvis var det selvmord.

Herefter var der fremvisning af politiets magtmidler. Det var meget populært. Der var både pistoler, andre våben samt skudsikre veste, hjelme, osv.

I arresten

Det var egentlig meningen (eller i hvert fald på tale), at der skulle have været afholdt en "retssag" inde i retssalen, og at en eller flere af de unge skulle have haft muligheden for at prøve at "blive dømt", men planerne var åbenbart ikke blevet til noget, eller også var det tidsplanen, der skred så meget, at det ikke kunne nås. I hvert fald var det nu tid til at komme en tur ned i arresten, som ligger i Politigårdens kælder.

Arrestforvalteren kom op og hentede de unge, og vi gik i samlet flok nedenunder. Man måtte ikke tage mobiltelefoner med, og der blev gjort et nummer ud af, at den tunge tremmedør blev låst op og fik lov til at smække igen bag flokken med en tungt "daaaang!"

Inde i arresten blev vi vist rundt på de tomme gange. De indsatte sad inde i deres celler, som var låst, så dem så vi ikke noget til. Men vi blev vist ind i en celle og blev oven i købet låst inde i nogle minutter, inden arrestforvalteren lukkede os ud igen. Vi så også værkstedet, hvor de indsatte kunne arbejde og samle dørgreb eller lave andre rutinearbejdsopgaver, som forskellige virksomheder havde aftalt med arresten, at de indsatte kunne lave. Betalingen for at samle et dørgreb var ikke mange ører.

Arrestforvalteren viste os også noget udstyr til at tage urinprøver med, så de indsatte kunne blive tjekket for stoffer. Der blev taget stikprøver, og hvis en indsat blev udvalgt til at få taget urinprøve, blev han/hun lukket ud på toilettet for at tisse i et bæger - de behøvede ikke at få en betjent med helt ind på toilettet, "*men vi skal kunne se, hvad der foregår!*", forklarede arrestforvalteren. Kunne den indsatte ikke tisse blev han/hun sendt i gården og fik noget

vand hver halve time. "Efter 3 timer på den måde, kan alle tisse, så hvis man herefter ikke vil aflevere en urinprøve, bliver man noteret positiv for stoffer", forklarer arrestforvalteren. "Hvilke stoffer bliver man så noteret positiv for?", spurgte en elev. "Dem alle sammen!"

Rundturen sluttede med en tur ud i den omtalte gård. De indsatte havde som udgangspunkt ret til at komme derud en time om dagen. Gården var i kælderhøjde, hvilket vil sige, at den faktisk var et firkantet hul i jorden, dækket af et gitter foroven og med cement som gulv og vægge. I midten stod et bord med fastmonterede bænke og et meget stort askebæger. Det var alt.

Efter rundturen i arresten gik vi op i retssalen igen for at evaluere dagen. De unge var helt klart mest begejstrede for besøget i arresten og fremvisningen af politiets magtmidler. Eleverne ville også gerne have mindre snak og mere virkelighed: De ville gerne høre en *rigtig* narkoman fortælle om sit liv, møde en *rigtig* fange, se en betjent *rigtigt* fyre sin pistol af eller måske prøve at tage ud på en skydebane og skyde *rigtigt* selv.

Inden det hele sluttede, blev der spurgt, hvor mange af eleverne der var rygere, og lærerne fik besked på at lukke øjnene. Der var kun 3 rygere, og alle de voksne klappede af de unge: Det var flot!

Da de unge og deres lærere var taget af sted igen med bussen, var der lidt snak blandt projektdeltagerne om, hvordan arrangementet gik. Alle var enige om, at præsentationerne og den stillesiddende lytning var kommet til at fylde for meget, og at der skulle være mere inddragelse og mere aktivitet. Men de var meget i tvivl om hvordan de skulle honorere de unges efterspørgsel på "mere virkelighed". De professionelle var nervøse for at komme til at reklamere for en livsstil, som de faktisk var i gang med at forebygge.

Med hensyn til fangerne, var der en etisk problemstilling. At invitere en enkelt 8. klasse på besøg i arresten gik nok an, men næste år skulle det jo være samtlige 8. klasser i hele kommunen - det var en helt anden sag, og kunne man tillade sig det over for de indsatte? Der var noget at tænke over.

Forældreaften

Samme aften blev forældrene budt velkommen på pilotskolen og spurgt om, hvad deres børn havde fortalt derhjemme om arrangementet på politistationen. Det havde gjort indtryk.

Der blev efterfølgende præsenteret resultater fra årets spørgeskemaundersøgelse, der viste udviklingen på årgangen med hensyn til rygning, alkohol osv., og herefter fik forældrene præsenteret de samme PowerPoints som deres børn så om formiddagen. Denne gang var forklaringerne lidt grundigere, og præsentationerne passede nok lidt bedre til denne målgruppe.

Til sidst var der evaluering. Forældrene mente, at oplægget omkring stoffer heldigvis ikke var relevant for deres børn endnu, og de spurgte, hvordan der ville blive fulgt op på emnet i 9. klasse. I første omgang forsøgte nogle af projektdeltagerne (som jo egentlig bare var startet med arrangementer for 7. klasserne og allerede havde udvidet programmet én gang) at argumentere for, at arrangementet jo netop var et forsøg på at være ude i god tid, og sørge for at forældrene på den måde blev "klædt på" til selv at tage den snak med deres børn, når den viste sig at blive aktuel. Dialogen udviklede sig til lidt af en ansvarsplaceringskamp. Nogle af

projektdeltagerne fik sagt noget om, at forældre skal "tage ansvar", for "*når man selv har valgt at få børn, må man også selv tage ansvaret*". Forældrene derimod mente, at det var vigtigt, at skolen fulgte op med noget i 9. klasse. Da snakken om timing og ansvarsplacering, havde stået på et stykke tid, kom skolelederen på banen og slog fast, at hvis forældrene udtrykte et behov for, at emnet skulle tages op i 9. klasse, så *skulle* det tages op i 9. klasse - enten af projektet eller af skolen selv. Elisa rundede diskussionen af med at understrege, at pointen om behov for opfølgning var noteret "*den tager vi med os herfra!*"

Da diskussionen om timing og ansvar var rundet af, opstod der også blandt forældrene en snak om "virkeligheden". En mor efterlyste ligesom de unge historier fra det virkelige liv: "*fx en der sidder i kørestol, fordi han kørte galt som 17-årig*". En anden fortalte om et godt foredrag, hun havde været til, med en mor, der havde mistet sin datter, og som havde vist billeder og gjort dybt indtryk. En tredje mente, at de unge ville have godt af at se "Christiane F". Hvor de professionelle åbenbart mente, at virkelige stofmisbrugere eller fanger kunne komme til at reklamere for en forkert livsstil, mente forældrene tilsyneladende, at virkelige mennesker eller virkelighedsnære fiktioner ville kunne *afskrække* fra samme. Elisa rundede af og takkede for den meget brugbare respons - den ville de tage med sig hjem og arbejde videre med.

Skolelederen takkede for muligheden for at være pilotskole, og understregede at det vigtigste var ikke at grave sig ned med eventuelle problemer. "*Der er ingen der skal gå alene med den slags - vi skal tale med hinanden og hjælpe hinanden med sådan noget*".

Efter arrangementet bød skolen projektgruppen på smørrebrød inde på lærerværelset. Der blev snakket om, hvordan det var gået, og deltagerne drøftede, hvordan man kunne rette arrangementet til, så det blev mere inddragende.

Flere havde foreslået foredrag med forskellige "virkelige" mennesker, der på den ene eller den anden måde havde prøvet at være narkomaner, alkoholikere eller i fængsel. Men i projektgruppen var der en stor bekymring over, hvordan sådanne arrangementer ville påvirke de unge. Hvis man lavede interviews med misbrugere eller tidligere misbrugere, risikerede man jo at komme til at reklamere for misbrug. Hvis de unge kunne se, at en person var kommet helskindet ud på den anden side og oven i købet rejste rundt og holdt foredrag om sine oplevelser, så kunne de unge måske tro, at det ikke var så farligt, og at det måske oven i købet var lidt spændende.

Godt nok kunne man lade sig inspirere af bruger-til-brugerrådgivning. Men faktisk var de professionelle forebyggere jo ikke interesserede i at skabe brugere - de var interesserede i at skabe *ikke*-brugere, og de var nervøse for, at det ville gå lige modsat. De professionelle var udmærket klar over, at når man adresserer alkohol eller stoffer for at forebygge, så risikerer man at påvirke i præcis den modsatte retning, fordi man bringer emnet op og evt. skaber en "flertalsmisforståelse" ved at signalere til de unge, at her er tale om et udbredt fænomen. Dermed er der en risiko for, at de unge netop kommer til at betragte alkohol, hash, rygning m.v. som normalt, og som noget de hellere må se at få lært. Desuden ville et besøg af en eks-narkoman kunne falde meget forskelligt ud, alt efter hvem man fik fat i. En sådan udgave af "virkeligheden" kunne meget vel vise sig at være lidt for ustyrlig til, at projektgruppen turde tage chancen. Det var jo trods alt kommunens børn og unge det drejede sig om, så risikoen ved at eksperimentere var stor.

Lidt længere nede af bordet foregik der en samtale mellem nogle af projektets deltagere om, hvor meget man kunne tillade sig at fortælle til andre professionelle om et ungt menneske eller en familie. På den ene side var der tavshedspligten og på den anden side hensynet til en sammenhængende indsats for at hjælpe. Den ene part argumenterede for, at borgeren havde krav på at blive beskyttet mod "systemet", og den anden argumenterede for, at det netop var "systemet", der var den hjælpende hånd. Det var helt tydeligt, at den diskussion havde kørt over et stykke tid. Men på det tidspunkt kendte jeg ikke rigtig til baggrunden for den.

Det blev også i løbet af aftenen overvejet, hvor realistisk det mon var at få lov til at få så mange 8. klasser på besøg i arresten, og gruppen besluttede at invitere arrestforvalteren med i projektgruppen, da det nok ville gøre chancen for at finde en løsning større.

Møderne i løbet af året

I løbet af efteråret havde projektgruppen, som for en stor del var sammenfaldende med forebyggelsesholdet, travlt med at afholde de mange workshops for 7. klasserne, men da de var vel overstået, inviterede Elisa til møde, hvor gruppen kunne drøfte, hvad der nu skulle ske - både med 7. klasserne, med 8. klasserne og med de henvendelser, der var kommet omkring eventuelle indsatser i 9. klasse og på ungdomsuddannelserne.

På det første møde, hvor projektgruppen var samlet efter 7. klasses-dagene, fortalte de forskellige faggrupper om deres respektive 7. klasses-workshops, for selvom hver workshop havde været afholdt over 50 gange i løbet af efteråret, og selvom der havde været masser af intentioner om at overvære hinandens workshops, så var det ikke lykkedes. De blev jo afholdt samtidig. Der var faktisk ingen af de tilstedeværende (ud over mig), der havde oplevet de andres workshops, og derfor havde de heller ikke rigtig kunnet referere til hinanden eller undgå overlap. Vi talte om, at jeg (eller en anden) faktisk burde have haft et videokamera med rundt.

Snakken på møderne handlede også om at sikre sig, at projektet nåede ud til de mest sårbare unge. Hvad med friskolerne? De var inviteret, men deltog som regel ikke. Og hvad med de unge, der slet ikke kom i skole? Netop på grund af de svage unge, som var svære at nå, var der også stor enighed om, at et tema på 8. klassesdagen skulle være, hvordan de unge kunne agere i forhold til at drage omsorg for *hinanden*. Fx kunne man lære dem om, hvordan man kunne håndtere en situation, hvor en kammerat var på vej ud i noget snavs. Det var ikke nok at lære dem, hvordan de selv sagde fra. De skulle også lære samtidig at holde relationen til kammeraten åben, så vedkommende ikke blev udstødt og ikke havde nogen at vende tilbage til. Faktisk ville de gerne have de unge til at bekymre sig og drage omsorg for hinanden, på samme måde som bekymring og omsorg var kernebegreber i de professionelles egen tilgang til forebyggelse. Især politiets retorik var i høj grad centreret om "bekymringer" og vigtigheden af at handle på "bekymrende adfærd" eller "bekymrende fravær" fra skolen ved at hjælpe unge og deres familier til at komme ud af den situation, de var havnet i. I det hele taget handlede politiets forståelse af samarbejde i høj grad om at dele bekymringer. Det forklarede en af betjentene om i et interview:

"Det har altid været socialforvaltningen, der havde det sværest. Når socialforvalterne går på skole, så lærer de åbenbart meget mere om tavshedspligt, end vi gør i politiet. Og det vil sige, at de havde faktisk kendskab til adskillige bekymrende ting, som ikke kom os for øre. Og det vil sige, at det var ikke muligt at gå ud og lave et

forebyggende stykke arbejde omkring den unge, for vi hørte ingenting! Socialrådgiverne vidste, at der var optræk til, at der skulle fjernes børn fra hjemmet, og vi anede det ikke! Skolelærerne var ikke i stand til at tage hånd om de store eller små søskende, som skulle overvære det der, eller være tilskuere på sidelinjen. Og politiet kunne heller ikke – nu skulle vi så ikke gøre så meget, for det er ikke så ofte os, der skal handle – vi er egentlig mest dem, der bringer noget [en bekymring] på bane vi er ikke dem, der udfører i forhold til familien. Men det kan godt være rart for os også at høre, for det kan godt nogle gange få nogle ting til at gå i hak. Hvorfor er det vi ser ham der gå sammen med den flok? Hvorfor er det, når han ellers er så velfungerende i klassen, at han søger over mod dem, der er misbrugere? Og så finder man ud af, at det er fordi der er misbrug i hjemmet, og at man er i gang med at fjerne enten ham eller en søskende eller noget i den stil [...] det kan jo godt være at han så skal tackles anderledes, end man ellers ville have gjort. Det kan godt være, at der så skal noget mere samtale og noget mere forståelse indover for at få en dialog, der gør, at personen holder sig fra misbrug” (Politimand).

Den snak der var foregået ved bordet på lærerværelset efter pilotudgaven af 8. klassesdagen havde handlet om præcis dette. Skulle samarbejdspartnerne i de forskellige dele af den offentlige sektor have så meget tillid til hinanden, at de kunne udveksle bekymringer og fortælle hinanden om konkrete unge ud fra en fælles holdning til, at denne information ville blive brugt til at hjælpe, eller skulle tavshedspligten fungere som en slags beskyttelse af borgeren mod systemet.

På møderne blev der også snakket om, hvordan 8. klassesdagen kunne gøres mere "virkelig". Til trods for at arrestforvalteren var blevet inviteret med i projektgruppen og var med til nogle af møderne, holdt han fast i, at det ville være uetisk over for de indsatte hvert år at invitere samtlige 8. klasser i hele kommunen ned i arresten. Projektgruppen besluttede derfor at lave en film om arresten i stedet. De tog kontakt til en ung mand ved navn Danny. Han kom fra en lille havneby og havde tre meget alvorlige voldsdomme bag sig. Men han var nu tilsyneladende kommet på rette spor og havde fået en læreplads på et skibsværft. Han ville gerne være med til at lave en film. Filmen skulle baseres på interview med Danny og skulle illustreres med billeder fra hans nuværende tilværelse på skibsværftet samt med billeder fra arresten, og Danny havde indvilliget i at lade sig "fængsle" endnu en gang for at blive filmet i processen. Arrestforvalteren var også med på at agere skuespiller, og skibsværftet havde også sagt ja.

Elisa havde fået et tilbud på, hvad det ville koste at få en professionel til at lave filmen: 10.000 kroner. Det syntes projektdeltagerne var meget dyrt, og de fandt en billigere løsning i kraft af at SSP-koordinatoren fik overtalt sin søn, som før havde arbejdet med film, til at klare opgaven. På et af møderne blev resultatet vist og resultatet diskuteret. Alle var enige om, at der var et problem med lyd kvaliteten. Det var for svært at høre, hvad der blev sagt, og når billederne samtidig viste hhv. arresten eller et skibsværft, understøttede billederne ikke historien, som handlede om stofmisbrug og vold. Dannys fortælling om tabet af kæresten, mødet med stofferne, de mange blackouts, vreden, slåskampene og overfaldene med kniv eller med en brosten i en strømpe fortabte sig i mumlen, rungen eller støjende blæst. Jeg tænkte ved mig selv, at denne løsning, måske havde været lige lovlig sparsommelig. Men gruppen blev enig om at forsøge at forbedre lydoplevelsen ved de egentlige fremvisninger ved at medbringe højttalere. SSP-koordinatoren havde nogen stående hjemme i garagen, som hun gerne ville tage med, så kommunen ikke behøvede at købe nogen. Da jeg så filmen den

efterfølgende gang havde Elisa også lavet undertekster, og det var nu ikke længere noget problem at følge med i Dannys fortælling. Det var faktisk blevet en rigtig god film.

Filmen skulle vises i tre dele og hver del skulle efterfølges af en dialog om noget af indholdet samt nogle tilhørende spørgsmål til de unge. Spørgsmålene skulle besvares med "klikkere", så resultaterne med det samme kunne ses på storskærmen. På den måde håbede misbrugskonsulenterne, som skulle stå for fremvisningen, at de kunne formidle, hvordan Dannys problemer havde at gøre med beruselse, og at blackouts og vrede ikke var ualmindelige effekter af at drikke for meget alkohol.

Politiet havde også fundet på en måde, hvorpå virkeligheden kunne bringes ind til de unge, uden at det var alt for ustyrligt. Det kunne gøres ved at afspille nogle virkelige lydoptagelser. De havde et par bestemte lydoptagelser i tankerne: bl.a. en telefonaflytning af en adresse i kommunen, hvor politiet havde vidst, at der foregik noget narkorelateret, hvorfor der var etableret aflytning. På aflytningen kunne man høre, hvordan en gruppe unge mere eller mindre påvirkede mennesker reagerede, da en ung pige på et tidspunkt havde mistet bevidstheden på grund af en overdosis, og nogle af hendes "venner" ringede sammen om problemet.

I projektgruppen snakkede de meget om, hvorvidt det var etisk forsvarligt at afspille disse lydoptagelser. Det drejede sig om telefonaflytninger af virkelige mennesker, som havde boet i kommunen for ikke ret mange år tilbage, og man kunne sagtens risikere, at der blandt enten de unge eller de forældre, der kom til at høre optagelserne, var nogen der havde kendt disse mennesker. Det var ikke nogen nem beslutning, men til sidst traf gruppen i enighed beslutningen om at afspille lydoptagelserne, og Elisa forklarede i et interview, at det havde været meget vigtigt for gruppen, at de var enige om netop denne beslutning, for *hvis* der kom kritik af den, skulle politiet ikke stå alene med den. Det var en beslutning, de havde truffet sammen, og kom der kritik, ville de stå samlet til ansvar for den.

Gruppen havde på den måde i løbet af vinteren fundet frem til to elementer i 8. klassesdagen - en film og nogle lydoptagelser, der kunne imødekomme efterspørgslen på mere "virkelighed" uden at de gav slip på tøjlerne og lagde de unges oplevelse og læring i hænderne på en ex-stofmisbruger eller en rigtig fange. Derudover havde de talt sig frem til, at temaet skulle være venskaber, og at dagen skulle handle om at hjælpe de unge til ikke bare at tage hånd om sig selv, men også om hinanden.

8. klassesdagen

Eleverne ankom med bus og blev budt velkommen i retssalen på politistationen. "Kan I huske os fra sidste år?" spurgte Elisa. Ingen reaktion. Men da hun nævnte spiritusbriller og løbehjul, kunne de fleste pludselig godt huske, at de havde været med til et arrangement, da de gik i 7. klasse.

Elisa forklarede, at der i løbet af dagen ville blive afspillet nogle ret barske lydklip, og at hvis nogen havde svært ved at klare det, måtte de enten holde sig for ørerne eller gå udenfor.

Årgangen blev delt op i to hold og jeg gik med det ene hold over gaden til det lokale museum, hvor projektet havde lånt et lokale.

UD HERFRA!!!!" bliver der skreget. Det bliver råbt 10 gange på en næsten mekanisk måde. "NEEEEEEEJ!!!!". Der lyder voldsomme skrig og en masse larm og stemmer og dumpe lyde af slag. De personer, vi har hørt skrige, har uden nogen som helst tvivl troet, at de nu skulle slås ihjel. Det er frygteligt at lytte til" (feltnoter).

Politimanden forklarede efterfølgende, at det vi hørte, var den unge mand blive tæsket med et baseballbat. Der er også kvindeskrig på optagelsen, men pigen blev ikke tæsket.

Da lydoptagelsen var slut, var der *helt* stille i salen i meget lang tid. De der tidligere havde siddet og gabt eller småsnakket sad nu helt yderst på stolene og så ud til at have samme fornemmelse i maven som jeg selv. En underlig ulykkelig og afmægtig følelse af, at det bare ikke kan passe, at den slags kan ske.

Politimanden fortalte, at den unge mand hed Jim, og at der havde været sendt 8 mænd ud for at banke ham, fordi han var blevet kæreste med Ronnys gamle kæreste, som Ronny åbenbart stadig havde visse ejerfornemmelser over for. "*I de kredse tænker man, at man kan banke sig ud af det*", forklarede politimanden, og han fortalte, at baseballbattets mærke kunne aflæses på Jims ryg efter overfaldet, og at Jim den dag i dag stadig ikke turde gå alene ud af huset. Nogle af de 8 mænd var blevet i bilerne, og havde ikke medvirket til selve overfaldet, men de fik alligevel 3 måneders fængsel, fordi de ikke havde forsøgt at forhindre det. Politimanden forklarede, at dem, der sad i bilerne og ikke gik med op for at banke Jim, sikkert ikke havde turdet modsætte sig overfaldet. De var bange for selv at få tæsk. Han forklarede, hvordan historier om den slags episoder cirkulerede og var med til at skabe endnu mere frygt, og at det selvsagt var utrolig svært at komme ud af den form for omgangskredse igen - for det kunne man også få tæsk for. Han fortalte også at Ronny - altså den voldelige eks-kæreste - senere selv var blevet tæsket med en dunkraft og siden døde af stofmisbrug under en afsoning på et psykiatrisk hospital.

"Hvis nogle af jeres venner havner i de forkerte kredse - så følg ikke efter dem, men slå heller ikke hånden af dem", bad han. "Lad være med at sige, at I aldrig mere vil se dem, men følg jeres sunde venner og vær klar til at tage mod de andre, når og hvis de på et tidspunkt skulle blive klar til at bryde med misbruget" (Politimand).

En elev spurgte, hvor lang tid Ronny fik for overfaldet. 1 år. Det var ikke længe, syntes eleverne.

Uden for museet sundede eleverne sig lidt oven på oplevelsen, og efter en pause var der film ovre i retssalen på Politistationen.

Filmen

Misbrugskonsulenterne præsenterede sig selv. De forklarede, at målet med dagen ikke var at moralisere, men at fortælle noget om stoffer og alkohol. De forklarede også, at der ved hver plads lå en "klikker". Klikkerne blev prøvet af med et testspørgsmål, og da alle havde forstået systemet med, at man kunne svare på et spørgsmål ved at klikke, og at svarfordelingen straks kunne ses på skærmen i lokalet, var det tid til at vise første del af filmen om Danny.

Danny toner frem på lærredet og fortæller, at han arbejder som skibsbygger i en lille havneby, men at han tidligere har haft et stofmisbrug og siddet i fængsel for vold. Han fremstår på filmen som en sympatisk ung mand, men fortæller, at han som ganske ung fik startet på at tage amfetamin, og at han under påvirkning af det, var

endt i et knivstikkeri. Filmen viser herefter arresten, Danny lukkes ind af arrestforvalteren, bliver bedt om at tømme sine lommer og aflevere sin telefon. Han bliver bedt om at tage tøjet af, og imens filmer kameraet arrestforvalteren, der meget demonstrativt tager en gummihandske på med et ordentligt "svup". "Også Underbukserne!". "Spred balderne!". Der går et sus gennem retssalen, selvom filmen ikke har vist hverken balder eller andet kompromitterende. Så kommer tøjet på igen. Arrestforvalteren beholder telefonen og viser Danny ind i sin celle. Herefter kommer beretningen om den næste voldsdom. Det var i en ny by. Danny havde været på en intens druktur efter en kapsejls og havde slået tre personer ned. En af dem havde fået kraniebrud. Selv kunne han ikke rigtig huske noget, men vågnede op på sin båd med hænderne revet helt til blods. Det var politiet, der vækkede og anholdt ham. Billederne fra arresten viser, hvordan han skal afgive urintest. Hvis han nægter, dømmes han positiv på alle stoffer. Den tredje voldsepisode i Dannys liv var i en tredje by. Han havde været i en slåskamp, men efter at kampen egentlig var slut, var han vendt han tilbage og havde slået en person ned med en brosten i et strømpe.

Filmen blev vist i tre dele afbrudt af powerpointpræsentationer, spørgsmål, som de unge kunne besvare med klikkerne og diskussioner i plenum. Misbrugskonsulenterne bad eleverne lægge mærke til at Danny igen ikke rigtig kunne huske, hvad der var foregået. Misbrugskonsulenterne havde også lavet en powerpointpræsentation med nogle forskellige reklamer for alkohol. Bl.a. en reklame for Cult Shaker med teksten "Party now, apologize later".

Misbrugskonsulenterne forklarede de unge, at den slags reklamer kom fra firmaer, der mente, at de ved at sende seksuelle signaler og ansætte psykologer kunne lokke unge mennesker til at rode sig ud i alt muligt, som de kunne komme til at fortryde efterfølgende. "*Bare for at firmaet kan tjene penge!*". De havde flere reklamer med i præsentationen, og da de havde fortalt om dem, forklarede de, at hvis man har drukket 5 genstande er risikoen for at komme til skade dobbelt så stor som normalt for drengene og 10 gange så stor som normalt for pigerne.

Der lå fra misbrugskonsulenternes side en helt bevidst strategi bag præsentationen af disse reklamer, for som de forklarede i et interview, så er unge mennesker måske ikke helt i stand til at tænke i konsekvenser som fx, at man kan øge sin risiko for kræft ved at ryge. Til gengæld havde de læst, at unge mennesker ikke kunne fordrage at blive snydt. Derfor havde misbrugskonsulenterne helt bevidst forsøgt at illustrere, hvordan store firmaer lokkede og manipulerede for selv at tjene penge, og håbede at de unge ville reagere ved at nægte at lade sig snyde.

Forældreaften

Om aftenen havde de fremmødte forældre i forvejen hørt om de uhyggelige lydoptagelser og om klikkerne fra deres børn.

Misbrugskonsulenterne lagde ud og viste filmene og svarene fra de klikker-spørgsmål, som de unge havde besvaret. I mellemtiden havde misbrugskonsulenterne også fået regnet gennemsnitstal ud for hele kommunen.

Dernæst opfordrede de forældrene til at rose deres børn for at turde fortælle om vanskelige situationer og endelig ikke skælde dem ud for at være havnet i situationen. Elisa understregede ved flere lejligheder, at "*vi må aldrig være så skrappe, at de vælger os fra*".

Bagefter var det politiet, der gik på. Det var den politimand, der havde udvalgt lydklippene, som var med i aften, og han fortalte også om nogle af sin egen søns venner, som var havnet i noget skidt.

Efter lydclip nummer 2, hvor den unge mand, Jim, blev tævet med et baseballbat, var der igen *helt* stille. Politimanden forklarede, at selvom han havde hørt dette lydclip over 50 gange i forbindelse med både efterforskning og forebyggelsesarrangementer, så blev han stadig meget berørt, hver gang han hørte det. Han fortalte også, at flere af de personer, der kunne høres på lydklippene var døde, selvom de kun var ganske unge.

Han sluttede af med at opfordre til, at forældrene endelig ikke skulle overkontrollere deres børn - men blot være opmærksomme på ændringer, signaler og tage affære, hvis de mærkede, at noget forandrede sig. De skulle med andre ord ligesom politiet selv reagere på bekymrende adfærd.

Så var det den lokale SSP-gademedarbejders tur. Han forklarede, at holdninger til det at ryge og drikke havde ændret sig meget, siden forældrene selv var unge, og at mange forældre derfor antog, at de unge drak meget mere, end de i virkeligheden gjorde. Han fortalte om nogle forældre, der havde arrangeret fest for de unge men købt for lidt sodavand, fordi de regnede med, at de unge drak øl. En anden gruppe forældre havde arrangeret fest med sodavand og shots. *"Hvad bilder I jer ind!"* spurgte han ud i salen. *"I er ikke klar over hvor stor en holdningsmæssig indflydelse I som forældre har. Brug den!"*.

Endelig forklarede han, at man ved at sætte grænser kunne hjælpe sine børn med selv at sige fra. *"Prøv lige at tænke på en fantastisk undskyldning, man giver sit barn: "Jeg bliver altså nødt til at komme hjemad, for min mor hun bliver stiktosset, hvis ikke jeg er hjemme inden klokken 1!" Det er da fedt at have en mor at tørre sådan en af på"*, forklarede han, efter at være hoppet improviseret op på scenen fra sin plads ude i kanten af lokalet. *"Der er nogen, der har brug for en undskyldning!"*

Herefter præsenterede han resultaterne af den spørgeskemaundersøgelse, der var blevet lavet på årgangen. Der blev stillet mange spørgsmål. Hvor mange stofmisbrugere var der i kommunen? Var udrykningstiden altid så lang som på lydoptagelsen? Om politiet ikke kunne risikere at bringe nogen i fare, hvis de reagerede på en henvendelse om den slags barske fyre - de kunne vel regne ud, hvem der havde angivet dem? Der var også igen en mor, der gerne ville foreslå et foredrag med en eks-misbruger. Hun havde hørt et for tre år siden, og det havde været virkelig godt. En af misbrugskonsulenterne afviste forslaget blankt - det ville sende nogle helt forkerte signaler og være alt for risikabelt, og så forklarede hun, at filmen om Danny var et forsøg på at præsentere noget lignende, men på en måde, hvor de kunne styre, hvad han sagde. *"En eks-misbruger kan jo finde på at sige hvad som helst!"*. En anden mor bakkede op om forslaget med en foredragsholder, men misbrugskonsulenten holdt fast - noget sådant ville ikke komme til at ske *"Ikke med misbrugsbehandlingens stempel"*.

En af forældrene spurgte, om man egentlig ikke kunne forestille sig, at et projekt som dette netop var med til at *skabe* eller vedligeholde flertalsmisforståelser. Man kunne jo hurtigt komme til at tro, at problemet med alkohol og stoffer var meget omfattende, hvis der var så massiv en forebyggelsesindsats i gang?

Det blev der ikke rigtig svaret på, og de fleste kommentarer var også vældig positive, og stillede ikke spørgsmålstegn ved projektets virkning. Derimod understregede de fleste forældre, at det var godt, at emnet blev taget op, og at det sendte det rigtige signal til de unge.

Opsummering af Fælles Forebyggelse

Fælles Forebyggelse var ligesom En God Hverdag På Plejehjem et meget stort projekt, der i princippet rummede tusindevis af deltagere. Hvad angik sammensætningen af deltagere var Fælles Forebyggelse imidlertid mindre kompliceret end En God Hverdag På Plejehjem, i og med at de aktører som formodedes at være allermest uenige eller allermest besværlige at samarbejde med, ikke var blevet inviteret ind – heller ikke selvom mange af projektmedarbejdere skønnede, at netop disse aktører var dem, der havde allerstørst negativ indflydelse på de unges drikkekultur. Det drejede sig om restauratører, der solgte øl og spiritus i nattelivet, og det drejede sig om lastefulde forældre. Den første gruppe var helt eksplicit blevet valgt fra med henvisning til, at restauratørernes interesser var *for* meget i modstrid med projektets formål, og den anden gruppe (de lastefulde forældre) forsøgte man delvist at "hive" med ind i samarbejdet, hvad enten de ville det eller ej. De diskussioner, der opstod omkring netop dette, vil jeg uddybe i analysen.

I kraft af deltagersammensætningen og finansieringen (ingen private virksomheder, ingen fondsbevilling) var der heller ikke nogen aktører i projektet, der havde planer om at tjene penge på deltagelsen eller som skulle have rapporter om brugen af bevilgede midler. Selvfølgelig var der økonomiske overvejelser involveret, men beregninger og regnskabsførelse fyldte ikke meget. Projektet var heller ikke bundet op på at skulle "levere innovation". For det første forholdt deltagerne sig ikke rigtig til dette begreb, med mindre de blev spurgt om det, og for det andet var der ikke nogen adskillelse mellem "projektet" og "driften". Derfor var der heller ikke nogen forventning om, at projektet inden for en afsat tidsramme skulle have frembragt et innovativt resultat, som kunne fremvises og siden implementeres i driften.

Fælles Forebyggelse var, i kraft af nogle fravalg af samarbejdspartnere, et fraværende sluttidspunkt, og et fravær af en eksplicit innovationsdagsorden, forskånet for en del af de problemstillinger, som En God Hverdag på Plejehjem kæmpede med. Når jeg senere i analysen dykker ned i denne case, vil det derfor nemt komme til at fremstå, som om alting er lykkedes bedre i den lille kommune end i den store, og jeg vil derfor minde om, at den lille kommune havde fravalgt den kompleksitet, som den store kommune havde inviteret inden for. Dermed stod den lille kommune (uden at ville forklejne projektet) trods alt med en nemmere opgave, hvis man ser isoleret på det, der blev "lukket ind i projektet".

Fælles Forebyggelse var også præget af en helt anden forestilling om styring. Der var ikke tilnærmelsesvis samme styringskrav oppefra eller tilnærmelsesvis den samme grad af forventning om hierarkisk organisering som i En God Hverdag På Plejehjem. Den legitimerede sociale logik var langt mere egalitær, og bundet op på en helt anden myte, end i En God Hverdag På Plejehjem. Det kommer jeg også ind på i analysen.

Det var helt tydeligt, at begge projekter var præget af logikker, der blev brugt politisk. I begge cases var der tale om et kompliceret socialt felt af aktører med mange forskellige agendaer, men hvor det ene projekt inviterede diversiteten inden for, lod det andet projekt de formodede

mest uenige eller ustyrlige parter blive uden for projektet. I begge tilfælde var der ikke desto mindre politiske kampe, og aktører der trods forskellige grader af enighed eller uenighed, forsøgte at påvirke deres sociale omgivelser i den ene eller den anden retning.

På den måde kan man sige, at begge projekter gav anledning til, at man som forsker kunne pege på mange forskellige situationer, der kunne illustrere en vis vilkårlighed i det sociale og en vis politisk karakter af det sociale – ganske som Glynos og Howarth lægger op til. Men det interessante er, hvilke myter om det sociale, aktørerne fortæller, hvilke "kulturer" de praktiserer, hvilke dele af de sociale samspil, de vælger at lukke øjnene for, og hvilke typer sociale relationer, der legitimeres som "de rigtige". Med andre ord er mit projekt at finde de fantasmer, som aktørerne bruger til at styre efter og til at legitimere politiske projekter og sociale spilleregler.

Allerede på nuværende tidspunkt, og inden jeg rigtig er startet på analysen, var det tydeligt, at organiseringen af de to projekter var bundet op på to forskellige myter, der cirkulerede i fortællingerne omkring de centrale medarbejdere og ledere.

Jeg vil i de følgende kapitler analysere casene ud fra de tre kernebegreber i min problemformulering, nemlig: Innovation, samarbejde og styring. Disse begreber har fået hver sit analytiske kapitel, og i løbet af disse kapitler vil jeg dykke ned i nogle eksempler fra de beskrevne cases, som jeg i særlig grad mener kan belyse de pågældende emne, hvorefter jeg vil lave en teoretisk udstrækning som beskrevet i kapitlet om den analytiske ramme.

Analyserne vil derfor bestå af en række dyk ned i empirien, hver især efterfulgt af en teoretisk udstrækning, hvor jeg bringer mine analyser om hhv. innovation, samarbejde og styring i samtale med andre analyser og teorier om relaterede emner.

Hele vejen igennem vil mit forehavende være at finde frem til eventuelle fantasmatiske, politiske og sociale logikker knyttet til tænketrenden om samarbejdsdrevet innovation. Jeg vil derfor både koncentrere mig om at udpege de fantasmer, forestillinger eller antagelser, som fx forskellige innovationsforståelser bygger på, og undersøge, hvilke implikationer disse har for aktørernes politiske interaktion og for de sociale logikker – eller for den måde, hvorpå deltagerne genererer situationsdefinitioner og forstår de sociale spilleregler i situationen på.

Kapitel 5 – Innovation som fantasme og social logik

I det følgende vil jeg beskrive 5 forskellige typer af forståelser om innovationsprocesser. De kunne hver især ses i empirien i form af forskellige "innovationsværktøjer", måder at tale om innovationsprocesser på, eller forsøg på at tilrettelægge, lede eller styre innovationsprocesser. Der er altså tale om forståelser eller snarere teorier om, hvordan innovation kan opstå, som samtidig blev brugt til at navigere efter i forsøget på strategisk og politisk at påvirke en proces i en bestemt retning eller til at legitimere bestemte typer af handlinger.

Jeg vil i det følgende på tværs af de to cases præsentere 5 forskellige forståelser af innovationsprocesser, som jeg stødte på undervejs i feltarbejdet. Hver af disse har teoretisk backup, forstået på den måde at fortællingerne og udtrykkene kan genkendes og relateres til nogle forholdsvis gængse videnskabelige teorier om innovation, forandring, organisering, etc. Dette er helt i tråd med, at de fleste af de mennesker jeg stødte på under feltarbejdet, som nævnt tidligere, var ganske belæste og veluddannede mennesker, som vidste hvad de talte om, og havde reflekteret over, hvorfor de gjorde, som de gjorde.

Innovation som udefrakommende chok

Én måde at anskue innovation på, var ved at henvise til eksterne chok, og det gjorde mange af de mennesker, jeg talte med. Hvis de ikke decideret brugte dette udtryk, talte de om forstyrrelser, om at røre i gryden, ruske op i vanerne, ryste posen, få nye impulser, se ting med nye øjne, få en ahaoplevelse, få nyt blod udefra, eller de fandt andre måder at udtrykke sig om, hvordan innovation i hvert fald ikke formodedes at kunne opstå af sig selv "inde i et system".

Denne måde at forstå innovation på er fuldstændig i tråd med den institutionalistiske tænkning. Ud fra en institutionalistisk forståelse, opstår det nye egentlig ikke ved, at der decideret opstår noget nyt, men ved at noget fremmed (som dog er allerede kendt i en anden sammenhæng) støder ind i og forstyrrer et tankemønster, der så ændrer sig (Schmidt 2010, Røste og Miles 2005:13).

Set med sådanne briller, giver det mening, når Shalley og Gilson i en analyse af, hvordan man leder kreativitet, påpeger, at forskere bidrager mere kreativt til eget forskningsfelt, når de har kontakt til forskere fra andre forskningsfelter (Shalley og Gilson 2004:43). Det er også helt på linje med, at der fra mange sider henvises til "mangfoldighed" som en guldgrube af anderledes perspektiver, når der skal peges på noget, der kan være med til at fremme innovation (ibid.). I dansk kontekst viser Irene Skovgaard Smith's forskning i brug af eksterne konsulenter også, hvordan argumentet for at benytte konsulenter ofte er, at de ser situationerne med "friske øjne" (Smith, Irene Skovgaard 2008:VII). Kirsten Engholm Jensen m. fl. har ligeledes i en

dansk offentlig kontekst peget på tilfældige møder, tværfaglighed, mangfoldighed og eksterne konsulenter som mulige kilder til innovation (Jensen 2008: 52-63).

Alle disse forskningsresultater og praksisfortællinger viser, hvordan det i mange sammenhænge antages, at forandring kommer "udefra". Det antages, at mennesker indordner sig efter enten nogle rationelle, nogle historiske eller nogle sociale retningslinjer, som på den måde bliver vedligeholdt, og at forandring derfor nødvendigvis må komme fra et sted uden for systemet: Fra mennesker med erfaring fra anderledes sociale fællesskaber, hvorfor man bevidst kan opsøge og sammensætte mennesker med anderledes og forskellige "tankemønstre", eller man kan hidkalde "professionelle outsiders" i form af konsulenter. På denne måde kan man se teorien om, at forandring kommer udefra afspejlet i forskellige ledelsesmæssige prioriteringer og beslutninger om fx at fremme mangfoldighed eller inddrage konsulenter udefra.

På baggrund af denne innovationsforståelse giver det ikke mening at tale om noget absolut nyt. "Det nye" er ensbetydende med noget anderledes eller fremmed, der højst sandsynligt er ganske velkendt i en anden sammenhæng, men som virker nyt, når det introduceres i den aktuelle sammenhæng.

En anden – men muligvis beslægtet – måde at anskue innovationsprocesser på er ved at betragte processen som heuristisk. Ordet "heuristisk" er græsk og betyder "jeg har fundet det!". Det siges, at det netop var dette udbrud, der rusede i badeværelset, da Arkimedes steg ned i sit badekar og i det samme fik idéen til, hvordan han kunne svare på spørgsmålet om, hvorvidt kongens krone nu også var af ægte guld: ved at nedsænke den i vand og måle, hvor meget vand den fortrængte.

En af de helt centrale kreativitets- og innovationsforskere er Theresa Amabile, og hun skriver, at for at noget kan kvalificere som kreativt, skal der være tale om noget, der for det første vurderes som nyt og "passende" (forstået som værdifuldt, nyttigt, el. lign), og som for det andet er resultat af en proces, der er *heuristisk* snarere end algoritmisk (Amabile 1996:36). Med denne definition lægger hun vægt på, at en kreativ proces ikke kan regnes ud og planlægges på forhånd, i og med at den ikke forløber lineært frem mod resultatet.

Også den heuristiske opfattelse af innovation stødte jeg på under feltarbejdet. Godt nok var der ingen, der ligefrem udbrød "heureka", men der var til gengæld rigtig mange, der brugte udtrykket "Jamen hov!", når de skulle forklare, hvorfor det var vigtigt at være åben og imødekommende og lyttende over for andres input og idéer. Det kunne nemlig betyde "at jamen hov – så opstod der en ny uventet løsning, som ingen havde tænkt på før!".

Blandt de teoretiske definitioner på innovation, jeg er stødt på, er der ingen, der som Amabile direkte definerer innovation som resultat af heuristiske processer. Men til gengæld er der rigtig mange definitioner af innovation, der indeholder formuleringer om, at innovation er realiseringen af en *idé*. Fx skriver Andrew H. Van de Ven, at:

Innovation is a new idea, which may be a recombination of old ideas, a scheme that challenges the present order, a formula, or a unique approach which is perceived as new by the individuals involved (Van de Ven 1986:591).

Netop formuleringerne om, at innovationer på et tidspunkt har været idéer, kan være anledning til at gå ind i en længere diskussion om, hvad idéer er. Det vil jeg imidlertid ikke

gøre. Jeg vil nøjes med at slå fast, at i den måde Van de Ven formulerer sig på, bliver "idé" brugt som ord for en tanke, tilgang eller forståelse, der opleves som ny.

Der er efter min mening et genskin af den heuristiske opfattelse i sådanne definitioner af innovation som byggende på enten idéer eller kreative processer, i og med at der på en eller anden måde er tale om tanker/tænkemåder, der opleves som nye. En "ahaoplevelse" eller "jamen hov-oplevelse", en pludseligt opstået ny måde at tænke om en opgave på er præcis, hvad der fik Arkimedes til at komme med sit berømte udbrud.

Hele samskabelses-tanken er i høj grad influeret af denne innovationsforståelse. Den var især synlig i den store kommune, der specifikt arbejdede med netop samskabelse, og som specifikt havde valgt at invitere nogle "anderledes" aktører inden for. Når kommunen gerne ville samarbejde med virksomhederne, var det fordi de regnede med, at virksomhederne havde nogle kompetencer, de ikke selv havde, og fordi de regnede med, at virksomhederne også ville kunne bibringe noget, der var "kendt for dem selv" men nyt og ukendt for kommunen, og fordi de regnede med, at alle så at sige ville kunne lære noget af hinanden og på den måde kunne noget sammen, som de ikke kunne alene. Tanken om ældremonsteret opstod i den grad som en historie om, hvordan mange input fra mange forskellige mennesker kunne få noget helt nyt til at opstå.

Den lille kommune havde ikke inviteret de allermest uenige og anderledes med ind i projektet, men til gengæld talte de meget om at være åben over for nye input, var særdeles opsøgende over for respons fra brugere og forskere og hvem som helst, der måtte kunne bidrage med nye perspektiver.

Innovation som lineær proces

Men innovation har også været forsøgt forstået og stimuleret på langt mere planlagte måder. Især En God Hverdag På Plejehjem blev i den grad forsøgt styret som en lineær proces, opdelt i en række på hinanden følgende faser. Det virkede ikke nødvendigvis på projektlederne som om dette valg af styringsværktøj nødvendigvis var begrundet med, at en sådan processtyring var specielt velegnet til innovationsprocesser, men snarere at et sådant projektstyringsredskab var det, man plejede at bruge i kommunen, hvorfor det også blev taget i anvendelse i dette projekt. Men også her er der opbakning at hente teoretisk.

Der findes inden for både innovations- og kreativitetsforskning et hav af "fasemodeller", der opdeler processen i et varierende antal af på hinanden følgende faser. Men også på mere subtile måder er innovationsprocesser blevet teoretisk beskrevet som lineære, hvilket har givet anledning til forskellige syn på kilderne til eller drivkræfterne bag processerne.

Både kunstnere, forskere og entreprenører har i forskellige sammenhænge været anset for at udgøre de geniale hjerner bag alverdens opfindelser, forandringer og nybrud (Edquist & Hommen 1999:64, Røste & Miles 2005:2, Redvall 2010:16). Alt efter om det var inden for kunst og kultur, teknologi og videnskab eller marked og økonomi har man således haft fokus på branchens næsten mytologiske forandringsskikkelser. Innovationen antages at starte hos enten en entreprenør, en kreativ kunstner, eller en forsker eller lignende, hvorfra processen udvikler sig lineært for til sidst at havne som fx en vare hos forbrugeren.

Den offentlige sektor har også haft sine forandringshelte, fx er ildsjæle til en vis grad blevet tillagt sådanne betydninger. Den offentlige sektor rummer masser af små og store fortællinger

om den vedholdende ener, der med hjertet på rette sted, gik op imod strømmen og kæmpede for en sag, der var større end vedkommende selv. Kirsten Engholm Jensen m.fl. skildrer et par af den slags fortællinger og opfordrer derfor også lederne i den offentlige sektor til at spotte og give plads til ildsjælene, uden hvem der højst sandsynlig slet ikke vil være nogen innovationsprocesser (2008:45-49), og Thorball og Kollerup har skrevet en hel bog om ildsjæle, selvom den nu ikke handler specifikt om den offentlige sektor (2005).

Hvor fasemodellerne kunne ses afspejlet meget tydeligt i den store kommunes forsøg på tidsstyring, var den lille kommune mere præget af fortællinger om ildsjæle og engagerede medarbejdere som kilde til forandring.

Efterhånden er både idéen om enkeltpersoner som kilde til innovation og idéen om, at forandring udvikler sig som en lineær proces, dog blevet udfordret af forskere, der påpeger, at tingene er lidt mere komplicerede end som så (Edquist & Hommen 1999, Røste & Miles 2005:2-4, 8), og det skal da også siges, at begge kommuner på hver sin måde var med på samarbejds-bølgen og italesatte innovation og forandring som noget, man var sammen om og som foregik bedst i fællesskab. Den store kommune arbejdede decideret med samskabelse og den lille kommunes projekt var en del af en overordnet strategi, der hed "Sammen om Sundhed".

Men selvom forskernes blikke nu rettes mange andre steder hen end mod opfindsomme entreprenører, forskere, ensomme genier eller ildsjæle, er forestillingen om at kunne tilrettelægge en lineær proces, der leder til innovation, ikke forsvundet. Inden for de senere år er der desuden blevet tilføjet endnu en "kilde" – nemlig brugerne (Van de Ven 1986:599). Brugerdreven innovation er kommet i fokus, og også her er der blandt tilgangene et pænt islæt af lineære forestillinger om, hvorledes innovative idéer så kan bevæges *fra* brugerne frem mod en endelig implementering eller udførelse. Her er der nærmest tale om, at brugerne tænkes at "trække" en innovationsproces i gang ved at formulere et behov eller en efterspørgsel, frem for at forskere eller entreprenører "skubber" et nyt produkt eller et nyt tilbud ud blandt mulige brugere.

Christian Bason har i dansk kontekst profileret sig inden for netop brugerdreven innovation. Han har i samarbejde med Søren Toft og Sune Knudsen skrevet en bog om borgerinddragelse i offentlige innovationsprocesser. Deres bog slutter med en fasemodel, der sætter processen på lineær opskrift, men de påpeger dog, at et alternativ er at forsøge at ændre på "kulturen" i organisationen, så den bliver mere "kontinuerligt innovativ og borgerinddragende" (Bason et al 2009).

Men begge slags teorier – både dem der bygger på "afsenderne" som skubbekraft og dem som bygger på "modtagerne" som trækraft – hviler på en forståelse af innovation som noget der starter et sted, og udfolder sig forholdsvis lineært frem mod en form for afslutning.

Ser man på de redskaber eller "værktøjer", der ofte bruges i forsøg på at styre innovationsprocesser, vil man i en stor del af dem kunne genkende opfattelsen af innovationsprocesser som lineære. Mange af disse redskaber bygger på en opdeling af processen i forskellige faser, hvor de tidlige faser i reglen handler om research, de midterste handler om at udvikle idéer og de sene faser handler om at vælge mellem og realisere den eller de bedste af idéerne¹².

Ligesom inden for innovationsforskningen er der inden for kreativitetsforskningen et utal af fasemodeller, der inddeler kreative processer i forskellige faser, og hvor det er tanken, at man ved at støtte sig til disse faser, kan tilrettelægge en proces, der fører til noget nyt og forandrende (Redvall 2010:48). Det, der er fælles for de mange fasemodeller inden for kreativitetsforskningen, skriver Redvall, er, at de bygger på en sammenkobling af en tidlig *divergent tænkning*, hvor det handler om i et anerkendende klima at generere *mange* muligheder eller idéer, efterfulgt af en eller flere faser med *konvergent tænkning*, hvor det handler om at være kritisk, stillingtagende og udvælgende, samt til sidst at omsætte de udvalgte idéer til handling (Redvall 2010:48).

Således er der både på baggrund af innovationsforskningen som på baggrund af kreativitetsforskningen blevet opstillet en række modeller eller værktøjer, der er tænkt til brug for at fremme nytænkning og forandring, og den lineære forståelse af disse processer ses tydeligt afspejlet heri.

En God Hverdag På Plejehjem var helt tydeligt planlagt og forsøgt styret efter en lineær model, og mange af de faser, der optræder i de forskellige lineære modeller, kan genfindes mere eller mindre ordret i tidsplaner og projektbeskrivelser fra En God Hverdag På Plejehjem, der var designet omkring noget, der kunne minde om PRINCE2 eller en tilsvarende projektstyringsmodel. Det interessante er imidlertid, at mens lineariteten (tidsstyringen) fra kommunens sædvanlige projektstyringsværktøjer blev genbrugt i innovationsprojektet, blev hele den organisatoriske del omkring oprettelse af styregrupper, placering af beslutningskompetencer m.v. ikke brugt i det aktuelle innovationsprojekt. Det vender jeg tilbage til.

Innovation som indefrakommende lyst

En anden forståelse af drivkræfterne bag innovation, kunne man finde ved at lytte til, hvordan der blandt deltagerne i de to projekter blev talt om, at man skal "tømme sin hjerne", arbejde med sit mindset, committe sig, engagere sig, selv ville det etc. Disse udtryk pegede på personen eller personens mentale indstilling og indre vilje som den drivkraft, hvorfra innovation kunne udspringe. Denne forståelse var at finde i begge cases, men i den lille kommune var denne fortælling den dominerende, mens den i den store kommune til en vis grad blev overdøvet af en anden fortælling om linearitet og styrbarhed.

Men også fortællingerne om "det indre" som innovationsdrivkraft har teoretisk opbakning. Den kommer bl.a. fra teorier, der handler om leg, læring eller kreativitet, og rigtig mange ledere efterspørger kreativitet på arbejdspladsen som led i at fremme innovation – fordi det opfattes som noget, der går forud for innovation (Shalley og Gilson 2004:34-35).

I 90'erne og i 00'erne blev der i en række forskellige ledelses- og organisationsteoretiske bestsellers sat fokus på leg som en slags kilde til kreativitet og innovation, og Niels Åkerstrøm Andersen har vist, hvordan en række forskellige lege og spil gennem tiden er blevet brugt i forsøg på at skabe innovation og forandring i organisationer eller i de ansatte (2008a). Richard Florida skrev fra 2002-5 sine bøger om den kreative klasse, som efter sigende skulle have en særlig legende og lystbetonet tilgang til arbejdet og samtidig være meget centrale for kreativitet og innovation i bymiljøer (Florida 2002, 2005a, 2005b). Han argumenterer for, at byer, der vil tiltrække unge kreative hjerner og bidrage til den økonomiske vækst, bliver nødt til at kunne tilbyde et miljø, der appellerer. Og det vil ifølge Florida sige et miljø med stor diversitet i både befolkningssammensætning og kulturelle tilbud: Et "plug-and-play-miljø",

hvor man kan komme med sin egen (måske lidt skæve) livsstil og slå sig ned uden alt for store startvanskeligheder og uden at skulle indordne sig under alt for strømlinede normsæt (2002).

Howard Gardner var også på banen med sine bøger om de mange intelligenser. Efter at have skrevet om "the Disciplined mind", og om "frames of mind", kastede han sig i 1993 over "Creating Minds", og studerede Freud, Picasso, Einstein, Gandhi m.fl. for at finde ud af, hvad der mon karakteriserede disse skabende mennesker, der inden for hver sit felt havde formået at skabe grundlæggende og gennemgribende transformationer. Han kommer bl.a. frem til, at noget af det, der var fælles for disse mennesker var, at de alle havde haft et "støttende system" omkring sig, og denne opdagelse overraskede egentlig ham selv, da han havde forventet at få bekræftet en antagelse om, at disse kraftfulde mennesker havde opnået deres resultater *på trods af* modstand og ikke i kraft af andres opbakning (1993). Gardner ser således til dels kreativitet som noget, der er knyttet til enkeltpersoner, men han har fokus på, at anerkendelsen og støtten i de sociale omgivelser, er afgørende. Alligevel skriver han ikke så forfærdelig meget om lige nøjagtig samarbejdsrelationerne - de figurerer mest som en slags "kontekst af andre" omkring en kreativ person, og det er således ikke samarbejdsrelationerne i sig selv, der er i fokus.

Therese Amabile arbejder i samme boldgade. Også hun har beskæftiget sig med, i hvilke sociale miljøer og med hvilke former for ledelse, kreative mennesker – eller måske rettere mennesker med kreative og innovative opgaver – lykkes med deres projekter. Også hun pointerer, at et støttende miljø og en opbyggende leder er afgørende (Amabile, Schatzel, Moneta and Kramer 2004: 30), og i den pointe bakkes hun op af Christina E. Shalley og Lucy L. Gilson (2004: 40). Både Amabile et al og Shalley & Gilson bygger på argumenter om, at ledelsesmæssig support og anerkendelse samt et opbyggende miljø er med til at muliggøre intrinsisk motivation, og det er godt for kreativiteten, mener de (ibid.). Amabile arbejder dog med helt andre metoder end Gardner, idet hun ved hjælp af forskellige tests og forsøg prøver at få sat tal på nogle af de antagelser, som Gardner er kommet frem til på baggrund af mere kvalitative tilgange.

Mihaly Csikszentmihalyi skriver, at kreativitet sjældent er noget, der opstår som en ahaoplevelse hos et enkelt individ, men snarere skal forstås som noget, der sker mellem mennesker, og ofte kræver lang tids hårdt arbejde (Csikszentmihalyi 1997:1). Han mener derfor, at hvis man vil fremme kreativitet og innovation, er der langt mere fornuft i at arbejde med det sociale samspil, end i at forsøge at få enkeltpersoner til at tænke kreativt (ibid.). Men selvom han afviser myten om "det ensomme geni" (ibid. 67-68), så påpeger han alligevel at såkaldt kreative mennesker næsten altid kan lide det de laver. Han skriver om de mennesker han har studeret:

"They all love what they do. It is not the hope of achieving fame or making money that drives them; rather, it is the opportunity to do the work that they enjoy doing"
(Csikszentmihalyi 1996:207).

Dermed placerer også Csikszentmihalyi den intrinsiske motivation (eller den indre lyst) som helt central drivkraft for innovation¹³. Csikszentmihalyi mener altså at intrinsisk motivation er særlig vigtigt for innovation, og han er hovedsagelig berømt for at have skrevet om "flow", der er indbegrebet af intrinsisk motivation, og som han mener er tæt forbundet med kreativitet (1996, 2005a, 2005b).

Flow er en særlig fokuseret og engageret opslughedsfølelse, hvor én bevidsthed er helt "fyldt op" af den aktivitet, man er i gang med. Når man er i flow, er man så opslugt af det man er ved, at man glemmer både tid, sted og sin selvbevidsthed. Flow-oplevelsen beskriver Csikszentmihalyi også som en meget nydelsesfuld tilstand - en optimaloplevelse (2005a). Netop fordi flow er så intens og fokuseret en oplevelse, tager den hele personens opmærksomhed. Derfor er der ikke nogen opmærksomhed på, hvad klokken er, hvor man befinder sig, eller hvordan andre mon bedømmer én, eller hvordan man selv vurderer, at man har det, mens man er i flow. Csikszentmihalyi skriver, at når man er i flow, er man faktisk ikke lykkelig, for man laver slet ikke de slags refleksioner, mens man er i flow. Hvis man overhovedet havde de slags refleksioner, ville de faktisk afbryde opslughedsfølelsen. Men flowoplevelser giver ofte mennesker en *efterfølgende* lykkefølelse. Denne efterfølgende følelse er vel at mærke ikke blot en passiv følelse - som man fx kan have ved at være i selskab med personer, man kan lide eller mærke forårssolens varme efter en lang vinter - men en følelse af selv aktivt at have *skabt* lykkefølelsen - og det får, i følge Csikszentmihalyi, mennesker til at udvikle sig og kunne rumme øget kompleksitet (2005b:45).

Flow er altså i følge Csikszentmihalyi en mental tilstand af opslugthed, som er særlig velegnet til innovation, men som er umulig at kommandere frem eller købe sig til. Denne tilstand er *ikke* motiveret af udbytte og kan heller ikke fremmanes ad viljens eller rationalitetens vej. Man kan ikke beslutte sig til at gå i flow, og man kan meget nemt komme til at afbryde den.

Men Csikszentmihalyi har trods alt nogle bud på, hvordan man kan fremme *sandsynligheden* for at flow kan opstå. Det kræver ifølge Csikszentmihalyi og ligeledes ifølge den danske læringsforsker, Hans Henrik Knoop fra DPU, der har arbejdet videre med hans idéer, at der er klare mål, at man får løbende og ikke-ydmygende feedback på, hvordan man klarer det, at udfordringer og evner passer sammen, at man føler sig tryk nok til at turde fejle, at man ikke bliver afbrudt etc. (Csikszentmihalyi 111-112, Knoop 2006: 107-112). Det kræver ligeledes, at evnerne passer til sværhedsgraden af de udfordringer, man står over for. Hvis opgaverne er for svære i forhold til, hvad evnerne rækker til, vil personen risikere at havne i angst, og er opgaverne for nemme i forhold til evnerne, vil man risikere at kede sig. Men hvis udfordringer og evner passer sammen, således at man lige skal være lidt på tærerne for at klare opgaven, og omgivelserne i øvrigt er "støttende" og opgaven klar, så skulle chancerne for flow være til stede.

Endelig vil jeg også nævne Carl Otto Scharmer, der har skrevet bogen "Teori U - lederskab, der åbner fremtiden", som har vundet stor udbredelse. Den udkom på engelsk i 2007 og på dansk i 2011. Den blev nævnt af flere af de informanter, jeg interviewede, og den udgør ifølge de danske ledere jeg har undervist i innovationsledelse på Metropol i forbindelse med denne ph.d., et væsentligt element i ledelsespolitikkerne i flere danske kommuner, ligesom den i skrivende stund indgår som pensum på en række lederuddannelser - bl.a. på Metropol. Scharmers teori går ud på, at man i stedet for kun at lære af fortiden, kan lære af fremtiden, mens den opstår. Han tager udgangspunkt i oplevelser, som vi alle kender fra os selv, og forklarer, at hvis vi vil være innovative, må vi overvinde forskellige "stemmer", der vil tale os fra det (Scharmer 2011). Lykkes det, vil man kunne rejse ned gennem U'ets forskellige lag og komme helt ned i bunden af U'et, hvor man lærer gennem "presencing", der er en sammentrækning af "presence" og "sensing". Helt centralt i Scharmers teori er "selvets" eller "jegets" rolle, som skifter alt efter, hvor dybt nede i U-processen man er. Når man er helt nede i bunden af U'et og skal gennem "nåleøjet", træder man ifølge Scharmer "ud af sig selv" og

kommer ind i et "større selv", hvor sindet og verden ikke er adskilte (ibid.163ff). Herefter handler det om at få lavet prototyper og prøve ting af, så man så tidligt som muligt får lavet de fejl, man skal lære af (ibid. 187ff).

Fælles for de nævnte forfattere er, at de placerer "kilden" til innovation inde i mennesker og at de lægger vægt på de *sociale* omgivers betydning mere end på processens planlæggelighed. Det er også fælles for bøgerne, at de opnåede en stor udbredelse i 90'erne og 00'erne, hvor der opstod en stor interesse for kreativitet, innovation og den måde det fandt sted på - både inde i og mellem mennesker.

Denne tilgang til innovation og ledelse af innovation genfindes især tydeligt i den lille kommune, hvor flere af lederne henviste til Scharmers Teori U, og hvor der i høj grad blev talt om at forandring og samarbejde, som noget der "kom indefra", opstod mellem mennesker, og som var noget, der opstod af lyst og ikke på grund af en bonus, eller fordi nogen havde planlagt det i en lineær proces.

Innovation som evolutionsproces

Men der er også andre forståelser af, hvorledes innovationsprocesser forløber. Csikszentmihalyi har som nævnt beskæftiget sig med, hvordan tilsyneladende kreative og lovende idéer enten bliver eller ikke bliver til Kreativitet med stort K ved at virke transformerende inden for et felt og han har beskæftiget sig med flow, så han er på sin vis at betragte som en af de forskere, der placerer kilden til innovation "inde i" mennesker, men han placerer den også imellem mennesker, og han beskriver selv sin forståelse af innovationsprocesser som værende evolutionære.

Der var ingen af de aktører, jeg talte med, som beskrev innovationsprocesser som evolution, men når denne teoretiske forståelse af innovationsprocesser alligevel er taget med, er det fordi, den sætter fokus på det sociale samspil på en måde, der ikke kun handler om, hvad der foregår "inde i" planlagte begivenheder eller tidsrum, som er dedikeret til et innovationsprojekt. Csikszentmihalyis fokus er på socialiteten bredere set, og altså også på, hvad der foregår mellem mennesker i deres almindelige omgang med hinanden, og det er ikke uvæsentligt i forhold til at adressere et samarbejdspektiv.

En af inspirationerne til sit fokus fandt han i en gruppe kunststuderende, hvor han noterede sig, at ingen af de kvindelige studerende efter 20 år havde opnået status som "fremragende kunstnere" ligesom deres mandlige kolleger, skønt Csikszentmihalyi ville have vurderet dem til at have samme potentiale (Redvall 2010: 36-37). På den baggrund begyndte han at interessere sig for de sociale omgivelser, som "tillader" noget frem for andet at blive anerkendt som "Kreativitet" og få forandrende effekt. Csikszentmihalyi udviklede en systemmodel, der udpeger tre elementer, der alle er vigtige for, at noget kan anerkendes som Kreativt. Han skriver:

"Creativity results from the interaction of a system composed of three elements: A culture that contains symbolic rules, a person who brings novelty into the symbolic domain, and a field of experts who recognize and validate the innovation. All three are necessary for a creative idea, product, or discovery to take place [...] Creativity is the cultural equivalent of the process of genetic changes that result in biological evolution" (Csikszentmihalyi 1996:6-7).

På den måde ser han i høj grad innovation som et spørgsmål om udvælgelse af idéer eller variationer inden for et domæne, og her spiller de sociale omgivelser - altså feltet - en stor rolle. Som Redvall påpeger, så er feltet ikke at forstå som et fag, men snarere som de *sociale aspekter* af et domæne. Domænet befolkes af en række forskellige eksperter eller gatekeepere, og de er med til at afgøre, om noget nyt anerkendes som et værdigt og passende bidrag til domænet, et som kan lukkes ind og påvirke eller ligefrem transformere domænet (Redvall 2010: 36-40).

Da Csikszentmihalyi bruger analogien til biologisk evolution har han også et bud på, hvad der inden for kulturel innovation svarer til gener, nemlig "memer". Memer er sprog, tal, sange, opskrifter, teorier, love, værdier osv., som vi bruger til at videreføre kulturen med. Kreative mennesker ændrer på disse memer, og hvis der er tilstrækkelig mange af de *rigtige* Andre, der synes, at ændringerne er en forbedring, lukkes de ind og bliver en del af kulturen, hvorved forandringen af domænet opstår (Csikszentmihalyi 1996:7). Hvis "mutationerne" eller de forandrede memer derimod ikke anerkendes som værdifulde eller passende eller geniale bidrag af de rigtige gatekeepere, får de heller ikke transformerende effekt. Dermed vil jeg mene, at Csikszentmihalyi i sin model får sat fokus på, hvordan anerkendelse (og anerkendelse fra de *rigtige* mennesker) fungerer som noget helt centralt i den selektion, der afgør om noget lukkes ind og *tillades* at få forandrende effekt på et domæne. Det handler altså ikke bare om idéerne, men i høj grad også om anerkendelsen af dem.

Csikszentmihalyi ser således ikke innovation som kommende udefra, men han ser heller ikke entydigt innovation som kommende fra enkeltpersoner på samme måde, som man tidligere anså kunstnere og andre særligt kreative mennesker som "kilder" til innovation. Personen betyder noget, men er på ingen måde uafhængig af hverken domænet eller feltet.

Han får i høj grad gjort innovation til et spørgsmål om udvælgelse af idéer eller kreative input, hvilket mange af de andre teoretikere også har fokuseret på. Således indgår der en "udvælgelsesfase" i rigtig mange af de lineære fasemodeller, men til forskel fra fase-teoretikerne, beskriver Csikszentmihalyi ikke processen som et planlagt forløb, hvor man beslutter, at nu skal der vælges mellem ideerne. Derimod opfatter han processen som indbygget i menneskers almindelige sociale omgang med hinanden inden for forskellige felter. I den tilgang ligner han på mange måder Bourdieu, der ligeledes har forsøgt at beskrive balancen mellem stabilitet og udvikling som et spørgsmål om at bestemme særlig magtfulde aktører inden for forskellige felter har magt og status nok til at kunne bestemme hvilke spilleregler, der skal gælde inden for feltet og dermed hvilke "bud" på nyskabelser, der kan blive godtaget og få lov til at forandre praksis (Bourdieu 1979:99ff). Innovation bliver i Csikszentmihalyis eller Bourdieus forståelse et spørgsmål om, hvorvidt nye input anerkendes af de rigtige mennesker, bliver inkorporeret i feltets praksis og vidensdomæne, hvorefter der kan komme nye kreative idéer, som i heldigt fald gennemløber samme cyklus. På den måde kan man beskrive processen som en evolutionær proces, men man kunne også betragte processen som en cirkulær proces, fordi det samme mønster af nye input, anerkendelse, forandring af de kulturelle "memer" gentager sig over tid og skaber denne udvikling – blot ikke inden for en *styret eller organiseret* cyklus eller fasemodel, men i almindelig social omgang mennesker imellem.

Således beskriver både Csikszentmihalyi og Bourdieu forandring som noget, der i bund og grund har at gøre med de sociale spilleregler og omgangsformer, og på den baggrund lægger

de meget godt op til næste afsnit, hvor jeg vil fortælle om Andrew Van de Ven og hans opfattelse af innovationsprocesser som "sociale bedrifter". Derfor vil jeg lige gennemgå Van de Vens teori, inden jeg relaterer disse teoretiske innovationsforståelser til empirien.

Innovation som social-kybernetisk proces

Også Andrew Van de Ven retter sit fokus mod det sociale samspil mellem mennesker i sin søgen efter at forstå innovationsprocesser. Han er bl.a. hovedforfatter på bogen "The Innovation Journey", og i den retter han sin kritik mod fasemodellerne, som han anser for urealistiske og for simple. For ham at se er innovationsprocesser (i hvert fald ved første øjekast) langt mere vilkårlige, vilde og ustyrlige. De opstår på uventede måder, tager uventede drejninger og er i det hele taget ret så kaotiske.

Men han problematiserer også det at betragte innovation som en vilkårlig proces. For beslutter man sig for at se processen som vilkårlig, så ender man hurtigt med at enten antage, at vilkårligheden stammer "udefra", og at hvis man vil hjælpe nytænkning på vej, så må man sørge for, at det system man vil forandre hele tiden løber ind i vilkårlige møder med anderledes blikke, der kan påvirke – fuldstændig som i den institutionalistiske innovationsforståelse. Eller også antager man, at det er selve innovationsprocessen "inde i" systemet, der er så kompliceret, at det bliver umuligt at se, hvad der påvirker hvad på hvilke måder (Van de Ven et al 2008:4). I begge tilfælde ender man meget nemt med at konstatere, at innovationsprocesser bare "sker" eller "opstår", og at den proces kan man ikke sige ret meget fornuftigt om.

Problemet er ifølge Van de Ven, at forskerne ikke har kunnet håndtere ret mange andre slags dynamiske systemer end de lineære eller de cykliske - men der findes også i matematikken andre slags dynamiske systemer - fx de kaotiske, den farvede lyd og de vilkårlige processer - men ofte har innovationsforskere afvist den slags ugennemskuelige processer som "fejl" ud fra deres formodninger om, at det var de lineære eller de cirkulære beskrivelser, der var de rigtige. Imidlertid lader Van de Ven sig inspirere af netop sådanne processer, og han afviser derfor antagelser om at innovationsprocesser nødvendigvis starter med udefrakommende chok, eller med en fase, hvor der genereres mange idéer. Snarere mener han, at innovationsprocesser udvikler sig på en forholdsvis forudsigelig, kybernetisk måde (ibid.5), som man godt kan komme til at forstå noget om.

Kybernetik handler i bund og grund om, hvordan et system regulerer sig selv gennem en række mekanismer eller måske snarere kommunikationer, og kybernetik har været brugt inden for områder så forskellige som robotteknologi, computerteknologi, neurovidenskab, ledelse og antropologi¹⁴.

For Van de Ven at se er det slet ikke sikkert, at der i en innovationsproces er en entydig og fælles forståelse af, hvad det er for en idé eller hvad det er for et formål, der er med innovationsprocessen, og det ser Van de Ven ikke som en fejlkilde, men som noget, der muligvis er indbygget i innovationsprocessen (Van de Ven et al 2008:9 og 12). Derfor bliver samspillet mellem mennesker, der kommunikerer om bl.a. ideer og formål centrale i hans forståelse af processen, og på den måde bliver mennesker ikke kun betragtet som ildsjæle, eller som drivkræfter, der på enig vis samarbejder om at nå fælles mål, men også som mulige forhindringer for innovation (ibid.13). Folk misforstår hinanden, de forstår og fortolker de samme ord på forskellige måder, og oversætter og tilpasser koncepter for at det skal give mening i deres egen kontekst (Reff og Johansen 2011:108-9). På den baggrund bliver evnen til

at danne alliancer og få andre med på at gøre ting på *sin* måde, ganske afgørende for, om man kommer igennem med sine idéer (ibid.). På den baggrund betragter Van de Ven innovation som en "social bedrift" (Van de Ven 1986:591, 597). Han argumenterer nemlig for, at innovation (som ifølge hans definition er implementerede idéer) ikke kan *blive* implementerede, med mindre man får fællesskabet med på idéen, og netop derfor handler innovation i høj grad om at kunne udvikle en idé til "god valuta", så andre bliver interesserede i realisere den. På den måde bliver innovationsprocesser nogen, der karakteriseres af en masse veje, vildveje, omveje, forgreninger, udspaltninger, bindgyder osv. og det altafgørende for, om de enkelte veje bliver til noget eller ikke, er relationerne mellem de mennesker, der indgår i processerne.

Når Van de Ven taler om at udvikle idéer til god valuta, når han skriver om *transaktioner og relationer*, når han betragter innovation som en social bedrift, og når han refererer til kybernetik som en af sine inspirationskilder, peger det alt sammen i retning af, at han betragter innovationsprocesser som sociale processer, der gennem forskellige sociale spilleregler eller mekanismer "regulerer sig" som system. Han har altså fokus på det sociale samspil og dets betydning for, hvilke idéer, der udvælges og bliver til noget - men på en lidt anden måde end Csikszentmihalyi har det i sin evolutionistiske model.

Csikszentmihalyi havde også fokus på, hvordan de sociale relationer var afgørende for om en idé eller en forandret mem kunne blive godtaget inden for et domæne og kunne transformere det. Men hvor Csikszentmihalyi (i grove træk) ser "sorteringen" af idéer og mem som styret af magtfulde eksperter eller gatekeepere, der definerer spilleregler og kvalitetskriterier inden for et felt, så ser Van de Ven snarere et spindelvæv af komplicerede sociale relationer og "aftaler" (deals) der går på kryds og tværs (Van de Ven 1986:597-99). Hvor Csikszentmihalyi således tegner et næsten Bourdieusk billede af det sociale felt som værende præget af bestemte magtfulde aktører i privilegerede positioner, er det billede man får ved at læse Van de Ven langt mere sammenligneligt med forskellige netværksteorier, der lægger vægt på de myriader af relationer, der findes på kryds og tværs mellem alle mulige aktører.

Begge disse teoretikere har dog fokus på, at innovation er noget, der sker i samspil mellem mennesker, og noget som har at gøre med, hvordan mellemmenneskelige relationer udfolder sig. Om disse relationer bedst beskrives som "deals" eller som kampe mellem mere eller mindre magtfulde aktører, ser de imidlertid lidt forskelligt på.

Generelt var dernikke mange ytringer eller udsagn, der pegede på, at de folk, jeg talte med under feltarbejdet, tænkte innovation som hverken evolutionære eller kybernetiske processer. Men rigtig mange af de mennesker, jeg talte med, var enige om, at innovation havde noget at gøre med sociale relationer, mere specifikt med samarbejde. Men ligesom Csikszentmihalyi og Van de Ven, så de meget forskelligt på, om de sociale relationer var at forstå som "deals" eller som magtkampe eller som noget andet. Netop deltagernes oplevelser og fortolkninger af de sociale relationer, de indgik i, vil være et af mine fokusområder i analyserne. Som jeg vil vise gennem afhandlingen, var der bred enighed om, at innovation havde noget at gøre med sociale relationer, men på hvilken måde, og efter hvilke normer og spilleregler disse udfoldede sig og kunne forstås, var der bestemt ikke enighed om. Det vil jeg vende tilbage til og analysere grundigt senere i afhandlingen.

Innovationsdrivkræfter?

De 5 innovationsforståelser lægger op til hver sit bud på, hvordan man kan forstå innovationsprocesser og også til, hvordan man som fx leder hjælper samarbejdsdrevne innovationsprocesser på vej.

Hvis man abonnerer på tanken om, at innovation kommer *udefra*, og at systemer skal udsættes for eksterne chok for at ændre sig, eller hvis man mener, at heuristiske oplevelser kan opstå ved sammenkobling af ellers ikke-koblede tanker, giver det rigtig god mening at sørge for at udsætte et system for forstyrrelser ved at opsøge fremmedartede måder at tænke på, invitere det fremmede inden for eller sammensætte sin samarbejdsgruppe med stor diversitet hvad angår baggrund – alt sammen for at tankemønstre kan blive forstyrrede. Tror man derimod mere på, at innovation kommer *indefra* og er båret af indre lyst, giver det mening, at man som leder netop *ikke* forstyrrer, for så risikerer man at afbryde eller vanskeliggøre opståelsen af et eventuelt innovationsfremmende flow.

Er man som leder tilhænger af de lineære modeller, giver det rigtig god mening at bruge sin tid på planlægning og design af processen, så man er sikker på, at alle samarbejdspartnerne befinder sig i samme fase på samme tid. Tror man derimod på, at innovation opstår i kraft af menneskers almindelige sociale omgang med hinanden (og ikke nødvendigvis i tilrettelagte eller designede forløb), giver det mere mening, at lederen retter sin opmærksomhed mod de sociale omgangsformer og finder ud af, hvem der udgør gate-keeperne inden for forskellige domæner, eller hvilke aftaler der indgås i forskellige dele af gruppen.

Nogle af de lineære modeller udpegede også mere eller mindre eksplicit "markedet" som en faktor i innovationsprocesser, idet man regnede med, at en efterspørgsel kunne hive innovationer ud af entreprenører og producenter. Denne tænkning placerer *ekstrinsisk* motivation (altså ydre motivation som fx belønning eller profit) som en central drivkraft. Tror man på den type teorier, giver det mening som leder at få lavet en incitamentstruktur, der tilskynder innovation ved at belønne det eller sørge for, at det kan betale sig at innovere. I modsætning hertil har en række af de lærings-inspirerede teorier og teorier om flow og indremotivation, understreget at det netop ikke er ekstrinsisk motivation, men *intrinsisk* motivation, der er den væsentlige innovationsdrivkraft. Faktisk har en række studier fra 70'erne ligefrem understreget, at belønninger, kontrol, sanktioner og andre eksterne motivationstiltag, som ikke er en del af selve arbejdet, direkte *underminerer* den intrinsiske motivation, fordi fokus flyttes fra selve arbejdet til forventningen om en efterfølgende belønning (McGraw & McCullers 1979, Erez, Gopher, & Arzi 1990). Også her ses der altså en diskrepans mellem, hvad forskellige teoretiske skoler mener er fremmende eller hæmmende for innovation.

En del af teorierne pointerede, at anerkendelse og et støttende miljø var centralt for innovation, men samtidig stødte jeg også under feltarbejdet ind i adskillige udgaver af "*Nød lærer nøgen kvinde at spinde!*", og "*brændende platforme*" under feltarbejdet, hvilket antyder, at pres og frygt opfattes som en innovationsdrivkraft. Imidlertid skriver Van de Ven, at de løsninger, der findes under pres ofte vil have karakter af krise-reaktioner, hvorfor de oftest vil være kortsigtede og ikke specielt gennemtænkte (Van de Ven 1986: 597). Ikke desto mindre er udtryk som "den brændende platform" gået verden rundt i en sådan grad, at ophavsmanden (Daryl Conner, der havde hørt om en mand, der sprang i havet fra en brændende boreplatform, og på mirakuløs vis blev reddet) har set sig nødsaget til på You

Tube at understrege, at han er blevet misforstået: Det var åbenbart slet ikke hans hensigt, at ledere ligefrem skulle *skabe* brændende platforme eller *sætte ild til* platforme for at presse forandringer igennem. Også her ses modsigende teorier eller antagelser om, hvad der kan fungere som innovationsdrivkræfter i spil. Nogle peger på nødvendighed eller pres, som en drivkraft for innovation, mens andre mener at noget sådant vil stå i vejen for innovation.

Der er altså mange forskellige innovationsteorier, og det tankevækkende er, at det som én teori udpeger som en drivkraft, i en anden teori menes at være en barriere. Man kunne vælge at efterprøve teorierne empirisk for at se, om det var den ene eller den anden type teorier, der var mest sandsynlige. Det ville imidlertid kræve, at jeg kunne afgøre hvornår innovation havde fundet sted, så jeg kunne vurdere om innovationsbestræbelserne var lykkedes eller ikke. I resten af dette kapitel vil jeg vise, at noget sådant ikke kan lade sig gøre, fordi "innovation" meningsudfyldes på en række forskellige måder, om hvilke der foregår politiske kampe. Men innovationsteorierne cirkulerer på mere eller mindre eksplicite måder som værktøjer, logikker eller ledelsesideologier, der refereres til af aktører, som på forskellig vis forsøger at få innovation til at finde sted. På denne måde kan man opfatte teorierne som dele af en række forskellige tænke-trends eller som havende fået et "second-life" i et anvendelsesorienteret og politisk projekt.

Resten af kapitlet handler derfor om at vise innovationsbegrebets politiske karakter, illustrere, hvordan de forskellige innovationsforståelser kan genfindes i empirien som logikker, der legitimerer bestemte typer af handlinger, og dernæst vil jeg foreslå en helt anden måde at forstå innovation på.

Innovation revurderet

De innovationsdefinitioner, som jeg inden feltarbejdet brugte til at udvælge cases med, indeholdt som nævnt tidligere typisk en række forskellige "led". Ét led handlede typisk om at for at betegne noget som innovation, skulle der være tale om noget nyt (fx Van de Ven 1986, Sørensen og Torfing 2010:6, Osborne og Brown 2005:121, Welz 2003:256). Et andet led handlede typisk om, at dette nye skulle være implementeret, virkeliggjort eller have medført en forandring af et felt (fx Van de Ven 1986, Sørensen og Torfing 2010:6, Csikszentmihalyi 1996:27, Redvall 2010:32, Welz 2003:256, Osborne og Brown 2005:121). Et tredje led kunne evt. handle om nogle særlige krav til processen – eksempelvis at processen skulle have været kreativ (Sørensen og Torfing 2010:6, Kollerup og Thorball 2005), heuristisk og ikke algoritmisk (Amabile 1996:36), intenderet (Sørensen og Torfing 2010:6, Hauknes 2005:45), indeholde noget uforudsigeligt eller indbefatte et brud med noget tidligere (Osborne og Brown 2005:6, 121).

I udvælgelsen af casene havde jeg grebet fat i, at nogle teoretikere stillede krav om, at innovation, i modsætning til så mange andre former for forandring, skulle være mere eller mindre *intenderet* (Sørensen og Torfing 2010:6, Hauknes 2005:45). Dette fokus på intention passede fint på det tidspunkt, fordi det kunne hjælpe med at udvælge cases, som endnu ikke havde udfoldet sig, og hvor man derfor af indlysende grunde ikke kunne vurdere om *resultatet* var at forstå som innovation eller om *processen* lignede de processer, teorierne beskrev.

Men *efter* feltarbejdet var det oplagt at forsøge at nå til en forståelse af, om de forløb, jeg havde fulgt, så rent faktisk var at forstå som innovation vurderet retrospektivt og ud fra hhv. resultat og proces.

Inden jeg vender blikket mod resultaterne og processerne, vil jeg dog lige vende tilbage til den "intention", som jeg før feltarbejdet anså for en forholdsvis enkel størrelse at forholde sig til.

Innovation som intenderet

Selvom intention var et glimrende redskab til at udvælge cases med, viste det sig anderledes vanskeligt at bruge intention til at vurdere processen med efterfølgende. For jo flere aktører jeg talte med, jo mere uklart blev det, om processen overhovedet kunne siges at være intenderet - og her er vel at mærke ikke kun tale om aktører, der *efter* processen ser tilbage på den, men også om aktører der *undervejs* i processen har forholdt sig kritisk til andres intentioner, selv har introduceret nye intentioner eller gættet på andres mulige intentioner. Jeg vil betragte intention i de to cases efter tur.

De mange intentioner i En God Hverdag På Plejehjem

I En God Hverdag På Plejehjem kunne jeg læse og høre, at i fase 0, hvor nogle ganske få mennesker var i gang med at udtænke projektet og skaffe penge, havde de en forholdsvis fælles intention om gennem projektet at kunne højne ældre menneskers livskvalitet. Godt nok havde de forskellige grunde til at ville dette, men der var relativ enighed om, at højnelse af de ældres livskvalitet stod centralt. De havde oven i købet idéer om, hvordan man skulle kunne måle på, om dette resultat blev nået. Men siden kom flere aktører til, og blandt andet fremgår det af interviewene, at kommunen undervejs i projektet fik nye fokusområder og et par år senere en ny strategi, der skulle handle om "Sund Vækst". Begge gange blev projektlederne bedt om at sikre, at dette afspejledes i projektet, som derfor (i hvert fald på papiret) blev tilrettet, så det "passede" med først de nye fokusområder og senere den nye strategi. Disse ændringer indføjede nogle andre "intentioner" for processen, som nu pludselig på papiret handlede om noget andet, end det projektlederen mente det gik ud på fra starten. En af projektlederne udtrykte sine frustrationer over dette i følgende udklip fra et interview:

"Jeg fik at vide på et tidspunkt, at nu skulle jeg få vores fokusområde til at passe ind i forvaltningens fokusområde. Og så sagde jeg "Undskyld? Altså det skulle jo udspringe af brugernes ønsker og ikke af forvaltningens ønsker!" Men det var lige meget [...] Så jeg sad og mingelerede – man kan jo altid skrive sig ud af mange ting – og fik det til at passe meget fint, og så var der ro på fronten, og så fik borgmesteren det og kunne sige "Neeeej, kan I se, hvor fint det her projekts fokusområde passer med vores!". Fuldstændig grotesk! For det var bare ikke det det handlede om, og det var slet ikke den ånd det var i. For det var innovation, og det var brugerdrevet"
(Projektleder).

Projektlederen giver i citatet udtrykt for, at der er én intention med projektet - nemlig at lade brugernes ønsker og behov blive styrende for indholdet, og derfor blev hun frustreret over, at det hun opfatter som en ny agenda eller en ny intention blev introduceret undervejs. Jeg har desværre ikke kunnet finde frem til hvilke fokusområder, det konkret var, projektet skulle tilpasses efter, men pointen er egentlig også bare at vise, at der var mange forskellige oplevelser af intentionen med processen, og at når der blev introduceret nye "intentioner", fokusområder, hensigter, strategier eller lignende oppefra, så skete der længere nede i

systemet det, at allerede igangværende projekter eller aktiviteter blev forsøgt tilpasset, så lederne af disse aktiviteter kunne vise, at de faktisk allerede var i gang med at udføre det, som topledelsen nu bad om.

På et senere tidspunkt og under en anden projektleder skete noget lignende. Kommunen lavede ny strategi, og "Sund Vækst" kom på dagsordenen. Vækst og skabelse af arbejdspladser havde ikke været nogen fremtrædende begrundelse i begyndelsen af projektet, men undervejs var der kommet økonomisk krise, der var blevet udgivet en ny OECD rapport, der lagde fokus på vækst, og der var også kommet en større opmærksomhed på, at det offentlige skulle samarbejde med den private sektor. Projektet var et oplagt eksempel på et sådant samarbejde, så for topledelsen var der gode grunde til at forsøge at lære noget om vækstpotentialer i offentligt-privat samarbejde på baggrund af erfaringerne fra projektet. Til gengæld oplevede lederen og medarbejderne i innovationsafdelingen på dette tidspunkt, at topledelsen ikke længere var så begejstrede for innovation som begreb, så for at agere i det politiske spil, forsøgte lederen af innovationsafdelingen så vidt muligt at justere på projektets rapporteringer, så de kom til at falde inden for den nye agenda, der handlede om sund vækst og arbejdspladser.

Men for projektlederne virkede sådanne episoder i begge tilfælde som groteske papirøvelser. De følte det, som om der blev stillet krav oppefra om at "omdefinere" et projekt, som de mente handlede om noget ganske andet. De havde troet, at de arbejdede for at skabe livskvalitet eller innovation, og pludselig skulle det alt sammen gøres op i vækst og arbejdspladser. Det skabte stor forvirring om, hvad formålet i det hele taget var, om projektlederne syntes, de kunne stå inde for dette nye formål (de havde jo i begge tilfælde troet de arbejdede for et andet formål), og det affødte en hel masse papirarbejde, som trak deres opmærksomhed væk fra selve projektet og dets udførelse.

Med andre ord: De ledelsesrapporteringer, som topledelsen mere eller mindre eksplicit bad om undervejs i projektet, gav anledning til, at projektets intentioner eller resultater i diverse papirer blev omformuleret, så det passede med topledelsens aktuelle prioriteringer.

Heller ikke virksomhedsrepræsentanterne var helt sikre på, hvad intentionen med projektet egentlig var. De gjorde opmærksom på, at på de ved deltagelsen i møder med det såkaldte rådgivningspanel af eksperter og centrale kommunale folk blev overraskede over at opdage, at højnelse af ældre menneskers *livskvalitet* ikke nødvendigvis var eneste intention – det havde de ellers haft indtryk af. Virksomhederne opdagede ved dette møde, at det resultat, de ville blive vurderet på i høj grad var et *økonomisk* resultat, for hvis ikke der var penge at spare for kommunen, var de centrale indkøbere i kommunen ikke interesseret i at handle, og at *opnå en handel* var for flere af virksomhederne en vigtig intention¹⁵.

Også samtalerne med medarbejdere, mellemledere og beboere gav anledning til at stille spørgsmålstejn ved, om processen var "mere eller mindre intenderet". En ganske stor andel af disse aktører havde ingen intentioner om at indgå i en innovationsproces. De indgik i den, fordi de blev bedt om det, eller fordi de ikke ville være usamarbejdsvillige, men at sige at processen var intenderet fra deres side, ville være misvisende.

Med andre ord – mens projektet var ganske lille og kun involverede nogle få aktører, var der nogenlunde (dog ikke helt) enighed om intentionerne, og om hvilket resultat projektet skulle sigte imod. Men efterhånden som tiden gik, og flere aktører kom til, var der en hel palette af

divergerende agendaer og mulige resultater, som forskellige mennesker sigtede efter og havde intentioner om at få ud af projektet. På den baggrund blev det vanskeligt at afgøre om En God Hverdag På Plejehjem "samlet set" kunne siges at være en intenderet proces, som derfor kunne betragtes som innovation. Der står nemlig ikke i innovationsdefinitionerne noget om for *hvem* en innovationsproces skal være intenderet. Nogle af aktørerne havde villet noget helt *andet* med processen end det, der faktisk skete (fx nogle af medarbejderne og lederne på Skovbrynet), nogle intentioner dukkede op undervejs enten på papirer, i samtaler eller i "gætterier" om, hvad hinandens intentioner var. Deltagerne blev kort fortalt undervejs i tvivl om hvorfor og for hvis skyld projektet blev gennemført.

I den gode sags tjeneste – Fælles Forebyggelse

I Fælles Forebyggelse så det anderledes ud. Projektet handlede om at forebygge, at unge mennesker havnede i stofmisbrug, kriminalitet eller lignende. Det var en sag, der var så entydigt god, at ingen kunne være imod den. Hvor En God Hverdag På Plejehjem var præget af tvivl om, hvorfor projektet blev gennemført, var der ingen der var i tvivl om, hvorfor eller for hvis skyld Fælles Forebyggelse fandt sted. Alle var enige om, at det var et godt og vigtigt formål. Ret hurtigt blev medlemmerne af projektgruppen også enige om, at et af de mere specifikke og målbare mål var at få hævet alkoholdebutalderen.

Det betød dog ikke, at den overordnede hensigt ikke også blev koblet sammen med andre agendaer – fx blev den koblet sammen med en ressourceagenda, med argumenter om, at selvom det koster penge at forebygge, så er det dyrere at lade være. Et andet argument, der kobled projektet sammen med en ressource agenda, handlede om at man skulle sætte ind der, hvor man kunne "få mest for pengene" (se citatet med politimanden i begyndelsen af kapitel 4).

Imidlertid blev innovationsprojektet *ikke* koblet sammen med salg. Der var ikke inviteret private aktører med i projektet, og det var ganske bevidst. Jeg spurgte flere gange, om man havde overvejet fx at inddrage dørmænd, restauratører i bymiljøet eller cafeterier i kommunens idrætshaller, men det blev hver gang afvist, for disse aktører repræsenterede ganske enkelt interesser, der var *for* modstridende med projektets formål, mente både de kommunale chefer og politifolkene.

Der var godt nok et vist samarbejde mellem Politiet og forskellige dørmænd og private restauratører, som på et eller andet plan var interesserede i at forebygge slagsmål og ballade, men dette "samarbejde" foregik primært ved, at politifolkene kunne lægge pres på restauratørerne ved at henvise til landets love eller nævne politiets indflydelse på beslutninger om udstedelse af bevillinger til at drive restauration. Men det forholdt sig ikke sådan, at disse aktører var inviteret med i projektrelaterede drøftelser eller overvejelser om, hvad man skulle gøre fremadrettet for kommunens unge.

I forhold til samarbejde med idrætshallerne, så fremgik det af et møde jeg fik lov at deltage i mellem regionens kommunale chefer på sundhedsområdet, at det blev anset som umuligt at forsøge at få fadøllerne ud af hallerne, selvom det givetvis ville være en rigtig god idé rent sundhedsmæssigt. Cheferne var enige om, at det, der *virkelig* ville batte noget, var, hvis man kunne få idrætshallernes cafeterier til at servere sund mad og drikke i stedet for fadøl og fritter. Men samtidig var cheferne også enige om, at dette ville være helt urealistisk. Cafeterierne ville ganske enkelt ikke kunne løbe rundt uden dette ølsalg, og det ville udløse et ramaskrig i forældregenerationen. Derfor blev denne idé hurtigt forladt igen, og man

koncentrerede sig på mødet om andre løsningsmodeller. Det var tydeligt på dette møde mellem de mange sundhedschefer i regionen, at den kommune og det specifikke projekt, jeg havde fulgt, skilte sig markant ud fra resten. Selve mødet handlede om at udveksle erfaringer om, hvilke dokumenterbare og verificerbare redskaber man havde i kampen mod rygning og alkohol, og mens hovedparten af cheferne talte om verificerbare resultater, argumenterede direktøren fra min case-kommune for, at der jo ikke fandtes nogen verificerbart virkningsfulde redskaber, og at man var nødt til som kommune at vælge, hvilken strategi man troede mest på og så bakke sine medarbejdere op i det. Det var her helt tydeligt, at den innovationsforståelse den lille kommune abonnerede på var den, der lagde vægt på opbakning og indrestyring og ikke på målbarhed og ydrestyring. Men det var også tydeligt, at dette standpunkt ikke var det mest udbredte i kredsen af sundhedschefer.

Men tilbage til det specifikke projekt. Da der ikke var blevet inviteret samarbejdspartnere med, som formodedes at have decideret modstridende interesser, var der forholdsvis stor enighed om, hvad der var projektets overordnede formål og ønskede resultat. Godt nok blev der nogle gange sagt, at målet var at få de unge til at træffe velovervejede valg, andre gange blev der sagt, at målet var at ændre på de unges drikke- og gå-i-byen-vaner, eller at forebygge narkodødsfald, og endnu andre gange blev der specifikt sagt, at et mål var at hæve alkoholdebut-alderen. Men disse mål pegede dog i nogenlunde samme retning og var forenelige med hinanden.

Spørgsmålet er så, om det betyder, at det alene er opnåelsen af det *intenderede* resultat, der skal være afgørende for, om projektet kan siges at være lykkedes som innovation? Skal en vurdering af, om projektet kvalificerer som "innovativt" afhænge af, om det rent faktisk lykkes for projektgruppen at nedbringe alkoholdebutalderen eller på anden vis dokumentere en effekt af, at de har "forebygget" dårlige livsforløb eller narko-dødsfald blandt kommunens unge? Det var jo det, der var deres intenderede mål. Eller skal vurderingen afhænge af nyhedsgraden af fx de metoder, gruppen eksperimenterede sig frem til undervejs? Er det nok at *metoderne* er "nye", hvis intentionen *ikke* handlede om at opfinde metoder men om at ændre på de unges alkoholvaner?

Det er med andre ord ikke helt entydigt at vurdere om resultaterne af en innovationsproces kan siges "samlet set" at være intenderet, fordi ambitionerne om at forny noget kobles sammen med en række forskellige intentioner og agendaer undervejs, og fordi der sker noget andet, end planlagt.

Innovationsagendaen blev i begge projekter koblet sammen med alle mulige andre agendaer, som forskellige aktører gerne ville forbinde sig med og se resultater inden for. Besparelses-agendaer, vækst-agendaer, salgs-agendaer, livskvalitets-agendaer, legitimerings-agendaer, branding-agendaer.

Innovation som produkt eller proces

Efter at have påvist vanskelighederne ved entydigt at afgøre om en proces er intenderet, vil jeg igen vende mig mod empirien og overveje, om de to cases ud fra et *resultatfokus* kan siges at være eksempler på innovation. Det første jeg vil overveje er, om resultaterne af de to processer kan siges at kvalificere som "nye".

Kom der noget nyt ud af En God Hverdag På Plejehjem?

Under hele En God Hverdag På Plejehjem foregik der en diskussion blandt de centrale medarbejdere og ledere i projektet om, hvordan man skulle måle på resultaterne af processen, for initiativtagerne var ganske interesserede i resultaterne af processen. Ingen af disse målemetoder handlede dog om at måle nyhedsgrad. De handlede om at måle livskvalitet, selvhjulpethed, besparelser, aflastninger, salg eller andre effekter. Jeg havde til gengæld spurgt alle de mennesker, jeg interviewede, om de mente, at projektet havde medført innovation, og svarene var meget divergerende.

I innovationsafdelingen, var der ingen tvivl om, at En God Hverdag På Plejehjem havde været noget ganske nyt. De brugte ord som "innovation", "co-creation", "first mover", "first-runner", "helt nyt" og beskrev projektet som en proces, hvor de "langt hen ad vejen opfandt metoderne undervejs", fordi det hele var så nyt, eksperimenterende og uprøvet.

Virksomhedsrepræsentanterne havde meget forskellige holdninger – nogle mente at afprøvning af deres produkter, sagtens kunne betragtes som innovation, men de fleste var egentlig mere interesserede i at få solgt eller udviklet noget, der senere kunne sælges, end i, om det de foretog sig kunne kvalificere som nyt eller innovativt.

Medarbejderne på plejehjemmet havde også ret divergerende holdninger til, om En God Hverdag På Plejehjem kunne siges at have medført innovation. Men det mest slående i deres beretninger var i hvor høj grad oplevelserne af En God Hverdag På Plejehjem "flød sammen med" oplevelserne af alle mulige andre omstillings- og forandringsprocesser og -projekter. For dem var det slet ikke et spørgsmål om, hvorvidt der blev introduceret eller skabt noget nyt i en bestemt proces, men mere et spørgsmål om at En God Hverdag På Plejehjem føjede sig til rækken af forskellige andre lignende processer. For dem var En God Hverdag På Plejehjem måske nok et projekt, der indbefattede, at noget skulle gøres anderledes eller på en ny måde. Men det havde de jo prøvet så mange gange før, så det var som sådan ikke nyt for dem.

Om En God Hverdag På Plejehjem blev oplevet som innovativt, som havende skabt noget nyt eller som havende medført en forandring af et felt afhang meget af, hvem jeg spurgte. Det er der måske ikke så meget overraskende i. Men de *samme* aktører kunne også på ét tidspunkt argumentere for at en bestemt del af processen var innovation og på et andet tidspunkt argumentere for at den samme del af processen *ikke* var innovation. Hvad de nåede frem til afhang af, hvilket perspektiv, de indtog, og det vil jeg nu prøve at illustrere.

Delprojektet om Coaching

Et af de projekter, som rigtig mange mennesker på plejehjemmet mente havde gjort en forskel, var det delprojekt, der handlede om coaching af de ældre og af medarbejderne.

Virksomheden, der stod for forløbet var en énmandsvirksomhed, der ejedes af en kvinde, som vi kan kalde Helle. Hun havde en fortid som ejer af et hjælpemiddelfirma, men på et tidspunkt valgte hun, at "*stå af ræset*" og i stedet beskæftige sig med noget, hun følte var rigtigere og vigtigere og mere ægte, nemlig arbejdsglæde og mod til forandring på danske arbejdspladser.

Hun forklarede, at hun var blevet inviteret til at byde ind på de forskellige innovationsspor, fordi projektet på det tidspunkt mest forventedes at komme til at handle om produktinnovation, og hun havde på det tidspunkt sit hjælpemiddelfirma:

“Jeg vidste dårligt, hvad jeg kom ind til, men der var de her forskellige spor: medicinering og socialt liv og måltider osv. [...] og så skulle vi skrive, hvordan vi kunne forestille os, at man kunne løse det. Og det var helt klart, at der var mest lagt op til produkter. Det var også derfor jeg var inviteret: det var fordi jeg havde et hjælpemiddelfirma, ikke. Og så sidder vi der og ser de her billeder. Jeg kan bare huske, at der blev knaldet sådan nogle store billeder op på væggen af de her gamle mennesker og personale. Og det blev jeg sådan lidt betaget af, og så tænkte jeg: “De skal da coaches!”. Der var fx nogen, der syntes, at det var forfærdelig pinligt at få besøg af deres familie, når der sad nogen oppe på afdelingen og savlede. Det kunne de ikke rumme. Og så tænkte jeg: Hmmm, hvis nu man kunne arbejde med sådan noget med accept, og få dem til at glæde sig over, at “ej, hvor er det fedt, at jeg er rask og frisk! Det kan godt være at hun spytter og savler, og at han ikke kan holde sit hoved selv. Men det kan jeg! Og hvor er det godt!” Og så glæde sig over det, man kan, i stedet for at have fokus på det, de andre ikke kan. Så jeg havde alle de der tanker inde i mit hoved [...] og så skrev jeg jo om coaching og selvindsigt og udvikling. Og så kan jeg bare huske, at da jeg gik fra det møde, da tænkte jeg, “hold da op, de griner deres røv i laser, når jeg er gået”... (virksomhedsejer).

Stik imod Helles egne forventninger blev hun kontaktet af projektlederen på baggrund af forslaget om coaching af de ældre. Men hendes bidrag, som baserede sig på innovationsforståelse, der placerer kilden til innovation inde i mennesker og lægger op til at arbejde med de sociale relationer, passede ikke specielt godt ind i en proces, der var designet med produktinnovation for øje, og som mere lignede de lineære innovationsteorier. Projektstyringen var baseret på en fase-tankegang, hvor man udviklede produkter i én fase og testede dem på en ny afdeling i en senere fase. Men den tænkning var vanskelig at kombinere med et coachingforløb – ikke alene fordi den lægger op til at arbejde med sociale relationer, men også fordi det er vanskeligt at "flytte" et coaching forløb til en anden afdeling for at teste det. Helle forklarede om frustrationerne i den forbindelse:

“Nu skulle der så laves denne her reallivstest, og så tænker jeg lidt: Hvorfor er det lige, at man ikke talte med beboerne, inden jeg kom op på afdelingen? Så man kunne gå der op og lave en reallivstest? Nu skal der så laves en reallivstest på en anden afdeling, og som de siger: Jamen vi er jo godt klar over, at du formentlig ikke kan lave dit projekt igen - for det har jo taget lang tid. Det kunne jeg jo godt, hvis der var timerne til det - men det betyder, at mit projekt er jo blevet bidt ud i "pakke 1, 2, 3, 4, 5...dutdut! [...] der er så én af pakkerne, der er blevet valgt ud, og den er jeg så ved at køre på en anden afdeling nu. Og det har jeg kun 2 måneder til, og der kunne jeg i virkeligheden mærke, at der synes jeg i virkeligheden, at jeg var ude af integritet, ikke. [...] Det er trods alt mit navn og rygte i et eller andet omfang, ikke.”
(virksomhedsejer)

Helles overvejelser og situation viser for mig at se med al tydelighed, hvordan designet og finansieringen af projektet bygger på forestillinger om produkter og lineære processer. Inden for denne logik ville det give god mening, at man testede produkterne et andet sted, end der, hvor de var udviklet, så brugerne kunne gå fordomsfrit til testen. For Helle er deltagelsen imidlertid noget, der handler om sociale relationer og identitetsskabelse – altså noget der foregår inde i og mellem mennesker i social omgang med hinanden. Dels vil hun gerne hjælpe de gamle til at få blik for hinandens identiteter, således at de ikke hun kender hinanden på skavankerne, men også ved noget om hinandens historier og baggrunde. Dels har hun, som det fremgår af citatet også sin egen identitet på spil, og hun er beklemt ved at kaste sit gode

navn og rygte ind i processen og dernæst barbere forløbet så meget ned, at hun risikerer at gøre et dårligt stykke arbejde.

Helles delprojekt viser, hvordan to forskellige forståelser af innovation støder sammen. På den ene side en lineær faseopdelt proces, centreret om produktudvikling, som afkræver, at man når frem til et resultat, der kan testes andetsteds. På den anden side innovation som en indre udviklingsproces, der handler om identitetsskabelse i samspil med andre. Ud fra den ene innovationsforståelse er innovation et produkt, der skal testes i en anden sammenhæng for at *undgå subjektiviteten* i evalueringen – altså efterprøves ud fra en positivistisk videnstradition. I det andet tilfælde forstås innovation i høj grad som noget er foregår *inde i subjektet* og i de sociale relationer, og som ikke kan flyttes væk fra subjektiviteten og testes på en uvildig måde. Hele innovationsprocessen handler om subjektiv forholden sig til andre mennesker, og kan i denne forståelse ikke løsrives fra subjektiviteten.

Delprojektet om éngangsvarmepuder

Et af de delprojekter, som flere aktører havde haft svært ved at se som innovation, var et, der handlede om at afprøve éngangsvarmepuder. I dette tilfælde var der tale om et helt håndgribeligt produkt, men til gengæld var der andre overvejelser, der gjorde det vanskeligt at afgøre, om der kunne være tale om innovation. *"Er det innovation nok, at tre mennesker har afprøvet en éngangsvarmepude på et plejehjem?"*, spurgte den første projektleder og lod spørgsmålet hænge i luften. De to efterfølgende projektledere havde stillet sig selv og hinanden det samme spørgsmål og følgende citat stammer fra et interview, hvor de overvejede netop om varmepude-afprøvningen kunne betragtes som innovation:

Projektleder 3: "Altså jeg vil sige, at det havde været innovation hvis han havde udviklet sit produkt [...] så jeg synes ikke det er en produkt-innovation. Jeg synes det er en koncept-innovation i forhold til at han får involveret medarbejderne og simpelthen får udfordret deres tankesæt og deres måde at arbejde med deres beboere på".

Projektleder 2: "Det er virkeligheden det, jeg synes har den største rækkevidde, men altså det er jo helt utiltænkt. Fuldstændig. For det er jo ligegyldigt, hvilket produkt han havde haft, hvis han har kunnet sige, skal vi ikke lige tage den enkelte beboer og sige: "Prøv at forholde dig til hvad han kunne have glæde af"".

Projektleder 3: "Så kan man også sige, det er også en markeds-innovation, og det er nok det, som for mange af virksomhedernes vedkommende har været den største motivationsfaktor, det her med at finde ud af, hvordan kunne de komme ind på det her marked".

Projektleder 2: "Det er jeg helt enig i. Det er jo derfor de overhovedet har meldt sig".

Projektleder 3: "Projekt-ambitionen i starten har været, at der skulle udvikles på produktområdet, fordi det meget har været det, der har været italesat fra projektets side. [...] men med de øjne vi sidder med nu i projektet, ja så giver det selvfølgelig rigtig god mening, og ja, det er da det, der er ideen med projektet. Det er, at virksomheden kan se et marked inde hos kommunen. Det er jo først og fremmest derfor, vi har det her samarbejde, men kommunen vil gerne have livskvalitet ud af det og virksomheden vil gerne have kroner og ører ud af det".

Som de to projektledere taler om, så kan afprøvning af en varmpude måske næppe kvalificere som innovation, hvis forventningen er produktinnovation eller produktudvikling, hvilket det var i starten af projektet. Ud fra denne forventning, ville det være oplagt at lede efter "det nye" ved at se på, om produktet var blevet fornyet eller ændret i forhold til en ældre model. Det var det ikke. Selvom det på et tidspunkt var under overvejelse, at varmpuden kunne være blomstret eller se mere hjemlig ud, så var det endt med, at den vedblev at være som den var, og derfor ville en oplagt konklusion være, at som produkt betragtet var der ikke tale om innovation.

Men undervejs i projektet var der kommet flere perspektiver på banen, og i kraft af at projektet bl.a. blev koblet sammen med en vækst-agenda, blev måden at afgøre, hvorvidt der var tale om innovation også ændret. Som den ene projektleder forklarede, så syntes hun godt man kunne tale om "markedsinnovation", i og med at virksomheden fik afprøvet, om der var basis for et nyt marked for varmpuder inden for plejehjemssektoren. Som markedsinnovation betragtet, ville et svar på, om der var tale om innovation, afhænge af, om der var blevet solgt noget til nogen, og hen mod slutningen af projektet begyndte lederen af innovationsafdelingen også jævnligt at spørge projektlederen, om virksomhederne havde fået solgt noget. Virksomhederne havde haft dette fokus på salg gennem hele projektet, men at også kommunen begyndte at interessere sig for om virksomhederne fik forretning ud af deltagelsen, var noget nyt og noget, der overraskede virksomhedsrepræsentanterne.

En tredje betragtningsmåde (altså ud over produkt-innovation og markeds-innovation) for at vurdere om delprojektet var innovativt, var at se på plejehjemsmedarbejdernes *måde* at bruge varmpuder på. Her sporede den ene projektleder en mulig ændring af personalets subjektive forholdene sig til beboerne – hvilket minder om de innovationsforståelser, der placerer selvet, subjektiviteten og de sociale relationer som de centrale omdrejningspunkter. Varmepudeproducenten, Erik, havde haft store problemer med overhovedet at få personalet til at tage produkterne i brug, fordi medarbejderne oplevede ham som en "sælger" og ikke følte sig specielt ansvarlige for i en travl hverdag at sørge for, at han fik skabt et marked for sit produkt. Erik havde derimod en opfattelse af, at han faktisk havde *betalt* plejehjemmet for at afprøve sine produkter, for han havde jo betalt en hel del for at deltage i projektet, havde investeret både tid og doneret gratis produkter gennem længere tid, og han vidste, at nogle af pengene fra projektet gik til timer til de ansatte. Men det kneb gevaldigt at få de ansatte til at se det på samme måde.

Omsider lykkedes det ham dog at få medarbejderne til at afprøve varmpuderne, og Erik mente (ligesom projektlederne i det forrige citat) at kunne spore en ændring i måden personalet arbejdede og kommunikerede med beboerne på:

"De er meget låste i deres hverdag deres måde at gøre tingene [...] Det var faktisk først, da vi lavede det sidste forløb, hvor vi mødtes en gang om ugen, hvor de blev tvunget til at blive revet ud af hverdagen og komme herved, væk fra afdelingen, holde et ugentligt møde: "Hvordan går det? Hvem er det I bruger det på? Hvordan gør I? Hvad oplever I?" De blev tvunget til at tage stilling til det her. [...] Det jeg oplevede, og en af dem også selv sagde direkte i et interview, det var, at hun følte, at hun havde fået mere fokus på den enkelte beboers livskvalitet eller tilstand. I stedet for bare at pleje, havde de været tvunget til at træde et skridt tilbage og se: "Hvad skal jeg egentlig bruge denne her varmpude til?" Og så er man jo tvunget til at kigge på beboerne og sige, "jamen hvad er det egentlig lige de slås med, og hvad har de af

problemer, og hvor tror jeg, jeg vil kunne hjælpe vedkommende?" For de var blevet tvunget til at blive trukket lidt ud af en ensartet pleje-trummerum til at vurdere situationen selv. Og tage ansvar for at tænke "kan jeg gøre noget anderledes her"? Og det var sådan set det, jeg oplevede skete den sidste måned, og det var meget, meget positivt, og det var faktisk også måske det, der manglede før. Det var at de selv tog stilling og vurderede" (virksomhedsejer).

I store dele af interviewet taler Erik om markeds-innovation og om at få hul på "plejehjemsmarkedet" - helt i tråd med, at han selv definerer innovation som "en god idé, der er kommercialiseret". Men i denne del af interviewet har han lagt et andet perspektiv og ser ligesom Helle på innovation som en ændring i måden at relatere sig til andre mennesker på. Her vurderer han ikke "innovationsgraden" ud fra, om produktet er blevet fornyet i forhold til hvordan en gammel udgave så ud og heller ikke ud fra om der er blevet solgt noget. I stedet vurderer han innovationsgraden ud fra om medarbejderne på baggrund af den forstyrrelse, som hans varmpuder har skabt, er begyndt at forholde sig til beboerne på en mere forandringsparat, ansvarlig, stillingtagende, eksperimenterende og dynamisk måde.

Han mener, at hans produkt har været en slags katalysator for eller anledning til, at nogle af medarbejderne er begyndt at "se" beboerne på en ny måde, hvor de prøver noget af og selvstændigt vurderer, om det virker, i stedet for bare at "køre på rutinen", som han siger. Han italesætter samtidig medarbejdernes dagligdag som statisk, og mener at de i kraft af projektet er blevet revet ud af rutinen og tvunget til at se beboerne på en ny og mere ansvarstagende måde, hvor de er åbne for at eksperimentere for at se, hvordan de bedst afhjælper beboernes problemer. Naturligvis kan man sige, at Erik har en tydelig interesse i at italesætte sit produkt som havende en innovationsfremmende og positiv indvirkning på personalet. Pointen med at trække citatet ind her er imidlertid ikke at ugyldiggøre det af kildekritiske grunde, men at vise hvor aktørafhængig, situationsafhængig og politisk en vurdering af noget som værende innovativt er. Her er det altså ikke et spørgsmål om at stille noget nyt op over for noget gammelt, men et spørgsmål om, at han stiller en *dynamisk tilgang til arbejdet* op imod en *statisk tilgang til arbejdet*.

Innovationsrefleksioner og ansvarsfølelser

Om man ser delprojekterne om hhv. coaching og varmpuder, som havende resulteret i innovation, afhænger af om man kigger efter et fornyet produkt, et nyt marked eller en dynamisk, eksperimenterende og omstillingsparat måde at relatere sig til andre på, og det er valget af perspektiv, der er afgørende for, hvad der bliver *gjort til innovation* og hvad der bliver *gjort til kontekst*. Vurderingen af, hvad der kunne kvalificere som innovation varierede ikke alene mellem forskellige aktører. Det varierede også efter hvilket perspektiv den samme aktør indtog, og italesættelsen af produkter eller processer som innovative var i høj grad spundet ind i forskellige politiske og økonomiske dagsordener.

Den samme projektleder kunne godt i én sammenhæng nå frem til at afprøvningen af varmpuder kunne kvalificere som "markedsinnovation" og argumentere for, at det faktisk var idéen med selve projektet, at virksomheder kunne afprøve muligheden for, om der kunne skabes et marked for deres produkter i den offentlige sektor. I en anden sammenhæng kunne hun have svært ved at se noget innovativt i netop dette delprojekt, fordi produktet slet ikke var blevet lavet om. Og i en tredje sammenhæng kunne hun udtrykke sin store tvivl om, hvad hun dog skulle skrive i evalueringsrapporten, fordi det virkede forkert at konkludere noget som helst på baggrund af nogle få menneskers erfaringer med en varmpude. Det havde hun

det ikke spor godt med, for tænk hvis rapporten kom til at danne grundlag for, hvordan kommunen på en større skala tilrettelagde sine indkøb af både varmerepuder og langt dyrere investeringer som døre, vinduer, automatiserede løsninger af forskellig art. Tænk, hvis hun med det hun skrev, var medvirkende til at puste små lokale erfaringer op til store sandheder, som kunne få kommunen til at disponere deres penge på en uhensigtsmæssig måde en gang i fremtiden. Ligesom de andre aktører reflekterede hun løbende over sine handlinger og indtog forskellige perspektiver for at overveje, hvad der mon var det rigtige at mene og gøre i den politiske virkelighed hun befandt sig i.

Lignende overvejelser havde hendes forgænger i stillingen gjort sig. Følgende citat stammer fra et interview med den første projektleder. Vi har lige før citatet talt om hvad innovation er, og projektlederen har netop forklaret, at for hende er innovation at starte en proces, som man ikke ved, hvad der kommer ud af, og det mener projektlederen kræver, at man "giver los":

Nana: "Men hvad er det, der ligesom forhindrer, at man giver los, som du siger?"

"Der er nok mange ting, men sådan helt grundlæggende er det en angst for ikke at bruge pengene rigtigt. At man kan få skudt i skoene, at man har brugt en masse ressourcer på noget, der ikke er kommet noget ud af, fordi det er borgernes penge, man forvalter. Man kan politisk blive stillet til ansvar for det. Hvis jeg starter helt i toppen, ikke: Hvorfor har en borgmester dog ladet os bruge 4 millioner på et innovationsafdeling i kommunen, når vi ikke kan se, at vi får noget ud af det? Det skulle vi hellere have brugt til plejen. Det er jo forvaltningen, der på samme måde kan blive stillet til ansvar: Hvad er det dog I går og bruger jeres penge på? Har I ikke styr på, hvad det er I laver? Det er helt klart en angst for at lave fejl. Tænk nu, hvis vi havde fundet ud af, at et eller andet produkt var til skade for nogen. Hold da op, en ballade der kunne komme. [...] Hele den der angst for at begå fejl. Jeg skal ikke sige om den ligger dybere hos os end andre steder, men den ligger rigtig dybt. Der har været nogle kæmpe skandaler hen over årene, og man er så bange for dem – simpelthen! [...]. Og hvordan skal vi så forsvare det her, når vi ikke ved hvor vi havner? Det er jo meget nemmere at sige vi bruger 10 millioner på et nyt it-system, end at sige vi sætter noget i gang på et plejehjem, og vi aner ikke hvad der kommer ud af det. Vi ved ikke om der overhovedet kommer noget ud af det. Og hvis der kommer noget ud af det, så er det nogle virksomheder, der tager det og løber med det" (projektleder).

På den baggrund er det ikke så underligt, at forvaltningens og innovationsafdelingens ledere og medarbejdere var ganske ivrige efter at italesætte processen som innovation eller i hvert fald som havende medført en eller anden form for resultat, der kunne retfærdiggøre brugen af de mange penge. Men omvendt var de også i tvivl om, hvorvidt det at fremstille sådanne resultater, netop kunne give anledning til at kommunen i fremtidige situationer ville komme til at bruge pengene uhensigtsmæssigt.

Der var meget på spil for de forskellige aktører både politisk og økonomisk, og der var rigtig mange gode grunde til gerne at ville betragte projektet som innovation, hvad enten man sad i forvaltningen eller havde en virksomhed, der gerne ville sælge noget. Men der var også blandt kommunens ansatte rigtig mange spekulationer om, hvad et sådant politisk pres på, hvilke resultater, der blev fremhævet som udkomne af processen, kunne betyde for fremtidige beslutninger og økonomiske prioriteringer. Den politiske virkelighed og kampene om at meningsudfylde og bruge innovationsbegrebet for at fremme forskellige interesser, følte for

medarbejderne som et samvittighedsspørgsmål. De var dybt i tvivl om, hvad der var det rigtige at gøre, når en type argumenter trak i én retning, og andre i en anden retning, og der samtidig var risiko for at få en sag på halsen, hvis de gjorde noget forkert.

At give et entydigt svar på, om En God Hverdag På Plejehjem var at betragte som innovation ud fra *resultaterne* af processen, lader sig efter min mening ikke gøre. Vurderingen af, om der er sket en kvalitativ forandring af et felt handler i høj grad om, hvad det er for et felt, man vælger at se på og hvad man kigger efter. Ser man efter et marked, får man ét resultat, ser man efter produkter får man et andet, og ser man efter subjektive forholdemåder eller en eksperimentel og brugerorienteret indstilling til forandring, får man et tredje svar på om en given delproces kan sige at have ført til et resultat der kan betragtes som innovativt. Aktørerne foretog hele tiden sådanne vurderinger i deres refleksioner over processen, men de gjorde det i en sammenhæng, der var dybt politisk, og selve udnævnelsen af noget som "innovativt" blev også dybt politisk.

Innovation som "othering"

Men nok så vigtigt er det at pointere, at samtidig med at aktørerne udpeger noget som nyt eller innovativt, så udpeger de samtidig den kontekst, som dette nye er nyt i forhold til. Erik fik i citatet italesat medarbejdernes dagligdag som præget af rutine og ikke-ansvarstagen for derigennem at vise, hvordan hans produkter havde bidraget til det modsatte, nemlig en eksperimenterende og ansvarstagende tilgang til beboerne. På den måde blev innovation fremstillet som en slags brud, der indførte noget nyt og dermed forandrede en tilstand til en anden tilstand. Dette tegner et billede af, at hverdagen står stille, kun afbrudt af sådanne innovative brud, der transformerer dagligdagen til en ny tilstand. Denne italesættelse ligger tæt op ad Osborne og Browns definition (2005:6), og den fremstiller innovation som noget der bryder med noget statisk. Faktisk fremstilles medarbejdernes hverdag ikke bare som statisk, men som rigid. Det er kun, hvis medarbejderne *tvinges* til at bryde med deres vaner og rutiner, at der sker en forandring. Denne retorik blev brugt af mange af aktørerne i projektet, der gerne talte om innovation som noget, der var forbundet med at "ryste posen", "bryde med gamle vaner", "tænke ud af boxen", "forstyrre" eller lignende – helt i tråd med de teorier, der udpeger eksterne chok som kilden til innovation.

På den måde kan man se, hvordan innovation nogle gange opfattes som noget, der må komme "udefra" og tvinge et ellers statisk system til at ændre sig. Det er i hvert fald helt tydeligt, at innovation ikke ses som noget, der kan komme indefra eller på medarbejdernes eget initiativ. På denne måde legitimeres forstyrrelser af det daglige arbejde med henvisning til, at sådanne kan fungere som katalyserende innovationsfremmere. I dette tilfælde blev det innovative brud eller det eksterne chok fremstillet ved at blive skilt ud fra medarbejderne og deres dagligdag, der samtidig blev *gjort til det statiske Andet*.

Når jeg skriver, at medarbejderne blev "gjort til" det statiske andet, er det fordi de ikke selv oplevede deres hverdag som statisk. Tværtimod oplevede de, at de blev involveret i det ene innovations- og omstillingsprojekt efter det andet. Og lederne på plejehjemmet var af samme opfattelse. En af afdelingslederne udtrykte det således:

"Altså, der foregår så mange ting på Skovbrynet, så jeg tror egentlig de er vant til at blive overøst med, altså... der er jo ikke tid til fordybelse i noget som helst lige for tiden. Der er nye ting hele tiden. Så er der nyt demensprojekt, så har vi innovationsprojekt. Det er hele tiden noget nyt. Så skal vi have madprojekt til foråret.

Vi har jo valgt at dele det op på den måde, hvor der egentlig har kørt to innovationsprojekter, ikke. Altså, så der er hele tiden noget nyt. Samtidig med at de skal være praktikvejledere, tage sig af egenkontroller og alt muligt andet, så tror jeg egentlig de føler sig en lille smule overbebyrdet, og jeg tror egentlig at vi gør det her fordi at...det skal vi jo" (Afdelingsleder).

De mennesker, som i én sammenhæng bliver omtalt som nogen, der er statiske, og som skal tvinges ud af "plejer" bliver altså i andre sammenhænge både af sig selv og af lederne beskrevet som nogen, der i den grad befinder sig i en foranderlig dagligdag. Det er på den baggrund, at jeg mener, at italesættelsen af noget som innovation *skaber* et statisk Andet. Forstyrrelser bliver af medarbejderne bestemt ikke set som innovationsfremmende brud med en statisk hverdag – det bliver i stedet set som irrelevant støj, der står i vejen for, at medarbejderne kan udvikle brugbare erfaringer baseret på de forandringsprocesser, der allerede er sat i søen.

Hver gang noget blev udpeget som et innovativt resultat, blev det samtidig sat i forhold til et felt eller en kontekst, som det var innovativt *i forhold til*. Nogle gange blev innovationsgraden vurderet som et produkt eller et resultat – og så blev det sat i kontrast til noget gammelt eller til en praksis, der lå bagude i tid, og "innovationen" var så det nye produkt eller den nye praksis.

Andre gange blev innovation set som en slags "tilgang" eller indstilling, og sådanne tilfælde blev innovation set som en dynamisk, eksperimenterende, ansvarstagende indstilling, og stillet i kontrast til en mere statisk tilgang, præget af låsthed og plejer.

I begge tilfælde blev det innovative udpeget ved at stille det i kontrast til noget andet, som så enten blev gjort *gammelt* eller *statisk*. Innovationsbegrebet skabte med andre ord et "Andet" som nogle gange var "de Andre", de statiske, dem med rutinearbejdet og driftsopgaverne og vanerne, dem som skulle innoveres – til trods for at disse mennesker faktisk ikke oplevede deres egen dagligdag som spor statisk. Måden innovationsbegrebet blev brugt på, legitimerede forstyrrelser, gjorde forskel på skaberne og de statiske Andre og legitimerede med andre ord "othering".

Kom der noget nyt ud af Fælles Forebyggelse?

Ser man på Fælles Forebyggelse, kan man ligeledes spørge sig selv, hvad resultatet af processen mon var, og om det var nyt. Er det udviklingen af et workshop-koncept, der udgør resultatet? Er de nye formidlingsmetoder resultatet? Eller er det de unges eventuelt ændrede syn på rygning, alkohol og stoffer, der udgør resultatet af processen?

Sørensen og Torfing (2010:6) lægger i deres innovationsdefinition vægt på, at der skal være tale om en *kvalitativ* ændring, for at man kan tale om innovation – derfor vil det ifølge deres definition ikke være innovation, at kommunen er lykkedes med at nå ud til *flere* unge end tidligere med deres budskaber. Det ville udelukkende være en kvantitativ ændring, og det kvalificerer ikke som innovation. For at noget ifølge Sørensen og Torfing kan være innovativt, må der være tale om noget kvalitativt anderledes.

Hvis man skulle prøve at pege på noget kvalitativt anderledes eller nyt, der kom ud af projektet, er noget af det mest iøjnefaldende de nye og målgruppeorienterede formidlingsmetoder, der brød med en tradition for envejsskommunikation og lange

PowerPoint præsentationer. På den måde ville man godt kunne argumentere for, at der var tale om innovation i forhold til både Sørensens og Torfings definition (2010:6) og i forhold til Osbornes og Kerrys definition, der lægger vægt på diskontinuitet (Osborne og Kerry 2005:6). Om disse nyskabelser ligefrem transformerede et paradigme (Osborne og Kerry) eller et vidensdomæne gennem en påvirkning af et socialt felt (Csikszentmihalyi), er svært at sige, for det kommer igen helt an på, hvad man betragter som sit felt, og hvad man stiller det nye i forhold til. En af projektdeltagerne - en misbrugskonsulent, udtrykte det således:

"Det har i mange år været sådan herude, at der har været samarbejde mellem SSP og de forskellige områder, så det med at arbejde sammen er ikke et nyt fænomen, men det er nok første gang, at det har været så struktureret. Der har været masser af situationer, hvor man har arbejdet sammen på nogle skoler om et eller andet i en periode, og så er man væk igen. Men jeg tror det er første gang, at man arbejder sammen om, at der skal ske noget vedvarende, og det synes jeg er nyt. Nu laver vi en fælles indsats, som skal køre løbende. Jeg håber så bare, at vi kan følge med, for vores samfund udvikler sig, og de unge flytter sig hele tiden. Så det vi har lavet til 7.8.-klasserne, det tror jeg er rigtig godt...nu! Men jeg er ikke sikker på, at det er godt om 5 år. Så skal der sikkert noget andet til [...]. Der er selvfølgelig altid tvivl om, hvordan det virker i forhold til de her børn, men sådan vil det jo altid være. Altså, hvor meget får de egentlig med? Men altså på de tilbagemeldinger, vi har fået, der lyder det som om, at vi i hvert fald har ramt forældrene, og at det er blevet meget nemmere at få lavet forældreaftaler" (misbrugskonsulent)

Hvis man beslutter at anskue de professionelle forebyggere som "feltet", så kan man måske godt argumentere for, at der er sket en ændring i forhold til en tidligere praksis, som var mere projektorienteret eller midlertidig end nu. Men jeg synes, at misbrugskonsulentens refleksioner er mere nuancerede end som så, for han kommer i citatet med en interessant refleksion over, hvornår noget er vedvarende eller nyt i forhold til hvad. På den ene side siger han, at det er nyt at lave noget vedvarende - fordi de tidligere kun har lavet midlertidige tiltag. Men samtidig siger han også, at det de har lavet netop skal betragtes som noget midlertidigt, fordi de højst sandsynligt skal lave det om, for at det kan blive ved med at være relevant. Når konteksten forandrer sig hele tiden, er det altså på den ene side nyskabende at lave noget vedvarende og på den anden side vigtigt, at det vedvarende ikke bliver ved i uændret form, men også forandrer sig og tilpasses løbende. På den baggrund ville Osborne og Brown måske slet ikke betragte denne proces som innovation, men som forandring, fordi innovation baserer sig på *brud*, mens forandring handler om *kontinuitet* (2005:6).

Men man kunne også vinkle analysen lidt anderledes og spørge, hvad der egentlig i en foranderlig kontekst ville kvalificere som innovation i følge Osborne og Brown. *Hvis verden er foranderlig og innovation kræver brud, hvad skal der så til for at bryde med forandring? Stilstand? Eller forandring i anden potens?*

Men faktisk handler misbrugskonsulentens intentioner slet ikke om, at tiltaget skal kvalificere som innovation. Han er ret ligeglad med om Fælles Forebyggelse bliver kategoriseret som innovation eller forandring, og han er heller ikke specielt fokuseret på, om det bryder med eller er en forlængelse af tidligere praksis inden for forebyggelsesfeltet. Han er interesseret i at ændre på praksis i et helt *andet* socialt felt: de unges.

Hvis man betragter de unge som feltet, er det imidlertid svært at sige, om der er sket en ændring. De "uhyggelige lydclip" havde gjort dybt indtryk på de unge mennesker og forældre,

som jeg interviewede, men om det kvalificerer til at tale om en transformation af feltet eller et tilsvarende vidensdomæne blandt de unge, er svært at sige. De unge, som det lykkedes mig at få interviews med, var (ikke overraskende) nogen, der allerede var ikke-rygere og havde "sunde drikkevaner", og de mente hverken at kunne se ændringer hos sig selv eller deres kammerater. Men som misbrugskonsulenten sagde, er det nærmest et vilkår inden for forebyggelse, at man ikke ved, om indsatserne virker. Der, hvor han følte sig mest overbevist om at have gjort en forskel var blandt forældrene, som syntes at være lettere at få til at lave forældreaftaler. Men om det betyder noget for de unges måde at drikke på, ved hverken han eller jeg.

Igen er min pointe, at man kan nå frem til meget forskellige vurderinger af, hvorvidt et resultat er innovativt, afhængig af hvad man *fremstiller* som innovation, og hvad man gør til kontekst. Hvorvidt resultaterne af en proces kvalificerer til at blive kaldt innovation afhænger helt af, hvad man som analytiker beslutter at betragte som det "felt" eller den kontekst man forventer at finde transformeret. På den måde er jeg tilbage ved Gulløv og Højlund der jo netop understregede, at det ikke er noget neutralt forehavende at definere sin kontekst. Når jeg som analytiker definerer enten de professionelle forebyggere, forældrene eller de unge som den kontekst jeg holder projektets resultater op imod, så falder min afgørelse helt forskelligt ud.

Om projektet "kvalificerer" som innovation handler derfor om, hvilken kontekstualisering jeg foretager. Med én kontekstualisering (blandt professionelle forebyggere) kan jeg nå frem til at projektet er innovativt og har transformeret en praksis, og med en anden kontekstualisering (blandt unge) af samme projekt kan jeg nå frem til, at projektet ikke umiddelbart kan siges at have transformeret en praksis, og med en tredje kontekstualisering (blandt forældre) kan jeg nå frem til, at der måske er sket en lille ændring af praksis.

Innovation som perspektiv

Men faktisk var der ikke ret mange af aktørerne i Fælles Forebyggelse, der var særlig optagede af overhovedet at italesætte projektet som innovation. Godt nok havde projektlederen, Elisa, responderet på min mail til sundhedsstyrelsen, hvor jeg efterspurgte samarbejdsdrevet innovation. Men på mine mange interviewspørgsmål om, hvad innovation var, kom en række svar, som forklarede, at intentionen sådan set ikke var at innovere, men at gøre noget nødvendigt og løse aktuelle problemer. Fx sagde fagchefen for området følgende:

"Det er ikke sådan, at vi sætter et innovationsprojekt i gang. Vi sætter noget, som vi har behov for, i gang, og så siger vi: Hvor innovative kan vi være på sådan et område her? Det bliver selvfølgelig mere og mere udfordret forstået på den måde, at - med alt respekt - så er den offentlige sektor kendt for at gøre det samme, der ikke virker, rigtig mange gange efter hinanden. Så på den måde er det en nødvendighed [at innovere]" (Fagchef)

Et lignende synspunkt kom til udtryk hos en af politifolkene i projektet:

"Jeg er ikke innovativ – eller...jo, det er jeg måske nok - men jeg tænker ikke, at det er innovativt. Jeg tænker "hvordan løser vi det her, hvordan kommer vi videre?", når vi står med en eller anden problemstilling" (Politimand).

Disse to citater afspejler ganske godt en ret udbredt forståelse blandt både ledere og deltagere i Fælles Forebyggelse. Det var ikke så vigtigt om projektet var innovativt, men det var nødvendigt at gøre noget for de unge - innovation eller ej.

I det hele taget var mange af aktørerne i Fælles Forebyggelse (og i øvrigt også en del af aktørerne i En God Hverdag På Plejehjem) lidt usikre på, hvad de egentlig skulle lægge i begrebet innovation. Alle blev naturligvis spurgt, hvad det var, og her kommer endnu et par eksempler på hvad aktørerne i Fælles Forebyggelse svarede på spørgsmålet: hvad er innovation?:

"Ja, det er også det, jeg er lidt i tvivl om. Innovation, det er vel...som jeg lige forstår innovation, det er, at man har nogle gode tanker om et eller andet, og så skal man så have det ud i handling" (Leder af Misbrugsbehandlingen).

"Innovation, det er sådan et buzzword, altså, for et bruge en god dansk betegnelse. Jamen altså, hvad betyder innovation – hvad er det? Man skriver det mange steder, og man siger det mange steder, og det er lige som om, at det skal man sige, ikke. [...] hvis jeg sådan skal lave en eller anden form for definition, så hørte jeg engang én sige, at det var kreativitet omsat til praksis, men jeg ved ikke hvor væsentligt det er... sommetider er det væsentligt at man ved, hvad man taler om, kan man sige, men om man lige er helt skarp på definitionen... Altså, lige så snart du gør noget som du ikke har prøvet før, er det så ikke innovation? Hvis det er nyt, hvis der er nogen, der har tænkt nogle tanker om en anderledes måde at gøre nogle ting på, ikke? Men vi tænker det jo også meget som forebyggelse, ikke" (Direktør).

Disse to citater lander efter lidt overvejelser på en innovationsdefinition, der i høj grad svarer til de teoretiske definitioner, nævnt i begyndelsen af kapitlet ved at lægge vægt på idéer, der er blevet implementeret eller virkeliggjort. Men derudover viser de også begge to en tvivl om, hvad innovation er, og om det overhovedet er vigtigt. Den allersidste kommentar fra direktøren er heller ikke uvæsentlig, for han understreger at de *tænker* projektet som forebyggelse. Dermed siger han også, at man tilsvarende godt kan *tænke* et projekt som innovation. Det handler altså ikke om at afgøre om det er det ene eller det andet, men om, at innovation er et perspektiv, man kan lægge ned over en del af virkeligheden (fx et projekt) og dermed *ser og forstår* man det på en bestemt måde.

Selvom jeg godt som analytiker kunne vælge at betragte projektet som innovation og udpege en kontekst, som et nyt resultat kunne være nyt i forhold til, så var en sådan forståelse faktisk ikke i tråd med, hvordan aktørerne selv så projektet. De kunne godt "overtales" til at anlægge et sådant perspektiv. Det viser citaterne ovenfor, men det var ikke et perspektiv, de af sig selv brugte til at forstå projektet med.

Udstrækning - Innovation som moderne prisme

Jeg vil argumentere for, at der ikke er nogen observerbare kendetegn ved "innovation", der gør det muligt at "udpege" det empirisk.

Er afprøvning af allerede udviklede éngangsvarmepuder på et plejehjem innovation? Er coaching af ældre mennesker? Er forebyggelse af unges misbrugsproblemer innovation, hvis man prøver nye måder? Hvad er de "gamle" måder egentlig? Og hvad hvis det slet ikke skete på den måde, som var intentionen? De medarbejdere, jeg talte med i de to cases, gentog gang

på gang, at alting blev lavet om hele tiden, og at man ikke kunne nå at finde ud af, om noget nyt virkede, fordi alting var løbende under forandring, så der var ikke noget "statisk" at holde forandringerne op imod.

På den ene side var der masser af krav om dokumenterbarhed, der lagde op til, at man skulle kunne "fremvise" det innovative ved samtidig at pege på det gamle eller det statiske, men som mange af aktørerne forklarede, så var den statiske hverdag ikke rigtig til at få øje på.

Hvis "normaltilstanden" er forandring, hvad er så innovation? På en eller anden måde er det jo ikke specielt innovativt at innovere, hvis det netop er det, man plejer at gøre. Om man vælger at betegne noget som innovation, afhænger helt og fuldt af, hvilken sammenhæng man vælger som sin analytiske kontekst. Og *når* man vælger sin analytiske kontekst, så gør man noget ved både det, der fremstilles som innovation og det, der fremstilles (eller tilbagestilles) som kontekst.

Det er altså ikke noget *i det observerede*, der afgør om der er tale om innovation - det er noget *i observatøren*, for det er observatøren, der vælger kontekstualiseringen. De mennesker jeg interviewede var ikke bare *aktører* i innovationsprocesser. De var også *observatører* af og i innovationsprocesser, og de forholdt sig reflekterende til deres handlinger, hvilke måder de skabte eller ikke skabte forandring på. De tænkte både bagudrettet og forholdt sig til, hvordan de brød med eller byggede videre på tidligere praksisser, og de tænkte fremadrettet og spekulerede over, hvordan andre mennesker på et senere tidspunkt eventuelt kunne tænkes at træffe beslutninger på baggrund af deres handlinger.

På den baggrund vil jeg mene, at innovation ikke er noget der kan "observeres", men at det snarere er en analytisk tilgang, man observerer "igennem". Når man ser en proces eller et produkt som innovation, foretager man en analyse, hvor man udpeger noget som "det nye", og samtidig definerer man den kontekst, som dette nye skilles ud fra. På denne måde bliver innovationsperspektivet en slags prisme, et særligt blik, der spalter det observerede i "nyt" og "gammelt" eller "dynamisk" og "statisk" alt efter om det er produkter eller processer, man stiller skarpt på. Man udpeger med denne prisme ikke kun det nye og dynamiske, men også det, der i processen gøres til "det gamle" eller "det statiske Andet".

Det er bestemt ikke udelukkende forskere eller andre analytikere, der observerer gennem "innovationsprismer", som spalter belysningen af verden. Der var masser af ledere og medarbejdere i de cases jeg fulgte, som indtog sådanne analytiske observatørroller. I En God Hverdag På Plejehjem var der masser af snak om innovation - i hvert fald blandt ledere og projektledere. I Fælles Forebyggelse blev der stort set kun talt om innovation, når jeg spurgte om det, men så fik jeg også svar på, hvorvidt projektet var innovation eller ikke og hvorfor. Således kunne aktørerne indtage roller som analytikere og betragte processerne gennem en innovationsprisme - de foretog dermed også analyser og definerede kontekster. De valgte at se eller fremstille én proces eller ét produkt som innovation, og dermed var der noget andet, som blev gjort til "ikke-innovation" - fx den praksis, som tidligere havde været fremherskende på et område - også selvom denne praksis måske ikke blev oplevet som spor statisk af de mennesker, det drejede sig om.

Der er ingen tvivl om, at vi lever i en verden, hvor der kan være adskillelige politiske argumenter for det hensigtsmæssige i at betragte og fremstille en proces eller et tiltag som innovation. Alene det faktum, at innovation står så højt på den politiske dagsorden, tiltrækker

politisk, ledelsesmæssig og økonomisk opmærksomhed, og forbindes med en række forskellige forhåbninger om vækst, velfærd og velstand, kan friste enhver, der tænker bare en smule strategisk, til at finde "innovationsprismen frem" og anskue de projekter, som vedkommende er involveret i, som innovation.

Men det er muligvis ikke blot de aktuelle politiske vinde i form af regeringsudspil, innovationspuljer, eller de nye ord som "co-creation", "swarm-creativity" og "innovationspartnerskaber", der spiller ind på ivrigheden efter at fremstille forskellige forehavender som innovative med opsplittings og "othering" til følge.

Jeg vil mene, at lignende processer med tilsvarende implikationer kan genfindes i historien, og jeg vil derfor se på et andet "opsplittende" projekt, der ligeledes kan siges at have handlet mere om måder at forstå og fremstille forandring på, end om, hvorvidt en forandring havde fundet sted eller ikke.

Kolde og varme samfund

Det er ikke er nogen specielt ny tendens, at mennesker i den Vestlige verden "ser" og opdeler verden i kategorier som ny og gammel, civiliseret og primitiv eller dynamisk og statisk. Gennem mange år har Europa via fx evolutionistiske forståelser og kolonialistiske projekter beskrevet andre samfund som "historieløse". I 80'ernes antropologfaglige selvansøgelse, udkom en bølge af værker, der beskrev, hvordan europæere (herunder ikke mindst europæiske antropologer selv) gennem deres måde at beskrive andre folkeslag på var med til at fremstille dem som statiske, til trods for at dette på ingen måde var tilfældet. Johannes Fabian beskrev i bogen "Time and the Other - how Anthropology Makes it's Object" bl.a. om hvordan antropologer ved at skrive i "antropologisk nutid" (fx Balineserne gør sådan og sådan) fremstillede andre folkeslag, som om de levede i en slags statisk tidløshed, hvor antropologens observationer på et bestemt tidspunkt uden videre blev generaliseret til at være altid-gældende for det pågældende folk (Fabian 2002).

I 1982 udkom også Eric Wolfs værk "Europe and the People With out History", hvor Wolf kritiserer tendensen til at fremstille andre folkeslag, som om deres historie først startede, da Europæerne ankom (Wolf 1982). I dansk kontekst har Kirsten Hastrup i flere sammenhænge beskrevet, hvordan ikke bare antropologer men hele den vestlige civilisation i høj grad baserede sit verdenssyn på en forståelse af "os" som "nogen der udvikler sig", mens "de Andre" har stået stille (Hastrup 1999:31). På den baggrund har vi antaget, at australske aboriginer eller andre indfødte folk i kraft af deres stilstand var at sammenligne med, hvordan vi selv var i stenalderen eller på et andet tidligt tidspunkt i vores egen udvikling.

Allerede i 1962 forsøgte Claude Lévi-Strauss at gøre op med denne tænkning (Lévi-Strauss 1994:234). Som et alternativ til at tale om historiske og historieløse samfund, introducerede han begreberne "kolde" og "varme" samfund. Han skrev:

"Vi har andetsteds antydnet, at den uheldige skelnen mellem "folkeslag uden historie" og de andre med fordel kunne erstattes af en adskillelse mellem det, vi for at tjene sagen kalder de "kolde" samfund og de "varme" samfund: de første søger ved hjælp af de institutioner, de giver sig selv, så at sige automatisk at ophæve den virkning, som de historiske faktorer kunne have på deres ligevægt og kontinuitet; de andre gør resolut sig selv til deres egen historiske vorden for at gøre denne til deres udviklingsdrivkraft" (Lévi-Strauss 1994:234).

Og han fortsætter:

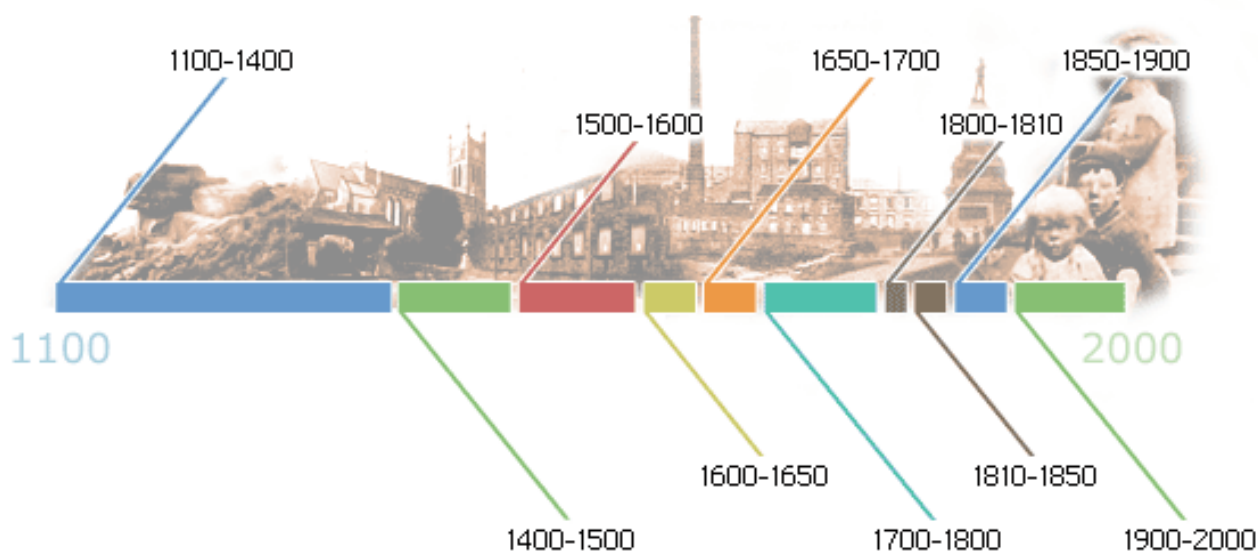
"I så henseende er det lige så kedsommeligt som unyttigt at ophobe beviser på, at ethvert samfund er i historien, og at det forandrer sig: det er indlysende. Men hvis man stædigt fastholder en overflødig påvisning, risikerer man ikke at forstå, at de menneskelige samfund reagerer meget forskelligt på denne fælles betingelse: nogle accepterer den med eller mod deres vilje, og ved at blive sig den bevidst udvider de dens konsekvenser (for dem selv og for andre samfund) til et vældigt omfang; andre (som vi af denne grund vil kalde primitive) vil ikke vide af den og forsøger, med et snilde, som vi ikke forstår at værdsætte, at gøre de tilstande så permanente som muligt, som de betragter som de "første" i deres udvikling" (ibid. 237).

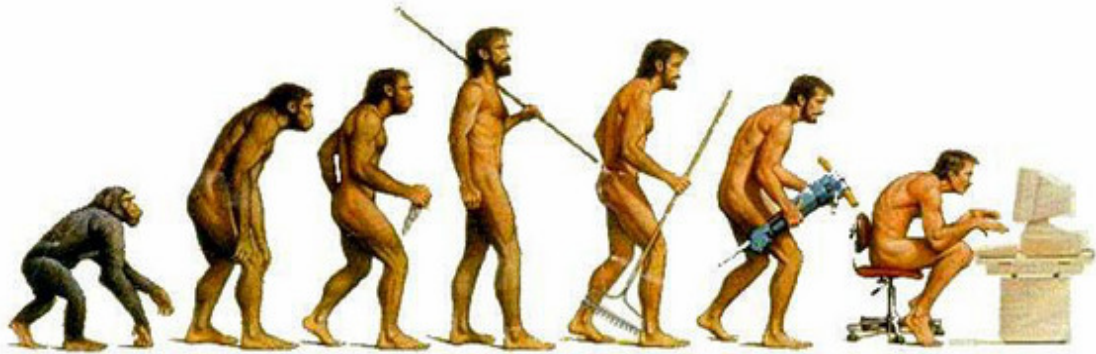
Lévi-Strauss mener med andre ord ikke, at forskellen mellem samfundene består i, om de to forskellige typer af samfund forandrer sig eller ikke, men i hvordan mennesker i forskellige samfund *ser og forstår* denne forandring. Den ene slags samfund gør et stort nummer ud af forandringerne og betragter sig selv som drivkraften bag dem, mens den anden slags samfund løbende indskrifer forandringer i skabelsesberetningerne, som om de altid havde været der.

Den Vestlige verden vil efter Levi-Strauss' termer høre til den første slags. Som et "varmt" samfund ser vi os selv som dynamiske eller historiske. Hastrup skriver, at opdagelsen af "den nye verden" og Jordens kugleform ændrede fundamentalt på vores forståelse af tid, og historien "genopstod" som et menneskeligt produkt:

"den idé vinder nu frem, at mennesker ikke blot efterligner en orden, men skaber en særlig orden, som ikke har noget absolut forbillede, og derfor er "kunst"; i den forstand bliver mennesket ansvarligt for sin egen verden" (Hastrup 1999:15).

På den måde beskriver Hastrup den forandring, der skete, da vi overgik fra at opfatte samfundet eller menneskeheden som efterlignende en guddommelig orden til at opfatte os selv som *skabere af historien*. Vi ser os selv og vores nutid som resultat af en historisk udviklingsproces, som vi ser os selv som *drivkraften bag*, og vi afbilder fx denne historiske udvikling ved hjælp af kronologiske tidslinjer, der illustrerer, hvordan udviklingen har fundet sted over tid, og udstiller hvor langt vi er nået:





Ovenstående billeder (fundet på nettet) illustrerer, hvordan evolutionsteorier og lineær tidsopfattelse er en del af vores hverdagsforståelse af os selv. Vi opfatter os selv som under udvikling, og selv om billedet nederst humoristisk antyder, at der kan være lidt forskellige vurderinger af, hvor positiv denne udvikling er, så er der ingen tvivl om, at vi opfatter os selv, som nogen der forandrer os over tid, og at den historiske udvikling er *vores* produkt og ikke fx en guddommelig vilje, der har installeret sig på Jorden.

Det er netop denne opfattelse af os selv som resultater af og drivkræfter for en dynamisk proces, der samtidig har været med til at "se" eller positionere de Andre som historieløse folk. Vesterlændinge har ganske enkelt gennem mange år regnet med, at forskellige folkeslag rundt omkring i verden ikke forandrede sig af sig selv, men højst sandsynligt kun under påvirkning udefra, fx ved Europæernes indgriben (Welz 2003:257). Vi antog, at disse folkeslag nok var ligesom vi selv var en gang (Hastrup 1999:31), og på den baggrund kunne man rejse ud i verden og møde en tidligere udgave af sig selv og lære noget om sin egen fortid ved at studere andres nutid.

Det er denne tænkning, Lévi-Strauss gerne ville gøre op med. De "kolde samfund" er nemlig ifølge ham på ingen måde statiske. Men de "ser" på forandring på en anden måde, nemlig gennem en mytisk tidsopfattelse. Den mytiske tidsopfattelse kan fx illustreres gennem australske aboriginer og deres brug af "the Dreaming". The Dreaming er en mytisk tid, som på den ene side er fortid og fortæller om forfædrenes bedrifter, men som samtidig er en allestedsnærværende nutid, eller måske snarere en kontinuerligt tilbagevendende evighed, som fx manifesterer sig i landskabet, hvor klippeformationer, træer m.v. vidner om begivenheder, der har fundet sted/altid finder sted i the Dreaming.

I sin bog "At Home in The World", beskriver antropologen Michael Jackson måden hvorpå Australske Aboriginer håndterer almenmenneskelige eksistentielle spørgsmål. Han beskriver bl.a., hvordan en forandring blev håndteret i the Dreaming. Forandringerne blev vævet ind i myterne, og på den måde gjort permanente eller fremstillet, som om de hele tiden havde været der, eller var forudbestemt og i hvert fald ude af menneskenes egne hænder (Jackson 1995:35-36, 55-56, 152). På lignende vis, illustrerer Peter Gow, der har skrevet om myter i Amazonas, at myternes ord og sprog har ændret sig gennem tiden, således at fx flyvemaskiner er blevet inkorporeret i myterne (Gow 2001:288), og således gør myterne arbejdet med at

omformulere og genbehandle forandringer, så det samlede system opretholdes, men også udvikles (ibid.). Han skriver i indledningen:

"The myths are not in Lévi-Strauss's view intrinsically stable, until they are disturbed by history. Quite the opposite, they exist because of history, they exist to dampen down the effects of disturbances in order to maintain the coherence of meaningfulness. The myths generate the appearance of stability, an illusion of timelessness, that cannot be affected by changes in the world, but they do so by means of their ceaseless transformations, which marks their very historicity as objects from the analyst's point of view" (Gow 2001:11) (min understregning).

The Dreaming eller den mytiske tid er altså en anden måde at "se" (eller måske snarere "overse") forandringer på. En måde, der ikke udskiller eller udstiller noget forandret fra noget andet, som så gøres til den statiske kontekst, men som væver forandringen ind i konteksten og inkorporerer forandringen.

Myterne kan så at sige betragtes som et eksempel på den slags fantasmatiske logikker, som Glynos og Howarth beskriver, og som gør,

at mennesker er villige til at "overse" forandringer og lade som om de hele tiden har været der for at opretholde fantasien om, hvordan verden er indrettet. Og det var også lige præcis det, Lévi-Strauss mente var myternes funktion. De kunne mediere mellem de uforenelige modsætningsforhold, der kunne være i livets store spørgsmål: Liv og død, fortid og nutid, os og de Andre. Store spørgsmål kunne håndteres, og spændingerne mellem dem mindskes gennem myterne (Lévi-Strauss 1994:225ff).

Men det er værd at bemærke at i "varme" samfund ser det egentlig ikke ud til, at vi er specielt interesserede i at "mediere" spændingen mellem fortiden og nutiden - i hvert fald ikke, hvis mediere skal forstås som "udligne". Tværtimod ser det ud som om, vi er mere interesserede i at fremstille forskelle mellem fortiden og nutiden. Når jeg skriver at vi "fremstiller" forskelle mellem fortid og nutid, mener jeg både fremstille i betydningen "vise" eller "udstille", men også i betydningen "fabrikere" eller "skabe". Når vi fx tegner en tidslinje med forskellige opfindelser, civilisationer eller lignende, fremstiller vi forandringen ved at stille den i forhold til noget tidligere, og vi sætter dermed fokus på mennesket som skaber af sig selv.

Innovation som fantasmatiske logik

Når nogle af deltagerne i En God Hverdag På Plejehjem valgte at fremstille et bidrag til projektet som innovativt og banebrydende, kunne det dels hænge sammen med, at det var politisk opportunt, kunne legitimere brugen af projektmidlerne, kunne øge mulighederne for at sælge sit produkt eller at det bare passede sammen med en normativ fortælling, der hylder udvikling, omstilling og dynamik. "Innovation" var, som lederen af innovationsafdelingen forklarede, blevet det ord, man skulle bruge. På et tidspunkt var det så ikke længere innovation, man skulle tale om, men derimod vækst. Men det er værd at bemærke, at vækstmetaforen skriver sig ind i samme metafortælling, idet den også handler om udvikling og dynamik og i hvert fald ikke om at "inkorporere forandringer", og lade som om de altid har været der.

Jeg vil gerne understrege, at jeg ikke påstår, at innovation er en indbildt fantasme, og at en mere statisk udlægning af verden er en alternativ og mere realistisk beskrivelse. Både den klassiske mytiske tænkning, der inkorporerer forandring og lader som om den ikke har fundet

sted, og innovations-fantasmen der fremstiller og udstiller forandring gennem kontrast, kan betragtes som fantasmer eller myter, der kræver, at man som menneske er villig til at lukke øjnene for nogle af sine erfaringer for at kunne fortsætte med at tro på fantasmen.

Men det var ikke alle der var lige villige til at lukke øjnene for dele af deres erfaringer eller villige til at bakke op om innovation som en positiv selvskabelsesmyte. Nogle aktører så helt anderledes på både de konkrete projekter og på innovationsbegrebet. I En God Hverdag På Plejehjem var der en del aktører, som anså innovation for at være et magt-ord, der kunne bruges til at legitimere, at ressourcer blev taget fra dagligdagen og brugt på tvivlsomme eksperimenter eller promovning af private firmaers interesser. De var helt klart ikke fortalere for at hoppe med på innovationsbegejstringen og heller ikke villige til at lukke øjnene for de politiske aspekter af fantasmen. Tværtimod "så" og forstod de helt andre politiske sammenhænge, der kan sige at være fantasmatiske på en helt anden og mere dystre måde. Fx forklarede en afdelingsleder, som ikke var så begejstret for projektet om sin mistanke:

"Jeg fik dengang lidt et indtryk af...og nu bliver jeg grov... at man havde lavet det her innovationsprojekt, for at kommunen et eller andet sted kan sige, at så har man gjort noget for udviklingen. Og så har man måske fået nogle penge fra statskassen, fordi så gør man noget i kommunen. Det var min tanke, fordi jeg sad sådan lidt og tænkte på, hvis du har et firma som lægger navn til noget, og som egentlig bare forventer at kan læne sig tilbage og sige, det kører bare, så får jeg i hvert fald den tanke, at... at der er lavet en aftale under bordet" (afdelingsleder).

Og endelig var der også aktører (fx i Fælles Forebyggelse), som eksperimenterede med forskellige metoder og tog nye midler i brug, men som ikke italesatte det som nogen banebrydende omvæltninger, men snarere inkorporerede det i den daglige praksis uden større ståhej og uden at se det som innovation. På den måde kan man argumentere for at elementer af "mytiske" fortællinger faktisk trivedes side om side med moderne innovationsnarrativer og dystre modfantasmer, og at de forskellige slags fortællinger udmærket kunne dreje sig om den samme proces.

Pointen er, at man kan "se" forandringer og forholde sig til forandringer ved at *fremstille udviklingen og dynamikken* i sine fortællinger, eller ved at inkorporere dem i sine fortællinger og håndtere det nye, som om det altid har været der. Begge tilgange stødte jeg på i begge projekter. Muligvis var der lidt mere innovationsfremstilling og "varme forandringsforståelser" i En God Hverdag På Plejehjem end i Fælles Forebyggelse, der italesatte deres handlinger på en lidt "køliger måde". Men det er måske også værd at hæfte sig ved, at Fælles Forebyggelse heller ikke var blevet bevilget penge til at innovere. Fælles Forebyggelse var derfor ikke underlagt det samme pres for at "levere" innovation som En God Hverdag På Plejehjem var.

Derfor er det vigtigt at understrege, at det ikke forholder sig sådan, at alle mennesker i en bestemt slags samfund forholder sig til forandring på samme måde. De skifter, som jeg netop har vist, perspektiv fra situation til situation. Men trods diversiteten i tilgange kan det godt lade sig gøre at udpege nogle metafortællinger, der hylder en bestemt tidsopfattelse, og derfor vil jeg nu se lidt nærmere på, hvordan andre forskere har beskrevet den vestlige verdens fremstilling af normerne omkring innovation, dynamik og forandring.

Delkonklusion - Innovation som moderne selvskabelsesmyte

Collin Campbell skriver i den grad om et "varmt" samfund. Han skriver om "the desire for the new" og om "the romantic ethic and the spirit of modern consumerism" (Campbell 1992, 1983). I begge tekster adresserer han det moderne menneskes endeløse stræben efter noget nyt, og derfor vil jeg på baggrund af hans teorier reflektere over innovation set i dette moderne, "varme", "nyhedsstræbende" lys.

Campbell skriver primært om mode og forbrug, men han får også forholdt sig mere generelt til det moderne individs endeløse stræben efter mål, der hele tiden ser ud til at forsvinde lige bag horisonten. Han forklarer i "the desire for the new", hvordan det moderne individ drives af en rastløs trang til nyt, der gør fuldendt tilfredshed principielt uopnåeligt. Faktisk beskriver han, hvordan netop denne endeløse stræben efter det nye er blevet til en norm: Det gælder om at holde sig i gang, at stræbe efter noget nyt og for enhver pris om ikke at stagnere eller gå i stå. Man skal som moderne menneske simpelthen lære "the desire to desire" (Campbell 1992)¹⁶. Man kunne også sige, at han forklarer, hvordan man som moderne menneske forventes at finde den indefrakommende innovationsdrivkraft frem for dermed at ville forandring.

Mens Campbell retter fokus mod den moderne forbruger, er Giddens ude i et lignende ærinde – blot med fokus på, hvordan den moderne rastløshed og trang til udvikling, dynamik og bevægelse, har sat sig spor i normerne omkring selvidentiteten. Også han forklarer, hvordan individet gennem en diskurs om selvudvikling i bl.a. diverse "selvhjælpsbøger" overbevises om, at individet selv bærer ansvaret for kontinuerligt at udvikle og designe sit eget selv, således at personen kan opfatte sig som en værdig og autentisk person og som havende et rigt og meningsfyldt liv (Giddens 1991:109). Heller ikke i denne sammenhæng er det meningen, at projektet nogensinde skal kunne betragtes som fuldført - hvilket jo ville være det samme som at "gå i stå" eller være statisk, hvilket er en af de værste beskrivelser, man kan få hæftet på sig som moderne menneske. Denne tænkning, hvor mennesket gøres til skaber af eget liv er helt i forlængelse af Hastrups pointe om, at mennesker i den Vestlige Verden begyndte at se sig selv som drivkraften for og dynamikken bag udviklingen.

Yannis Stavrakakis har inspireret af bl.a. Colin Campbell også noteret sig, hvordan moderne mennesker synes at være drevet af et umætteligt begær efter nyt. Han beskriver i teksten "Symbolic Authority, Fantasmatic Enjoyment, and the Spirits of Capitalism: Genealogies of Mutual Engagement", hvordan kapitalismen har gennemgået to tidsaldre med hver sin fremherskende "ånd" eller metafortælling. Den første ånd beskrives med reference til Webers "Den Protestantiske Etik og Kapitalismens Ånd", hvor det arbejdsomme og seriøse borgerskab i deres afholdenhed fra nydelse og unyttigt forbrug endte som formuende kapitalejere. Den anden ånd beskriver han ud fra netop Colin Campbell, der har skrevet en pendant til Weber - nemlig "The romantic ethic and the spirit of modern consumerism", hvor det er præcis det modsatte, der er blevet normen. Man skal nyde, forbruge og hele tiden være på vej og i gang (Stavrakakis 2010).

Stavrakakis beskriver altså både en tidlig kapitalismeånd, der handlede om pligten til at udvise mådehold, behovsudskydelse og sparsommelighed, og en sen kapitalismeånd, der handler om det modsatte, nemlig pligten til at forbruge, nyde og begære med det samme, for på den måde er man med til at holde sig selv i gang.

Denne sene kapitalistiske ånd sammenfatter Stavrakakis i begrebet "commanded enjoyment", og det sporer han ikke kun i forbrug, som er Campbells emne, men også "*på den anden side af kapitalismens mønt*" nemlig i produktionen eller arbejdslivet (2010:73-74). Han sporer en tendens til, at der også i arbejdssammenhæng kan ses et skift i retning af kommanderet nydelse som hænger sammen med det implicite men kontinuerlige udviklings- og kreativitetskrav. Man skal helst nyde sit arbejde, engagere sig i sit arbejde, være skabende og kreativ i sit arbejde og man skal frem for alt arbejde af lyst (Stavrakakis 2010:87ff). Men samtidig understreger Stavrakakis, at der trods medarbejderens frisættelse ligger en udtalt neo-normativ forventning om, at medarbejderen "leverer" kreative og værdifulde nyskabelser tilbage til arbejdspladsen som tak for friheden. Og på den måde er friheden knap så fri, som den umiddelbart kan se ud.

En lignende konklusion når Anders Fog Jensen frem til i sin beskrivelse af projektmennesket, der på lignende vis må iscenesætte sig selv som drevet af lyst og engagement i projekter. Projektmennesket lever så at sige af at *skabe* aktivitet og blive husket som en slags *skabende kraft*, så vedkommende kan blive inviteret med i senere projekter. Derfor er det vigtigt, at projektmennesket vælger projekter, der ser ud til at føre til noget nyt og spektakulært, og som projektmennesket må forsøge at få sat sin signatur på, så det bliver muligt for andre at se, at han/hun var med (2009:80). På den måde kan projektmennesker *brande sig selv* på en måde, hvor de bliver attraktive for senere projekter, som de må hoppe videre til, uden dog undervejs at afsløre, at de ikke er fuldt dedikerede til det aktuelle og igangværende projekt, som de jo helst skal ville fuldt og helt, uden dog helt at vide, hvad det fører til.

På den måde kan man sige, at hvor allerede Webers kapitalistiske samfund af Levi-Strauss ville blive betragtet som "varmt", i og med at det var en samfundsform, hvor man forstod sig selv som dynamisk, og hvor der blev lagt vægt på at producere, skabe og opbygge noget, så er "temperaturen" om muligt steget endnu mere siden da. Den sene kapitalisme-ånd, som Colin Campbell og Stavrakakis beskriver, er ikke bare en ånd, der hylder nyttig opbygning af noget bestemt, men en der hylder forandring for forandringens skyld, og som "installerer" sig som en selvmodsigende kommanderet nydelse eller tvungen frihed til udvikling.

Ovenstående forfattere illustrerer alle sammen "det moderne", der refererer til troen på, at samfundet forandrer sig i retning mod noget bedre. I tråd hermed opfattes forandring som noget godt og attråværdigt, som man skal tilstræbe. Colin Campbell forklarer, at det nye jo netop ikke refererer til erfaringen og derfor netop kan associeres med alle mulige (og umulige) drømme (Campbell 1992). Selvom han skriver om den moderne forbruger, har han nogle pointer omkring "det nye" og især om forpligtelsen til hele tiden at holde sig i gang og lære "the desire to desire", der er ganske relevante set i sammenhæng med den dyrkelse af innovation, omstilling og dynamik, som man støder på i nogle sammenhænge.

Denne innovationsbegejstring og fremskridtstro må bestemt kunne ses som endnu et eksempel på desire for the new, og innovation må betragtes som et ord, der i hvert fald i nogle af disse meget positive betydninger er grundigt indlejret i modernismen og er med til at vise, at modernismen i visse sammenhænge bestemt ikke er et overstået kapitel (selvom der ofte tales om post-modernisme). De nævnte forfattere adresserer alle en moderne fantasmatiske logik, der hylder udvikling, innovation og skabelsesprocesser, og som gør det engagerede, ansvarstagede og omstillingsparate individ til den *skabende kraft*, der kan få innovation til at

ske – inde i sig selv (Giddens), på markedet og arbejdsmarkedet (Stavrakakis), og i projekter (Jensen).

Jeg vil derfor mene, at innovation som begreb kan forstås som ganske tæt koblet til en særlig moderne fantasmatiske logik eller en moderne skabelsesmyte: en selvskabelsesmyte, der i modsætning til klassiske myter – udstiller og fremstiller forandring, innovation og dynamik som et udkomme af det engagerede individs skabende kraft.

Belært af empirien såvel som debatterne om "historieløse folk", vil jeg derudover mene, at netop denne skabelsesmyte fungerer som en prisme, og gennem "othering" er med til at lokalisere skaberkraft hos nogen og samtidig gøre andre til den statiske kontekst. Dermed legitimeres eksempelvis forstyrrelser og transformationer af de statiske Andre, der i denne bevægelse bliver gjort til enten objekter eller barrierer for innovation.

Kapitel 6 – Samarbejde som fantasme og social logik

I sidste kapitel viste jeg, hvordan det at udpege noget som nyt eller innovativt er ganske politisk og forbundet med en særlig moderne selvskabelsesmyte, der placerer mennesket som skaber af sin egen udvikling. Samtidig viste jeg også, at måden ordet blev brugt på, kunne illustreres med en prisme, fordi det spalter "belysningen" af verden ved at udpege noget som innovation og dermed samtidig udpege noget andet som gammelt eller statisk. Netop denne opspaltning sammenkoblet med at innovation ofte forbindes med noget, der kommer inde fra menneskets indre, betyder at innovation ganske nemt kan komme til udtryk som en slags othering, hvor der etableres en forskel mellem "skaberne" og de statiske Andre.

I dette kapitel, vil jeg undersøge, hvordan samarbejde forstås i et samfund, der præges af en sådan moderne selvskabelsesmyte. På den ene side er omstillingsparathed, innovation, vækst, udvikling, bevægelse og dynamik noget, der optager os meget, er af betydning for vores selvopfattelse og er blevet installeret som en moralsk forpligtelse (Campbell 1983, Baudrillard 1990, Giddens 1991, Jensen 2009, Juelskjær et al 2011:246). På den anden side, er der, som jeg skrev i indledningen, også en tendens til at innovation i stigende grad opfattes som noget, der sker *mellem* mennesker og ikke bare inde i dem. Der tales om co-creation, swarm-creativity, samskabelse og samarbejde som aldrig før. Hvad mon det betyder for måden vi opfatter samarbejde på, og hvilke forventninger har samarbejdspartnere til hinanden?

Jeg vil på baggrund af empirien analysere mig frem til, hvilke normer for social interaktion, de forskellige aktører forventer at hinanden overholder, når de forsøger at samarbejde, og dermed vil jeg forsøge at finde frem til hvilke *sociale logikker*, der mon knytter sig til den moderne innovationsfantasma eller selvskabelsesmyte. Med sociale logikker mener jeg i henhold til Glyson og Howarths forståelse af begrebet (beskrevet i kap 2) de sociale "spilleregler", som aktørerne opfatter som gældende i det indbyrdes forhold.

Samarbejde som innovationsfantasma

Der var på tværs af de to cases meget bred enighed om, at innovation og samarbejde var tæt koblet sammen. Samarbejde var ikke bare en måde at interagere på, det var også en måde, der blev forbundet med et særligt positivt og innovativt udkomme. Denne enighed var ikke kun at spore inden for bestemte typer af aktører, men faktisk på tværs af hele spektret. Dette kunne ses i mange forskellige sammenhænge. Her er fx, hvad en af deltagerne i Fælles Forebyggelse forklarede om innovation:

Nana: "Hvad forstår du egentlig ved innovation?"

"Det er at få ting til at ændre sig, sådan at man i samarbejde får noget til at ske".

Nana: "Hvad er så forskellen på innovation og ganske almindelig forandring?"

"Det er det med samarbejde. Jeg har ikke noget rigtigt svar, men samarbejde er i al fald noget af det vigtigste, for hvis man sidder alene med tingene, så får man ikke alle de gode ideer, som man gør, hvis man sidder sammen med andre" (projekt deltager, Fælles Forebyggelse).

Ligesom projektdeltageren i citatet ovenfor, understregede langt de fleste af de mennesker, jeg talte med (på tværs af cases), at det var vigtigt med samarbejde, hvis man ville innovere, for *"ingen er så kloge som os alle tilsammen"*. De fleste havde en entydig positiv opfattelse af samarbejde og mente, at det var vigtigt ikke at isolere sig selv eller at sidde i sin egen lukkede silo. Jo flere perspektiver og jo mere samarbejde jo bedre, hvis man ville forandre noget. Når de talte om samarbejde, så var det med termer som synergi, win-win og forklaringer om, at fællesskabet var mere end summen af individerne. Samarbejde blev i det hele taget italesat på så entydigt positive måder, at det var en social umulighed at være imod samarbejde. På den måde var meget af det der blev sagt om samarbejde egentlig mere en fantasme, der udpegede alt det gode, der kunne komme ud af at samarbejde, end det var en beskrivelse af de sociale logikker, som beskrev spillereglerne for samarbejde. I det følgende vil jeg imidlertid undersøge, hvordan aktørernes situationsdefinitioner, eller hvilke sociale logikker de mener, kendetegner samarbejde.

Samarbejde som social logik

Først vil jeg se på, hvordan deltagerne i de to projekter selv beskrev samarbejde og hvilke forventninger til den Anden, de mente, at samarbejde indbefattede. Jeg har selvfølgelig talt rigtig meget med projektdeltagerne i de to cases om, hvad samarbejde er. Ofte har jeg helt konkret stillet spørgsmålet: Hvad er samarbejde? Og de fleste interviewpersoner svarede, at det var noget med ligeværdighed, gensidighed og forståelse for hinandens situationer. Her nogle typiske eksempler på de svar, jeg fik:

"Det er jo i hvert fald noget med noget ligeværdighed, tænker jeg. Det er noget med noget gensidig respekt for det, man nu hver især kommer med, og så er det vel også et ønske om et fælles mål på en eller anden måde. Fælles forståelse" (projektleder, En God Hverdag på Plejehjem).

"For mig er samarbejde, at man er i en position, hvor begge parter er villige til at udveksle synspunkter, være i konstruktiv kritisk dialog med hinanden, med respekt for hinandens positioner, roller og situationer. Og at der er noget vi er fælles om" (Plejehjemsleder, En God Hverdag på Plejehjem).

"Det er vigtigt, at man har et fælles mål, og at man har noget af det sammen [...] Hvis jeg skal give et eksempel på det, så er det vores ønske om at blive bedre til det her. Det fornemmer jeg meget kraftigt på dem. Det er et ønske, som vi alle sammen har sammen samtidig. Det som vi gør er godt, men det kan blive bedre [...]. Så det behov og ønske har vi udviklet sammen på samme tid. Men stadigvæk så har vi jo mange ting, som vi gør og accepterer og respekterer, at hinanden gør uden, at det lige nøjagtigt er noget, vi har til fælles" (projektleder, Fælles Forebyggelse)

Stort set alle de forklaringer jeg fik på, hvad samarbejde var, cirkler ligesom ovenstående eksempler om, at samarbejde indbefatter gensidig respekt, imødekommenhed, og at man

anerkender den anden parts handlinger, prioriteringer og bidrag til det fælles ud fra en forståelse af hinandens situation og vilkår. Med andre ord, så skal man være indstillet på at sætte sig i den andens sted, vise hensyn, tilpasse sine forventninger og se den anden parts handlinger som legitime, selvom vedkommende måske prioriterer og arbejder for et andet formål, end man selv gør.

Samarbejde handler altså ifølge disse citater om at udvise velvillighed til at give plads til og tilpasse sig til den Andens eller de Andres forehavender, frem for at insistere på, kræve, kæmpe for eller udelukkende fokusere på sit eget forehavende. Som plejehjemslederen udtrykker det, kan samarbejde godt indbefatte kritik, men i så fald skal den være konstruktiv, så man respekterer den andens forehavende og udgangspunkt. Der er med andre ord tale om, at samarbejdet består i, at man ikke alene varetager sine egne interesser, eller kæmper om at få mest ret eller indflydelse, men at man i høj grad også respekterer, varetager og imødekommer *den Andens interesser*. Det krævede efter hendes mening at mindst den ene part i konfliktsituationer var i stand til at *"lytte sindssygt godt"*, for ellers ville der ikke komme noget konstruktivt ud af det.

På denne måde handler deltagernes forståelse af ordet "samarbejde" meget om "sam" og mindre om "arbejde". Kun en enkelt af de mange mennesker jeg spurgte om, hvad samarbejde var (en politimand fra projektet om Fælles Forebyggelse) svarede: *"Hvad samarbejde er? ... Måske skulle du hellere spørge, hvad der kommer ud af det?"* For ham at se var det ikke så vigtigt, om dynamikken mellem deltagerne fungerede på den ene eller den anden måde – det var slet ikke relationen, der var det centrale. Det centrale var for ham, om det gjorde en forskel for de unge, der udviste bekymrende adfærd.

På sin vis kan man sige, at hovedparten af deltagerne lagde vægt på at forklare, hvad samarbejde var ved at beskrive en bestemt form for gensidighed – eller en bestemt slags "deals" som Van de Ven sikkert ville have kaldt det, mens kun en enkelt valgte at fokusere på, at hvis nødvendigheden var presserende nok, så måtte man se stort på den indbyrdes dynamik, hvis blot problemet kunne blive løst. Hvor de fleste beskrev samarbejde ud fra en forståelse af sociale relationer som "udveksling", var politimandens forklaring mere i tråd med teorierne om, at "nød lærer nøgen kvinde at spinde", eller at nødvendighed kan fungere som en drivkraft. Igen kunne man altså genkende elementer af innovationsteorierne – eller rettere: nogle af de antagelser om hvad der driver mennesker til at handle, som kunne ses i innovationsteorierne, kunne også ses i beskrivelserne af samarbejde.

Men der var altså forholdsvis bred enighed blandt deltagerne på tværs af de to projekter om, hvad samarbejde var. Samarbejde var så at sige en genkendelig social logik, som deltagerne kunne karakterisere og udpege nogle grundlæggende principper for, og de kunne også pege på, hvornår disse principper blev brudt.

Følgende citat stammer fra en afdelingsleder på plejehjemmet. Hun og hendes afdeling havde ikke haft nogen særlig positiv oplevelse ud af at skulle samarbejde i et partnerskab med en privat virksomhed:

"Ja, hun [medarbejderen fra firmaet] havde i hvert fald nogle forventninger om, at vi havde bedre ejerskab i det her projekt, og hvor jeg ligesom måtte snakke med hende om, at ejerskab kommer jo ikke af sig selv. Det er deres projekt, og så må de også

vide noget interesse. De kan ikke bare tro, de kan sætte et projekt i gang og så komme her og hente data. Altså, sådan er det ikke". (afdelingsleder 1)

Denne afdelingsleder udtrykker (ligesom medarbejderen, der ikke ville være uhjælpelig), det som Axel Honneth kalder for uretsbevidsthed. Honneth beskriver uretsbevidsthed som en tydelig fornemmelse af ikke at være blevet anerkendt, dog uden helt at kunne sætte fingeren på, hvilket moralsk princip, der er blevet brudt (2003:56-60). Afdelingslederen udtrykker i dette citat en klar fornemmelse af, at en social spilleregulering er blevet brudt, og hendes anke er ikke kun, at afdelingen har fået ekstra arbejdsopgaver ud af at skulle samarbejde med en virksomhed. Det, hun især sigter til, er uligeværdigheden i relationen. Hun er utilfreds med, at virksomhedens medarbejder beder dem om at udvise "ejerskab", forstået som interesse og engagement i et projekt, uden at der kommer en interesse eller et engagement den modsatte vej. Den uretsbevidsthed, som udtrykkes her, kan bruges til at stille skarpt på de kulturelt konstruerede gensidighedsprincipper eller sociale spilleregler, som aktørerne navigerer efter. Jeg er altså ikke ude på at kortlægge universelle "retfærdighedsprincipper", men at bruge ytringer som den citerede til at få øje på nogle af de kulturelt konstruerede tavse spilleregler, som deltagerne kender uden nødvendigvis at tale ret meget om.

På en anden afdeling havde de haft positive erfaringer med at samarbejde med en virksomhed, og her fortæller denne afdelingsleder om processen:

"Jeg synes, at medicinprojektet - det var fantastisk fleksibelt. De var meget villige til at indrette sig efter os, og vi ville selvfølgelig også gerne. Der var sådan en gensidig fleksibilitet [...]. Så det kom til at glide hele tiden. De var meget, meget lydhøre og ville gerne forstå og lære, [...] Der var virkelig sådan en interesse, hvor jeg følte, at det var sådan en ærlig og dybfølt interesse for, at det her skulle lykkes" (afdelingsleder 2).

Selvom afdelingslederne har gjort sig vidt forskellige erfaringer med at samarbejde med en virksomhed, siger de to citater faktisk nogenlunde det samme om, hvad det er de to afdelingsledere forventede sig af passende samarbejdsopførelse. Begge forventede at samarbejdet skulle være gensidigt og ligeværdigt, og at den anden part interesserede sig og udviste lydhørhed og vilje til at tilpasse sig.

Den ligeværdighed, som afdelingslederne efterspurgte handlede ikke kun om fordeling af arbejdsopgaver eller om et bestemt udkomme eller resultat. Den handler også om den gensidige interesse for hinanden – den *gensidige villighed* til at se, forstå og anerkende hinandens funktion og værdi, den gensidige villighed til at tilpasse sig den andens legitime behov, og den gensidige respekt for hinandens vilkår.

Aktørerne understregede i mange sammenhænge vigtigheden af denne empatiske og anerkendende sætning sig i den Andens sted og vilje til fleksibelt at tilpasse sig den Andens behov og gøre noget fælles.

Dette er ganske tankevækkende, fordi det står i skarp kontrast til den form for samarbejde, der blev lagt op til med New Public Management, hvor en af grundtankerne var, at handelsrelationer, BUM-modeller eller kontraktlige relationer var vejen frem i forhold til at forny den offentlige sektor. New Public Management lagde op til samarbejdsrelationer præget af *meget specifikke aftaler eller kontrakter* om, hvad der skulle leveres til gengæld for hvad, ud fra en forestilling om at Markedet kunne bruges som samarbejdsmodel, og dermed være med til at

sikre et positivt udkomme af samarbejdet. Der blev derfor lagt vægt på transaktioner, og de respektive parter bidrag blev formuleret som varer, ydelser, services, leverancer i eksempelvis en kravspecifikation – et ord der tydeligt understreger, at det handler om at få specificeret hvilke krav, man kan stille til hinanden

Den slags samarbejde, som interviewpersonerne derimod lægger op til og som forbindes med innovation, bygger på en helt anden form for gensidighed. Det er ikke en gensidighed, der beror på præcision eller på en meget klar aftale om, hvad den ene part med rette kan *kræve*, at den Anden leverer. Det er snarere en gensidighed, der beror på en tavs kontrakt om *villighed* til gensidigt at tilpasse sig den andens behov og formåen, og så kan man ikke kræve noget som helst, men må indstille sine forventninger efter den Andens vilkår og i øvrigt primært koncentrere sig om selv at give.

Der var altså på tværs af casene tale om, at samarbejde blev italesat som noget entydigt godt, og som noget der både var værdifuldt i forståelsen smukt eller sympatisk, men som også blev opfattet som værdifuldt eller *værdiskabende* på en langt mere kvantitativ og målbar måde. Samarbejde blev opfattet som noget, der muliggjorde at 2+2 kunne give 5, eller at der kunne findes løsninger, hvor alle kunne være vindere, eller hvor fællesskabet var mere end summen af individerne. Denne fantasme vil jeg kalde for samskabelsesfantasmen, og den viste sig at være koblet til ret klare sociale logikker, der forbandt samskabelsesfantasmen med ligeværdighed, gensidighed, empati, respekt, anerkendelse, engagement og interesseret lytten til den Anden.

En del af den analyse, som jeg indtil videre har lavet, har imidlertid bygget på svar jeg fik, når jeg direkte spurgte om samarbejde, eller når mennesker har fortalt om samarbejde, uden at blive udfordret af at skulle redegøre for de besværligheder, der evt. havde været undervejs. Selvom det er tankevækkende, i hvor høj grad beskrivelserne peger i retning af den New Public Governance-bevægelse, jeg beskrev i indledningen, og divergerer fra den New Public Management-tænkning, som jeg også har været inde på, så er det ikke i sig selv så forfærdelig overraskende, at de verbale beskrivelser af samarbejde "passer med" de ord og værdier, som er oppe i tiden.

Som Glynos og Howarth skrev, så kan fantasmatiske logikker både være forbundet med en form for forestillet "goodness to come" (hvilket tydeligt var tilfældet med samskabelsesfantasmen), men også med en villighed til at lukke øjnene for nogle af de vilkårlige eller politiske aspekter af socialiteten (2007:147). De skriver med andre ord, at fantasmatiske logikker i nogle tilfælde kan virke som en form for ønsketænkning, der anviser en enkel vej til et positivt fremtidsscenario, selvom det betyder, at nogle erfaringer må udelades af fortællingen. Dermed skriver de også, at praksis kan se noget anderledes ud end de "pæne fortællinger", man kan få, når man som forsker spørger, hvad samarbejde er.

Men som nogle af citaterne og kommentarerne om hjælpsomhed også antydede, så havde mange af aktørerne også en klar fornemmelse af, hvornår en social samarbejdslogik var blevet brudt. Honneth taler om "uretsbevidsthed" som en fornemmelse af at have mødt miskendelse uden helt at kunne sætte fingeren på, hvilket moralsk princip der er blevet brudt (Honneth 2003:56-60), og jeg vil bruge en lignende tilgang til at stille skarpt på, hvad det er for nogle sociale logikker, aktørerne forventer, at hinanden følger i den specifikke sammenhæng, de befinder sig i. Dette vil jeg gøre ved at se på, hvornår parterne mente, at spillereglerne blev brudt, eller at en relation ikke længere var at betragte som samarbejde.

I det følgende vil jeg altså forsøge at "komme bagom" samskabelsesfantasmen ved dels at se på praksis og dels at se på, hvordan parterne fortolker denne praksis. Dette gør jeg ved at analysere en relation fra hver case, som aktørerne selv havde vanskeligt ved at få til at passe med deres forestillinger om samarbejde. I begge tilfælde drejer det sig om en relation, som parterne rigtig gerne ville forstå som samarbejde, men hvor de af den ene eller den anden grund endte med på et tidspunkt at konstatere, at relationen ikke var samarbejde, men noget andet.

Når jeg har valgt at dykke ned i netop disse relationer, er det ikke fordi jeg vil dyrke eller udstille det problematiske eller finder det særligt interessant at skrive om samarbejdsvanskeligheder, men fordi det primært er i disse situationer, der overhovedet blev sat ord på samarbejdslogikkens "yderkanter". Bortset fra de smukke samskabelsesfantasmer, som indeholdt alle de "i tiden rigtige ord", var disse vanskelige situationer de eneste, hvor der eksplicit blev talt om, hvilke spilleregler overholdelse der var afgørende for, om noget kunne betragtes som samarbejde eller ikke. I disse tilfælde oplevede aktørerne muligvis en uretsbevidsthed, eller i hvert fald blev de overraskede over, at de spilleregler, som de regnede med, at den anden ville følge, ikke blev fulgt.

Case 1: Et samarbejde om en ansøgning om et samarbejde

Jeg vil nu analysere relationen mellem den store kommune og Samskabelseslaboratoriet i forbindelse med, at de to parter havde fundet sammen om at udarbejde en projektbeskrivelse og en ansøgning om penge til et fælles projekt. Processen blev af alle de mennesker, jeg har talt med, beskrevet som et virkelig positivt og gensidigt samarbejde centreret omkring et fælles skabelsesprojekt. Men senere i processen skete der noget, som gjorde, at parterne ikke længere betragtede relationen som samarbejde. Det er denne udvikling jeg nu vil se på.

Den kommunale medarbejder, som til at starte med sad med opgaven, og som senere blev den første projektleder, forklarede følgende om samarbejdet med Samskabelseslaboratoriet i ansøgningsprocessen:

"Det startede med en fornemmelse eller en følelse – ja det lyder måske sådan lidt tåbeligt – men en følelse af gensidigt samarbejde. Selvfølgelig skulle de have nogle penge, men vi var ligeværdige i projektet. Jeg havde ikke den der oplevelse af, at vi købte nogle konsulenter ind og fortalte dem, hvad de skulle gøre, sådan som man kan gøre, hvis man fx skal have lavet en eller anden undersøgelse. Det var noget med, at vi udviklede. Vi havde en fantastisk proces omkring projektansøgningen og arbejdede på den på fuldstændig lige vilkår, og det var også sådan det startede..." (projektleder).

Det er bemærkelsesværdigt, hvordan projektlederen her fortæller om udvikling som noget, der hænger sammen med ligeværdighed og som står i modsætning til et køber-sælger-forhold. Denne måde at forstå samarbejde på er helt i tråd med den diskurs, jeg beskrev i indledningen og med den form for samarbejde, som Erhvervs- og Byggestyrelsen gerne ville støtte: Innovationssamarbejde forstået som et alternativ til køber-sælger-relationer. Og der var heller ikke på dette tidspunkt tale om et køber-sælger-forhold mellem kommunen og Samskabelseslaboratoriet, for der var slet ikke "penge i projektet endnu".

Også lederen af Samskabelseslaboratoriet husker samarbejdet i ansøgningsprocessen som utrolig velfungerende. Han forklarer det blot med, at samarbejdet spejlede begge parter *egeninteresser*, og derudover lægger han også i sin fortælling vægt på, at tankerne i projektet mere var nogen, som han og hans medarbejdere bragte med sig ind i projektet snarere end nogen, der opstod i samarbejdsprocessen:

"I første omgang var der en overlappende interesse mellem kommunen og os, hvor vi tilbød en tænkning, et koncept og nogle emner til at designe et projekt, som gør, at de kan få noget krop på et projekt, som de går og bakser med, og som samtidig kan skaffe dem noget finansiering. Den finansiering giver dem en mulighed for at handle og os en mulighed for at lave forretning, så der er på det tidspunkt en fin overensstemmelse mellem interesserne, som gør, at der er en fælles interesse i at få beskrevet projektet og få sendt en ansøgning" (Leder af Samskabelseslaboratoriet).

Selvom de argumenterer lidt forskelligt, lægger begge interviewpersoner vægt på, at samarbejdet var velfungerende, og at det var ligeværdigt. Projektlederen taler om ligeværdighed som en *følelse* af gensidighed og frigjort fra køber-sælgerforhold, og lederen af Samskabelseslaboratoriet lægger vægt på ligeværdighed forstået som respekten for den andens *egeninteresse*. Men et andet sted i interviewet uddyber han dette og forklarer:

"Interessentanalysen er så central hele vejen igennem: Hvorfor er vi her? Og det er ikke et spørgsmål om, at hver især forstår, hvorfor de selv er her, men at alle forstår, hvorfor hinanden er her" (Leder af Samskabelseslaboratoriet).

Hans pointe er derfor egentlig ikke så forskellig fra projektlederens pointe. De forklarer begge, at det centrale i et udviklingsamarbejde er, at parterne kender og respekterer *hinandens* interesser og ønsker så godt, at de kan varetage *hinandens* interesser, således at relationen ikke præges af, at hver part primært tænker på at mele sin *egen* kage. På den måde bliver forholdet et tillidsfuldt forhold, hvor hver part *betror* sin egeninteresse til den anden og koncentrerer sig om det fælles projekt i tryk forvisning om, at de andre i projektet nok skal sørge for, at vedkommende ikke bliver udnyttet. Hvis det fungerer, er der slet ikke nogen af parterne, der behøver at kæmpe for deres egen sag, fordi den Anden eller de Andre jo er der til at tage sig af netop det.

Det forhold, de to beskriver, er helt i tråd med, hvordan psykologen Vera John-Steiner beskriver kreative samarbejdsprocesser i det som hun kalder "*thought communities*". Også hun lægger vægt på, hvordan forholdet føles og på vigtigheden af at skabe "vi-hed", gensidighed, tillid og støtte, og hun lægger også vægt på evnen til at lytte empatisk og sætte sig i den andens sted (John-Steiner 2000:196-204). Hun understreger desuden at netop en oplevelse af et velfungerende kreativt samarbejde, kan få individet til at "strække sig selv", vokse, modnes og opnå et "fuldere selv" (ibid. 188-189). Hun er således også helt i forlængelse af diskursen om samarbejde som et vigtigt led i udvikling og vækst (ikke mindst selv-udvikling og selv-vækst), men hun skriver samtidig, at omgivelserne gør det vanskeligt at prioritere og understøtte samarbejde, fordi en række forskellige institutionelle forhold, lægger vægt på individuelt intellektuelt ejerskab (ibid. 144) og selvstændige, uafhængige individer, der kan opnå individuel hæder og ære (ibid. 204).

Men tilbage til casen: Alle parter var altså ret enige om, at den type samarbejde, de gerne ville have, skulle være et tæt og gensidigt forhold, hvor opmærksomheden var rettet mod udvikling

af noget som *begge og hinanden* gerne ville, og ikke et køber-sælgerforhold, hvor partnerne var optagede af at varetage *egne* interesser.

Ikke desto mindre vil jeg nu vise, hvordan samarbejde og køber-sælger-relationer (økonomi) på den ene side blev set som hinandens modsætninger og på den anden side som hinandens forudsætninger, og dernæst vil jeg vise, hvordan bevillingen af penge fra fonden betød, at partnerne ændrede deres indbyrdes forhold fra en relation af den slags, som alle parter ønskede til en relation af den slags som ingen af dem ønskede: Fra et tæt og gensidigt samarbejde til et markedsmæssigt køber-sælger-forhold.

Samarbejdes politiske karakter

Som netop vist i det foregående afsnit, var der stor enighed blandt partnerne om, at det *ikke* var attraktivt eller positivt for innovationspotentialet i samarbejdet, hvis forholdet mellem parterne var et køber-sælgerforhold. Fonden ville gerne understøtte noget andet end et køber-sælgerforhold. Det samme mente både projektlederen og virksomhedslederen. Det fremgår ikke så tydeligt af ovenstående citat, men det ses tydeligt i nogle af de citater, der præsenteres lige om lidt. Alle parter var sådan set enige om, hvad samarbejdet i hvert fald ikke skulle være. Det skulle ikke være et køber-sælger-forhold eller et aftager-leverandørforhold. Der skulle langt hellere være tale om et gensidigt samarbejde, centreret om et fælles skabelsesprojekt, og netop derfor var det centralt at kende hinandens motivation for at indgå i samarbejdet.

Der var i den måde samarbejde blev omtalt og beskrevet på *en modstilling mellem egeninteresserede markedsrelationer på den ene side og uegennyttige samarbejdsrelationer på den anden side*.

På sin vis kan man sige, at forestillingen om det uegennyttige eller generøse samarbejde her bliver stillet op imod en formodet barriere, nemlig *egennyttighed*, som forbindes med køber-sælger-relationer eller med markedet. Markedet og dets legitimering af egennyttighed bliver således gjort til den benævnte eller implicite forhindring (Glynos og Howarth 2007:147), som står i vejen for det gode, empatiske og uselviske samarbejde.

En sådan tænkning om markedet som et sted for kynisme og selvished har også James Carrier og Maurice Godelier påvist (Carrier 1995, Godelier 1999), og Carrier argumenterer oven i købet for, at vores forestillinger om varme og uselviske intimitetsrelationer er dybt afhængige af denne kontrast, uden hvilken de slet ikke ville kunne eksistere (Carrier 1995). På denne måde får idéen om det uselviske samarbejde eller de empatiske intimitetsrelationer en snært af en fantasmatisk logik, der er dybt afhængig af en tilsvarende forestilling om markedet som et koldt og kynisk sted, hvor alle kæmper mod alle for selv at få mest.

Det er dog væsentligt at understrege, at begge disse forestillinger om typer af relationer (uegennyttige samarbejdsrelationer og egennyttige markedsrelationer) sådan set bygger på gensidigheds- og lighedsprincipper - blot forskellige slags. Jeg vil derfor mene at man dels kan anskue dem som *sociale* logikker, i og med at de implicerer bestemte genkendelige måder at interagere på – nemlig *samhandel* og *samarbejde (mere specifikt samskabelse)*.

Men det korte af det lange er under alle omstændigheder, at det gode samarbejde blev omtalt som noget der stod i kontrast til markedet – eller i hvert fald til køber-sælger-relationer. Ikke desto mindre var det også tydeligt, at selvom samarbejdet blev omtalt som en slags

modstykke til markedet, var der også en hel del som forbandt samarbejdsrelationer og markedsrelationer.

Samarbejde som vejen til kapital

Samarbejde blev i flere tilfælde opfattet som en slags adgangsbillet til enten markeder eller fondsmidler, og på den måde fik samarbejde karakter af ikke bare at være en fantasme, der blev forbundet med "det gode", og heller ikke blot at være en social logik, forstået som nogle bestemte spilleregler for interaktion, men også at være forbundet med politiske projekter om at påvirke relationer i en bestemt retning. Økonomen fra den statslige fond forklarede, at samarbejde var et af de helt standardiserede udvælgelseskriterier, de brugte, når de valgte hvilke projekter, de ville støtte med penge:

"Altså der har været nogle standardkriterier for alle de ansøgninger, vi har fået ind. Selvfølgelig skulle der være tale om brugerreven innovation, og det skulle tage udgangspunkt i brugeren. Og så skulle det være samarbejde mellem flere forskellige virksomheder og organisationer - meget gerne både offentlige og private" (økonom, statslig fond).

På den måde var det at have samarbejdsrelationer et helt eksplicit adgangskrav for at opnå støtte, og for fonden var en af begrundelserne, at projektet på den måde kom flest muligt til gode. Fondens medarbejdere var ikke som sådan interesserede i at støtte enkelte virksomheder i det ene eller det andet projekt, for det ville jo være at forvride markedet og være ulovligt. De var interesserede i at støtte samarbejds-projekter, som kunne skabe læring, der spredte sig til mange. Initiativtagerne af En God Hverdag På Plejehjem forsøgte at tage højde for samarbejdskravene, selvom det for dem at se var lidt af et problem: De kunne ikke udvælge partnere fra det private erhvervsliv, før de havde fundet ud af brugernes behov, og brugernes behov skulle først afdækkes i løbet af projektet. Derfor forsøgte de at tænke lidt kreativt:

"[Den statslige fond] ville jo have, at vi skulle have nogle samarbejdspartnere i det private for overhovedet at give penge, og så tænkte vi, at så kunne vi jo godt gøre det, at vi fik sådan nogle generelle overordnede samarbejdspartnere, som kunne være nogle samarbejdspartnere på proces og metode og retning og sådan nogle ting, men som ikke skulle ned og lave de egentlige produkter. Og det var en fantastisk oplevelse at kontakte de her, for de var på lige med det samme. Yes! Alle sammen var meget meget interesserede i det her. Så det var sådan på det niveau det var i starten. Men altså desværre, synes jeg ikke rigtig vi fik noget ud af dem. Der kom ikke rigtig noget i gang med dem, og vi fik ikke brugt dem tilstrækkeligt... det var som om de bare hang lidt og svævede oppe over projektet" (projektleder).

Det skal lige siges at de "generelle overordnede samarbejdspartnere" som projektlederen talte om ikke skulle investere penge eller forpligte sig til noget i forbindelse med projektet. De skulle hjælpe med forbindelser til andre aktører, og frem for alt skulle de figurere på ansøgningen for at projektet kunne leve op til ansøgningskriterierne.

Noget lignende udspillede sig i forbindelse med det nye innovationsprojekt, som blev søsat på plejehjemmet sideløbende med En God Hverdag På Plejehjem i den periode, hvor alle analytikerne befandt sig på stedet. Konsulenterne fra det nye konsulenthus var i gang med en ansøgning om fondsmidler til det nye innovationsprojekt, og da jeg mødte dem, var de meget optagede af at få etableret en samarbejdsrelation til mig (eller rettere til det

forskningsprojekt, som jeg var en del af), fordi et samarbejde med et forskningsprojekt ville højne sandsynligheden for at opnå støtte betragteligt. Da jeg fortalte dem, at det desværre ikke kunne lade sig gøre at få en formel samarbejdsaftale, men at jeg gerne ville samarbejde alligevel, forklarede den ene af konsulenterne, at det da naturligvis var dejligt, men at så havde det jo ikke "*nær den samme værdi!!*".

Dette svar illustrerer glimrende, hvad samarbejdsrelationer i denne sammenhæng også var. Samarbejdsrelationer var mere eller mindre direkte omsættelige til penge - i hvert fald, hvis man kunne få papir på relationerne og bruge dem i ansøgningsøjemed. Social kapital kunne mere eller mindre direkte oversættes til økonomisk kapital, og man kan sige, at de relationer, der blev indgået på sin vis var at betragte som en slags "grant coalition" (Cochrane 1996), hvor det centrale for alliancen var, at det gav adgang til fondsmidler.

Også virksomhederne anså samarbejdsrelationer som tæt koblet til penge. Dels var flere af virksomhedsrepræsentanterne meget eksplicite om, at samarbejdet med kommunen om En God Hverdag På Plejehjem var et forsøg på at komme ind på et bestemt marked, for som en af virksomhedsejerne sagde "*som lille virksomhed er man villig til at skrive under på hvad som helst for at arbejde sammen med en stor kommune*".

Der var altså ingen tvivl om, at til trods for at samarbejde ganske ofte blev omtalt som noget, der var i modsætning til markedstænkning og køber-sælger-forhold, så var det bestemt ikke noget, der blev set som adskilt fra markeder og pengeøkonomi. Tværtimod blev samarbejde set som adgangsbillet til en god markedsposition og til fondsmidler, ligesom fonden direkte stillede krav om samarbejdsrelationer for at give penge.

Men selvom den statslige fond gerne ville opfordre til samarbejde, for at værdien af projektet ikke bare kom en enkelt virksomhed til gode, men "spredte sig", og selvom styrelsen definerede den slags samarbejde, de gerne ville fremme som værende et alternativ til udbyder-leverandør-forhold, så udviklede forholdet mellem parterne sig, som jeg nu vil vise, i præcis den modsatte retning. Altså fra et tæt gensidigt samarbejde til et aftager-leverandør-forhold.

Kapital i vejen for samarbejde

Både den kommunale projektleder og lederen af Samskabelseslaboratoriet var enige om, at samarbejdet ændrede fuldstændig karakter efter ansøgningsprocessen. De var ikke helt enige om hvorfor, eller hvis skyld det var, men de var enige om, at ændringen fandt sted. Lederen af Samskabelseslaboratoriet beskrev udviklingen således:

"I det øjeblik at ansøgningen er godkendt, så begynder det at forandre sig meget, meget, meget markant. En lille simpel ting: Samskabelseslaboratoriet mener jo, at vi har skabt projektet – og det har vi selvfølgelig ikke alene fordi, at det er jo også afhængig af den ramme som kommunen stiller til rådighed - men tanken er grundlæggende vores. Det første der sker, efter at ansøgningen er godkendt, det er at vi skal byde på det! Der er udbudskrav i kommunen. "I kan ikke bare gå i gang, vi bliver nødt til at gennemføre et udbud!". Det er jo helt vildt provokerende... og jeg anfægter ikke, at det lovgivningsmæssigt eller retningslinjemæssigt er sådan. Men det er fuldstændig vildt provokerende og flytter samarbejdet fra at være et samarbejde, som spejler vores egeninteresse til, at vi pludselig har en fuldstændig anden relation, hvor det dybest set er os, som er leverandør til en kommune. Det overkommer vi jo så rimelig fornuftigt, men det konstituerer en fuldstændig anden

relation mellem kommunen og os. Vi prøver i lang tid på at arbejde ud fra... hvad kan man sige... altså i virkeligheden at pakke det lidt væk og sige "det var noget forventeligt, nu er vi i gang". Men det virker ikke. Det er en anden relation, der er etableret nu, og det bliver tydeligere og tydeligere, at det som før var et fælles projekt, er nu kommunens projekt. [...] samarbejdet bliver mere og mere et spørgsmål om, at den ene part i kraft af en magtrelation kan sætte sin interesse igennem på bekostning af den anden part. Og så holder det langsomt men sikkert op med at være et samarbejde. Hvornår det holder helt op med at være et samarbejde – det ved jeg ikke" (Leder af Samskabelseslaboratoriet).

Samarbejdet er efter bevillingen af pengene blevet til et bestiller-leverandørforhold, altså netop den slags relation, som alle var enige om, at de *ikke* ville have. Men det er ikke det, der i sig selv er problematisk. Bestiller-leverandør-forhold kunne, som begge interviewpersoner forklarede andre steder i interviewene, sagtens betragtes som samarbejde, bare det var aftalt fra start, at det var sådan forholdet var. Hvor samarbejde i nogle sammenhænge blev beskrevet, som et alternativ til køber-sælger-relationer, så forklarede interviewpersonerne i andre sammenhænge, at køber-sælger-relationer godt kan være samarbejde – bare en anden slags.

Problemet var ifølge virksomhedslederen, at udgangspunktet var én slags relation, og derfor forventede han en bestemt slags opførsel fra sin samarbejdspartner - nemlig en gensidig optagethed af at varetage *hinandens og de fælles interesser*. Da partneren ikke opfører sig på den forventede måde, men undlader at varetage hans virksomheds interesser ved at anerkende og gengælde det, som han og hans medarbejdere har bidraget med til det fælles, ændrer han sin opfattelse af relationen og indretter sine egne handlinger derefter. Han begynder at økonomisere med de ressourcer han bruger på opgaven, for hvis kommunen er overgået til et princip om at varetage *egne* interesser i stedet for *hinandens* interesser, så må han jo gøre det samme. Tilliden til at den Anden varetager hans interesser er forsvundet, og han overgår derfor til selv at varetage og kæmpe for sine interesser.

Også den kommunale projektleder mente, at samarbejdet ændrede karakter for til sidst at ophøre, men hendes beretning lyder anderledes:

"[udbyder-leverandørforhold]...er jo bare en anden type samarbejde. Stadig vil jeg sige, at det var et samarbejde vi havde, men det var også en service de leverede. Så det var jo ikke et samarbejde sådan i ordets smukkeste forstand, for så skulle de ikke have haft nogen penge for det. Så skulle de have fået projektmidler. Det har de jo gjort i andre sammenhænge, og så er man sammen om projektet. Her søgte vi jo penge til dem, så det er en anden relation".

Nana: "Søgte penge til dem? Hvad mener du?"

"Ja, i projektets budget fik vi jo penge til at kunne betale dem. Man kunne også have gået ind som to ligeværdige samarbejdspartnere og søge sammen. Så de fik lønmidler i projektet, og vi fik lønmidler i projektet. Så var det ikke kommunen, der skulle købe dem [...] Altså sådan som jeg oplevede det i den tid, jeg var der, så lod vi som om, at det var samarbejde, men det var det jo ikke til sidst [...]."

Nana: "Hvordan når du frem til, at det i virkeligheden ikke var samarbejde?"

“Altså i starten synes jeg, at det var det. Vi arbejdede på lige vilkår bl.a. om udarbejdelse af projektansøgningen – det var reelt et ligeværdigt samarbejde, hvor vi lagde lige meget [...]. Og det var det også i starten, hvor vi havde den der fornemmelse af, at vi kommer til at få meget mere fra dem, end vi betaler for. Vi havde [lederen af Samskabelseslaboratoriet] på, og jeg synes han var virkelig god til at processe og hæve det op og alt muligt. Og vi gik ligesom til det i den ånd – at ”vi skal også nok være der!” [...] Og så stille og roligt, så ændrede det karakter. Han trak sig mere væk og blev mere konsulentagtig, forstået på den måde, at han ligesom sagde: ”Jamen vi har jo kun fået penge for så og så meget, så vi leverer kun det og det, og han begyndte at putte yngre og yngre konsulenter på, og det var der, jeg mente, at vi skulle have stoppet og have sat på plads, hvordan det skulle køre [...] De skulle have haft en lodret ordre, synes jeg. ”Vi betaler jer så mange penge! I har bare at stille op!” Den skulle have været mere sådan. Selvfølgelig er det et samarbejde, men de får altså også rigtig mange penge for det, så det er jo ikke ligeværdighed på den måde. Vi er jo en bestiller, og de er en leverandør. Det er den relation, der er der, synes jeg” (Projektleder).

I citatet bliver ændringen igen beskrevet som en bevægelse væk fra et ligeværdigt samarbejde, hvor begge parter er villige til at lægge mange kræfter i det fælles projekt uden at tælle timer, føre regnskab eller være smålige med deres tidsforbrug og bidrag til det fælles, i tryk forvisning om at de nok skal få en masse ud af samarbejdet – for det sørger den anden part for. Projektlederen forklarer også, at hun i begyndelsen har en fornemmelse af at kommunen kommer til at få meget mere, end de selv giver, fordi der i begyndelsen af projektet var en tillid til, at der ville blive tale om en win-win situation og dermed en rigtig god investering af de kommunale ressourcer. Men på et tidspunkt kommer pengene ind i billedet, og så opstår det køber-sælgerforhold, som begge parter egentlig helst ville være fri for. Det er vigtigt at bemærke, at projektlederen ikke mener, at virksomheden skulle have arbejdet gratis. Hun synes bare, at de skulle have haft penge direkte fra fonden i stedet for fra kommunen. At det så i praksis ikke ville have kunnet lade sig gøre, kommer vi til om lidt.

Hun synes også at Samskabelseslaboratoriet bliver mere og mere ”konsulentagtig” og begynder at økonomisere med sit resourceforbrug og slippe ”billigst muligt” ved at sætte yngre og yngre konsulenter på opgaven. Det, synes hun, er udtryk for at varetage sin egen interesse i stedet for den Andens eller de fælles, og derfor synes hun egentlig, at kommunen skulle have benyttet sig af sin magt som køber og have sat leverandøren på plads med en lodret ordre.

På denne måde kan man sige, at det faktisk ikke er penge i sig selv, der udgør et problem for deres samarbejdsrelation – pengene skulle bare ikke være kommet fra kommunen men fra fonden. Problemet er at pengenes ankomst, og det organisatoriske arrangement omkring pengene ifølge virksomhedslederen har installeret et magtforhold, der har udfordret forestillingen om ligeværdighed i relationen, og ifølge den kommunale projektleder har dette tydeliggjort, at virksomheden var i samarbejdet ”for pengenes skyld”, hvilket udfordrede forestillingen om, at hver part tænker på den Andens interesser. En anden mulighed er, at projektet ganske enkelt ikke skabte den win-win situation, som parterne antog, og da de hver især havde regnet med at få mere ud af forholdet, end de selv gav, kom de til at tage af hinandens ressourcer i stedet for af den nye værdi, som de regnede med at innovere sammen.

Under alle omstændigheder er noget i relationen tippet, så parterne er begyndt at betragte hinandens handlinger som værende udtryk for magtkampe og egeninteresse frem for som generøsitet og fælleshed, og i det skift begynder begge parter at "se" på relationen gennem en anden optik. Begge parter begynder i tråd hermed at føre regnskab og økonomisere med deres ressourcer, udnytte deres magt, hvilket forstærker synet på den Anden som en, der er mere optaget af at sikre egne interesser i stedet for hinandens eller fællesskabets.

Kapital som vejen til samarbejde

Det er dog vigtigt at påpege, at Samskabelseslaboratoriet og kommunen faktisk godt kunne have valgt at være med på ansøgningen som ligeværdige partnere, sådan som projektlederen foreslår i et af citaterne. Den rolle er bare ikke særlig attraktiv for konsulentvirksomheder, forklarede den tilknyttede økonom fra den statslige fond. Hun forklarede også hvorfor:

"Konsulentvirksomhederne har nok en økonomisk interesse i ikke at være samarbejdspartnere".

Nana: "Hvordan det?"

"Jo, fordi hvis de er samarbejdspartnere, så kan de få dækket halvdelen af deres lønudgifter [...]. Jeg ved ikke hvad en konsulent koster sin egen virksomhed i løn – måske 350-400 kr. i timen – og så kan man så få halvdelen, altså 200 kr. i timen fra os. Hvis de er eksterne konsulenter, sender de måske en regning på 1000 kr. i timen. Det kan jo klart bedre betale sig for dem. Og så kan kommunen få 75% af deres udgifter til konsulenterne dækket" (Økonom, statslig fond)

Økonomen forklarer, at det bedre kan betale sig for virksomheden at være leverandør end at være partner, men det kan faktisk stilles skarpere op: Hvis Samskabelseslaboratoriet havde valgt at være partner i projekt En God Hverdag På Plejehjem, ville deltagelsen for dem blive en *udgift* i stedet for en *indtægt*: Som partnervirksomhed kunne de maksimalt have fået dækket halvdelen af deres lønudgifter til projektet. Selvom de altså ville få penge fra fonden, ville de skulle dokumentere, at de havde haft udgifter for mindst det dobbelte. At være partner i et sådant projekt er altså *en udgift og ikke en indtægt* for virksomheden, selvom der kommer fondsmidler ind i billedet.

Med andre ord: Det er ikke tilstrækkeligt, at man som virksomhed har relevante idéer, produkter, tid eller brugbar innovations- eller proceserfaring - det havde virksomheden allerede bidraget med. Virksomheden skal også have *økonomiske ressourcer* med sig ind i samarbejdet, hvis de vil være ligeværdige partnere. Fattige idémagere, små eller nystartede virksomheder, arbejdsløse dagpengemodtagere og alle mulige andre, der kunne ligge inde med gode idéer, tid, viden, kompetencer, vil ikke kunne komme i betragtning som partnere. Man kan ikke både være ligeværdig partner og samtidig få betaling for sin deltagelse – *Hvis man skal være en ligeværdig partner i projektet, skal man også være økonomisk investor.*

Her bliver jeg nødt til at lave en lille afstikker til nogle af de øvrige virksomheder, der senere blev involveret i projektet som partnere for at understrege pointen. Flere af de små virksomheder oplevede det i lighed med Samskabelseslaboratoriet som voldsomt frustrerende, at man ikke kunne få betaling for sit (sam)arbejde med kommunen. En virksomhed, som udviklede og syede kørestols- og liftvenligt tøj, måtte stoppe samarbejdet midtvejs i projektet, fordi ejerne *"ikke havde råd til at få løn med et halvt til et helt års forsinkelse"*, som de forklarede, og Helle fra coachingvirksomheden var frustreret over, at der

ikke var "timer nok" i projektet til, at hun kunne gentage sit coachingforløb på en ny afdeling uden at gå på kompromis med sin integritet. Disse virksomheder betragtede forholdet ud fra en gensidighedslogik om noget for noget. Men det, der var lagt op til fra fondens side, var slet ikke, at virksomhederne skulle have betaling for deres (sam)arbejde. Det var meningen, at virksomhederne skulle investere i udvikling af innovationer i form af produkter eller koncepter, som siden kunne sælges, så investeringen kunne tjenes hjem igen. For de virksomheder, der ikke arbejdede med produktinnovation eller som ikke ville kunne "masseproducere" deres produkter efterfølgende, betød dette investeringsfokus dog primært, at de ikke kunne kræve betaling for det de betragtede som "arbejde", men som fonden betragtede som en "investering" i en endnu ikke realiseret værdi.

Men tilbage til Samskabelseslaboratoriet, som mente, at de allerede havde investeret én gang ved at arbejde gratis på ansøgningen og ved at stille deres ekspertise til rådighed for kommunen. Nu ville de gerne tjene deres investering hjem igen. Derfor valgte de at satse på leverandørrollen og håbede, at de kunne vinde et udbud, og at denne rollefordeling ikke ville få alt for stor betydning for samarbejdet. Men den fik betydning for samarbejdet. Kommunen havde fået rollen som projektholder, virksomheden var blevet leverandør, og *kommunen havde vel at mærke også fået en udgift ud af arrangementet*. Ganske vist fik kommunen 75% af udgifterne dækket - men det kostede trods alt alligevel penge for kommunen at købe Samskabelseslaboratoriets deltagelse, og derfor mente kommunen sig i sin gode ret til at bestemme over projektet. Det gjorde de, hvilket fik Samskabelseslaboratoriet til at trække sig mere og mere tilbage, hvilket fik kommunen til at føle sig snydt, og til sidst havde de to parter meget svært ved at sætte sig i hinandens sted og respektere den Andens forehavender og bidrag som legitime, hvilket ellers var det, alle var enige om var kernen i samarbejde.

Som lederen af Samskabelseslaboratoriet forklarede:

"Plejehjemmet, altså beboerne og medarbejderne bliver aldrig selvstændige aktører. De er forvaltningens ressource og de bliver derfor kontrolleret nøje af forvaltningen. For altså forvaltningen er ikke noget aktiv i sig selv, men plejehjemmets beboere og medarbejdere er det aktiv, som de ejer... eller forsøger at tage ejerskab over, og derfor er det dem, der definerer eller kontrollerer relationen mellem virksomheder og plejehjem og i virkeligheden også os og plejehjemmet – altså de sidder som gatekeepere hele tiden i de her relationer. Problemet er, at denne her gatekeeper i denne her sammenhæng i virkeligheden ikke tilfører noget, men kontrollerer, at det der foregår dels fastholder dem i en magtposition, dels ikke udgør en politisk risiko. Hvilket betyder, at processen ikke bliver et spørgsmål om, at nu skal vi etablere nogle tætte, tillidsfulde, gensidigt forpligtende relationer mellem nogle medarbejdere, nogle gamle mennesker, nogle plejehjemsledere og nogle virksomheder" (Leder, Samskabelseslaboratoriet).

Som det kan ses i citatet, taler lederen af Samskabelseslaboratoriet både om ejerskab og bidrag, og han fastslår, at det ærgerlige er, at forvaltningen, som sidder på magten, ikke tilfører noget. For ham at se burde det være sådan, at man skal bidrage med noget, hvis man skal være med til at bestemme. Men kommunen tilførte jo faktisk (i modsætning til Samskabelseslaboratoriet) økonomiske ressourcer til projektet. De betalte penge for at være part i projektet og for at købe Samskabelseslaboratoriets medvirken. Men det er tydeligvis ikke det bidrag, lederen af Samskabelseslaboratoriet taler om her. Han taler om at bidrage til projektets indholdsmæssige tilblivelse og udførelse og til dannelsen af tætte og tillidsfulde

relationer mellem parterne - ikke om hvem der betaler. Han taler om en anden slags værdi, end økonomisk værdi.

Fonden lagde vægt på, at en partner skulle bidrage *økonomisk* for at være partner og medbestemmende, og kommunen mente ligeledes, at man har bestemmeret, hvis man er den, der har betalt. Men Samskabelseslaboratoriets leder taler om, at man skal bidrage *indholdsmæssigt* til projektet for at være legitimt medbestemmende. Alle mener altså, at man skal bidrage for at bestemme, men de tænker på bidrag på to helt forskellige måder. Og begge parter taler om bidrag på en måde, hvor den andens bidrag ikke "tæller med". Den ene part påberåber sig bestemmeret, fordi de har bidraget ved at betale, og den anden påberåber sig bestemmeret, fordi de har bidraget med en anden form for værdi, som ikke er penge, men som mere handler om evnen til at skabe tætte tillidsfulde og gensidigt forpligtende relationer mellem deltagerne i projektet – altså de samarbejdsrelationer, som er væsentlige for projektets formål og gennemførelse. Det er to helt forskellige måder at forstå værdi på og to helt forskellige måder at "føre regnskab" på, men de taler tydeligvis ikke samme sprog, og ingen af dem anerkender den andens bidrag som et bidrag, der er legitimt, "tæller med" og giver ret til at bestemme. På sin vis kan man sige, at der er tale om to forskellige former for regnskabsførelse. Den ene part forholder sig til økonomi. Den anden part - altså Samskabelseslaboratoriets leder - "fører også regnskab", forstået på den måde, at han holder øje med, hvem der bidrager med noget. I begyndelsen havde han tiltro til, at kommunen ganske af sig selv ville bidrage passende til det fælles projekt, men efterhånden er denne tillid forvitret, og nu er han begyndt at "føre regnskab med" om kommunen bidrager.

Opsummering på samarbejdet om en ansøgning om et samarbejde

Selvom samarbejde blev italesat som noget, der var et alternativ til købersælgerforhold, var der samtidig en hel masse observationer og udtalelser, der viste, at der var en tæt men ret kompliceret forbindelse mellem samarbejde og økonomi.

For det første er der ingen tvivl om, at samarbejdsrelationer og tillid i nogle tilfælde kunne give adgang til penge eller markeder. Dels blev denne forbindelse italesat fra virksomhedernes side – de anså samarbejdsrelationer som en slags investeringer. Dels blev en sådan forbindelse tydelig i "ansøgnings-koallitioner", hvor forskellige aktører gik sammen for at søge penge. I sådanne tilfælde kunne en samarbejdsaftale nærmest sidestilles med et "værdipapir", som man kan være heldig at få gevinst ud af. Og endelig stillede den statslige fond direkte krav om, at ansøgerne til fondsmidler *skulle* have samarbejdspartnere, for at kunne opnå økonomisk støtte. Samarbejde kunne bestemt i nogle tilfælde oversættes eller veksles til penge.

For det andet var også nogle observationer, som pegede på, at penge og markedsmæssige relationer spændte ben for den type samarbejdsrelationer, parterne så gerne ville etablere. Netop fordi virksomheden gerne ville tjene penge på samarbejdet og derfor måtte indtage en leverandørrolle, faldt hele forestillingen om det uegennyttige og empatiske samarbejde for det fælles og for hinanden til jorden. Og netop fordi kommunen var blevet køber og derfor havde magt til at kommandere, faldt hele forestillingen om det ligeværdige i relationen til jorden.

Men egentlig var det slet ikke meningen, at fondens krav skulle inspirere parterne til at indgå *køber-sælger-relationer* med hinanden. Det var meningen med fondsmidlerne, at parterne skulle betragte samarbejdet som en *investering*. Faktisk var det med reglerne om egenbetaling et decideret krav, at parterne for at opnå støtte også selv skulle *investere* økonomisk i samarbejdet. Men for virksomheden var samarbejdet allerede en investering. Den havde brugt tid og stillet viden, idéer, ekspertise, navn og rygte til rådighed. Det "talte bare ikke med" i fondens måde at føre regnskab på, ligesom økonomiske investeringer ikke "talte med" i Samskabelslaboratoriets måde at opfatte bidrag til projektet på.

På den ene side hang økonomi og samarbejde altså tæt sammen og forudsatte hinanden, og på den anden side blev økonomi og samarbejde omtalt, som om disse to ting intet havde med hinanden at gøre eller ligefrem var hinandens modsætninger. På den baggrund vil jeg mene at nogle bestemte forestillinger om "økonomien" eller "markedet" er at betragte som en slags "mod-fantasme" eller som det dæmoniserede billede på en kynisk, egennyttig og nøjeregnende måde at interagere på. Med andre ord: det idealiserede samarbejdes modstykke. Men jeg vil *også* argumentere for, at der i samarbejdsfantasmen er indlejret en anden markedsfantasme, der også peger mod en "goodness to come". Det er bare ikke en markedsfantasme, der handler om købere og sælgere, der i en kamp om egne interesser, nærmer sig hinandens prislejer. Men derimod en "vækst-fantasme", der handler om at 2 + 2 kan give 5, og at man sammen kan skabe så meget værdi, at man får mere ud af samarbejdet, end man selv bidrager med. En vækstfantasme, der handler om, at penge kan gro, og at man kan bidrage til og drage fordel af vækst og velstand ved at samarbejde.

Endelig vil jeg argumentere for, at disse to markedsfantasmer står i vejen for hinanden, og at deres samtidighed placerer både virksomheder og offentlige medarbejdere i en yderst vanskelig situation.

Udstrækning - ordnede forhold

Som det fremgik af min analyse, havde aktørerne meget klare idéer om, hvad samarbejde var, og hvad det ikke var. De skelnede så at sige mellem forskellige "slags" forhold, som de anså for at være ukombinerbare med hinanden. Enten var et forhold at betragte som samarbejde, hvilket indbefattede at man "så" den anden og forholdet gennem én bestemt optik og holdt relationen op imod en bestemt model med bestemte sociale spilleregler, nemlig samskabelsesfantasmen. Eller også var det at betragte som noget andet end samarbejde – eller i hvert fald som en anden *slags* samarbejde, som byggede på nogle andre sociale logikker og normer for interaktionen, nemlig samhandel. Det var helt tydeligt, at forholdet på et tidspunkt tippede, og overgik fra at blive sat i forhold til én social logik for interaktionen (samskabelse) til i stedet at blive holdt op imod en anden social logik (samhandel), og det var tydeligt, at en forståelse af "markedet" spillede en væsentlig, men ikke helt ukompliceret rolle i den forbindelse. Det vil jeg se nærmere på.

Der er flere teoretikere, der har adresseret lignende forhold som led i at karakterisere det moderne industrialiserede samfund, og forskerne er ret enige om, at den industrialiserede verdens måde at forstå markedet, økonomien eller arbejdet på, hænger meget tæt sammen med nogle tilsvarende forståelser af kærlighed, venskaber og intimitet, der bliver oplevet som værende de første begrebers modstykker. Med andre ord, er det ikke det faktum, at der handles og arbejdes på markeder, der er særligt for moderne industrialiserede samfund – det

kender man alle vegne fra (Polanyi 2001:46) - det særlige ved moderne industrialiserede samfund er snarere en insisteren på at "ordne" de sociale forhold ved at skelne skarpt mellem økonomiske forhold og kærlige forhold. Eller rettere en insisteren på at markedet skal være "frit", og at kærligheden tilsvarende skal være "ren". Dette vil jeg nu uddybe med hjælp fra nogle teoretikere.

"Kærlighed" som et kulturelt ideal i moderne industrialiserede samfund går under lidt forskellige betegnelser, alt efter hvilken teoretiker, man konsulterer, men Axel Honneth, James Carrier og Anthony Giddens har hver især understreget, at kærlighed (Honneth), venskaber (Carrier) og intimitet (Giddens) er blevet relationer, som vi hylder, og at netop sådanne forhold er kommet til at udgøre én af den "slags" relationer, som vi kender og genkender som "model" eller ideal i den vestlige industrialiserede verden, når vi forsøger at "ordne vore forhold" (Honneth 2003:135ff, Giddens 1991, 1999, Carrier 1999).

Kærlighed beskrives af disse teoretikere som noget, der *idealiseres* som rent og frivilligt (Giddens 1991, 1999), ustrategisk (Honneth 2003), generøst (Carrier 1995) ukøbeligt og utvingeligt (Carrier 1995, 1999, Giddens 1991, 1999, og Honneth 2003), men samtidig understreger alle tre teoretikere også, at kærlighed samtidig *praktiseres* med forventning om reciprocitet og gensidig justering af given og tagen, og Carrier understreger, at idealiseringen og romantiseringen af kærligheden hænger uløseligt sammen med vores forståelse af "markedet" som en særlig sfære for kynisme og egoistisk selv-interesserethed – altså som kærlighedens modstykke (Carrier 1997:2).

Anthony Giddens har udviklet et særligt begreb for netop denne kærlige ideal-relation, som han kalder "det rene forhold", og som altså er en kulturel ideal-model – ikke en beskrivelse af virkeligheden og heller ikke et universelt ideal. "Ren" skal forstås som "renset for eksterne formål", hvilket vil sige, at det i den moderne industrialiserede verden anses for upassende eller ligefrem anstødeligt at indgå i et kærlighedsforhold med andre formål eller begrundelser end ønsket om relationen til den Anden (Giddens 1991, 1999). At gifte sig strategisk for penge, status eller indflydelse, at købe sex eller venner, eller at tvinge eller "arrangere" ægteskaber af andre grunde end kærlighed, er i tråd hermed ikke spor velset – skønt ægteskaber i mange andre fortidige og nutidige samfund ofte har været anset for en helt legitim måde at skabe strategiske alliancer på. På denne måde idealiseres og "afskærmes" kærligheden som en særlig slags relation, der bør holdes adskilt fra alle mulige andre slags mellem menneskelige relationer – i særdeleshed markeds-relationer.

Men moderne industrialiserede samfund har som modstykke også idealiseret "Det Frie Marked", som ligeledes betragtes som noget, der *bør* holdes adskilt og "frit" fra forskellige former for interesser, monopoler, karteller, strategiske alliancer, kammerateri, korruption etc.. James Carrier, som har skrevet "Meanings of the Market" (1997), forklarer, at fra 1970'erne og frem blev "Markedet" (forstået som netop en idealiseret abstraktion og derfor skrevet med stort) mere eller mindre set som *det ene helt centrale begreb, der var indbegrebet af den Moderne Vestlige Verden*, og som byggede på antagelser om, at verden består af frie individer, der foretager rationelle valg, forsøger at få mest for pengene, betragter konkurrence som godt, fordi det kan sikre lave priser for forbrugerne, og som ligeledes forstår konkurrenceudsættelse og forbrugervalg, som noget der kan sikre effektiviteten (ibid. 2-3).

Selvom Carrier primært interesserer sig for en form for "folkelig" økonomi-forståelse blandt almindelige mennesker i den industrialiserede verden, så understreger han, at der er mange lighedspunkter mellem den folkelige og den professionelle økonomi-forståelse – særligt minder den folkelige forståelse om den *neo-klassiske økonomiske skole*, som netop portrætterer "Markedet" som en "mekanisme", hvor rationelle købere og sælgere balancerer udbud mod efterspørgsel og nærmer sig hinandens prislejer i processen, hvis ellers markedsmekanismen ikke forstyrres af monopoler, karteller eller lignende (Polanyi 2001:44, Levačić 1991).

Den moderne industrielle verdens måde at "ordne sine forhold på" handler altså om at sortere forholdene i forskellige slags – de markedsmæssige relationer for sig på et marked, der *burde* være frit (om end det ikke altid er det). Og de kærlige relationer for sig i forhold, der *burde* være rensset for økonomiske, politiske formål (om end de ikke altid er det).

På denne måde, kan man sige, at den moderne industrialiserede verden kan beskrives som værende kendetegnet ved en stærk fantasme om den rene kærligheds fortræffeligheder og en tilsvarende fantasme om markedsmekanismens fordelagtige indvirkning på samfundets effektivitet. Disse fantasmer hænger sammen med stærke moralske forestillinger om at holde de to former for relationer adskilt i hver sin sfære, hvorfor det bl.a. opleves som uacceptabelt at "blande" penge og kærlighed eller venskaber (Vaaben 2001:39ff).

Paul Bohannan og Frederik Barth har forskellige steder i verden vist, hvordan man kan forsøge at begribe sådanne moralske forestillinger ved at anskue samfund som værende kendetegnet ved socialt konstruerede udvekslingssfærer, *og at det betragtes som passende og moralsk neutralt at udveksle bestemte typer af genstande inden foren sfære, mens det opleves som moralsk ladet (eller anstødeligt) at udveksle på tværs af disse sfærer* (Bohannan 1964, Barth 1967).

Bohannan og Barth har lavet deres analyser af udvekslingssfærer i hhv. Nigeria og Darfur, men jeg mener på baggrund af både mine egne analyser og Carriers pointer, at man kan argumentere for, at den vestlige verden bestemt også kan karakteriseres ved hjælp af udvekslingssfærer, hvor markedet udgør den ene, og hvor udveksling af følelser, intimitet og gensidig generøsitet finder sted i den anden, således at de to sfærer eller udvekslingssystemer er afhængige af hinandens eksistens som kontrast (Carrier 1995).

Imidlertid skrev Carrier sin bog om markedsførståelser i 1997, og der kan udmærket siden da være sket noget med den neo-klassiske tænketrend, der centrerede sig om det frie marked og de rene forhold, og som altså ifølge Carrier havde indfundet sig i den folkelige forståelse af markedet. Noget tyder på, at den meget skarpe opdeling mellem frie markeder (eller arbejdsmarkeder) og rene relationer er ved at ændre sig.

En del forskning peger på, at måden vi betragter arbejde på, er ved at undergå en forandring i retning af, at intimitet, kærlighedsretorik, følelser og selvidentitet betyder mere og mere for vores forståelse og oplevelse af arbejdet. Og omvendt også at arbejdet betyder en hel del for vores selvidentitet. Niels Åkerstrøm Andersen har beskrevet, hvordan en kærlighedsretorik er vandret ind på arbejdspladserne og er blevet til et normativt krav om følelsesmæssig involvering og "selvindmeldelse" (Andersen 2012:65ff, Andersen og Born 2001). Flemming Andersen har skrevet om, hvordan selvet i stigende grad er med på arbejde, og om at det stiller helt nye krav til lederne (Andersen 2007). Finn Janning har skrevet om kunsten at

arbejde og forklarer, hvordan arbejdet er blevet til selve livet, forstået på den måde, at det også er i arbejdet, man tumler med eksistentielle spørgsmål, får brugt sine skabende kræfter og (hvis man er heldig) opnår anerkendelse for sin individualitet (Janning 2008). Karen Lisa Salamon har argumenteret for, hvordan det ikke kun er privatlivets ord og normer, der vandrer over i arbejdslivet, men ligeledes den modsatte bevægelse, således at time-managers, evalueringer og personlige mål er blevet en del af fritiden - en udvikling, som afspejler sig i bogens tankevækkende titel: "*Selvsmål*" (Salamon 2007).

Netop denne bevægelse i retning mod en intimisering af arbejdslivet gør det relevant at overveje, om det rene forhold, som Giddens beskriver som normativt ideal i parforhold og venskaber mon også har holdt sit indtog som ideal i arbejdslivet. Interessant nok peger Giddens nemlig selv på, at dette ideal er begyndt også at dukke op i andre sammenhænge - fx i forholdet mellem forældre og børn, som i stigende grad opfordres til at opbygge en følelsesmæssig intimitetsrelation, hvor parterne "*vil hinanden*" for deres egen skyld, og ikke fordi en særlig forpligtelse eller afhængighed tvinger dem (Giddens 1999:101). Med de nævnte forfattere i baghovedet, kan man argumentere for, at det rene forhold også er vandret ind på arbejdspladserne, således at det ikke længere er muligt at adskille det arbejdsmæssige fra det personlige og følelsesmæssige, og med netop denne bevægelse, opstår der et paradoks. På den ene side er det rene forhold et ideal, der fremhæver vigtigheden af, at relationen er *frivillig, følelsesmæssig, autentisk, og fri for ydre mål* (relationen må med andre ord hverken kunne tvinges eller købes (Carrier 1999:21ff, 26)). Og på den anden side er en arbejdsrelation som oftest *netop* en, der købes, og som *netop* har et ydre formål - nemlig at løse den opgave, man bliver betalt for. Altså præcis det modsatte af, hvad idealet om det rene forhold handler om.

Det samarbejdsideal, som fremkom i mine analyser, var ikke præget af et dominerende fokus på følelser og "autentisk" følelsesmæssig forbundethed, ligesom intimitetsrelationerne i Giddens' bøger. Ganske vist blev især "gensidighed" af flere interviewpersoner beskrevet som noget, der kunne føles, men der var ikke tale om, at selve samarbejdsrelationen blev opfattet som en relation, hvor det var passende eller påkrævet at udveksle følelsesmæssige erfaringer, livshistorier eller tale om private forhold. Ikke desto mindre var der noget i beskrivelsen af samarbejdsidealet, der på andre måder mindede om idealet om det rene forhold, bl.a. var der tale om en form for gensidighed, hvor der blev lagt vægt på, at det handlede om at lytte til og varetage hinandens ønsker og behov og indstille sine forventninger efter hinandens formåen. Men alligevel var der samtidig også nogle reciprocitetsforventninger, og ligesom i parforhold, reflekterede samarbejdspartnerne i mine cases løbende over forholdet og vurderede, om parterne hver især bidragede passende, og det var i *måden* at opføre "passende bidrag" på, at oplevelsen af relationerne kunne "tippe".

Selvom en del forskere altså har påpeget, at intimiteten vandrer ind på arbejdspladserne, synes min analyse altså alligevel at pege på, at "modellerne" for hvilke "slags" forhold, der kunne være tale om, bar præg af at forholdet enten kunne anskues som gensidigt generøst eller som gensidigt egeninteresset - ikke en blanding, men *snarere en tipping* eller et skift fra det ene perspektiv til det andet - også selvom begge former for relationer sådan set byggede på både gensidighed og reciprocitet.

Netop den paradoksale sameksistens af på den ene side en forventning om uselvvisk given til den Anden eller til fællesskabet og på den anden side en forventning om reciprocitet kan

begribes gennem udvekslingsteori og i særlig grad ved at se på de ritualer, der er forbundet med gavegivning i vesten, hvor der som nævnt er tradition for at skelne skarpt mellem økonomiske og ikke-økonomiske forhold – herunder gave-relationer.

Samarbejdsrelationer og udvekslingsteori

Når jeg i forskellige sammenhænge har fortalt, at jeg ville studere samarbejde som udveksling, har jeg fået ganske mange kommentarer a la "*Jeg tror altså ikke på, at folk kun gør noget, hvis de får noget for det!*", eller "*Det er jo sådan noget økonomi eller økonomisme!*". Men det er bestemt ikke hele historien om udveksling. Udveksling er meget mere end det, vi i den vestlige verden ofte refererer til som økonomi, og det er bestemt heller ikke alle retninger inden for udvekslingsteoriene, der fremstiller mennesker som "nogen der kun gør noget, hvis de får noget for det". Faktisk *forklarer* udvekslingsteoriene, hvad det er for nogle forestillinger, der afføder lige præcis sådanne antagelser og kommentarer.

Udveksling er noget, der har optaget antropologer i over 100 år, og handler om, hvordan mennesker indbyrdes handler, bytter, låner, deler, omfordeler, forærer, udnytter, stjæler, forhandler, køber, sælger etc. Om disse udvekslinger er blevet fremstillet som udtryk for generøsitet, egen nytte eller som byggende på komplementære forestillinger om rigtige og forkerte måder at udveksle på i bestemte situationer, afhænger imidlertid helt af teoretikerne. Tager man de helt brede briller på, er udveksling at sidestille med kommunikation.

Karl Polanyi foreslog i sit værk "The Great Transformation" fra 1944 at skelne mellem to retninger inden for økonomisk antropologi, nemlig formalisme og substantivisme¹⁷.

Formalisme bygger på antagelser om, at mennesker handler rationelt og udbyttemaximerende. Raymond Firth er en af de store navne inden for denne retning, men retningen bekender sig også til Adam Smith's bog om "Wealth of Nations" fra 1776, der netop beskriver "economic man", som rationelt maximerer udbytte.

Polanyi selv mente at Smith med sin bog forsøgte at gøre det "udbyttemaximerende individ" til en slags billede på hvordan mennesker "naturligt" er. Det mener Polanyi i lighed med Malinowski og Mauss er en helt forkert tolkning af såvel historien som etnografien men til gengæld en ganske fin forudsigtelse af fremtiden, der bl.a. kom til at byde på en dyrkelse af det frie selvregulerende marked i en grad, der netop krævede at den politiske og den økonomiske sfære blev adskilt, så "udbyttemaximeringen" blev tilladt, legitimeret og ligefrem dyrket inden for "markedet" (Polanyi 2001:47, 74). Dermed pointerer han også at "økonomi" i et samfund med en sådan forståelse af markedet som en særlig sfære er noget ganske andet end økonomi i samfund uden en forestilling om et "frit marked". Det, der ifølge ham er særligt ved "markedssamfund" er at det ikke kun er afgrøder, redskaber, tøj eller andre ting og sager, der markedsliggøres, men også arbejde, jord og penge (ibid. 74).

For formalisterne kunne alt betragtes som økonomi, og man antog derfor, at mennesker opførte sig "økonomisk" – hvilket de forstod som udbyttemaximerende - i alle sammenhænge. Men som både Malinowski og Mauss viste, så var og er der i gaveudvekslinger ofte ære, status og moralske forpligtelser på spil, som gør det helt og aldeles upassende at "forhandle om priser" eller prøve at maximere eget udbytte. Sådanne moralske og ære-relaterede aspekter ville man fuldstændig overse, hvis man forsøgte at begribe udvekslingerne ud fra en vestlig (altså udbyttemaximerende) forståelse af økonomi og marked (Malinowski 1978[1922], Mauss 1997[1927]). Disse æres- og moral-begreber kan tage mange former, og jeg agiterer

bestemt ikke for, at analyser af gavegivning ét sted i verden uden videre kan overføres til andre. Jeg agiterer derimod for, at man ved at sidestille udveksling med økonomi i vestlig forstand begår den samme fejl, som Polanyi anklagede Adam Smith for at have begået.

Når jeg fik kommentarer om, at "*jeg tror altså ikke på, at mennesker kun gør noget, hvis de får noget for det*", må de mennesker, der kommenterede mit teorivalg, have troet, at udvekslingsteori var ensbetydende med en formalistisk økonomiforståelse, hvor man forsøger at begribe al udveksling mellem mennesker ud fra en formodning om, at mennesket er at forstå som "economic man", der handler rationelt og udbyttmaksimerende eller som på et marked efter vestlig model.

Jeg vil imidlertid *ikke* analysere samarbejde ud fra en formalistisk økonomiforståelse, men snarere ud fra en substantivistisk, eller måske næsten kulturalistisk måde. Og det vil jeg, fordi jeg mener at have vist, at selve den vestlige opdeling mellem marked og ikke-marked, betyder, at man netop ikke kan nøjes med at se alle relationer som om de drejede sig om et marked bestående af udbyttmaksimerende individer. Carriers pointe var netop, at vi skaber tætte tillidsfulde relationer ved rituel at stille dem i kontrast til markedet og økonomien. Visse relationer gøres tætte, intime, tillidsfulde og kærlige *i kraft af* at de netop er uden for markedet, og dermed principielt *ikke* er egennyttmaksimerende. De er i princippet ukøbelige.

Men i kraft af denne etablering af en særlig markedssfære, der gør det misvisende at betragte "det hele" som økonomi og nyttemaximering, bliver det imidlertid nødvendigt at hente et andet redskab til at forstå den gensidighed, der så foregår "uden for markedet" – altså i kærligheden, venskaberne eller samarbejdsrelationerne.

Den moderne industrialiserede verden har skabt sig en moralsk opdeling mellem en markedssfære og noget uden for denne. I den ene sfære – altså på markedet - betragtes det som legitimt, og faktisk fornyende, effektiviserende og dermed samfundsgavnligt, at hver især varetager sine egne interesser, for derved at skabe konkurrence og sikre at markedsmekanismen fungerer frit. Men tilsvarende har vi også skabt en anden sfære, hvor vi bestemt ikke vil acceptere sådanne sociale logikker, men hvor vi i stedet hylder deres modsætning: den gensidige generøsitet, empatien og forståelsen for hinandens særlige vilkår og ønsker – kærlighed, intimitet, venskaber etc.

Når relationen "tippede", kan man derfor analytisk se det gennem dette sfære-perspektiv og anskue problemerne som havende at gøre med, at relationen gik på tværs af sfærer. Samarbejdet startede "uden for markedet" og byggede på én logik, men på et tidspunkt rykkede relationen "ind på markedet", hvor der var en anden social logik for, hvordan man interagerer. Dette skift resulterede i, at aktørerne enten måtte opfatte den Andens handlinger som upassende sammenblandinger af værdiformer, der burde holdes adskilte (i tråd med Bohannan og Barth), eller som en helt anden slags relation, end de først havde antaget at befinde sig i. Under alle omstændigheder ophørte parterne med at betragte relationen som samarbejde og overgik til en anden gensidighedslogik – en gensidighedslogik, hvor hver kæmper for sit, altså noget der minder om en markedslogik efter neoklassisk model.

Samarbejde som gave

Der er andre, der har forsøgt at analysere samarbejde som udveksling, og som i den forbindelse netop har pointeret, at netværksrelationer bedre kan forstås som gavegivning,

end som markedsudveksling. Fx skriver Rhodes og Fleming, at uformelle netværk bygger på diplomati, tillid og reciprocitet, og de uddyber med følgende passus:

"Network involve friendship, loyalty, even altruism [...] but above all, network culture is characterized by reciprocity. So a network's "normative standards...sustain exchange", especially indebtedness, obligation and a long-term perspective" (Fleming and Rhodes 2005:195-196).

I dette citat forklarer forfatterne netop, at den relation, der udspiller sig både er altruistisk og samtidig reciprok, og dette er netop kernen i gavens paradoks – at den gives uden modkrav, men fordi der er ære og moral på spil (på en måde man overser ved at forsøge at forstå relationen som markedsøkonomisk), ender gaven trods alt alligevel oftest med at blive gengældt, hvorved det, der ligner en enkeltstående foræring, ender med at blive til en gensidig udveksling. Ligesom både Mauss og Malinowski understreger forfatterne også, at "endeftedness", forpligtelse, kredit eller tilgodehavende spiller en væsentlig rolle i relationen.

David Graeber har i sin bog "Debt – the first 5000 years", argumenteret for at gæld formentlig har eksisteret længe før penge i kraft af, at gavegivning installerer en fornemmelse af "I owe you one!" i modtageren. Han forklarer:

"So the real question is not how does barter generate some sort of medium of exchange, that then becomes money, but rather, how does that broad sense of 'I owe you one' turn into a precise system of measurement – that is: money as a unit of account?" (Graeber 2011)¹⁸

Det er ikke fordi jeg skal gå ind i en længere diskussion af om gæld eller penge blev udviklet først, men Graebers reference til fornemmelsen af at skyldte den anden noget, uden at dette er præcist eller omsætteligt til et konkret tal eller krav, der kan måles og føres ind i et regnskab, er ganske brugbart rent analytisk.

Det var en sådan endeftedness, lederen for samskabelseslaboratoriet troede, han havde fået etableret til kommunen, men som han i forbindelse med overkrydsningen til markedssfæren, fandt ud af "ikke talte med", fordi det netop ikke kunne oversættes til en målbar enhed, der kunne passes ind i et regnskab.

For mig at se, lægger denne forståelse af netværk op til at betragte normerne i relationerne som værende bundet op på netop gaveudveksling, hvilket passer fint med det, som mine analyser viste, eftersom samarbejdsparterne lagde stor vægt på at forstå relationen som frivillig generøs og bygget på hensyntagen til den Anden, men alligevel også med en forventning om reciprocitet og gensidighed – blot på en anden måde end i markeds-mæssige handelsforhold. I et markeds-mæssigt handelsforhold, er der netop ikke nogen der skylder nogen noget over tid, eftersom ejerskabet er skiftet helt og fuldt ved betalingen. Når man har købt noget af nogen er der ingen, der står i gæld eller er forpligtet til noget over for den Anden. Sådan forholder det sig ikke med gaver, som er "uafhængelige" (Mauss 1990, Weiner 1992), hvorfor man kan give dem bort og alligevel beholde tilknytningen til dem.

Også Grahame F. Thompson har sat fokus på forbindelsen mellem netværk og gaveudveksling, og også han ser de relationer, der udgør et såkaldt netværk, som et alternativ til andre typer af relationer. Han skriver:

"The logic of the gift, as nuanced in this chapter, would pertain to network forms of organization only - or rather, informs part of the way a network might be conceived - and is not seen as an alternative logic for economic relationships as a whole" (Thompson 2003:90).

Med dette citat understreger Thompson, at han heller ikke tilhører den formalistiske retning, der ud fra en bestemt markedsbaseret eller gave-baseret økonomiforståelse vil beskrive alle dele af et samfund med én sammenfattende udvekslings-logik – hverken en der bygger på udbyttemaximering eller andet. I stedet opfatter han ligesom Fleming og Rhodes markedsrelationer som komplementære til netværksrelationer eller ligesom Carrier markedslogikken som komplementær til gave-logikken.

En gave er i vore egne af verden et udtryk for en følelsesmæssig relation og holdes, som jeg allerede har beskrevet, skarpt adskilt fra en anden type udvekslinger, nemlig de pengeøkonomiske, der associeres med anonyme relationer og kynisk beregning på "markedet" (Carrier 1995; Bourdieu 1997:178; Godelier 1999:5 og 208). Men samtidig er gaver altså også noget, der forventes gengældt – ikke fordi der føres eksplicit regnskab eller kan kræves modgaver, men fordi generøsitet og betingelsesløs given fra én side fornemmes som "I owe you one!" og fordi gaven forventes reciprokeret med en tilsvarende betingelsesløs generøsitet fra den anden side. Hvis ikke dette sker, tipper relationen, og den gensidige generøsitet erstattes af gensidig egennyttighed som den model eller det perspektiv, der bruges til at forstå relationen med. Relationen skifter fra at være én, hvor man kunne regne med hinandens indsats, til at være én hvor man regner på hinandens indsats.

Opsummerende kan man sige, at vi i den Vestlige modernitet i kraft af netop den moralske opdeling mellem markedssfæren og en gavegivnings-sfære for gensidigt generøse relationer, har fået etableret to forskellige sociale logikker, der begge handler om gensidighed, men som gør det på hver sin måde. Lidt firkantet stillet op kan det fremstilles i dette skema:

	Marked	Gave-givning
Udvekslings-objekter	Penge, varer, ydelser, services - afhændelige objekter (alienable). Ejerskabet skifter fuldt og helt ved en transaktion	Gaver, tjenester, invitationer. Personliggjorte (inalienable) objekter. Ejerskabet "følger med", fordi der er knyttet følelser og ære til gaven
Udvekslingsmåde	Handel. Transaktionen gengældes med det samme og ingen skylder den anden noget. Det er legitimt at føre regnskab og varetage egne interesser	Foræring - gensidig generøsitet. Det er tabu at føre eksplicit regnskab eller varetage egne interesser. Men det forventes at den Anden også er generøs
Relation	Anonym, fri (ikke forpligtet)	Indlevende, moralsk forpligtende. Den ene skylder altid den anden noget, men ikke noget bestemt, der kan måles
Subjektposition	Køber/sælger. Udbyder/leverandør	Autonome, emotionelle selver

At jeg har valgt at basere skemaet på netop de 4 begreber: relationer, objekter, udvekslingsmåder og subjektpositioner er inspireret af Joel Robbins og David Akin, der i en udvidelse af Bohannans og Barths model om udvekslings sfærer, foreslår at enhver sfære kan karakteriseres af udvekslingsobjekterne, udvekslingsmåderne og relationerne. Hvis blot en af disse ændres, vil relationen opleves som upassende eller blive af en anden slags i en anden sfære (Akin & Robbins 1999:10f). Jeg har selv i anden sammenhæng argumenteret for, at også denne model må udvides, fordi kulturelt forskellige opfattelser af "personhood" også spiller ind. Særligt den vestlige intimitetsoptagethed og dyrkelsen af det autentiske og emotionelle selv spiller en væsentlig rolle i moderne vestlig opfattelse af gavegivning, hvilket eksempelvis adskiller sig markant fra samfund, hvor det handler mere om at fremvise styrke og rigdom end om at vise følelsesmæssig forbundethed (Vaaben 2001: 81).

Ritualer og Tabuer

Men man kan spørge sig selv, hvordan en sådan paradoksalsameksistens af forventning om generøsitet og reciprocitet i denne gavegivningssfære kan finde sted? Det, som er interessant er, at selvom en gave-relation fejrer det altruistiske, så er den alligevel også reciprok. Og dette er jo kernen i en gaveudvekslingens paradoks, for hvordan kan en gave være en udveksling? En gave er jo netop, som Alain Testard har argumenteret for i en kritik af Mauss "*something handed over, free of charge*" (1997)¹⁹. Hvordan dette kan hænge sammen, har Pierre Bourdieu et par bud på.

Han peger på to ting, som han mener er med til at opretholde det, som han kalder den kollektive "self-deception" ved gavegivning (Bourdieu 1997:178). Han forklarer, hvordan man lige fra barnsben bliver opdraget til at lave generøse handlinger, og at man ligeledes lærer, at man ikke må sige, hvordan tingene *egentlig* forholder sig - nemlig som et udvekslingssystem, hvor gaver skal gengældes. Derfor piller man som bekendt priserne af gaverne, inden de foræres bort, ligesom man instruerer sine børn i ikke at spørge om prisen eller bede om en modgave. Man må nemlig ikke føre regnskab - i hvert fald ikke eksplicit. Man siger også pligtskyldigt "Det havde du da virkelig ikke behøvet!", når man modtager en gave, skønt begge parter ved at det ikke passer (ibid.178-182). "*Tavsheden om udvekslingens virkelige sandhed er en tavshed, som man er fælles om*", skriver han (ibid.180). Forbuddet mod at sige dette tavse højt kalder Bourdieu for "eksplicitterings tabuet".

Bourdieu har endnu et forslag til, hvordan selvbedraget opretholdes - nemlig *tidsforskydningen*, som også Malinowski og Mauss har peget på som vigtig. Man gengælder ikke en gave lige med det samme, men lader et stykke tid passere, så det ikke ligner et bytte eller en afvisning, men en spontan, ubetinget og generøs foræring (ibid. 183).

Også Carrier har en forklaring på, hvordan de to komplementære forestillinger om hhv. et egeninteresseret marked og generøse intimitetsrelationer kan opretholdes. Han beskriver, hvordan *ritualerne* omkring gavegivning i den moderne amerikanske juletradition er en ordning, der kan sikre denne paradoksalsameksistens. Egentlig er gaver ofte varer, indkøbt på et marked, men i kraft af *transformationsritualer* som fx indpakning og tilberedning, transformeres de upersonlige og fremmedgjorte varer til personlige gaver, der kan foræres bort (gaverne bliver inalienable, hvorfor giverens tilknytning følger delvist med), og som dermed kan være med til faktisk at *skabe* den varme og intime stemning, som ritualerne netop fejrer, og som altså derved konstrueres gennem en kontrastering til "det kolde og kyniske marked" (Carrier 1995:70).

På denne måde beskriver Bourdieu og Carrier begge den vestlige gavegivningstradition som byggende på en forestilling om det generøse, uselviske menneske, der frivilligt giver og hjælper uden at bede om noget til gengæld, og de pointerer begge, at denne forestilling hænger tæt sammen med en tilsvarende modforestilling om markedet som en afgrænset sfære, hvor det er legitimt – hvis ikke ligefrem samfundsgavnligt (Polanyi 2001) - at varetage egne interesser.

Gavegivning er altså i denne forstand en gensidig relation, hvor den tavse kontrakt handler om, at man varetager *den Andens behov*, mens markedet er en slags gensidig relation, hvor man varetager *sine egne behov*. Begge dele er helt legitime i hver sin idealiserede sammenhæng, begge dele handler om gensidighed, og begge forestillinger er afhængige af den anden modforestilling for at kunne opretholdes. Det frie marked og den rene kærlighed – pænt adskilt af en moralsk fornemmelse af det upassende i at blande de to, samt en række ritualer og tabuer, der er med til at opretholde adskillelsen.

På den baggrund kan man sige, at problemet i relationen mellem den store kommune og Samskabelslaboratoriet var, at ekspliciteringstabuet blev brudt, da udbudsreglerne, budgettet og regnskabsførelsen kom ind i billedet og understregede, at der var tale om en udveksling. Det tavse "tilgodehavende" i form af at den ene part kunne regne med den andens generøsitet og goodwill, den gensidige tillid til at den Anden helt af sig selv nok skulle give, hvad der var passende, kunne ikke siges højt, og da relationen kom på papir, blev det tavse tilgodehavende udeladt, og i stedet blev den tillidsfulde og gensidige generøsitet erstattet af et meget eksplicit regnskabsførelse mellem parterne. Parterne holdt op med at regne med hinandens indsatser og begyndte i stedet at regne *på* hinandens indsatser.

Netop denne tavse tillid til gengældelsen, som rummes i gavegivning, kan ikke rummes i regnskabet og kontrakterne, ligesom kontrakter og regnskabsførelse ikke kan rummes i gavelogikken. Det tavse tillidsbaserede og diffuse tilgodehavende vil blive set som ikke alene upassende men også umoralsk i det frie markeds perspektiv. Og på tilsvarende måde vil det blive oplevet som upassende og umoralsk at kræve betaling eller føre regnskab i en gave-relation. Regnskabsførelse bryder så at sige ekspliciteringstabuet, gør forholdet tydeligt økonomisk, hvorved forestillingen, om at den anden generøst og helt af egen drift vil give til forholdet, styrter sammen. Forholdet tipper og bliver sin egen modsætning.

Som Thompson har beskrevet kan dette bl.a. ses som et spørgsmål om, at tillid spiller en meget væsentlig rolle i gave-udveksling. Han forklarer i den sammenhæng, at tillid ikke har noget at gøre med kalkulation af risici. Det er langt mere personorienteret og udfolder sig i særlige relationer. Han opsummerer:

"In this case trust is located in a space that operates according to quite a different logic to either the market or hierarchy. Trust is precisely a quality that serves to articulate that non-exchange based economic mechanism associated with coordination through networks, one driven by considerations of cooperation and loyalty on the part of economic agents - that is, as if by genuine gifts" (Thompson 2003:97).

Når der inden for forskning i offentlig administration i disse år diskuteres "accountability", kan man sige, at hvor regnskabsførelse i de markeds-økonomiske forhold ses som et væsentligt redskab, der kan sikre "accountability", bliver det selvsamme redskab i en gaverelation til et

tabu-brud, som dels udstiller det usigelige (nemlig at der er tale om et udvekslingsforhold), og som dels ekskluderer de "investeringer" eller indsatser, som ikke har været pengeøkonomiske. Engagement, følelser, goodwill og hvad man ellers kan "investere" i et samarbejde tæller ikke med, men bliver usynlige i regnskaberne. Med andre ord: den form for engagement, intrinsisk motivation og samarbejde, som de indrefokuserede innovationsteorier udpegede som en væsentlig innovationsdrivkraft, tæller ikke med i markedets logik. Og tilsvarende opfattes økonomiske kalkyler som upassende tabu-brud og kynisk beregning i gave-logikken.

Men én ting er, at der i den moderne vestlige verden kan være tale om to komplementære forestillinger og idealiseringer af hhv. rene forhold og frie markeder, der ses som ukombinerbare, men efterstræbelsesværdige i hver sin sammenhæng. Spørgsmålet er, om man kan gå så vidt som til at sige, at der er tale om deciderede fantasmer, og om de i givet fald har sat sig spor i indretningen af den offentlige sektor? Er der "kun" tale om sociale logikker, eller har de også fået en politisk eller ligefrem en fantasmatiske rolle i måden hvorpå den offentlige sektor forsøges styret? Spørgsmålet er, om disse logikker alene er at betragte som sociale logikker, som forskellige aktører kender og genkender i forskellige sammenhænge, eller om de ligefrem forsøges indført og udbredt ud fra antagelser om, at de medfører en "goodness to come".

Glyson og Howarth beskriver både fantasmatiske logikker som pegende mod en sådan "goodness to come" og som pegende mod scapegoats eller andre forhindringer, der skal overkommes for at nå frem til dette gode – "de statiske Andre", som jeg beskrev i kapitel 5, kan til dels ses som sådanne scapegoats eller forhindringer. Men de skriver også, at fantasmatiske forestillinger ofte opretholdes ved, at aktørerne er villige til at udelukke nogle af deres erfaringer fra "historien om hvordan tingene hænger sammen". Hvis noget ikke passer ind i historien, forbliver det ude af syne. Goodwill, uformelle tilgodehavender, engagement etc. forbliver ude af syne i de økonomiske regnskaber, så forestillingen om, at det, der foregår, kan begribes gennem markedets logik, kan opretholdes. Tilsvarende holdes forhold om "hvem der betaler" ude af syne og ude af rationalerne om, hvad der tæller som begrundelser for at indgå i venskaber, parforhold – og muligvis til dels samskabelse.

Indtil nu har jeg vist, at samarbejde af de mennesker jeg har talt med, forbindes mere med samskabelse og gavelogik end med samhandel og markedsløgik, men også at der sker adskillige overkrydsninger mellem de to måder at ordne gensidigheden i et forhold på. En del af disse overkrydsninger udelades blot af de to logikkens måder at opgøre værdi på. Regnskaberne, budgetterne, business-casene udelader goodwill, tillid og samarbejdsrelationer, selvom de samtidig stiller krav om disse. Imidlertid er netop *krav* problematiske i samskabelsesrelationerne, fordi disse bygger på forestillinger om at forpligtelsen til at give er noget, der kommer indefra som en fornemmelse af at skyldes, og ikke noget der kan kræves udefra. Modsvarende udelades de økonomiske bidrag af syne i samskabelsesrelationerne, og betalingsforhold "tæller ikke med" som et bidrag til det fælles, fordi samskabelseslogikken netop er centreret om skabelsen af en slags relationer vi opfatter som ukøbelige.

Men man kan sige at både gavegivingen og forståelsen af innovationssamarbejde bygger på en forestilling om mennesket som altruistisk, tillidsfuldt, empatisk og givende, og kræver at vi tabuiserer eller lukker øjnene for alternative tolkninger af relationerne – fx de tolkninger, der

udpeger mennesker som egoistiske, kalkulerende eller selv-interesserede. Helt tilsvarende kræver også modlogikken – altså forestillingen om det frie marked – at vi tabuiserer og lukker øjnene for de fortolkninger og fortællinger om relationerne, der ikke passer med fortællingen om frie og lige individer, der uhindret indgår i fair konkurrence med hinanden – fx de tolkninger der peger på mennesker som loyale over for deres nærmeste. At offentlige opgaver sendes i udbud og offentlige stillinger slås op, selvom leverandøren eller medarbejderen allerede er fundet er også en tavs og tabuiseret viden, som vi er enige om ikke at sige højt, fordi det ville få forestillingen om fri og lige konkurrence på markedet eller arbejdsmarkedet til at styrte sammen. Mødet mellem samskabelseslogikken og de to markedslogikker var et kompliceret møde, selvom det på mange måder er et af de møder, der opfordres til politisk.

Case 2: Den kærlige kommune

Den anden analyse jeg vil lave i dette kapitel, bygger på nogle relationer i projekt Fælles Forebyggelse, som gav anledning til en del diskussion blandt projektets deltagere. I dette tilfælde drejede problemet sig ikke så meget om, at samarbejdet blandede sig sammen med forestillinger om økonomi og markeder. Problemet var snarere, hvordan man kunne samarbejde med nogle mennesker, som man samtidig også gerne ville styre eller i hvert fald påvirke til at træffe bestemte valg.

Relationen mellem de voksne i projektet og de unge, om hvem de voksne bekymrede sig, lignede til en vis grad den empatiske samskabelseslogik ved, at den i hvert fald fra projektdeltagerens side havde fokus på "den Andens behov og formåen". Hele projektets formål udtrykte en interesserethed i de Andre (de unge) og handlede om at imødekomme disse Andres antagede behov. De unge havde (i følge de voksne i projektet) behov for at få sænket deres alkohol-debut-alder for at få et godt liv. Der var til gengæld *ikke* tale om at indstille sig efter de behov eller ønsker, som de unge *selv* formulerede (for de ville gerne have mere virkelighed), men efter de behov, som kommunens ansvarstagende, opmærksomme og bekymrede voksne anså som relevante behov, og som de kunne dække på en ansvarlig og styrbar måde.

Det var bl.a. på grund af bekymringen for ustyrligheden i fx en eks-misbrugers påvirkning af de unge, at "virkeligheden" måtte selekteres, redigeres og designes om, før den kunne præsenteres for de unge. "*En ex-misbruger kan jo finde på at sige hvad som helst*", som en af misbrugskonsulenterne sagde, og forklarede mig, at det var alt for risikabelt at lade forebyggelsesindsatsen afhænge af det – men på film gik det bedre an, for så kunne man styre, hvad der blev sagt. "*Vi bliver nødt til at kunne styre det lidt mere*", forklarede en anden på baggrund af forældrenes og de unges ønsker om at møde rigtige narkomaner og fanger.

Det var helt tydeligt, at hensynet til den Anden og bevidstheden om den Andens behov og formåen stod helt centralt i kommunens måde at relatere sig til de unge på. Men i denne relation var der ikke tale om en ligeværdig eller nødvendigvis gensidig relation. Og dog. Projektets voksne forsøgte (også ved forældrenes mellemkomst) at nå de unge med budskaber, der til tider var styrende til tider meget, meget rummelige. Men selvom de ind i mellem havde ret konkrete ambitioner om at påvirke i en bestemt retning, var de samtidig helt på det rene med, at visse relationer kan være ustyrlige, i og med at de helt konkret kan *vælges fra* af begge parter. På denne måde indstillede projektdeltagerne sig (nogle gange) helt praktisk på ligeværdigheden i relationen, ved simpelthen at konstatere, at unge mennesker

har deres egne frie viljer og ikke nødvendigvis gør, hvad de bliver bedt om. I organisationssprog tales der om "dekobling", men det refererer til nøjagtigt det samme, som når unge mennesker ganske enkelt kan vælge at lade være med at lytte efter deres forældre eller andre voksne, hvis de bliver for skræppe. I erkendelse af dette opfordrede projektgruppen derfor gang på gang forældre og andre voksne til at være rummelige og tålmodige for at derved at undgå, at de unge valgte dem fra.

Men de opfordrede *også* jævnligt forældrene til at gøre brug af deres indflydelse på de unge ved at sætte grænser, have holdninger og lave aftaler eller kontrakter for at styre de unge. Så på den ene side var der lagt op til kærlighed, indlevelse, rummelighed og samarbejde, og på den anden side var der lagt op til styring, kontrakter og krav.

Ind i mellem kom denne diskrepans mellem budskaberne frem. Ved flere af arrangementerne rakte en forvirret elev en finger op og spurgte, hvad der egentlig var formålet med dagen: "*Er det fordi I vil have os til at lade være med at drikke, eller hvad?*". De fleste gange svarede en af projektdeltagerne, at det mest var et spørgsmål om at lære at træffe valg, men samtidig var der ingen, som på nogen måde kunne være i tvivl om, hvad det var for nogle valg, de voksne helst ville have de unge til at træffe – derfor elevernes forvirring.

Historien om forældreaftalerne

En lignende problemstilling gjorde sig gældende i forhold til forældrene. Forholdet til forældrene var noget projektgruppen havde diskuteret gennem længere tid. Spørgsmålet var, om forældrene var at betragte som ligeværdige samarbejdspartnere eller som nogen, der på den ene eller den anden måde skulle styres. Særligt i forbindelse med de såkaldte forældreaftaler, kom det meget tydeligt frem, hvordan der var forskellige forståelser af relationen og tilhørende sociale logikker i spil.

Der havde i projektgruppen (og blandt forældrene på flere skoler) været en lang række diskussioner om, hvordan man skulle gribe forældreaftalerne an. Forældreaftaler kunne være mange forskellige ting - lige fra mundtlige og forholdsvis løse aftaler blandt forældrene i en klasse om, hvordan de unge måtte holde fester, til meget konkrete og underskrevne kontrakter mellem klassens elever og deres forældre om, hvilke regler de hver især forpligtede sig til at overholde i det indeværende skoleår, og flere af de forældre jeg talte med ved aftenarrangementerne, fortalte, at de var blevet sendt af sted hjemmefra med kommentarer fra deres børn om at "*Nu skriver du ikke under på noget, vel!*"

Diskussionerne handlede om, at de forældre, der var mødt op til arrangementerne, som regel var nogle forældre, der i forvejen "*tog ansvar*" og fulgte med i, hvordan deres børn holdt fester, og om de drak eller røg eller kom sent hjem. Forældrene til netop de unge, der kunne være mest bekymring for, var sjældent mødt op, og spørgsmålet var, hvad man skulle gøre for at få *de* familier med i aftalerne. Skulle de presses, tvinges, lokkes eller inviteres? Hvordan fik man dem til at "*tage ansvar*" for deres egne børn? Skulle man sænke overliggeren for at få de sidste med i aftalerne, eller skulle man holde fast i de ambitiøse standarder for røgfri klasser og drukfri fester og satse på at få de sidste forældre til at "*forpligte sig*" til det? Det handlede med andre ord om at finde den rette balance mellem de frivilligheds- og lighedsprincipper, der på den ene side var forbundet med samarbejdsidealene og på den anden side den forpligtelse eller det ansvar, som man gerne ville have at forældrene "*tog på sig*", men som nogle af forældrene tydeligvis ikke havde "*taget på sig*".

Det var her vandene skiltes - også internt i projektgruppen - for hvad kunne man tvinge eller presse andre mennesker til? Den ene fløj i projektgruppen mente, at man gjorde familierne den største tjeneste ved at komme med et nogenlunde færdigt udkast til en aftale, så forældrene ikke skulle starte helt fra scratch. På den måde blev det så nemt som muligt for forældrene i en klasse eller på en årgang at nå til enighed om noget, og så skulle det nok på sigt lykkes for flertallet af forældrene at få overtalte de sidste til også at komme med i aftalen.

Den anden fløj mente, at processen med selv at udvikle og formulere aftalens indhold netop var vigtig for forældrenes ejerskab, og at det derfor skulle være en aftale, der udsprang af, hvad forældrene *selv* kunne diskutere sig frem til. Derfor mente de, at man i princippet *netop* burde starte fra scratch og med et mere eller mindre blankt stykke papir. På den måde blev det måske ikke så omfattende eller ambitiøs en aftale, som forældrene endte med at indgå, men til gengæld var der bedre chance for, at den ville blive brugt og overholdt af forældre og unge, fordi aftalen var deres, og fordi de selv havde lavet den og indgået den med hinanden.

Debatten internt i projektgruppen var også kommet til at handle om, hvordan man positionerede de forældre, det drejede sig om, og hvad det gjorde ved forældrenes relation til børnene og ikke mindst ved børnenes forhold til alkohol, rygning og stoffer. Nogle af forældreaftalerne havde indeholdt passager om, hvordan også forældrene skulle "*forpligte sig*" til at optræde som rollemodeller over for børnene, og det havde givet anledning til en del diskussion internt i projektgruppen. Lederen af misbrugsbehandlingen forklarede i et interview, hvad debatten havde handlet om:

"Altså, hvis man står med en smøg og et glas øl i hånden og siger "Det må du ikke!"...det er sgu lidt utroværdigt, det kan vi hurtigt blive enige om [...] Men på den anden side: Det er sådan virkeligheden er! Den forælder, som har alle de laster er stadigvæk et barns forælder, og det er i samarbejde med det barns forælder, at vi skal forsøge at lave noget positivt.

[han tager et stykke papir frem]...Ja, her er den kontrakt. Her står: "

Jeg vil ikke ryge cigaretter, vandpibe eller anden tobak.

Jeg vil ikke drikke alkohol.

Jeg vil ikke ryge hash.

Jeg vil ikke osv...." og så en underskrift [fra den unge].

[og tilsvarende står der for forælderen]

"Som ansvarlig voksen, vil jeg være forbillede og støtte, at mit barn overholder det og det...og så underskrift."

Selvom der blev lavet et kompromis osv., så var den forældreaftale meget præget af løftet pegefinger, og det reagerede nogle af SSP-medarbejderne på, og det var egentlig fint nok, at de gjorde det.

Og det var her, at alle de diskussioner opstod, for hvad betyder det at være forbillede? Hvis man for eksempel har alkoholproblemer eller ryger, vil det så sige, at så kan man ikke skrive under? Skal der så en anden voksen ind og skrive under?

Det er da fint, hvis sådan en kontrakt kunne gøre, at børnene så rettede sig efter den, men sådan er verden jo ikke. [...] Og under alle omstændigheder, så har man stadigvæk forældreansvar og forældremyndighed, og det skal man ikke fratage nogen. Ved at lave sådan noget med, at det er nogen andre, der skal skrive under, så ekskluderer man nogen" (Leder af misbrugsbehandlingen).

Som interviewpersonen forklarer i dette interviewuddrag, så gik den ene fløj ind for *samarbejde* med forældrene og argumenterede for at samarbejde hang sammen med en villighed til at justere forventningerne efter den Andens (her: de lastefulde forældres) *behov og formåen*. Den anden fløj gik ind for et kontraktforhold, hvor partnerne (forældre og børn) skulle indgå i en gensidigt forpligtende aftale om fordeling af *rettigheder og pligter* i fællesskabet, således at man gennem en kontrakt kunne binde eller forpligte sig selv og hinanden til noget. I princippet kan en sådan forældreaftale være nøjagtig lige så ligeværdig og gensidig, som de samarbejdsrelationer, interviewpersonerne fortalte om i begyndelsen af dette kapitel, eller som de markedsrelationer, som samarbejdsfantasmaen blev sat i modsætning til. Men igen er det på en anden måde. En kontrakt handler om en konkretisering af den gensidige fordeling af rettigheder og pligter, mens samarbejde, som det kunne ses i analysen fra En God Hverdag på Plejehjem, ikke rigtig kunne tåle sådanne eksplicitteringer, der kom til at virke som tabu-brud.

Som det ses tydeligt af interviewuddraget, så mener lederen af misbrugsbehandlingen heller ikke, at en sådan kontraktuel binding er at opfatte som samarbejde. Der er tale om et valg – enten er det samarbejde, eller også er det kontraktlig binding. Ikke begge dele.

I den kontraktlige forældreaftale er der tale om, at man frivilligt binder sin egen frihed ved at indgå et løfte om at overholde visse fælles regler – der er dermed ikke tale om, at man tillidsfuldt betror sin varetagelse af egne ønsker og behov til den Anden. Tvært imod kan man godt anskue kontrakten som udtryk for at denne tillid netop *ikke* er til stede, hvorfor det er nødvendigt at formalisere og specificere forpligtelserne.

Samarbejde er ifølge denne tænkning noget, der foregår mellem frie individer, der selv har *valgt* at varetage og imødekomme hinandens interesser og ønsker, og er derfor noget ganske andet, end hvis man "binder" hinanden gennem en kontrakt, hvorefter man kan "kræve" noget af hinanden i henhold til kontrakten. I den form for samarbejde, som interviewpersonerne talte om, kan man ikke kræve noget bestemt af hinanden, men man kan stole på, at den Anden af sig selv vil bidrage med det, der er passende. Man kan tillidsfuldt regne med hinandens indsats, men man kan ikke kræve dem.

Men ud over at konkretiseringen af hvad det er, man binder sig til som medlem af fællesskabet, muligvis kan virke som noget, der er uforeneligt med et syn på samarbejde som noget, hvor man justerer sine forventninger efter den Andens formåen, så peger lederen af misbrugsafdelingen også på et andet problem: At parterne slet ikke er lige og frie i indgåelsen af aftalen. Problemet var netop, at nogle aftaler blev indgået under pres, og på en måde, hvor nogle forældre muligvis slet ikke *kunne* eller *ville* leve op til forpligtelserne, men blev presset til det af fællesskabet.

Historien viser, hvordan en gruppe mennesker med et bestemt forandringsprojekt for øje, forsøgte at balancere mellem et ønske om at styre og et ønske om at indgå i ligeværdige samarbejdsrelationer. De kunne ikke "kommandere" lastefulde forældre til at ændre livsstil,

men forsøgte ved fællesskabets mellemkomst at få dem til selv at "forpligte sig" til at lægge livsstilen om. Ligeledes forsøgte de at styre de unge væk fra et potentielt misbrug, men samtidig ville de gerne respektere de unges egne valg. Derfor blev løsningen i høj grad baseret på redigerede eller selekterede virkelighedsrepræsentationer, der var mere styrbare og afskrækkende, end hvis man præsenterede dem for en uselekteret og uredigeret virkelighed.

Historien viser noget om mødet mellem på den ene side det paradigme, der udpeger ligeværdigt, frivilligt og gensidigt samarbejde som en drivkraft for innovation og forandring og på den anden side et konkret styringsproblem, fordi *relationer, der baserer sig på en social logik om ligeværdigt, gensidigt, frivilligt samarbejde, principielt set ikke kan styres eller kommanderes eller forpligtes.*

Deltagerne kan vælge *selv* at forpligte sig, og forventningerne til deres bidrag kan justeres efter deres formåen, hvis der er en legitim grund til, at de ikke *kan* bidrage. Men til syvende og sidst er det samarbejdsideal, der bruges som "model for" (Geertz) interaktionen, et ideal, der baserer sig på et frivillighedsprincip, og det placerer den Andens *vilje*, som et helt centralt og også ret ustyrligt element i relationerne.

Om at "tage ansvar"

En situation omkring en lignende problemstilling opstod ved forældrearrangementet, under pilotprojektet for 8. klasserne. Her udviklede der sig om aftenen en kamp om ansvarsplacering eller måske rettere om ansvarstagning. Lidt spidsformuleret bad de professionelle voksne denne aften forældrene om at tage et ansvar, som de havde i forvejen, nemlig ansvaret for deres børn. Men i processen *fratog* de på sin vis også forældrene dette ansvar. I og med at de professionelle bad forældrene om at "tage ansvar", sagde de mellem linjerne, at forældrene på daværende tidspunkt opførte sig uansvarligt, og dernæst bad de professionelle disse uansvarlige mennesker om at ændre sig og blive aktivt ansvarstagende. På denne måde blev forældreansvaret så at sige *frataget* og *geninstalleret* i en ny form. I den gamle form var forældreansvar noget man "havde" i kraft af sin position som forælder, og som man så kunne udfylde på en mere eller mindre vellykket måde - gik det helt galt kunne systemet *fratage* forældrene ansvaret og overtage ansvaret for barnet. Noget sådant var ikke tilfældet med forebyggelsesprojektet. Her var der snarere tale om, at forældrenes ansvar blev omdefinert fra at være noget man *har* til at være noget man *tager*.

Dermed bliver ansvarsspørgsmålet ikke et spørgsmål om, at man i kraft af bestemte roller i en organisering *har* ansvar for bestemte forhold - eksempelvis at man som forælder *har* ansvar for sine børn. Ansvar bliver noget, man *aktivt skal tage*. Noget der udspringer af individet - ikke noget der er defineret af en position i et system. Ansvar bliver i denne brug af ordet noget der kommer "indefra" i og med at det forstås som noget der udspringer af et aktivt, engageret individ, der *tager* ansvar, ligesom det tager ejerskab og tager ledelse og tager initiativer. Det er ikke som en den "gamle" brug af ordene, hvor ansvar, ejerskab og ledelse havde at gøre med positioner i en struktur. Nu er det i stedet en slags egenskab, som individet selv skal frembringe i sig selv.

Det var denne "løftede pegefinger" eller *fratagelse* og *geninstallering* af forældreansvaret, som den ene fløj i gruppen reagerede så skarpt imod. Deres argumenter var præcis, at forældrenes mulighed for at agere som ansvarlige forældre blev undermineret af, at de så at sige blev underlagt en udefrakommende autoritet, der på én gang *fratog* og samtidig *geninstallerede* forældreansvaret hos dem. Disse forældre blev på én gang positioneret som uansvarlige og

samtidig pålagt at påtage sig et ansvar. Igen var det et problem, at man ved at "kræve" noget bestemt (ansvar) fra den anden, kom til at ødelægge den andens mulighed for at frembringe det i sig selv. Den rigtige slags ansvar er i denne forståelse nemlig ikke noget der kommer udefra, som noget der kommanderes, pålægges eller kræves, men noget der kommer indefra, som en moralsk ansvarlighedsfølelse, der udspringer af en indre følelse af ansvar eller forpligtelse.

Diskussionerne omkring forældreaftalerne afspejlede den balancegang, som gennemsyrede hele projektet. På den ene side ville man gerne styre både de unges og deres forældres alkoholforbrug, og på den anden side måtte man konstatere, at hvis man blev for styrende, kunne man risikere, at de unge holdt op med at høre efter og valgte relationerne til de voksne fra, ligesom de lastefulde forældre kunne lade være med at føle sig forpligtet af forældreaftalerne. På den ene side ville man gerne styre og på den anden side ville man gerne opfordre de unge til selv at tage stilling. På den ene side opfordrede man til frivillige valg og på den anden side til frivilligt at vælge det, som de voksne havde udpeget som de rigtige valg.

Om at "byde ind"

Men også indbyrdes mellem de forskellige medlemmer af projektgruppen var relationerne i høj grad præget af opmærksomheden på hinanden og hinandens ønsker, situationer, behov og formåen, og her var relationen mere ligeværdig end i forholdet til de unge og til de lastefulde forældre.

Projektgruppens medlemmer så i udgangspunktet hinanden som ligeværdige partnere og hinandens forehavender som legitime, værdifulde og uselviske. Flere gange var der medlemmer af gruppen, der af den ene eller den anden grund gerne ville have deres roller eller positioner i projektet ændret, og hver gang blev det (efter lidt diskussion) besluttet, at fællesskabet godt kunne rumme, at de enkelte deltagere havde forskellige behov og forskellige muligheder for at bidrage.

På et tidspunkt talte projektlederen og jeg i et interview om tavse spilleregler og om, hvad deltagerne i gruppen forventede af hinanden:

Nana: "Er der nogle tavse spilleregler om det?"

"Ja det er der jo nok. Altså det her med at alle skal byde ind. Den der ligeværdighed i forhold til, at der er ingen, der kan trække sig ud eller ikke vil give. Altså man bestemmer jo selv, hvor meget man kan - man skal have en workshop, men om man så kommer én eller to medarbejdere - det er op til de forskellige områder, hvad de vil byde ind med der. Men man kan ikke bare sige, at man ikke vil være med. Man kan sige, at sundhedsplejerskerne de valgte jo at fortsætte med at være med, selvom Ilse blev syg. Men de skar så aftenerne fra, hvor jeg fik en rolle i at fortælle om, hvad der var foregået i deres workshop".

Nana: "Så det er sådan lidt forhandle-bart?"

"Ja det er det. Altså vi forventer noget af hinanden... man kan ikke bare trække sig helt ud. Det kan man ikke".

Nana: "Hvad ville der ske, hvis man gjorde det?"

"Ja, det tænkte jeg også lige på. Hvad ville der ske?...Så ville vi bare blive sure (griner)".

Nana: "Er der nogen, der har gjort det?"

"Nej, det er der ingen der har gjort. Måske har nogen ønsket det. Man kan sige, at vi havde en situation, hvor SSP-medarbejderne ikke følte sig informeret om, hvad der skete. De ville gerne være med i projektgruppen, og det fik de bestemt lov til. Så havde jeg et møde med dem alle tre, og så fik vi forklaret hinanden om vore tanker bag det, og så blev vi enige om, at en af dem skulle sidde i projektgruppen, men de valgte så efter et par møder at melde sig ud af projektgruppen igen [...] Jeg har på fornemmelsen, at de her SSP-medarbejdere har en problematik om ikke at ville være for meget engageret med systemet [...] de vil ikke have en rolle, der er for autoritetsagtig, men de vil gerne ind og sidde og så gå og komme lidt, som det passer dem. Det synes jeg er blevet afklaret fint i projektgruppen, og det passer med deres daglige arbejde. Denne her kommen og gåen." (Elise, projektleder)

I dette interview-uddrag beretter projektlederen om, hvordan samarbejdet mellem gruppens medlemmer løbende har skullet justeres efter, hvad de enkelte deltagere har kunnet formå, og selv da SSP-gademedarbejderne valgte at træde ud af projektgruppen efter lige at være kommet ind, blev handlingen (efter lidt diskussioner) betragtet som legitim, og begrundet med deres særlige situation, hvor de unges tillid til gademedarbejderne kunne lide skade, hvis samarbejdet med systemet eller autoriteterne blev for tæt.

På den måde var der en legitim grund til deres fravær, en grund der forklarede hvorfor de faktisk ikke *kunne* deltage mere end de gjorde, uden at komme til at gøre skade på selve projektets formål. På den måde fandt projektgruppen ud af på forskellig vis at afpasse sine forventninger efter de enkelte medlemmers behov og formåen. Gruppen kunne godt legitimere, at medlemmer i en periode ikke *kunne* give så meget, men det kunne ikke opfattes som legitimt, hvis et medlem ikke *ville* give. Hvis man giver, hvad man *kan*, er det stadig muligt at opretholde idéen om det sociale og uselviske som bærende i relationen. Hvis man ikke *vil* give, er det sværere at opretholde troen på, at personen har fokus på den Andens eller de Andres behov frem for på sine egne.

Faktisk var der på et tidspunkt én i gruppen, der af de andre blev oplevet som "*uvillig til at give*", og et af de øvrige medlemmer af gruppen reagerede ved at foreslå, at vedkommende skulle "*referere*" til de andre i gruppen og dermed indtage en rolle som underordnet. Der var blevet holdt et fællesmøde, og det var endt med, at projektlederen havde insisteret på at "*sådan arbejder vi ikke her - her er vi på lige fod*".

Jeg kender ikke alle detaljer i historien, for det var ikke en historie, som der blev talt særlig meget eller særlig højt om. Men alligevel kan man udmærket bruge historien som afsæt til at forklare, hvordan et manglende bidrag eller et fravær af de andre enten kan blive opfattet som manglende *vilje* til at give eller som manglende *evne* til at give. Historien fortæller om, hvordan en situation kunne tolkes ud fra et princip om kærlighed, empati og rummelighed, hvorfor et mindre bidrag i en periode godt kunne rummes. Men situationen blev også betragtet ud fra et andet perspektiv, der handlede om, at hvis en person ikke bidrog nok eller bidrog på en forkert og formodet "*uvillig*" eller selvinteresseret måde, så kunne vedkommende ikke være fuldgældigt medlem af og medbestemmende i gruppen.

Pointen er, at det kan være ganske svært i praksis at se forskel på om et fravær skyldes manglende vilje eller manglende evne, men ikke desto mindre tolker de andre på *intentionerne*, og om de når frem til, at fraværet eller de manglende aktive indspark skyldes manglende vilje eller manglende evne er afgørende for relationens videre liv.

Det endte med, at gruppemedlemmet blev siddende i gruppen på lige fod med de andre - ideelt set i hvert fald - for om der i praksis blev lyttet lige meget til alle medlemmer er en ganske anden sag. Men samarbejdets empatiske ideal fandtes som en tydelig logik, der ind i mellem stødte sammen med andre logikker: Gruppens medlemmer ville gerne have, at relationerne levede op til samskabelseslogikkens idealer og var ligeværdige og empatiske...men de ville også gerne have, at de unge ændrede drikkevaner *af sig selv*. De ville gerne kunne rumme forskellige deltageres forskellige muligheder for at bidrage...men de ville også gerne have, at alle bidrog *af sig selv*.

Også i politiet havde de et blik for, hvordan samarbejde handlede om, at alle skulle byde ind, men at der godt kunne "dispenseres", hvis der var en legitim grund til, at man i en periode ikke kunne bidrage så meget. Det forklarede en af politimændene om:

"Hvis man skulle nævne en anden hæmsko [for samarbejdet], så er det, at socialforvaltningen har været overbelastede efter kommunalreformen. Den har været hård ved dem, ligesom politireformen har været for os. Så vi har holdt en del møder, hvor de ikke har været til stede [...] Men når man så er der, så skal man være åben og komme med indspark i stedet for bare lige at sidde og tage imod. Jeg har fuld forståelse for, at socialforvaltningen har været utrolig presset, for de har jo en økonomifunktion også, så de ved at så snart de siger ja til noget, så koster det penge. Men det, som vi lige har snakket om, det er så, at det kan godt være, at de ikke lige har mulighed for noget, men hvad har vi andre så mulighed for at byde ind med, så vi i fællesskab kan få løst det, inden det udvikler sig til et rigtig stort problem, der koster rigtig mange penge [...]. Men når socialrådgiverne ikke har været til stede, så må vi være innovative der – hvad gør vi så? Og der har jeg tit opgaven med at være sorteper, der tager ud og bryder isen hos en familie, hvor de professionelle omkring barnet ser problemer [...] og så skal vi reagere på det, for der er stadig et barn, der ikke skal tabes. Og hvordan kontakter man så familien?" (politimand).

Ligesom projektlederen forklarer politimanden, at der er en social forventning om, at man skal "byde ind", "komme med indspark" og ikke bare sidde og tage imod. Begge disse udtryk siger noget om, at det er det aktive individ, der *af sig selv* bidrager med noget til det fælles, som forbindes med det gode samarbejde. Det er ikke et spørgsmål om at formulere præcise krav til hinanden, det er snarere et spørgsmål om at tage udgangspunkt i, hvad hver enkelt kommer med. Faktisk var det selve det at stille krav, der udgjorde hele problemet i forbindelse med forældreaftalerne. Der var et udtalt ønske om et samarbejde bestående af bidrag fra *spontane, frivillige, aktive individer, der af sig selv "byder ind", "kommer med indspark", "tager ansvar" og bidrager til det fælles projekt*. I denne forståelse af samarbejdet, er det individernes egne *viljer* til samarbejde, der står centralt. Det er ikke legitimt at sige nej, fordi man ikke *vil* samarbejde, men man kan godt sige nej, fordi man af den ene eller den anden grund ikke *kan*.

Projektlederen, eller andre overordnede ledere behøver ifølge denne tænkning slet ikke at formulere krav, for projektdeltagerne byder ideelt set selv ind. Men det er også tankevækkende, hvad projektlederen svarede på spørgsmålet om, hvad der ville ske, *hvis* det

skulle ske, at nogen meldte sig ud eller ikke ville give. Der er nemlig ingen sanktionsmuligheder. Projektlederen kan jo ikke "kræve" eller kommandere andres *villighed eller lyst* til at bidrage. Dels er det ikke muligt at bestemme, hvad andre har lyst til, og dels ville hun (i fald hun forsøgte) risikere, at den anden reagerede med moralsk indignation, fordi der var tale om en overkrydsning mellem sfærer, eller at vedkommende ændrede sin opfattelse af relationen. Hvis den anden part *kræver* et bidrag i form af et engagement, så falder fantasmen om det fleksible frivillige "indefrakommende" og uselviske samarbejde, der følger sig efter den Andens behov og formåen, til jorden. Det var lige præcis det, der skete i case 1, hvor en af afdelingslederne pointerede det upassende i, at en virksomhed havde krævet at hendes afdeling havde "bedre ejerskab" i projektet. Ejerskab er ikke noget, man kan kræve af nogen, men noget man kan give til nogen – men så afgiver man også bestemmeretten, og dermed bliver relationen nøjagtig lige så ustyrlig, som hvis projektet gik ud på at få andre til at "tage ansvar", eller have en lystfuld og engageret tilgang til opgaverne.

Hvis projektlederen gerne vil opretholde den samarbejdende, uselviske og kærlige logik i gruppens samspil, så er der ikke rigtig nogen sanktion, hvis nogen skulle finde på ikke at deltage på samarbejdets præmis, eller hvis der skulle opstå tvivl om, hvorvidt en person ikke *kunne* eller ikke *ville* bidrage. Ikke andet end, som hun siger, at de andre i gruppen kan blive sure.

Men selvom der ikke var nogen sanktioner at tage i brug, i fald nogen valgte ikke at bidrage, så var der ingen tvivl om, at det var velset at bidrage. Politiet nød meget stor respekt blandt de andre i projektgruppen, fordi de lagde mange ressourcer i samarbejdet. Lederen af misbrugsbehandlingen forklarede:

"Selv om de klager over, at de ikke har tid til ditten og datten - hold kæft, hvor de lægger nogle resurser i det! Og de er meget samarbejdsvillige. Vi har et meget positivt samarbejde med politiet, synes jeg" (Leder af misbrugsafdelingen).

Her er det tydeligt, at de der bidrager meget også nyder stor anseelse. Omvendt var der situationer, som bl.a. tilfældet med SSP-medarbejderne, hvor nogen trak sig ud i kanten af samarbejdet eller i en periode bidrog forholdsvis lidt. Det affødte en del diskussioner, men landede med at gruppen valgte at tolke situationen som *manglende evne* og ikke som manglende vilje til at give. Og på den måde kunne samarbejdslogikken stadig opretholdes som den kærlige grundfigur, omkring hvilken gruppens arbejde organiseredes.

Opsummering på den kærlige kommune

Mit projekt med denne analyse er ikke at udpege nogle bestemte handlinger i Fælles Forebyggelse som empatiske og uselviske og andre handlinger som det modsatte. Derimod er mit ærinde at vise, at den måde hvorpå en handling blev *tolket og opfattet og italesat af de andre i gruppen kunne få relationen til at tippe og ændre karakter*. Deltagerne i projektet lykkedes i stort omfang med at *forstå og italesætte* hinandens handlinger som værende udtryk for gode intentioner og dermed godt samarbejde, og de få gange en relation var ved at tippe, kom projektlederen på banen og brugte kræfter på at få talt den på plads igen.

Det som denne samarbejdslogik ikke kunne rumme, og som ind i mellem skabte problemer, var når nogen enten ikke *ville* være med på det projekt, som samarbejdet gik ud på, eller af andre blev *opfattet*, som om de ikke ville. Hvad enten det drejede sig om forældre, der blev

opfattet som værende uvillige til at arbejde med deres egen livsstil eller kolleger, der blev tolket som uvillige, så var det et problem, hvordan man som samarbejdspartner skulle håndtere det. Manglende evner kunne godt rummes, men manglende viljer var et problem. Man *skal ville*. Men der er ikke nogen sanktionsmuligheder, hvis unge, lastefulde forældre, eller formodet uvillige samarbejdspartnere vil noget andet, end det projektet går ud på.

Netop fordi "viljen til at give" var så central for forståelsen af samarbejdet og samtidig var så usynlig og ubeviselig, var forholdet ekstremt sårbart for at tippe, således at deltagerne gik fra at begribe relationen som gensidig vilje til kærligt at varetage hinandens behov til gensidig forhandling af egeninteresser, hvilket affødte forsøg på at "kræve" eller styre noget ustyrligt.

Udstrækning - Den gode indre vilje

Allerede Søren Kirkegaard gik i "Kjerlighedens Gjerninger" på jagt efter handlinger eller ord, der var uomtvisteligt kærlige: Han skrev:

"Der er intet Ord i det menneskelige Sprog, ikke eet eneste, ikke det helligste, om hvilket vi kunne sige: Naar et Menneske bruger dette Ord, saa er derved ubetinget beviist, at der er Kjerlighed i ham. Der er ingen Gjerning, ikke een eneste, ikke den bedste, om hvilken vi ubetinget tør sige: Den, som gjør dette, han beviser ubetinget derved Kjerlighed. Det beror på hvorledes Gjerningen gøres" (Kierkegaard 1986:278f).

Pointen i Kirkegaards tekst er som bekendt, at der ikke findes ord eller gerninger, der er beviseligt og entydigt kærlige. Der er altid en eller anden fordel - godt omdømme, god samvittighed eller lignende, som kan rejse tvivl om, hvorvidt det nu også fuldt og helt var for den Andens skyld, at gerningen blev gjort eller ordet sagt. Hvis man ligefrem nyder den rare fornemmelse af at være altruistisk, er det så overhovedet altruisme? Med andre ord havner man lynhurtigt i den evindelige cirkelslutning, hvor ideen om det "nyttemaximerende individ" versus det "altruistiske individ" sniger sig ind i argumentationen, der kører helt fast (Graeber 2001:5-8).

Men ikke desto mindre har netop spørgsmålet om handlingers intentionalitet og egennyttige eller uegennyttige begrundelse i den grad optaget mennesker i den Vestlige verden, som åbenbart slægter Kirkegaard på, hvad angår nysgerrigheden over for andre menneskers indre motivation for det ene eller det andet. Vores optagethed af det "autentiske selv" og dets indre vilje og spontane følelser og vores nysgerrighed over for at forstå med hvilke begrundelser andre mennesker har gjort eller sagt dette eller hint, er meget tæt sammenkoblet (Carrier 1999:24, Giddens 1999b).

At dette er en specifik vestlig tendens er der ikke så meget tvivl om. Om dette forhold skriver fx antropologen Michael Jackson, der har studeret intersubjektivitet i mikrosociale processer i både USA, Australien og Afrika:

"The Kuranko people are far less exercised by the conceptual question, What is in my Neighbor's mind? Than by practicing social wisdom (hankili) and cultivating copresence – "greeting", "sitting together", "working together", and "moving as one" (Jackson 1998:12).

Jacksons pointe er, at intersubjektiviteten ikke nødvendigvis handler om at forstå hinanden rent sprogligt, men ligeledes handler om nogle helt basale sociale bånd, som skabes gennem bl.a. reciprok udveksling, synkron interaktion og spejlinger (ibid.), og selvom han ikke i denne sammenhæng går i dybden med, hvorledes samarbejdsrelationerne kan beskrives eller sammenlignes på tværs af kulturer, er det dog umådelig interessant, hvorledes han sammenkobler måder at forstå samarbejde på med måder at forstå selvet på. Geertz har også beskrevet, hvordan den vestlige optagethed af selvets indre motivation adskiller sig fra, hvordan man tænker om personer i andre dele af verden:

"The Western conception of the person as a bounded, unique, more or less integrated motivational and cognitive universe, a dynamic center of awareness, emotion, judgment and action, organized into a distinctive whole and set contrastively against other such wholes and against the social and natural background, is, however incorrigible it may seem to us, a rather peculiar idea within the context of the world's cultures" (Geertz 1997:126).

Jeg vil mene, at det er netop *det*, der kommer til udtryk i vores forståelse af samarbejde. Vores forståelse og idealisering af samarbejde som noget ligeværdigt, gensidigt og frivilligt hænger både sammen med vores idealisering af "autentiske selver" og spontane følelser og med den måde vi har organiseret vore samfundsinstitutioner på. Man kan selvfølgelig indvende, at de mennesker, jeg har citeret i ovenstående analyse, ikke har talt specielt meget om følelser – faktisk gjorde især projektlederen i den lille kommune et stort nummer ud af at forklare, at hun *ikke* mente, det var på sin plads at snage i arbejdskollegernes følelsesliv. Den slags hørte privatlivet til, og man skulle som leder eller kollega højst interessere sig for, om vedkommende havde en problemstilling i privatlivet, som betød, at der i en periode skulle vises ekstra hensyn til vedkommende i arbejdslivet.

Min pointe er derfor ikke, at følelser i denne sammenhæng er blevet gjort til et centralt ledelses- eller samarbejdsanliggende, som bliver endevendt på kryds og tværs – slet ikke. Min pointe er, at der på en langt mere subtil måde, og med forventninger om at den Anden skal "tage ansvar", "tage ejerskab", "komme med indspark", "byde ind" m.v., henstilles til at forskellige former for aktivitet, engagement og drivkræfter for innovation *udspringer fra den Andens indre vilje*.

Kontrakter og frivillig binding

Niels Åkerstrøm Andersen beskriver, hvordan forholdet mellem det offentlige og borgeren i stigende grad er blevet kontraktliggjort, og hvor kontrakterne i denne proces er kommet til at handle om meget andet end overholdelse af formelle regler inden for en retlig diskurs. De seneste udviklinger inden for borgerens kontraktliggørelse handler også om, at borgeren forpligter sig til at "*ville*". Annette Carstens har i en analyse af det offentliges aktiveringssystem for arbejdsløse vist, hvordan der i netop en sådan "*test af vilje*" skelnes mellem vilje og villighed. Vilje anses (af socialrådgiverne i hendes case) for at være noget, der kommer *indefra* og som er noget ganske andet end villighed, som er *ydremotiveret*, og eksempelvis kan være, når en handling er påtvunget eller motiveret af økonomisk incitament (Carstens i Andersen 2008b:77).

Netop denne modstilling mellem vilje og villighed er interessant - ikke mindst fordi det af socialrådgiverne ikke anses for at være et ordentligt udtryk for "vilje", hvis en handling er påtvunget eller gøres på grund af et økonomisk incitament. At ville noget på grund af en ydre

motivation er med andre ord ikke lige så villende, som at ville noget af en indre motivation. Viljen skal så at sige "komme indefra", og her ses en anden udgave af den tætte sammenkobling mellem økonomiske og politiske styringsteknologier på den ene side og kulturelle forestillinger om "selvet" som noget indre og autentisk på den anden. Hvor der er hele skoler af innovationsteorier, samfundsvidenskaber centreret om "Economic man", og forvaltningsteorier (New Public Management), der placerer ydremotivation og økonomiske incitamenter som innovationsdrivkræfter, er der modsvarende andre innovationsteorier (fx læringsteorier), der placerer den indre motivation og det autentiske, spontant engagerede og villende selv som innovationsdrivkraft, hvilket er mere i tråd med New Public Governance.

Mac Neil, som har beskæftiget sig indgående med kontrakter, har indført en sondring mellem *transaktionelle kontrakter*, som i princippet er rensset for alle andre former for relationer mellem parterne end den specifikke transaktion, som kontrakten omhandler, og *relationelle kontrakter*, som i modsætning hertil netop handler om relationer og som i princippet er personlige, varige og rummer en dyb kommunikation og en ikke-økonomisk tilfredsstillelse (Andersen 2006:98). Mac Neil mener dog ikke at disse idealtypiske "rene" former for kontrakter findes i virkeligheden, men at de kan udgøre hver sin ende af et analytisk kontinuum, således at kontrakter kan beskrives som mere eller mindre relationelle eller transaktionelle.

Andersen viser i sin analyse af partnerskaber og partnerskabelse, hvordan en kærlighedsdiskurs eller en kærlighedskommunikation har fundet vej ind i kontrakterne, der nu ikke længere bare mellem linjerne rummer en masse ledsageløfter af relationel art, som supplerer en ellers stram transaktionel kontrakt, men som også ganske eksplicit i *selve* teksten eller i *selve* det løfte, som en kontrakt udgør, handler om opbyggelse af varige relationer, fælles værdier, personlige relationer, hele mennesker og kærlighed (2006). Denne bevægelse handler i bund og grund om kærlighedsdiskursens vej ind i arbejds- og erhvervslivet, og illustrerer muligvis en igangværende udviskning af den skarpe adskillelse mellem arbejde og privatliv, som mange forskere har påvist i forskellige sammenhænge (Janning 2007, Salamon 2007).

I tilfældet med forældreaftaler er der bestemt tale om en kontrakt i den relationelle ende af spektret. Der er ikke bare tale om en kontrakt, hvor det aftales, at bestemte handlinger eller ydelser udveksles for hinanden i en transaktion. Der er derimod tale om en kontrakt, hvor forældre og børn ikke bare forpligter sig til at overholde bestemte regler, men også til at arbejde med sig selv ved at ændre vaner, afholde sig fra udskejelser og i det hele taget "tage ansvar" for at skabe nogle gode rammer for de unges og familiernes indbyrdes relationer. Men netop fordi forældreaftalerne også lægger op til, at man forpligter sig til "selvforbedring", minder de også om det, som Åkerstrøm Andersen kalder "borgerkontrakter", om hvilke han skriver:

"The citizen contract is meaningful in the help-system precisely because of its shift in focus from first-order needs to second-order needs, whereby help does not just solve a problem but provides ways to establish self-help, which in turn requires the active participation of the client [...] It opens the possibility that treatment can be exchanged for self-help" (Andersen 2008:86).

Den type borgerkontrakter, som her refereres til, er nogle kontrakter, hvor en kommune i stedet for at løse klientens problem, kan forsøge at mægtiggøre vedkommende, så han/hun

selv kan løse sine problemer i fremtiden, og Andersen gør opmærksom på, at denne tænkning bl.a. åbner for muligheden af at betragte hjælp til selvhjælp som en *investering*, hvilket igen kan betyde, at nogle grupper af borgere bliver bedre investeringer end andre (ibid. 2008b).

Der er selvfølgelig den forskel mellem borgerkontrakter og forældreaftaler, at forældreaftalerne i hvert fald ikke formelt set er aftaler mellem kommunen og forældrene, men forældrenes indbyrdes aftaler med hinanden eller med deres børn. Men der er også nogle lighedspunkter, for forældreaftaler kan også ses som en styringsteknologi, der forsøger ved fællesskabets mellemkomst, at få nogle bestemte forældre til at styre sig selv og deres børns forbrug af alkohol og at installere en kontraktuel forpligtelse hertil. Men forældreaftalerne er også et forsøg på at få familier til at hjælpe *hinanden* - de skal holde øje med hinandens børn og love hinanden at overholde bestemte regler, eller at ringe til hinanden, hvis deres børn kommer hjem og påstår, at alle de andre i klassen får lov til meget mere, end de selv gør. Forældreaftalerne skal således bidrage til at få forældre til at styre sig selv, deres børn og hinanden.

I projektgruppen var medlemmerne uenige om, hvorvidt dette kunne og burde ske gennem ligeværdigt samarbejde med de mennesker, hvis livsførelse de gerne ville lave om. Der var bestemte grupper af børn og forældre, hvis livsførelse var ustyrlig, og spørgsmålet var, om man skulle betragte dem med en kærlig optik, som nogen mennesker, der desværre på grund af forskellige omstændigheder ikke *kunne* styre deres livsførelse bedre, end de gjorde, og som derfor skulle *hjælpes og inviteres ind i samarbejde* på de præmisser, de nu kunne leve op til. Eller om der skulle tages et andet deltagelsesprincip i anvendelse, hvor man i højere grad forsøgte at indskærpe og *kræve* en ansvarstagen af dem gennem en noget-for-noget-kontrakt eller gennem fællesskabsforpligtelsens mellemkomst.

Det var netop spørgsmålet om, hvorvidt man kunne *kræve*, at andre ændrede sig selv, der skabte splid.

Roller, relationer og villende selver

Men man kan gå skridtet dybere i udforskningen af, hvilke implikationer, eksistensen af en samskabelsesfantasme og tilhørende sociale logikker har. Indtil nu har jeg vist, at innovation blev forbundet med en særlig forståelse af samarbejde, som jeg har kaldt "samskabelse", og jeg har vist, at denne samskabelseslogik havde problemer i mødet med såvel markedet som hierarkiet, eftersom den blev forbundet med både ukøbelighed og utvingelighed, og at den i høj grad blev associeret med det engagerede selv, fra hvilket en viljemæssig drivkraft strømmer.

Men jeg har også vist at der var talrige overkrydsninger mellem økonomi og samarbejde – til trods for at disse relationer ind i mellem blev opfattet som alternativer til hinanden. Ligeledes har jeg vist, at samarbejde blev opfattet som et alternativ til styrende relationer – men at der også her var overkrydsninger at finde.

På baggrund af, at vi netop har en kulturel tradition for at skelne skarpt mellem det "frie marked" og den "rene kærlighed", kan man argumentere for, at man misforstår noget, hvis man forsøger at forstå "det hele" gennem en markedslogik og en teori om economic man. Men modsvarende kunne man også sige at det virker lige så misforstået at forsøge at forstå "det hele" som kærlighed eller samarbejde og som baseret på en teori om det generøse eller altruistiske menneske. Min forskning viste, at der ikke opstod en slags mellemform, men at

relationerne kunne tippe fra det ene til det andet, men stadig med en skelnen mellem forskellige "slags relationer" som omdrejningspunkt. Det er denne helt centrale skelnen og kontrastering mellem forskellige slags relationer, man overser ved at forsøge at begribe al interaktion ud fra samme logik, hvad enten den har fokus på ydremotivation og "økonomi", eller indremotivation og "selvskabelse".

På den måde er vores økonomiske system ikke noget der bare "foregår på markedet", men noget der omfatter markedets modsætning, nemlig intimitetsrelationerne og ikke mindst vores forståelse af, hvilke subjekter der kan deltage i sådanne intimitetsrelationer og vice versa. Carrier formulerer det således:

"Were the nature of political and economic structures and processes in Western countries to change [...] the notion of the self would likely change, and with it the nature and importance of the idea of friendship. The inverse applies as well. But to say this is only to say that the idea of friendship and of the autonomous self are cultural elements that do not exist on their own, but exist in a broader social, political and economic context" (Carrier, 1999:36).

Carrier betragter altså vores økonomiske, politiske system som værende tæt sammenvævet med både vores kulturelle konstruktion af venskaber og af selver. Sagt med andre ord hænger dyrkelsen af det frie marked ikke bare sammen med dyrkelsen af rene relationer, men også med dyrkelsen af autonome, autentiske selver, som kan indgå i sådanne relationer. Carrier argumenterer for, at dyrkelsen af det autonome, sentimentale, autentiske, "indre" selv er lige så kulturelt konstrueret som de øvrige ingredienser i den beskrevne pakke, men det væsentlige at hæfte sig ved er, at han mener, at disse konstruktioner hænger så tæt sammen, at de betinger hinanden. Uden en forestilling om markedet som en fri og til tider kynisk kamp mellem selvinteresserede egennyttemaximerende individer, ingen forestilling om tætte, tillidsfulde, indefrakommende intimitetsbånd mellem følelsesfulde, autentiske selver.

Også Honneth har beskrevet, hvordan "den borgerlige kapitalisme" ikke bare er et økonomisk system, der handler om den slags relationer, vi plejer at kalde for "økonomiske". Faktisk mener han at "den borgerlige kapitalisme" er at forstå som en anerkendelsesorden, der siger noget om hele samfundet (også alt det uden for "økonomien" eller markedet), og at denne anerkendelsesorden refererer til menneskers moralske forestillinger om, hvilke former for anerkendelse der bør foregå i hvilke slags relationer og efter hvilke moralske principper (Honneth 2003: 135ff). Han mener, at den borgerlig-kapitalistiske verden kendetegnes af hele tre anerkendelsessfærer (kærlighedssfæren, den juridiske sfære og den solidariske sfære), som hver især angår forskellige aspekter af subjektet, og som hver især bygger på forskellige moralske forventninger til, hvad det er for et princip for anerkendelse, der er gældende i sfæren.

I kærligheden er det "selvet", der er det involverede aspekt af subjektet, og Honneth argumenterer for, at barnet gennem en kærlig opvækst lærer, hvad det vil sige at blive anerkendt for sin unikke elskelighed. På tilsvarende vis lærer individet i den juridiske sfære, hvad det vil sige at blive anerkendt som retssubjekt, altså som bærer af rettigheder og pligter, og endelig lærer individet i den solidariske sfære, hvad det vil sige at blive anerkendt proportionelt for "størrelsen" eller "værdien" af det arbejde, man bidrager med til det fælles.

Honneth argumenterer så at sige for, at der i den borgerlige kapitalisme er tre forskellige måder, hvorpå man kan ordne gensidigheden i et forhold. Enten kan man betragte forholdet som kærlighed, hvorved det bliver en gensidig generøs udveksling mellem emotionelt forbundne selver, eller også kan man ordne forholdet gennem fordeling af rettigheder og pligter, der gælder for begge eller alle i forholdet. Eller også kan man ordne forholdet solidarisk, således at de der bidrager med meget også får meget (status, anerkendelse, løn etc.). I hver af disse sfærer ordnes gensidigheden efter et anerkendelsesprincip, der virker fair inden for denne sfære, men det er i følge Honneth forskellige aspekter af subjektet, der deltager i de forskellige sfærer, og som han viser, er der ikke altid enighed om hvilken sfære, et forhold befinder sig i og dermed heller ikke enighed om, hvilket gensidighedsprincip, der er det gældende i relationen. På den måde kan der fx kæmpes om, hvorvidt "omsorgsarbejde" organiseres efter kærlighedens principper eller, om det skal udbydes som ydelser og aflønnes proportionelt efter arbejdets omfang, eller om der er tale om, at man har rettigheder og pligter til at modtage og yde "omsorg".

Faktisk vil jeg mene, at vi i dansk kontekst kan se Honneths tre forskellige anerkendelsesprincipper repræsenteret i generaliseret form i forskellige politiske partier. Hvor venstrefløjen gennem tiden har benyttet sig af argumenter, der tager udgangspunkt i at *yde efter evne og nyde efter behov*, og på den måde advokerer for indførelsen af generaliseret kærlighed, bygger den socialdemokratiske argumentation mere på et deltagelsesprincip om at *gøre sin pligt og kræve sin ret*, hvilket minder om den juridiske interaktionsform, og endelig har de mere liberale partier (i hvert fald traditionelt) argumentet for, at *det skal kunne betale sig at arbejde*, hvilket klart henleder opmærksomheden på proportionaliteten som gensidighedsprincip. I sådanne partipolitiske sammenhænge bliver det meget tydeligt, at principperne kan virke som fantasmer i kraft af at de bliver det ideologiske tankegods, der refereres til, når nogle mennesker forsøger at påvirke faktiske sociale relationer og interpersonelle organiseringsmåder i bestemte retninger.

Mit ærinde med disse eksempler er dog ikke at gøre denne afhandling til et studie af partipolitiske diskurser, men at vise, at de tre forskellige principper for deltagelse i fællesskaber, som Honneth viser gennem sin teori, er velkendte for os. Vi *kender* disse deltagelsesprincipper eller fantasmer fra både den politiske argumentation og fra det hverdagsliv vi lever.

Vi *ved*, hvad det vil sige at deltage i et kærlighedsforhold - så giver man til den Anden ud fra hvad vi mener er dennes behov - og forventer, at den Anden gør det samme. Vi *ved* også, hvad det vil sige at deltage i ret-pligt-relationer - så ved man, at princippet for deltagelse er lighed, og at alle deltagere forventes at følge de fælles regler og kan kræve deres ret uanset hvilke følelsesmæssige eller statusmæssige forhold, der måtte være på spil. Og vi *kender* til at deltage i fællesskaber, hvor princippet er, at man får, hvad man gør sig fortjent til.

Vi kender også udmærket til situationer, hvor man kan være i tvivl om, hvilket deltagelses- og anerkendelsesprincip, der er på spil, eller hvor man kan være frustreret over, at man troede, det var ét princip, der var det gældende, men opdager, at andre i fællesskabet reagerer som om det var et andet princip, der var det gældende. I det hele taget forklarer Honneth, at netop sådanne kampe om, hvilke sfærer og principper samfundet skal ordne sine forhold efter, fylder en hel del i debatten om velfærdssamfundet. Jeg vil på baggrund af mine analyser argumentere for, at de ikke bare fylder i det, vi normalt opfatter som politiske debatter, men

at de også fylder i den måde, vi forhandler vores omgang med hinanden på i fx samarbejdsrelationer.

Min analyse peger ikke nødvendigvis på præcis de samme principper for gensidighed, som Honneth lægger op til, men de peger tydeligt på, at der opstår tvivl eller uenighed mellem parterne om *hvilket* gensidighedsprincip, der gælder, hvilke former for værdi, der "tæller med" og hvilke typer relationer, der kan legitimeres i situationen. Der var med andre ord tale om, at deltagerne sondrede mellem forskellige "slags" eller modeller for relationer, og hvis ikke den ene passede som ideal eller model for den aktuelle relation, så forsøgte de om en af de andre modeller passede bedre.

I de to analyser jeg har lavet i dette kapitel, var der bestemt tvivl om, hvilken form for gensidighedsprincip, relationen skulle ordnes efter. I den ene case var problemet, at samskabelsesfantasmaen stødte ind i nogle markedsfantasmer, som dels stod i vejen for hinanden, men som også brød nogle af de tabuer, som var med til at opretholde samskabelsesfantasmaen. I den anden case bestod vanskeligheden i at opretholde samskabelsesfantasmaen i de situationer, hvor meget tydelige styringsforsøg gjorde det åbenlyst, at der ikke var tale om et ligeværdigt forhold. På den måde kunne samskabelsesfantasmaen opretholdes et langt stykke hen ad vejen, men ved for åbenlys uoverensstemmelse mellem den oplevede relation og fantasmen, tippede forholdet og blev i stedet holdt op mod andre forestillinger.

Tabuer og umulige afvisninger

Men at samarbejde, netværk og forbundethed er blevet ensbetydende med den rette etikette eller med noget entydigt positivt, var også på andre måder tydeligt. Plejehjemmet var på et tidspunkt meget tæt befolket af innovationsinteresserede analytikere som mig selv. Vi inviterede hinanden til samarbejde på kryds og tværs, men uden at det nødvendigvis fik nogen konsekvens. På den måde var invitationerne ikke at betragte som meget mere end hilsner på linje med at løfte hatten eller sige god morgen for derigennem at vise, at man bifalder den andens tilstedeværelse: "Nå, du arbejder også med innovation!" "Jamen vi må da helt klart arbejde sammen! Er du på LinkedIn?". "Jep. Jeg finder dig!". På denne måde lignede disse situationer på en prik et mødested mellem de "projektmennesker", som Anders Fogh Jensen beskriver så rammende i sine bøger. Han beskriver netop et samfund, hvor det er blevet en norm, at man for det første skal være i bevægelse hele tiden, og for det andet helst skal have så mange forbindelser, at man ligner en stikdåse, som han skriver (2009:109). Det handler om at blive valgt som samarbejdspartner, og er man først valgt af nogen, kan andre se, at man er attraktiv, hvorfor man har lettere ved at blive valgt igen. Men han skriver også, at i dette netværksprægede samfund, er det blevet umuligt at sige nej:

"Fordi nej'et er ikke et legitimt svar i det begejstringsklima, hvor tilkoblingskonkurrencen udspiller sig; det er dårlig stil at sige nej, uden at skulle noget andet" (Jensen 2009:109).

Det var nøjagtig denne umulighed for at sige nej, der gjorde, at der blev koblet og linket og udvekslet visitkort på kryds og tværs, uden at der på noget tidspunkt var nogen, der takkede nej til at samarbejde eller forbinde sig med hinanden. Der var ikke nogen, der diskuterede om det ville gøre arbejdet lettere eller resultaterne bedre, hvis vi arbejdede sammen. Selvfølgelig skulle vi arbejde sammen!

Det var også den samme umulighed af at sige nej, som medarbejderen på en af plejehjemsafdelingerne satte fingeren på, da han fortalte om sin frustration over, at samarbejde hele tiden blev italesat som et spørgsmål om at være hjælpsom. Han savnede en mulighed for at kunne komme til at tale åbent om arbejdsfordeling, men han havde ikke lyst til at blive stemplet som et brokkehoved, en usamarbejdsvillig eller uhjælpsom person. Netop fordi samarbejde er kommet til at handle mere om den enkeltes evne til at omgås og relatere sig konstruktivt til andre mennesker, end om hvad der *kommer ud af* samarbejdet eller hvordan man *fordeler* det, bliver det ekstremt uhøfligt at sige nej, fordi man derved ikke bare afviser et anonymt stykke arbejde, men et emotionelt og engageret selv.

På den måde formulerede medarbejderen ret præcist den frustration – og nogle gange vrede – jeg sagtens kunne fornemme blandt mange af de øvrige medarbejdere på plejehjemmet, der oplevede, at de fik en masse ekstra arbejde ud af, at nogle "projektfolk" gerne ville innovere, og oven i købet kom rendende i tide og utide og brugte endnu mere af medarbejdernes tid på at evaluere på resultaterne. Medarbejderne kunne på den ene side ikke sige nej, for de skulle jo nødig være usamarbejdsvillige, og på den anden side følte de bestemt ikke altid, at relationen levede op til de forventninger, de havde til et samarbejde.

Som Fogh Jensen skriver, betyder den manglende mulighed for at sige nej, imidlertid ikke at der bliver sagt ja til alt. For trods umuligheden af at sige nej eller være imod samarbejde, er der, som Fogh Jensen viser, tale om en tilkoblingskonkurrence. Det handler om at blive valgt *til*, og man kan bl.a. øge sine chancer ved at udvise begejstring og entusiasme, hvilket der blev gjort i stor stil, blandt de "projekt mennesker", jeg stødte på i løbet af feltarbejdet. "Nej" siges ikke højt men udtrykkes gennem tavshed, forsinkelse eller manglende opfølgning (2009:109, 113).

Anders Fog-Jensen har også funderet over, hvordan netop organisering gennem projekter og forståelsen af arbejdskraft som en "investering" kan betyde, at mennesker "udnyttes" forstået på den måde, at de ikke får løn, men kan blive mødt med et argument om, at de gennem tilknytning til et projekt kan "brande sig selv" og gøre sig interessante, så de kan blive udvalgt som deltagere i et andet projekt efterfølgende (Jensen 2009:80). Netop fordi der er tale om en tilkoblingskonkurrence, handler det om at vise, at man allerede tidligere og af andre mennesker er blevet valgt til i andre projekter. På den baggrund bliver CV'et af stor betydning, fordi det dokumenterer ens værdi i form af at man er blevet valgt til tidligere, men det giver også "arbejdsgiveren" mulighed for slet ikke at betale for "arbejdet", eftersom den jo kan betragtes som en investering i et godt CV, der evt. kunne muliggøre, at projektmennesket ville blive valgt til i et senere projekt, der så evt. kunne tænkes at være betalt. Noget tilsvarende sås i min analyse, hvor det også blev umuligt at bede om betaling for sit (sam)arbejde, der jo slet ikke var at betragte som et arbejde, men som en investering i skabelsen af noget potentielt innovativt og værdifuldt. De virksomheder, som ikke havde udsigt til efter projektet at stå med et nyudviklet, masseproducerbart og salgbart produkt, måtte se sig involveret i et projektdesign, der var bygget op omkring en samskabelsesfantasme, en produktudviklingstanke og en investeringstanke, og dette design, kunne ikke rumme eller håndtere virksomhedsrepræsentanternes oplevelser af at give og give, uden at have udsigt til at stå med en værdifuld forretningsmulighed efterfølgende.

Fondens forsøg på at sikre sig virksomhedernes engagement i og vilje til projektet ved at bede dem om at investere i at være med, så dog ikke umiddelbart ud til at virke helt efter hensigten.

Jeg vil mene, at det snarere gik stik modsat. De virksomheder, der involverede sig i En God Hverdag På Plejehjem blev næsten alle sammen overraskede af, hvor tidskrævende det var, og flere af dem blev også overraskede af, at de skulle donere flere produkter, end de havde regnet med til projektet på grund af testperioden. Denne "investering" skabte på ingen måde engagement i projektet. Tværtimod, betød det, at virksomhederne på et tidspunkt begyndte at økonomisere med deres deltagelse, fordi de oplevede, at de gav og gav, men den værdi de mente at skabe eller give talte ikke med, og relationen viste sig at være af en anden slags, end de havde regnet med. Den goodwill, det tilgodehavende eller den gevinst, som de regnede med at kunne indløse på et senere tidspunkt, kom i flere tilfælde ikke. Dels fordi kommunen på grund af regler og politikker om statsstøtte og fri konkurrence ikke ville forpligte sig til at købe noget. Og dels fordi nogle af de virksomheder, der var blevet inviteret med, slet ikke lavede produkter, og slet ikke passede ind i den skabelon, som projektet var blevet bygget op omkring.

Man kan altså se, hvordan regler for statsstøtte og udbudspolitikker giver mening, hvis man forstår markedet som en markedsmechanisme, der skal have lov til at fungere frit og uden den offentlige sektors forstyrrende indblanding. Men ambitionerne om at danne partnerskaber og offentlig-privat innovationssamarbejde lægger op til en helt anden rolle for den offentlige sektor, der ifølge denne tænkning har en *forpligtelse* til netop at forsøge at påvirke markedets udvikling i en bestemt retning – dog ikke ved at agere køber eller sælger, men snarere ved at investere i vækstmotorer i form af entreprenurielle virksomheder, der kan skabe værdi.

Dermed er eksempelvis et plejehjem ikke bare forpligtet til at sørge for at få den bedst mulige pleje for pengene ved fx at sikre sig, at private virksomheder ikke tjener for meget på et samarbejde med kommunen om ældreplejen. De er også forpligtet til at hjælpe private virksomheder med, at det netop *bliver muligt at tjene penge* på at samarbejde med kommunen (eller med andre kommuner) om ældreplejen. På den ene side havde de offentligt ansatte pligt til at holde virksomhederne på afstand og sørge for, at de ikke tjente for mange penge på kommunen, og på den anden side havde de pligt til at bygge bro og skabe tætte relationer til virksomhederne og sørge for at de netop kunne tjene penge på at samarbejde med kommunen.

For lige at knytte an til de innovationsteorier, jeg var inde på i kapitel 5, er det væsentligt, at udvælgelse også her stod centralt. Hvad enten der var tale om fasemodeller, om Csikszentmihalyis evolutionsmodel, eller om Van de Vens mere netværksprægede model, handler innovationsmodeller om, at nogle mennesker på et tidspunkt i en planlagt eller en uplanlagt sammenhæng vælger nogle idéer frem for andre, og disse tilvalgte idéer eller tanker får så gennem anerkendelse fra enten magtfulde eksperter (Csikszentmihalyi) eller overbeviste netværkspartnere (Van de Ven) mulighed for at gøre en forskel inden for et felt. Dermed bliver noget gjort til innovation og andet gjort til kontekst, ligesom nogen bliver gjort til skabere og andre til barrierer, og det var bl.a. det, medarbejderne på plejehjemmet reagerede imod. Nogen blev tilvalgt som "innovatører" og andre blev betragtet som bærere af den statiske hverdag, der skulle laves om.

Fogh Jensen beskriver også, hvordan det i den netværksprægede tilkoblingskonkurrence i høj grad handler om "at skubbe infleksibiliteten over på de andre", således at man ved at holde de andre disponible selv kan være fleksibel (Jensen 2009:102). På den måde antyder han også, at de forandringsbegejstrede projektmennesker ved at suse omkring og være dynamiske

producerer nogle andre, som må være "på standby" eller "på spring" til når det passer. Den beskrivelse, tror jeg mange af medarbejderne på plejehjemmet vil kunne genkende, og det var den, jeg kunne ane i de anklagende blikke, jeg fik, når jeg kom anstigende og spurgte om innovation midt i deres travlhed.

Medarbejderne udtrykte det, som Axel Honneth har kaldt "uretsbevidsthed", og som refererer til en stærk fornemmelse af at være blevet behandlet på en uanerkendende måde, uden helt at kunne sætte fingeren på, hvilket moralsk princip, der er blevet brudt (Honneth 2003:56-60). Det er, som Honneth skriver, netop hvis et individ oplever, at den Anden i en relation *ikke* opfører sig på den forventede måde i forhold til den forventede "model", eller "logik", personen holder relationen op imod, at han eller hun oplever miskendelse eller uretsbevidsthed.

Det var helt tydeligt, at en del af de medarbejdere og andre aktører, der var involveret i kanten af især projekt "En God Hverdag På Plejehjem" anså diskursen omkring innovation og samarbejde som værende forbundet til fordelingspolitiske spørgsmål om lønninger, fordeling af arbejdsopgaver, værdsættelse af arbejdsindsatser etc. Men de havde voldsomt svært ved at komme til orde med disse uretsbevidstheder, dels fordi de ikke kunne sætte fingeren på, hvad det præcist var, der var galt, og dels fordi de ikke ville stemples som "uhjælpssomme" eller bagstræberiske vanedyr, der ikke tålte, at noget blev lavet om.

Delkonklusion - Samarbejde som social, politisk og fantasmatiske logik

Det er nu tid til at vende tilbage til Geertz og sige, at det interessante ikke er at udbrede sig om, hvordan relationerne "faktisk" eller "fotografisk set" tager sig ud (hvis man overhovedet kan tale om, at en relation tager sig ud på nogen som helst måde, eller at de overhovedet "findes" uden for en menneskelig oplevelse og fortolkning af dem). Det interessante er, hvordan de mennesker, der indgår i relationer *forstår og fortolker* dem (Geertz 1993:6-7), hvordan de genererer situationsdefinitioner (Gulløv og Højlund 2003:348), eller hvilke logikker, der kan få en praksis omkring en relation til at give mening (Glynos og Howarth 2007:135).

Jeg mener at have vist, at aktørerne i deres forsøg på at forstå og fortolke de relationer, de indgik i, forholdt sig til nogle kulturelle idealer eller modeller for forskellige slags relationer.

Aktørerne havde klare meninger om, hvad forskellige slags samarbejde var og indbefattede, nemlig at samskabelse betød ligeværdighed i form af gensidig generøsitet og tilpasning, hvilket adskilte sig fra *samhandel* og ligeledes noget ganske andet end en *hierarkisk* relation, hvor den ene part kan bestemme over den anden. Denne del af analysen viste, at innovation og udvikling var forbundet med en særlig forståelse af samarbejde, som jeg kaldte samskabelse, og den var koblet til en genkendelig social logik, hvor lige frie individer af egen vilje vælger at indgå i forholdet. *Samskabelsesfantasmene idealiserede denne særlige samarbejdsform som modstykke til både markedsrelationer og hierarkiske relationer. Samskabelse blev med andre ord opfattet som en samarbejdsform, der hverken burde kunne købes eller kommanderes. Man kan ganske enkelt ikke stille krav om samskabelse uden derved at få hele fantasmen til at styrte til jorden.*

Jeg vil mene, at parterne i deres forsøg på at forstå og forholde sig til de relationer de indgik i, holdt dem op imod nogle kulturelt konstruerede "modeller" (Geertz 1993:93). Geertz taler om,

at mennesker ud fra deres erfaringer konstruerer nogle modeller af "virkeligheden", og disse modeller minder om en slags teorier, i og med at de både er modeller af "virkeligheden og samtidig er modeller for "virkeligheden" (ibid.93f). Med dette model-begreb i bagehovedet kan man sige, at aktørerne i de to cases også har konstrueret nogle modeller, som de konsulterer, når de skal finde ud af, hvad det er for en slags relationer de indgår i, og hvad de skal mene om dem.

Aktørerne kunne genkende spillereglerne for samskabelseslogikken, og de havde også nogle ret klare begreber om at denne sociale logik var ukombinerbar med både hierarkier og med markedsrelationer. Dermed blev samskabelse forstået som noget ukøbeligt og utvingeligt, og som en interaktionsform, hvor man ikke kan stille præcise krav til hinanden eller "sikre" et bestemt udbytte. En relation, hvor man kan regne med hinandens indsats, men ikke regne på hinandens indsats. Men i bund og grund er relationen lige så ustyrlig som alle mulige andre frivillige relationer, i og med at relationens eksistens afhænger af den Andens vilje.

Ikke desto mindre viser analysen også at til trods for idealerne om at holde forskellige slags relationer adskilte, så blev økonomi, styring og samskabelse alligevel blandet på forskellige måder ved at referere til hinanden, forudsætte hinanden, stå i vejen for hinanden m.v. Man kan sige, at deltagerne forsøgte at opretholde forestillingen om samskabelse som et attråværdigt eller idealiseret modstykke til markedsrelationer og hierarkiske relationer, og det krævede, at de, som Glynos og Howarth skriver, kunne formå at dække over eller overse de sociale relationers politiske eller vilkårlige karakter (2007:147). Denne "lukken øjnene" skete og lykkedes et stykke hen ad vejen, men når regnskabsførelsen, styringen (den politiske karakter af relationen) blev for i øjnufaldende, kunne det ikke længere lykkes, og relationen tippede. "Tipningen" bestod i, at de mennesker, der indgik i relationen, begyndte at forstå den på en anden måde og ud fra andre "modeller" med andre tilhørende sociale logikker. De ændrede situationsdefinition, og agerede derefter.

Jeg har allerede vist, hvordan samskabelse dels blev forstået som en social logik eller et sæt genkendelige spilleregler for interaktionen i forholdet. Jeg har også vist, at samskabelse blev forbundet med en fantasme i form af et forholdsvis uspecifikt "goodness to come" eller en tro på, at fællesskabet er mere og kan mere end summen af individerne. Endelig har jeg vist, at der i hvert fald fra det politiske niveau (med ministeriets og fondens mellemkomst) blev stillet "krav" om netop samskabelse (helt eksplicit som alternativ til samhandel) for at modtage økonomisk støtte, og at dette kan begribes ud fra et ønske om at investere i "vækstmotorer" frem for at understøtte "markedsmekanismens" frie bevægelighed. Dermed var to forskellige markedsfantasier tilstede samtidig og de legitimerede helt forskellige relationer mellem den offentlige og den private sektor, hvorfor aktørerne forståeligt nok var i vildrede om, hvad der egentlig var det rigtige at gøre.

Jeg har også vist en bagside af samskabelsesfantasmens tilsynskomst. Det store fokus på samarbejde, gensidig hjælpsomhed og fleksibilitet bundet op på argumenter om, at "vi sammen kan mere end hver for sig", kan gøre det ganske vanskeligt at sige nej. Der er ikke bare tale om at afvise det at løse en opgave eller udføre et stykke arbejde. Der er dels tale om, at man derved viser sig som et ubegejstret, uentusiastisk menneske eller "uvilligt" menneske, hvilket i sig selv er problematisk (Jensen 2009:109), og derudover er der tale om, at man ved at afvise en person eller et engageret selv dels kan såre denne person og samtidig kan komme til at udstille sig selv som "usamarbejdsvillig", "uhjælpsom" eller asocial.

Fantasmen om den innovative samskabelse var på den måde ikke kun forbundet med et "goodness to come" men også forbundet med nogle sociale logikker og nogle tabuiseringer, der i høj grad kunne mærkes af nogle af de mennesker, hvis oplevelser af processen måtte forblive tavse, fordi de var tabu. Man kunne ikke være imod samarbejde, man kunne ikke komme til at tale om arbejdsfordeling, og man kunne ikke få betaling for "samskabelse", der jo var en investering i en fremtidig værdi – ikke et køb eller en aflønning af et stykke (sam)arbejde.

I næste kapitel vil jeg undersøge, om samskabelsesfantasmene kan siges at have sat sig spor i måden, hvorpå den offentlige sektor er indrettet og forsøges styret på.

Kapitel 7 – Styring som fantasme og social logik

I sidste kapitel viste jeg, hvordan innovation blev anset som værende forbundet med en bestemt samarbejdslogik, som jeg har kaldt for samskabelse, og som fordrede, at parterne var villige til at udvise gensidig imødekommenhed og tilpasning, lytte til, byde ind og tage imod det, andre bød ind med, i stedet for at kæmpe for egen vinding eller kræve noget bestemt og kontraktligt fastsat fra hinanden. I dette kapitel vil jeg undersøge samspillet mellem styring og samskabelse.

Jeg har længe haft svært ved på en meningsfuld måde at opdele samarbejdskapitlet og styringskapitlet, og har gentagne gange grebet mig selv i at flytte eksempler frem og tilbage mellem de forskellige analyser, indtil det gik op for mig, at der var en helt indlysende forklaring, som også er en pointe: *Det, der fra den ene side blev betragtet som noget, der burde være en styringsrelation, blev ofte fra den anden side betragtet som noget, der burde være en ligeværdig samarbejdsrelation.*

Mens den ene part nogle gange mente at have beføjelse til og ansvar for at styre mod et bestemt udkomme af interaktionen – fx realiseringen af et politisk besluttet mål, mente den anden part ikke nødvendigvis, at dette var et helt legitimt forehavende, eftersom vedkommende anså relationen for at være et ligeværdigt samarbejde og forventede at blive lyttet til og have indflydelse og vice versa.

Det handlede altså ikke bare om, at nogle aktører forsøgte at styre, lede, fremme eller påvirke samarbejde mellem *andre* aktører, men også at de *samme sociale relationer* af nogle aktører blev anset for at handle om ledelse og styring, mens de af andre blev anset for at handle om samarbejde. Det betød, at parterne nogle gange havde helt forskellige forventninger til, hvilke sociale logikker eller spilleregler der "gjaldt", og legitimerede disse forventninger med reference til helt forskellige fantasmer. Det er sådanne forhold, jeg vil se på i dette kapitel.

Ligesom i de øvrige analytiske kapitler vil jeg lægge et logikperspektiv ned over mit analyseobjekt, som her er styring. Øvelsen får imidlertid en ekstra interessant krølle i dette kapitel, fordi styring i sig selv er et ord, der bygger på en forståelse af en proces som kausal, og som lægger op til, at den, der styrer, kan påvirke resultatet af en proces, hvis der ikke opstår for mange afvigelser (Thygesen og Andersen 2012:169). Den kausalforståelse, der så at sige er "indbygget" i styringsbegrebet, får i min analyse et second-life som fantasmatiske logik, fordi jeg ikke har tænkt mig at efterprøve, om styringen havde den tilsigtede kausale effekt, men i stedet vil betragte styring som en fantasme, der legitimerer bestemte sociale logikker. Men den er ikke den eneste fantasmatiske logik, der spiller ind, for andre fantasmer legitimerer andre sociale logikker. Det var netop en sådan kamp mellem logikker, der ind i mellem opstod, når den ene part betragtede en relation som noget, der handlede om styring

og kausalitet, og den anden var helt overbevist om, at det var samarbejde og gensidighed, relationen handlede om.

Med andre ord er det ikke min hensigt i dette kapitel at efterprøve, hvilke konsekvenser bestemte aktørers styrende handlinger eller beslutninger fik eller om de "virkede". Min forståelse af ledelse og styring bliver i tråd med min analytiske tilgang langt mere diskursivt orienteret.

Hvad er styring?

Styring bygger i bund og grund på en antagelse om en kausal sammenhæng mellem en handling og en forventet konsekvens, og styring handler derfor ifølge Thygesen og Andersen om at håndtere afvigelser fra det forventede (2012:169).

Den offentlige sektor har gennem mange år været forsøgt styret med større eller oftest mindre held, og adskillige forskere har påpeget, at staten er blevet udhulet (Rhodes 1996), de administrative ritualer gentages euforisk gang på gang trods desillusionerende resultater (Downs og Larkey 1986), og de styrende institutioner afvikler tomme ritualer, fordi magten ligger andetsteds (Torfing 2010:406).

Myten om Demokratiet, hierarkiet og styringskæden

Det har været nogenlunde gængs (i hvert fald frem til omkring 70'erne) at forstå den offentlige sektor som hierarkisk og bureaukratisk opbygget og som hængende sammen med det politiske niveau gennem den såkaldte styringskæde, der ved hjælp af demokratiske institutioner som frie valg og magtens tredeling sikrede, at alle parter i styringskæden så at sige havde styr på hinanden (Johan P. Olsen 1978, Christiansen og Togeby 2006:3). Embedsmændene bestemte over borgerne (klienterne), politikerne bestemte over embedsmændene, og borgerne bestemte gennem demokratiske valg over politikerne.

I forbindelse med magtudredningen i Danmark omkring årtusindeskiftet, satte Christiansen og Togeby sig for at undersøge, om styringskæden havde overlevet de mange udhulningstendenser, som forskellige forskere havde råbt op om (fx Rhodes 1997), og de kom frem til, at til trods for at styringskæden var udfordret af medier, globalisering, øget borgerinddragelse og lignende, så havde den trods alt overlevet og var intakt (Christiansen og Togeby 2006).

Jacob Torfing ser imidlertid lidt anderledes på sagen. Han mener, at betydningen af de forskellige udhulningstendenser er langt mere fundamental, og at det ikke giver mening at evaluere på styringskæden ved at se isoleret på, om den stadig er at finde, eller om den evt. er blevet tilføjet et ekstra led:

"Local interactive governance arenas cannot be reduced to yet another link in the parliamentary chain of government. In fact, they challenge the status of the parliamentary chain of government as the organizing myth for understanding power and democracy" (Torfing 2010:406).

Han er som sådan ikke så overrasket over, at Christiansen og Togeby har kunnet finde styringskædens elementer intakte – han pointerer blot, at det slet ikke er i styringskæden

men i alle mulige andre fora, at magten er at finde, hvorved styringskæden er reduceret til en hul skal, eller en række rituelle praksisser, der ikke styrer ret meget.

I erkendelse af at socialiteten (også i den offentlige sektor) som oftest kendetegnes af både en vis vilkårlighed og af politiske agendaer på kryds og tværs, er mange forskere begyndt at tale om styring som fantasme (Glynos & Howarth 2007), illusion (Thygesen & Andersen 2012) eller myte (Torfing 2010:406). Det skal ikke forstås som at disse myter er uden betydning, men snarere, at myterne er med til at strukturere vores virkelighedsopfattelse på en selektiv og kompleksitetsreducerende måde, der er til at leve med, og at myterne samtidig er med til at legitimere visse handlinger, roller og relationer til fordel for andre.

Det er imidlertid ganske tankevækkende, at selvom adskillige governanceteoretikere peger på, at magten udøves alle mulige andre steder, end netop i det, der kan styres, så betyder det på ingen måde, at forsøgene på at styre den offentlige sektor er aftaget. Tværtimod synes det modsatte snarere at være tilfældet: Jo mere ustyrlighed der påvises, jo større efterspørgsel på styring (Rhodes 1997, Thygesen og Andersen 2012).

Den offentlige sektor er præget af stigende globalisering, øget borgerinddragelse, offentlig-private partnerskaber, mere fokus på engagement, ejerskab og andre inderlige og ustyrlige anliggender. Det betyder, at den linearitet i forestillingerne om, hvordan den offentlige sektor kan styres bliver kraftigt udfordret (Danelund og Sanderhage 2011:145), og fokus blandt politikere og topchefer er derfor i stigende grad blevet rettet imod at finde nye måder, hvorpå den offentlige sektor kan styres mere indirekte. Den offentlige sektor har gennem tiden været "udsat" for en række forskellige styringsforsøg, der hver især har bygget på i tiden fremherskende antagelser om, hvordan mennesker motiveres, eller hvad der styrer det sociale udvikling og transformation (Hartley 2005, Danelund og Sanderhage 2009, 2011).

Ifølge Niels Åkerstrøm Andersen betyder dette, at den offentlige sektors institutioner i stigende grad er blevet "heterofone", i og med at entydigheden om, hvad opgaven gik ud på, er gået i opløsning (Andersen i Danelund og Sanderhage 2011:143). I forhold til min analyse, vil jeg betragte denne heterofoni og den sameksistens af et varierende antal sameksisterende paradigmer, som flere forskere har påpeget (Danelund og Sanderhage 2009, Hartley 2005) som udtryk for, at forskellige logikker er i spil, og at aktører kan koble sig til disse logikker, hvorved de kan få fantasmatisk, politiske og sociale funktioner.

Der er forskellige udlægninger af, hvilke logikker eller paradigmer, der er tale om. Klassisk skelnes mellem "hierarkier, markeder og netværk" (fx Thompson 2003, Hartley 2005), mens Danelund og Sanderhage mener at kunne spore hele seks forskellige sameksisterende paradigmer for, hvordan en sådan styring af selvstyring kan foregå. De foreslår selv et syvende paradigme (samskabelsesparadigmet²⁰), der adskiller sig fra de andre seks ved ikke at "lukke sig om et ganske bestemt styringsperspektiv", men i stedet er "openended" i erkendelse af, at beslutninger er ubesluttelige eller at det altid er muligt at betragte et forhold fra en anden vinkel (Danelund og Sanderhage 2009:175). Eva Sørensen taler om "metastyring" og peger på, hvordan politikere og topchefer kan forsøge at "rammesætte" selvstyringen gennem politiske mål og økonomiske rammer, gennem diskursiv indramning eller ved selv at deltage i selvstyringen (Sørensen 2005: 40).

Fælles for Danelund og Sanderhage og Sørensen er, at de forsøger at anvise en vej eller en måde at navigere på uden at "vælge" ét paradigme eller én logik, som den rigtige og uden at

afvise de øvrige. Eva Sørensen peger med sit metastyringsbegreb på, hvordan topchefer og politikere kan forsøge at "indføre" forskellige spilleregler i forskellige sammenhænge, men hun anviser ikke én logik til fordel for en anden.

Men til trods for at der kan ses en udvikling, der går i retning af en erkendelse af øget kompleksitet, heterofoni og udbredte styringsproblematikker, kan der også spores nogle tråde i, hvilke antagelser de forskellige logikker bygger på. Eva Sørensen peger på to forskellige strømninger af argumenter, som er kommet på banen, efter at myten om den lineære styring gennem hierarkisk organisering er blevet udfordret.

Myten om økonomien, ydremotivationen og markeds kræfterne

Den ene retning bygger på et menneskesyn, der minder om det, man kan finde i New Public Management og "economic man", hvor mennesker antages at være drevet af rationel nyttemaximering, hvorfor det handler om som meta-guvernør at skabe de rette rammer, incitamentsstrukturer og gensidige afhængigheder, som gør, at parterne har interesse i at samarbejde og ikke bare melder sig ud, hvis der opstår konflikter. En sådan forståelse af netværk og netværksstyring kan findes hos fx Fritz Scharpf, der har talt om, at netværk regulerer sig selv i "skyggen af hierarkiet", forstået på den måde, at parterne i et samarbejde hele tiden har hierarkiet hængende over hovedet som en slags trussel, for hvis parterne ikke finder ud af at samarbejde inden for de udstukne rammer, så træder hierarkiet ind og bestemmer (Sørensen 2007:92). På den måde skabes et pres eller en incitamentsstruktur, der gør, at man som nyttemaximerende og rationelt tænkende individ, nok ender med at vurdere at det er i ens egen interesse at få samarbejdet til at fungere. En lignende tænkning findes hos Myrna Mandell, som skelner mellem en række forskellige "slags" samarbejde, hvis innovationsegnethed afhænger af, i hvor høj grad parterne er afhængige af hinandens ressourcer (Mandell 2008). Jo mere afhængige parterne er af hinanden, jo mere villige er de til at lave om på egne vaner og finde nye måder at løse opgaverne på, lyder argumentet. Denne tænkning ses også tydeligt afspejlet i de lineære innovationsforestillinger om markedet og forbrugerne som trækraft, og i de forestillinger, der handler om "brændende platforme" (Conner²¹), "smeltende isbjerge" (Kotter og Rathgeber 2007) eller nøgne kvinder, der spinder af nød. Hovedbudskabet i disse teorier er, at hvis der er en fordel ved at ændre noget eller hvis der er en ulempe ved at lade være, så vil ændringen finde sted.

Styring på afstand (hands-off-styringsværktøjer) handler inden for denne tænkning om at skabe incitamentsstrukturer og sørge for, at der er en gevinst ved at gøre det, som lederen gerne vil have gjort. "Hands-on-værktøjer" bliver inden for denne tænkning konkret forhandling og transaktionsledelse (Bass 1990, Bass og Avolio 1990), forstået som indgåelse af aftaler om, hvad belønningen er for at gøre, hvad lederen beder om, versus konsekvenserne af ikke at gøre, hvad lederen beder om. Helt kort fortalt centrerer denne teoretiske retning sig om *ekstrinsisk motivation*, forstået på den måde, at teorierne bygger på antagelser om, at mennesker motiveres af et "udbytte", der ligger udenfor eller efter selve aktiviteten (Gagné & Deci 2005). Kort sagt trækker denne teoretiske retning tydelig spor tilbage til Adam Smith og myten om "Economic man".

Myten om romantikken, indremotivationen og selvskabelsen

Den anden teoretiske retning inden for forståelsen af metastyring af netværk, som Sørensen nævner, handler mere om identitet og diskursiv strukturering, end om nyttemaximering. Denne retning repræsenteres bl.a. af March og Olsen, og den handler snarere om at "fortælle"

fællesskabet og opnå en fælles forståelse af såvel "det gode" som den "fælles fjende", der står i vejen for opnåelsen af det (Sørensen 2007:93). Denne mere diskursive tænkning er i tråd med det perspektiv, som Glynos og Howarth, Hartley, Torfing og jeg selv repræsenterer, og den handler om at forstå, hvordan forskellige slags fællesskaber fortælles som sammenhængende diskurser eller logikker med tilhørende forestillinger om, hvor forandring kommer fra, hvilke roller man kan indtage, og hvilke spilleregler der gælder og opleves som passende i hvilke sociale relationer. Inden for denne forståelse handler metastyring ikke om at skabe incitamentstrukturer eller forhandle bytteforhold. Hands-off-metoder kan derimod ifølge Sørensen involvere institutionelt design og rammestyring. Tilsvarende handler hands-on-værktøjer heller ikke om at forhandle sig til den bedst mulige "deal" eller at binde den anden gennem en kontrakt eller en BUM-model, så man ved, hvad man har krav på. Det handler derimod om at inspirere, motivere og invitere andre ind i et fællesskab og ind i en udviklingsproces. Det handler med andre ord om at udøve "transformationsledelse" (Bass 1990, Bass og Avolio 1990). Denne tænkning lægger altså hverken op til at kommandere eller købe nogen til at løse bestemte opgaver, men om at stimulere, inspirere og motivere mennesker til at vokse og til *selv at ville noget* for andre, og den trækker på tydelige fællesskabsorienterede fortællinger (2005:44ff).

Denne tænkning bygger imidlertid ikke kun på fællesskabsorienterede og diskursive forståelser af det sociale. Tænkningen trækker også tydelige tråde til teorier om indefrakommende drivkræfter eller *intrinsisk motivation*. Den intrinsiske motivation er karakteriseret ved, at aktiviteten opleves som nydelsesfuld eller tilfredsstillende i sig selv (Gagné og Deci 2005: 331), og beskrivelsen minder påfaldende meget om det, som Csikszentmihalyi har kaldt for flow-oplevelser, og som han mener, hænger sammen med kreativitet (1996). Den ledelseslitteratur, der er skrevet inden for denne teoriretning, handler i høj grad om, at lederen skal interessere sig for medarbejderne som "hele mennesker". Bl.a. har Andersen og Born beskrevet, hvordan en kærlighedsretorik og en omstillingsretorik har betydet, at der stilles nye krav til de offentligt ansatte (2001), og bogen viser, hvordan denne forståelse af den offentligt ansatte gradvist har vundet indpas på de offentlige arbejdspladser, hvor medarbejderne altså ikke længere bare skal udføre kommandoer eller gøre det, de bliver betalt for. Det individuelle "indrestyrede" og det fællesskabsorienterede flettes sammen i kraft af fortællinger om bestemte former for sociale fællesskaber mellem engagerede selver.

I tråd hermed har Lotte Darsø beskrevet, hvordan man som leder på pædagogisk vis kan "fremelske" innovationskompetencer (2011), og på lignende vis har Scharmer med sin teori U skrevet om lederskab, der "åbner fremtiden". Hans teori går ud på, at man i stedet for kun at lære af fortiden, kan lære af fremtiden, mens den opstår. Han forklarer, at hvis vi vil være innovative, må vi overvinde forskellige konservative "stemmer" i os selv, der vil tale os fra det (Scharmer 2011). Helt centralt i Scharmers teori er "selvets" eller "jegets" rolle, som skifter alt efter, hvor dybt nede i U-processen man er. Når man er helt nede i bunden af U'et og skal gennem "nåleøjet", træder man ifølge Scharmer "ud af sig selv" og kommer ind i et "større selv", hvor sindet og verden ikke er adskilte (ibid.163ff). Den sindstilstand, han beskriver i denne forbindelse, har slående ligheder med Csikszentmihalyis flow-begreb, der også handler om en særlig sindstilstand, hvor man er fuldt fokuseret på opgaven og ikke er optaget af sin egen selvidentitet. Herefter handler det om at komme op af U'et igen ved at få lavet prototyper, og prøve ting af, så man så tidligt som muligt får lavet de fejl, man skal lære af (ibid. 187ff). Scharmers teori U har opnået ganske stor udbredelse og popularitet blandt ledere i den offentlige sektor²². Bogen om teori U blev nævnt af flere af de ledere, jeg fulgte

under feltarbejdet, og den indfanger på en letlæselig måde en igangværende strømning, som netop gør gensidig lytning og samskabelse mellem "indremotiverede selver" til en innovationsdrivkraft, der kan fremelskes gennem lytning, føling, indlevelse, empati, kærlighed og altruisme. Kort sagt er der altså teoretisk opbakning til mange af de beskrivelser, jeg fik fra aktørerne i de to cases. Når jeg udpegede en "samskabelsesfantasme", var den altså ikke mindre teoretisk underbygget, end de "kulturer", som Hood påpegede at New Public Management var bygget op omkring. Hvor New Public Management trak tråde tilbage til "economic man", kan man sige, at Samskabelsesfantasmaen trækker tråde tilbage til romantikken og romantikkens forståelse af et indre selv, som ikke kan bindes, men udfolder sig og vokser frem i frie relationer.

Styringsfantasmer som "drivkræfter"

Som allerede antydte, betragter jeg ikke hverken den ene eller den anden af de omtalte teoretiske retninger som "den rigtige". Jeg vil derimod ligesom Sørensen mene, at de styringsredskaber, -værktøjer, -metoder, og -filosofier, der cirkulerer blandt konkrete ledere og politikere, der forsøger at styre den offentlige sektor og samfundet som sådan, bærer tydeligt præg af hhv. demokratiske, økonomiske, romantiske og måske andre myter, der hver især forklarer, hvordan innovation drives oppefra, udefra eller indefra.

Disse myter betragter jeg som strukturerende, selekterende og kompleksitetsreducerende fortællinger, som ledere og politikere (ligesom andre mennesker) benytter sig af, når de forsøger at forstå den sociale verden, og når de forsøger at danne sig en forestilling om, hvordan de kan styre denne sociale verden i retning af "det gode samfund". Det er i denne forstand, at myterne kan anskues som fantasmer.

Den demokratiske fantasme legitimerer hierarkiet som social logik *inde i den offentlige sektor* under henvisning til, at dette er med til at sikre demokrati i samfundet *som helhed*. Den økonomiske fantasme legitimerer egennytte-maximering som social logik *inde på markedet*, fordi dette antages at sikre effektiv ressourcestyring i samfundet *som helhed* (Polanyi 2001), og denne fantasme om "markedet som en regulerende mekanisme" bygger ifølge Polanyi præcis på, at der i samfundet er blevet etableret en moralsk adskillelse mellem markedssfæren og den politiske sfære (2001:74). Tilsvarende bygger romantikkens idealisering af kærlighed (Honneth 2003), venskaber (Carrier 1999) og andre "rene forhold" (Giddens 1991, 1999) mellem engagerede selver også på en sådan moralsk sfære-opdeling, hvorfor kærlighed netop sættes i kontrast til markedet, og hvorfor det betragtes som forkasteligt at forsøge at købe eller tvinge kærlighed.

Myterne bygger på helt forskellige antagelser og logikker om, hvordan mennesker relaterer sig til hinanden, og hvad der "driver dem". Disse grundlæggende antagelser om menneskelige drivkræfter har hver især affødt forskellige styringsfantasmer, forstået som forestillinger om, hvordan man kunne "oversætte" disse teorier om menneskelige drivkræfter til brugbare måder at styre samfundet eller den offentlige sektor på.

Både den økonomiske og den romantiske myte beskriver samfundet som præget af forskellige moralske sfæreopdelinger, og dermed lægger de op til, at metastyring er noget, der bør foregå på afstand – enten for ikke at forstyrre byttehandlerne, der helst skal udfolde sig i fri konkurrence som på et marked, eller for ikke at forstyrre de fællesskaber, der kan tiltrække engagerede, ansvarstagede, givende selver, der melder sig ud, hvis de føler sig styret (Sørensen 2005:45).

Men Sørensen peger imidlertid på en ny udvikling, der går ud på, at denne tilstræbelse af lokale grupperingers uforstyrrelighed er ved at blive erstattet af ambitioner om at bygge broer mellem beslutningstagere og borgere, eller mellem ledere og medarbejdere eller mellem det offentlige og det private. Mange af de styringstiltag, som har fundet sted og som fortsat finder sted, i den offentlige sektor, krydser og kombinerer de sfæreopdelinger, som Polanyi, Giddens, Carrier, og Honneth har peget på som centrale institutioner i samfundet.

Markedet er blevet forsøgt "importeret" i den offentlige sektor ud fra formodninger om, at en effektivitetsskabende "markedsmekanisme" eller noget lignende ville kunne fungere der. Ligeledes er kærligheden blevet forsøgt "importeret" i den offentlige sektor, og jeg vil i lighed med Andersen mene at have vist, at dette gøres ud fra forestillinger om, at netop denne slags relationer er tæt forbundet med innovation.

Men "importen" af forskellige sociale logikker fra andre sfærer ud fra fantasmatisk forestillinger om effektivitet eller innovation, betyder netop, at den offentlige sektor i stigende grad er blevet "heterofon" (Andersen) eller "polyfon" (Thygesen), forstået på den måde, at det ikke længere er helt klart for aktørerne, hvilken slags relationer der egentlig er tale om, og hvilke spilleregler, der egentlig gælder i dem.

Som det blev tydeligt allerede i kapitlet om samarbejde, var disse forsøg på at bygge bro mellem det, der tidligere har været forsøgt holdt adskilt dog ikke, at myterne nødvendigvis forsvandt eller ophørte med at fungere som idealiserende fortællinger om, hvordan den offentlige sektor er og bør være.

Det blev tydeligt, at myterne stadig var der, blev kombineret, flettede sig ud og ind mellem hinanden, stødte ind i hinanden og spændte ben for hinanden. Men myterne betød også, at noget lades ude af syne, og at nogle slags relationer bliver legitimeret, mens andre positioneres som "forkerte". Derfor vil jeg nu undersøge, hvordan konkrete ledere og medarbejdere navigerer i disse forskellige samtidigt eksisterende og nogle gange indbyrdes modsigende myter om, hvordan den offentlige sektor kan og bør indrettes og styres. Det vil jeg undersøge ved at konsultere empirien.

Case 1 – Styring og ustyrlighed

I dette afsnit vil jeg vise, hvordan en forventning om ligeværdigt samarbejde fra den ene side og forventning om hierarkisk styring fra den anden side betød, at nogle af de helt centrale aktører i En God Hverdag På Plejehjem "meldte sig ud" af processen. Tilbage var en "tom" afvikling af begivenheder, men uden det engagement og det "ejerskab", som lederne anså for en væsentlig innovationsdrivkraft, og som de gerne ville have, at deltagerne "tog på sig" eller "tog til sig", men som de ikke selv kunne, turde eller ville "give fra sig".

Jeg vil starte med en af projektlederne, som gentagne gange udtrykte sin frustration over topstyring og hierarki, og i stedet efterspurgte netop ligeværdige relationer, samtaler og samarbejde:

"Jamen jeg har tit beskrevet det sådan her: Her har du en kasse, det er så forvaltningen (tegner en kasse i luften). "Inden for denne her kasse må du gerne innovere. Du skal bare gå i gang!" Men hold op mand, hvor du banker mod loftet og væggene hele tiden, fordi du kan ikke komme ud over den der linjeorganisation. [...]"

Det blev bare presset ind i de der strukturer og afrapporteringskrav, som det ikke skulle have været. Jeg synes ikke det fik lov at få den plads, som det skulle have. [...] Og så var det jo også i hvert fald på det tidspunkt meget svært ligesom at tale med dem [topledelsen] - altså en helt almindelig dialog. Det var meget med at få nogle ting fra dem, og så kunne man få lov til at gå tilbage og gøre et eller andet. Man kunne ikke få lov til at sidde og snakke om "hvad betyder det egentlig, dette her?", "hvordan går det egentlig?" (projektleder).

Som den citerede projektleder forklarer, så mener hun, at en del af krydspreset i hendes stilling skyldtes, at der var tale om et innovationsprojekt, som af natur ikke rigtig passede ind i hierarkier og kasser, og som ikke kunne styres oppefra på samme måde som alle mulige andre slags projekter. Det hun bl.a. efterlyser er *samtaler* med topledelsen og en villighed til fra topledelsens side at lytte og indrette den omgivende struktur efter projektet. Derudover mener hun også, at de i projektet havde en særlig forpligtelse til rent faktisk at lytte til det, de ældre sagde eller på anden vis udtrykte behov for, når det nu var det, projektet gik ud på. Projektlederen forventer med andre ord, at ledelsen er indstillet på at samarbejde i stedet for at styre.

Denne topstyring var for hende at se ganske ødelæggende for processen. Hun uddybede sine frustrationer flere gange i interviewet og forklarede bl.a., hvordan hun oplevede, at cheferne forventede, at hun kunne "styre" projektet efter deres anvisninger, mens hun samtidig pegede på, at en sådan styring var helt ude af hendes hænder. Projektet gik helt af sig selv i en *anden* retning, og det kunne hun som projektleder ikke gøre så meget ved, fordi projektets udvikling afhang af *andre menneskers viljer*. I projektet var en hel masse mennesker blevet inviteret ind i processen, og havde givet deres tid, eventuelt deres penge for at deltage, og de kunne ikke se, hvorfor de dog skulle underlægge sig eller overhovedet interessere sig for beslutninger, der måtte være truffet af nogle mennesker inde i kommunens top. Midt i dette krydspres stod projektlederne og forsøgte efter bedste evne at få de mange forskellige "viljer" til at passe med det, som cheferne ville have.

Lidt længere "oppe" i det hierarki, som på mere eller mindre gennemskuelig vis var kommet til at udgøre den ledelsesstruktur, som projektet hørte ind under, stod lederen af innovationsafdelingen. Hans krydspres var ikke mindre. Det store problem var, hvordan han både kunne være en loyal udøver af de politiske beslutninger, og samtidig være tilpasningsvillig over for alle de andre aktører, der deltog med forventning om at blive lyttet til: Han forklarede om denne vanskelige balancegang:

"Det, der sker, er, at de uformelle netværk begynder at prøve at danne deres egen konstruktion. Det er jo ivoende i det felt her. Det er engagerede folk, og det er spændende projekter, og der er så mange muligheder, og man kan lade sig rive med i mange retninger. Og vi har lært, at der skal meget skarpere styring på den del. Altså en beslutning om, hvad skal vi? Hvad for nogle samarbejder indgår vi i? Og hvem gør hvad? [...] For det er jo super, at man snakker sammen og alt det her samarbejde. Men det er ikke projektlederens opgave. Og det er jo det der med at holde fast i, hvad er det opgaveporteføljen det er – og i det skal man jo hele tiden få bygget bro og få alignet med andre dagsordener. Men man kan ikke begynde at konstruere en ny virkelighed i noget som ikke er konstrueret endnu og som der ikke er truffet beslutning om" (Leder, Innovationsafdelingen).

Lederen peger her på noget helt centralt, nemlig den iboende problematik omkring at han på den ene side gerne vil have, at samarbejde, netværk og engagement kommer til at vokse og sprede sig, men at han samtidig skal styre det efter en politisk beslutning. Hvor projektledere og medarbejdere talte om hierarkier og gerne brokkede sig over ødelæggende "topstyring", var det italesat anderledes af ledere og chefer. For dem at se handlede det om, at de var forpligtede til at sikre de politiske beslutningers virkeliggørelse, og det var svært, når der samtidig var krav om medinddragelse og indflydelse fra mange andre sider.

På den ene side handler det om at bygge broer, sætte engagerede medarbejdere fri til at netværke, danne relationer, samarbejde, engagere andre mennesker, sprede erfaringer etc., og samtidig arbejder han i et system, hvor det er de folkevalgte politikere, der i princippet skal beslutte, hvad der skal ske i den offentlige sektor, og hvor embedsmænd som den citerede leder skal *stå til regnskab* for at leverede de resultater, som politikerne har besluttet skal finde sted eller som bevillingsgivere har betalt for at finde sted. Som beskrevet befandt innovationsafdelingens ledere og medarbejdere sig i præcis dette krydsfelt. De følte en forpligtelse til at føre de politiske beslutninger ud i livet, og bruge pengene på det, de var besluttet eller bevilget til, men samtidig var det ikke muligt at "videregive denne forpligtelse", for de mennesker, som de forsøgte at give stafetten videre til, betragtede ikke relationen som en styringsrelation, og forventede samarbejde, lytning, tilpasning og ligeværdighed i stedet for kommandoer, krav og styring.

Tidsstyring og afvikling

Senere i interviewet med lederen af innovationsafdelingen talte vi om ledelsesstrukturen omkring projekt "En God Hverdag på Plejehjem" og om, at det ikke rigtig var lykkedes at få Skovbrynets nye leder involveret i beslutningerne eller at få oprettet den styregruppe, der først havde været planlagt. I stedet havde den kommunale ledelse gjort sig selv til styregruppe. Lederen af innovationsafdelingen forklarede lidt undskyldende:

"Det har vist sig at være den pragmatisk bedste måde at gøre det på. Vi oplevede at vi var permanent bagud. Vi kunne ikke have en styregruppe. Det var for forvirrende. Vi var slet ikke klare nok på hvad det var vi skulle – og altså bare det at holde styr på os selv, havde jeg nær sagt, og hvad vi skulle, var udfordrende nok. Og bare i forhold til det vi skulle have styr på. Så projektet havde simpelthen ikke den energi eller den parathed til overhovedet at kunne være bekendt at invitere en styregruppe. Vi var nødt til at have en organisation, som var i stand til at træffe beslutninger fra dag til dag. Jeg vil næsten nogle gange sige fra time til time. Vi kunne simpelthen ikke nå mere. Og for at få noget fremdrift i projektet, var det så den pragmatiske måde at håndtere det på" (leder af innovationsafdelingen).

Det var meget tydeligt i interviewet, at lederen af innovationsafdelingen var helt på det rene med, at det havde set pænere ud, hvis der havde været en styregruppe med repræsentanter fra andre steder end fra forvaltningen selv, men som det også fremgår, følte han og de andre ansvarlige i projektet sig under et enormt tidspres. Ud over at der, som tidligere nævnt, blev råbt på styring oppefra og på medinddragelse og ligeværdigt samarbejde "nedefra", var der også et ekstremt tidspres, som gjorde det vanskeligt at få lyttet til og afstemt alle de stemmer, som idéelt set skulle inddrages ligeværdigt som samarbejdspartnere.

Når Torfing beskriver, at nye interaktive styringsarenaer udfordrer myten om demokratiet, den parlamentariske styringskæde og det offentlige hierarki (2010:406), kan man sige, at

selvom der i En God Hverdag På Plejehjem ikke rigtig blev oprettet en interaktiv styringsarena, så udfordrede projektet alligevel myten. Der var i En God Hverdag på Plejehjem netop *ikke* blevet oprettet en decideret interaktiv styringsarena, hvor det var meningen, at beslutninger skulle diskuteres mellem forskellige stakeholders eller aktører. Godt nok var en række samarbejdspartnere blevet inviteret med ind i projektet, men det blev hurtigt tydeligt, hvor ustyrligt det hele blev, og derfor blev styringen af projektet hurtigt "trukket ind" i det kommunale hierarki igen. Det var fx på intet tidspunkt til overvejelse, om en repræsentant for virksomhederne skulle sidde med i styregruppen, til trods for at virksomhederne investerede økonomisk i projektet på lige fod med kommunen (faktisk var virksomhedernes egenbetalingskrav procentuelt større end kommunens). Men det var slet ikke sådan rationalerne hang sammen i denne sammenhæng (det gjorde det til gengæld i andre sammenhænge – se forrige kapitel, som beskriver, hvordan betaling i nogle tilfælde bliver legitim grund til at forvente medbestemmelse). For kommunen drejede det sig imidlertid i denne sammenhæng ikke så meget om, hvem der havde betalt, men at de havde en politisk beslutning at styre efter, og det forsøgte de efter bedste evne.

Medarbejdere og ledere i projektet var hele tiden bagud, og de skulle kunne træffe beslutninger meget hurtigt og sikre "fremdrift" i projektet for at følge med. Det betød, at det ville tage for lang tid at involvere flere beslutningstagere, end der allerede var. Hvis alle skulle involveres i alt, kunne ingen træffe beslutning om noget, og det er væsentligt at minde om, at En God Hverdag På Plejehjem var et meget stort projekt, der potentielt kunne siges at rumme flere hundreder beslutningstagere, hvis alle medarbejdere, beboere, samarbejdspartnere og disses medarbejdere skulle inviteres ind på en ligeværdig måde. På den måde endte det med at "afviklingen" af faser og aktiviteter blev på bekostning af de relationelle aspekter af processen - man kunne simpelthen ikke nå at inddrage flere eller være flere om at træffe beslutninger.

"Fremdriften" som lederen nævner, handler ikke om at "fremme" innovation, men om at overholde tidsplaner og rapporteringskrav og holde processen "kørende", så den ikke gik i stå eller blev forsinket. Med det blik, blev processen lig med afviklingen af de forskellige faser og aktiviteter og delelementer, som var besluttet og godkendt, men det betød ikke nødvendigvis, at afviklingen medførte de resultater, man først havde antaget, at processen kunne skabe.

I det hele taget var det meget slående, hvordan sprogbrugen i forvaltningen mindede om infrastruktur, køreplaner og logistik. Der blev ikke bare talt om processer, der skulle holdes "kørende", men også om at bygge broer, koble sammen, forankre processer, lave konstruktioner og udrulle projekter. Forestillingerne om linearitet, planlæggelighed og om at kunne konstruere og afvikle innovationsprojektet efter en styrbar køreplan var tydelige.

Det betød på ingen måde, at lederen af innovationsafdelingen eller de andre involverede ledere ikke var opmærksomme på at involvering, relationer, ejerskab og medbestemmelse var vigtige elementer i innovationsprocesser – det vidste de *alt* om. De kunne fortælle i detaljer om, hvordan forskellige relationer havde udviklet sig undervejs i projektet, og der var intet, de ønskede højere end en bredt inddragende proces – men det at afvikle de aftalte delelementer var åbenbart så ufravigeligt (bemærk, hvordan lederen skelner mellem de ting de *skulle* have styr på og de andre ting), at hvis man ikke kunne nå begge dele, så var det afviklingen af aktiviteter, der blev prioriteret på bekostning af inddragelsen. Tidsplanen blev godt nok revideret, og projektet blev forsinket et par gange undervejs, men pengene rakte kun til

projektlederløn i en bestemt og afgrænset periode, så projektet skulle helst være færdigt, inden pengene slap op.

På den måde kan man sige, at projektet formelt set blev styret efter planen, men mange af de aktører, der var tiltænkt en rolle i projektet, valgte at "melde sig ud", fordi de ikke følte sig behandlet som ligeværdige samarbejdspartnere. Niels Åkerstrøm Andersen taler i sin bog "flygtige forhold" om, hvordan der i det moderne arbejdsliv forventes en aktiv "selvindmeldelse", som på den ene side er adskilt fra, men som ofte også er en forudsætning for en formel ansættelse (2012:65). I dette projekt kan man sige, at netop fordi tidsstyringen blev på bekostning af inddragelsen, så skete sådanne selvindmeldelser ikke. Der skete nærmere det modsatte: folk meldte sig ud, fordi de ikke følte sig inviteret ind.

En del af det har igen at gøre med, at de mange mennesker, som i princippet var "involveret" i projektet, ikke følte sig involveret på den rigtige måde. De forventede samarbejde og ikke styring. Og når de mærkede, at nogen forsøgte at styre eller kræve deres ejerskab, meldte de sig ud. På samme måde, som afdelingslederen, der i kapitel 6 forklarede, at hun ikke mente, at hun og hendes medarbejdere kunne forventes at have ejerskab til et firmas produktafprøvning, var der talrige af de øvrige aktører, som ikke følte sig hørt eller involveret i beslutningerne, og som derfor heller ikke følte sig forpligtet til at involvere sig mentalt i projektet. De skulle nok *afvikle* det - men de havde ingen planer om at agere drivkraft, være ildsjæl, engagere sig eller "tage ejerskab". Plejehjemslederen udtrykte det således:

"Da det så viser sig, at det er forvaltningen eller innovationsafdelingen, der styrer det helt vildt hårdt [...] så sker der i hvert fald noget med mit engagement og ejerskab ind i det her. Hvis jeg ikke bliver betragtet som en ligeværdig ejer af det, jamen så fint - så kør projektet! [...] og jeg kan godt se, at det kan virke lidt fornærmet, men det er den oplevelse, det skaber [...] ejerskab for mig, det er når man føler et ansvar. Altså at vi har et ligeligt ansvar, at man kan se sig genspejlet i noget af det, at man bliver hørt, at man bliver taget alvorligt. Det skaber ejerskab. Ejerskab er ikke bare noget man har. Det er noget man får. Der er nogen, der giver én mulighed for at eje noget. Det er jo ikke noget med kroner og ører - det er psykologiske processer, gensidige forpligtelser og gensidig respekt. Når de parametre bliver ramt, så gør det noget ved ens følelse af ejerskab i forhold til et projekt" (plejehjemsleder).

Hvis forvaltningen havde haft en ambition om at bibeholde den centrale styring og samtidig opnå decentralt engagement, så kan man sige ret klart, at det ikke lykkedes, og citatet fortæller også hvorfor. Det er i citatet helt tydeligt, at plejehjemslederen har en forventning om, at det der skal foregå er et ligeværdigt samarbejde, og da hun i stedet oplever styring fra forvaltningens side, melder hun sig ud. Så må projektet "køre" uden hendes engagement om bord.

Ejerskab er, som lederen forklarer, ikke noget man kan styre eller kommandere, men noget man kan give og få. Da hun ikke fik nogen indflydelse, følte hun heller ikke noget ansvar, nogen forpligtelse eller noget ejerskab. Hun følte sig ikke *inviteret* ind som ligeværdig partner og *fik ikke givet* ligeværdigt ejerskab, hvorfor hun heller ikke meldte sig ind som ansvarstagende drivkraft for projektet.

Kort sagt kan man sige, at det meget stærke fokus på lineær styring og afvikling af de forskellige planlagte tiltag inden for projektets tidsramme betød, at relationer og inddragelse blev nedprioriteret, hvilket igen betød, at en del af de aktører, der ikke var blevet inddraget

eller følte sig betragtet som ligeværdige samarbejdspartnere, heller ikke følte ejerskab eller ansvar over for projektet.

Men En God Hverdag På Plejehjem blev også forsøgt styret på en anden måde: Gennem penge.

Styring af penge: "Spill-over" og spildte kræfter

Kravene om pengestyring kom til dels fra fonden, som havde ansvar for at fordele de penge, de folkevalgte politikere havde besluttet skulle gå til at gøre Danmark til et førende innovativt samfund. Med pengene fulgte nogle rapporteringskrav, om hvis stramhed, der til gengæld er lidt forskellige meninger. Mens nogen oplevede reglerne og praksisserne omkring deres overholdelse som meget stramme, mente andre, at reglerne omkring projektet havde været ganske lempeligt fortolket.

Som jeg har været inde på tidligere, var en af forudsætningerne for, at fonden ville give penge til En God Hverdag På Plejehjem, at projektet byggede på samarbejde. En af begrundelserne var, at det ikke var meningen, at fondens midler skulle være støtte til enkeltvirksomheder – det ville være konkurrenceforvridende og ulovligt ifølge reglerne om statsstøtte²³. Men fonden ville gerne støtte projekter, som kom samfundet til gode og hvor værdien spredte sig til mange. På den måde kan man sige, at fondens regler og kriterier bar tydeligt præg af at skulle virke som en "incitamentstruktur". I tråd med en økonomisk logik om, at mennesker motiveres af egen nytte maximering, ville det være uheldigt, hvis det blev mere rationelt udbyttemaximerende at søge fondsmidler end at skabe og investere i innovation, vækst og arbejdspladser på markedet.

På den baggrund gav det mening, at samarbejde af fonden blev set som et afgørende bevillingskriterium. Samarbejdsrelationer kunne sandsynliggøre, at man så at sige kunne investere de bevilgede penge ét sted, men "høste" gevinsterne flere steder, fordi værdien blev skabt, voksede, blev delt med andre og bredte sig undervejs i projektet. På den måde blev pengene ikke bare brugt til at købe en opgave hos en virksomhed, men kunne betragtes som en investering, der gav afkast bredt i samfundet.

Men som det også kunne ses af projektet, så var der sideløbende med ambitionerne om vækst, vokseværk og spredning hvad angik resultaterne, en stram styring (eller i hvert fald forsøg herpå), der skulle sikre, at *udgifterne* ikke kunne vokse på tilsvarende måder. På den baggrund blev der brugt mange timer på at udarbejde regnskaber og timeregistreringer, der skulle dokumentere, at de bevilgede ressourcer var blevet brugt til det, de var bevilget til. Resultaterne skulle sprede sig, lave spill-over-effekter, sprede sig som ringe i vandet og vokse frit i alle retninger, men det skulle udgifterne ikke.

Det er lidt uklart for mig, hvor meget af denne "penge-styring" der lå i de formelle krav fra fonden, og hvor meget der lå i fortolkningen af dem. På et tidspunkt forsøgte en af projektlederne at blive fritaget for at registrere timer, for som hun sagde:

"det var lidt grotesk at i et innovationsprojekt, der skulle vi sidde og følge sådan nogle meget strikse regler over for rigsrevisionen med afrapportering – jeg skulle sidde og tælle timer og hvad ved jeg. Det var jo dødsygt. Og det prøvede jeg også at snakke med [fonden] om, men det kunne ikke ændres...men tænk hvis man kunne sige, at fra den ene offentlige institution til den anden, der har vi altså en tillids erklæring. Vi skriver på tro og love, at jeg arbejder 50% eller mere på det her projekt, og så

behøver jeg ikke at sidde og timeregistrere. Men sådan nogle ting kan man ikke røre ved" (Projektleder).

På den baggrund var det ikke så underligt, at lederen af innovationsafdelingen blev nervøs for timeforbruget, da den efterfølgende projektleder – hende, der var blevet ansat til at bygge broer - for alvor begyndte at samarbejde med plejehjemmet og med folkene omkring det nye innovationsprojekt på plejehjemmet. Tænk, hvis pengene blev brugt til et helt andet projekt, end de var blevet bevilget til.

Lederen bad derfor projektlederen om udelukkende at bruge sine timer på det projekt, som hun var ansat i - med det resultat at de to projekter netop *ikke* kom til at samarbejde, og at erfaringerne fra det ene projekt netop *ikke* kunne bringes ind i det næste. De to projekter kørte derfor helt parallelt, og projektlederens rolle som brobygger blev temmelig vanskelig, for hvordan kan man bygge bro og samarbejde uden at bruge tid på det?

Med andre ord, det ufravigelige krav om at udgifter og ressourcer skulle styres stramt og *kun* måtte bruges til noget ganske bestemt, betød at den "spill-over-effekt" og den spredning af resultaterne til mange, som man netop havde satset på ved at vælge et projekt, der handlede om samarbejde, ganske enkelt blev bremset, inden den overhovedet kom i gang.

Frygten for at komme til at skabe et "hul", hvor penge eller timer kunne vandre fra ét projekt over til andre projekter (eller måske ligefrem til driften!), og som nogen kunne tænkes at udnytte til noget andet end det besluttede og bevilgede, betød at den vækst og den spredning, som skulle gøre hele projektet til en god investering ikke kunne "komme ud", hvis den skulle opstå. En pæn portion af de midler, der var blevet bevilget, blev derfor brugt på at afrapportere og dokumentere, at pengene var blevet brugt på præcis det, de var bevilget til - uanset at værdien derved ifølge deltagerne blev mindre for alle parter fordi tiden gik med at dokumentere og rapportere i stedet for på at skabe og sprede resultater.

På et senere tidspunkt i projektet kontaktede en efterfølgende projektleder fonden og bad om at få ændret på nogle af de regnskabsmæssige krav, der var mest tidskrævende, og som på det tidspunkt allerede havde taget en stor del af projektledernes tid, fordi de var i gang med at rekonstruere nogle mistede regnskaber. Svaret fra fonden var på dette tidspunkt, at det kunne godt lade sig gøre. Dette fik projektlederen til at fundere over, om de mon selv havde overfortolket stramheden i reglerne, om de forskellige medarbejdere i fonden tolkede reglerne forskelligt, eller om fonden havde ændret politik på området. Under alle omstændigheder ærgrede hun sig over, at hun og hendes forgænger ikke for længst havde fået aftalt med fonden, hvordan regnskabsførelsen kunne gøres nemmere.

Det korte af det lange var imidlertid, at de krav om styring af udgifterne, der fulgte med bevillingen, ifølge deltagerne kom til at betyde, at resultaterne eller udbyttet heraf blev mindre, end det kunne være blevet. Heller ikke dette forsøg på at styre så ud til at lykkes.

Styring af fortolkninger

Men det var ikke kun tid og penge, som blev forsøgt styret. Lederne i kommunen interesserede sig også meget for kommunens og projektets omdømme, og for, hvordan forskellige handlinger og prioriteringer kunne blive tolket. Dette hang til dels sammen med en angst for sager og skandaler, som fyldte meget blandt de kommunalt ansatte.

Især en af projektlederne fra En God Hverdag på Plejehjem udtrykte en meget stor tvivl om, hvad der var rigtigt og forkert at gøre – ikke mindst i lyset af at medierne kunne bede om aktindsigt og vinkle en historie på en sådan måde, at kommunens prioriteringer kom til at fremstå som umoralske og som dårlig forvaltning af borgernes penge. Her ses det citat, som jeg også viste i kapitel 5. Denne gang vil jeg imidlertid henlede opmærksomheden på, at projektlederen viser, hvordan hun kan se situationen ud fra flere forskellige logikker – hun ved blot ikke hvilken af dem, hun og hendes overordnede evt. vil blive holdt op imod, hvis der skulle komme en ”sag”:

Nana: ”Men hvad er det, der ligesom forhindrer, at man giver los, som du siger?”

”Der er nok mange ting, men sådan helt grundlæggende er det en angst for ikke at bruge pengene rigtigt. At man kan få skudt i skoene, at man har brugt en masse ressourcer på noget, der ikke er kommet noget ud af, fordi det er borgernes penge, man forvalter. Man kan politisk blive stillet til ansvar for det. Hvis jeg starter helt i toppen, ikke: Hvorfor har en borgmester dog ladet os bruge 4 millioner på en innovationsafdeling i kommunen, når vi ikke kan se, at vi får noget ud af det? Det skulle vi hellere have brugt til plejen. Det er jo forvaltningen, der på samme måde kan blive stillet til ansvar: Hvad er det dog I går og bruger jeres penge på? Har I ikke styr på, hvad det er I laver? Det er helt klart en angst for at lave fejl. Tænk nu, hvis vi havde fundet ud af, at et eller andet produkt var til skade for nogen. Hold da op, en ballade der kunne komme. [...] Hele den der angst for at begå fejl. Jeg skal ikke sige om den ligger dybere hos os end andre steder, men den ligger rigtig dybt. Der har været nogle kæmpe skandaler hen over årene, og man er så bange for dem – simpelthen! [...]. Og hvordan skal vi så forsvare det her, når vi ikke ved hvor vi havner? Det er jo meget nemmere at sige vi bruger 10 millioner på et nyt it-system, end at sige vi sætter noget i gang på et plejehjem, og vi aner ikke hvad der kommer ud af det. Vi ved ikke om der overhovedet kommer noget ud af det. Og hvis der kommer noget ud af det, så er det nogle virksomheder, der tager det og løber med det” (projektleder).

Det vigtige i denne sammenhæng er at påpege, at hun viser, at hun er i tvivl om, hvilken af de forskellige logikker hun skal lægge til grund for sin moralske stillingtagen til, hvad der er rigtigt og forkert at gøre med borgernes penge. Muligvis vil hun og de overordnede chefer og politikere på et tidspunkt blive holdt op imod en markedsmechanisme-logik, hvorfor de ville kunne klandres for at have haft upassende tætte forbindelser til enkelte virksomheder, der bare løber med gevinsten. Muligvis vil den klassiske hierarkiske logik spille ind og betyde, at personen i toppen – altså borgmesteren - kommer til at bøde for, hvad der er foregået længere nede i systemet. Og samtidig er selve emnet for denne del af interviewet, at turde ”give los”, eksperimentere, gå nye veje og tage risici.

På den baggrund kan man sige, at den gamle dyd om holde den offentlige sektor og markedet skarpt adskilte, lægge vægt på at man som offentligt ansat udøver sin gerning på en korrekt, neutral og ukøbelig måde, forvalter borgernes penge med omhu, og ikke er til salg for enkelte virksomheders særinteresser (Stoker 2006, Jackson 1991) ikke er forsvundet, selvom der nu *også* er kommet en normativ forpligtelse, der tilsiger offentligt ansatte at være udadvendte, netværksskabende, brobyggende, risikovillige og i stand til i samarbejde med det private erhvervsliv for at realisere de innovations- og vækstpotentialer, der ligger i co-creation, partnerskaber og joint ventures (Greve og Hodge 2010, Skelcher 2005).

Både projektlederne og lederen af innovationsafdelingen var meget opmærksomme på, hvordan den viden og de fortællinger, der blev produceret om projektet, skulle vinkles på den rette måde for ikke at blive politisk farlige, og de var både nervøse for at komme til at forbryde sig mod lovgivningen og nervøse for at komme til at foretage sig noget moralsk tvivlsomt med borgernes penge, hvis nogen på et senere tidspunkt skulle finde på at "genfortolke" deres beslutninger ud fra en anden logik.

Det handlede altså for de offentligt ansatte ikke kun om at sikre, at de folkevalgte politikeres beslutninger blev ført ud i livet, sådan som myten om styringskæden foreskriver. Det handlede i den grad også om at overvåge og styre alle de initiativer, der blev taget af alle mulige aktører længere ned i systemet for at *skærme* politikerne mod ustyrligheder, der var søsat af alle mulige andre aktører, men som kunne falde tilbage på politikerne eller topcheferne, hvis en skandale opstod, og fx "hierarkiet" blev hevet frem som den logik, der foreskrev, at den øverste i organisationen måtte "stå til ansvar" for, hvad der var sagt, skrevet eller sket andetsteds. Derfor var der fra chefernes side en stor interesse i at følge med i, hvordan der blev kommunikeret om projektet.

I starten handlede projektet meget om at fremme og skabe innovation forstået som konkrete resultater, produkter eller services, men det var i stigende grad også kommet til at handle om at skabe *viden og læring* om innovationsprocesser og partnerskaber. Netop derfor talte projektlederne meget om vigtigheden af, at denne viden og læring blev "samlet op" og brugt i andre sammenhænge, og især den projektleder, der blev ansat hen mod slutningen og som skulle evaluere det hele, glædede sig meget til opgaven, som hun syntes var både vigtig og meningsfuld. Men gradvist blev det klart for hende, hvor politisk formuleringen af denne evalueringsrapport var, hvor vanskeligt det var at konkludere noget om, hvad der havde virket hvordan, og hvor mange hensyn og regler, der var at forholde sig til, når der skulle skabes og kommunikeret "viden" om projektet.

En del af det materiale, der var blevet produceret af antropologerne om plejehjemsbeboernes erfaringer fra delprojekterne, indeholdt personfølsomme oplysninger og kunne ikke offentliggøres. Ledelsen i kommunen havde udtrykt bekymring om, i hvor høj grad man kunne formulere sig offentligt om positive erfaringer med de enkelte partnervirksomheder, eller om noget sådant kunne betyde, at kommunen ville blive opfattet som en konkurrenceforvridende reklamesøjle med præferencer for vennerne. Nogle aktører havde interesse i at få projektets resultater til at fremstå som innovative, mens andre havde betænkeligheder ved om sådanne konklusioner kunne resultere i dårlige økonomiske disponeringer i kommunen i fremtiden. Der var mange hensyn at tage, og forestillingen om at kunne sammenfatte "erfaringer og gode råd" i en kort og tilgængelig rapport, fortrængtes efterhånden af en kompliceret og politiseret virkelighed.

Alt hvad der blev formuleret på skrift om projektet skulle til gennemlæsning hos lederen af innovationsafdelingen, der ind i mellem sendte det til gennemlæsning længere oppe i systemet, og mange af deltagerne i projektet var usikre på, hvad de måtte sige, og hvad der eventuelt var hemmeligt eller uheldigt at udtale sig om. I de fleste tilfælde viste det sig, at det som medarbejderne troede var hemmeligt, ikke nødvendigvis af lederne blev betragtet som hemmeligt, hvilket viser, at hierarki ikke nødvendigvis kommer fra "toppen", men at medarbejderne udmærket kan have "indarbejdet" et formodet hierarki som et mønster eller en måde at interagere på.

Man samtidig med dette mønster var der også mange praksisser, hvor papirer helt konkret blev sendt til gennemlæsning og godkendelse længere oppe i systemet. Fx var der rigtig mange filtre og gennemlæsninger af det, der skulle blive til "den endelige rapport" og dermed den formelt vedtagne viden om projektet. Ikke desto mindre lå talrige udgaver og tidligere versioner på medarbejdernes computere, sammen med PowerPoint præsentationer, indrapporteringer, ledelsesnotater, regnskaber, delanalyser, undersøgelser, opsamlinger m.v., og der var ikke altid enighed om, hvilken udgave der var den seneste, den "endelige" eller den rigtige. Derudover var der blevet skrevet om projektet i forskellige medier, og der cirkulerede masser af historier om og fortolkninger af processen på kryds og tværs blandt deltagere og tilskuere.

Selvom ledelsen interesserede sig for og forsøgte at styre den viden, der blev produceret om projektet, cirkulerede alle mulige andre fortolkninger af samme gennem alle mulige andre kanaler og kommunikationsveje. Også dette styringsforsøg kan derfor siges at have rettet sig mod noget forholdsvis ustyrligt.

Opsamling på styring og ustyrlighed

En God Hverdag på Plejehjem blev, som jeg har vist, forsøgt styret på en række forskellige måder. Overordnet set blev projektet forsøgt styret gennem beslutninger, der blev "sendt ned" gennem det, som den ene part opfattede som et hierarki, men som andre aktører anså for ligeværdige og frivillige relationer, hvorfor de betragtede denne kommanderende fremgangsmåde som upassende og meldte sig ud.

Derudover blev projektet forsøgt styret gennem planlægning og tidsstyring, hvorfor projektet blev delt ind i faser og begivenheder og indsat i en tidsplan, men eftersom der ikke var tid til at samarbejde med alle aktørerne undervejs, hvis tidsplanen skulle holdes, resulterede også dette styringsforsøg i, at det formelle styringssystem til tider kørte videre uden engagerede aktører om bord.

Projektet blev også forsøgt styret gennem regnskabsførelse og budgetlægning. Godt nok var det tanken, at processen skulle skabe værdi, vækst og velfærd, men det var ikke tanken, at udgifterne skulle vokse tilsvarende, og for at sikre at noget sådant ikke skete, gik en del af den tid, der var tiltænkt skabelse af værdi, i stedet til *regnskabelse* af værdi. I denne regnskabelse var der som vist i kapitel 6 kun plads til én slags værdi, nemlig økonomisk kapital. Derfor var der også i dette styringsforsøg noget af det, som gerne skulle fremmes, der blev koblet fra eller ladet ude af syne. Derudover betød det store tidsforbrug på rapporteringer og regnskaber ifølge deltagerne selv, at de havde svært ved at nå at tage sig af det indholdsmæssige i projektet – det som skulle skabe værdi, innovation og vækst.

Endelig blev fortolkningen og produktionen af viden om projektet forsøgt styret gennem en hierarkisk filtrering og kontrol af "viden". Men ud over at historier om og fortolkninger af projektet cirkulerede (og formentlig fortsat cirkulerer) ustyrligt mellem mennesker, havde projektet også sat sig masser af skriftlige spor i uendelige mængder af elektroniske dokumenter, lagret på forskellige computere eller sendt på mail mellem forskellige aktører i og omkring projektet, hvorfor også dette styringsforsøg fik karakter af en ritualiseret praksis, med en lidt hul klang.

Kort sagt blev projektet forsøgt styret på mange forskellige måder, men ingen af dem så ud til at styre det, de forsøgte at styre.

Udstrækning: Hierarki og to forskellige markedsfantasmer

I det følgende vil jeg analysere mig frem til, hvilke styringsfantasmer, der kan siges at spille en rolle i casen. De fantasmer, jeg i det følgende kommer til at fremstille og benævne, er ikke nødvendigvis fantasmer, som blev benævnt på samme måde af aktørerne selv. Dette er helt tilsvarende de øvrige kapitler, hvor jeg har fremstillet og benævnt en moderne selvskabelsesmyte og en samskabelsesfantasme – begge dele ord, som aktørerne ikke selv brugte eller refererede til. Aktørerne talte om samarbejde – ikke samskabelse – men når de talte om samarbejde, skelnede de mellem forskellige slags og udtrykte meninger om, hvordan samarbejde ideelt set burde foregå – uagtet at der også var observationer, der tydeliggjorde, at det ideelle ikke altid fandt sted.

Dette kapitels analytiske udtrækning kan til dels laves på tilsvarende måde. Her kan det undersøges, hvordan *aktørerne mener*, at styringen af projektet bør foregå. Men en del af de styringsforsøg i form af regler, politikker eller økonomiske strukturer, som påvirkede projektet, kom ikke fra de aktører, jeg har interviewet. De kom fra EU, fra en styrelse, fra regeringen eller fra andre for projektet fjerne instanser, som hverken jeg eller aktørerne er vidende om. Disse styringsforsøg kan jeg ikke undersøge på helt samme måde, eftersom jeg ikke nødvendigvis har haft fortalere for en bestemt styringsforestilling blandt interviewpersonerne, som har kunnet forklare logikken bag. Her har jeg i stedet måttet støtte mig til Glynos og Howarth og deres beskrivelse af hvordan det at lede efter logikker handler om at finde den grammatik eller klynge af regler, der informerer en praksis, eller som kan få en given observation til at falde i hak og give mening (2007:135-137).

Men i første omgang kan jeg ganske som i de øvrige kapitler lave en udstrækning på baggrund af de italesættelser og observationer af praksis, der var kommet ud af at følge projektet.

Hierarkiet som social logik og den parlamentariske styringskæde som fantasme

Jeg har ikke tænkt mig at bruge eksemplerne på styring og dekobling til at sige noget om specifikke personers specifikke og intentionelle handlinger og disses virkning eller mangel på samme. Det er slet ikke denne slags kausale forbindelser, der er mit fokus. Ganske vist var der personer involveret, og de forsøgte nogle gange at styre projektet på den ene eller den anden måde. Men der var også nogle af eksemplerne, der viste, hvordan deltagerne ind i mellem forsøgte at styre sig selv ud fra normer, antagelser eller formodninger om, hvad andre (specielt dem længere "oppe" i systemet) måtte mene var rigtigt eller forkert.

Nogle gange formodede medarbejdere eksempelvis, at der var tale om et hierarki, og at de ikke måtte foretage sig noget uden først at spørge om lov, mens det ikke var dette indtryk af "reglerne" jeg fik, når jeg talte med lederne. Andre gange var det modsat, at lederne betragtede en relation som en styringsrelation, hvor de var forpligtet til at sikre, at en bestemt politisk beslutning blev ført ud i livet, mens de mennesker de forsøgte at få til at implementere beslutningen ikke følte sig forpligtede, men betragtede relationen som et ligeværdigt samarbejde og havde helt andre forestillinger om, hvem der kunne bestemme hvad. På den måde kan man sige, at mine observationer ikke kunne passe med en teoretisk forståelse af hierarkiet som en række pyramideformede kommandoveje, men at hierarkiet

snarere blev praktiseret som en social logik eller en interaktionsform, som deltagerne kendte spillereglerne for. Men hierarkiet var også en politisk logik, som aktører kunne navigere strategisk i eller føle sig afmægtige over for. Det vil jeg skrive lidt mere om.

En God Hverdag på Plejehjem var i den grad præget af et hierarki, der næsten kunne "mærkes" i rummene og i menneskers omgang med hinanden. Og det var ikke et spørgsmål om, at politikere og ledere sad i toppen af en kransekageformet organisation og besluttede, hvorefter beslutningerne passerede uhindret ned gennem en række forskellige passive og umælende embedsmænd på vej mod deres implementering. Slet ikke. Hierarkiet var i mange tilfælde mere udtalt blandt dem "i bunden" end blandt dem "i toppen". Det var fx ikke cheferne, der sagde til mig, at jeg ikke kunne få lov at læse i forskellige papirer eller lytte med ved forskellige møder, det var de menige medarbejdere, der hele tiden lige skulle tjekke, om de havde lov, inden de udtalte sig om noget. Hierarkiet var på denne måde tilstede som en social logik, som forskellige aktører hurtigt genkendte og indrettede sig efter i deres måder at generere situationsdefinitioner på. Men det var ikke kun et spørgsmål om, at de forskellige aktører ganske enkelt adopterede de hierarkiske sociale logikker. De navigerede også ret kreativt og strategisk i dem, og på den måde blev logikken også brugt politisk.

Det var tydeligt, at politik ikke kun blev udøvet af de folkevalgte politikere, men også af mange andre aktører. Casen indeholdt adskillige eksempler på, at politiske og strategiske beslutninger blev truffet af mange andre end politikerne (ordvalg der kunne udløse fondsmidler, involvering af "generelle overordnede samarbejdspartnere", tilpasning af projektet til ledelsens aktuelle prioriteringer etc.). Det var heller ikke sådan at embedsmændene uden videre godtog de politiske beslutninger, som de blev formuleret i første omgang. De vendte tilbage og fik dem justeret eller tilpasset, ligesom de flere gange vendte tilbage til bevillingsgiverne og fik omposteret midler. Embedsmændene brugte også i det aktuelle projekt mindst lige så meget krudt på at kontrollere og afværge "sager", der kunne blive farlige for politikerne, som de brugte på at implementere det, som politikerne havde besluttet.

Hvornår noget "gjaldt" som en politisk beslutning, var ganske fleksibelt og kunne bøjes, tolkes, og ændres, alt efter situationen. Men ikke desto mindre blev referencen til, om noget var en politisk beslutning eller ikke, brugt i mange forskellige sammenhænge for at legitimere og begrunde de igangværende styringsforsøg.

Derfor viser casen med stor tydelighed at fantasmen om, hvordan folkevalgte politikere tager beslutninger, som embedsmænd sørger for at implementere, lever i bedste velgående. De offentligt ansatte italesatte i høj grad sig selv og deres egen handlinger, prioriteringer og overvejelser med reference til "politiske beslutninger". Derfor giver det tydeligt mening at betragte styringskæden som en fantasi, der dels giver et selektivt syn, så det, der ikke passer med myten, holdes ude af syne, og dels legitimerer bestemte asymmetriske sociale logikker. Det er med andre ord myten om demokratiet, styringskæden og det offentlige hierarki, der legitimerer, at cheferne forsøger at styre, hvad medarbejdere, samarbejdspartnere, brugere og andre aktører foretager sig.

Dette skal dog ikke forstås som et forsøg på at udpege chefer eller andre aktører som slemme magtudøvere, der uden videre legitimerer egne interesser og handlinger med reference til en myte om hierarki og demokrati. Det fremgik netop tydeligt af casen, at mange af disse styringsforsøg hang sammen med angsten for sager og skandaler.

Cheferne (eller deres mellemlidere) forsøgte at styre og kontrollere aktiviteter, der udsprang fra medarbejdere, samarbejdspartnere, forskere, brugere, borgere og alle mulige andre, der var blevet inviteret indenfor. Men disse regnede ofte med, at der i kraft af invitationen var tale om et ligeværdigt samarbejdsforhold, at de ville blive lyttet til og at de havde indflydelse. Når den ustyrlighed, som dette medførte, var så farlig for chefer og politikere, vil jeg mene, at det bl.a. hænger sammen med, at skandaler ofte "ordnes" ved at øverste mand eller kvinde udpeges som den ansvarlige. På den måde kan man sige, at til trods for den meget snak i kap. 6 om at "tage ansvar" eller "tage ansvaret på sig", så kan hele forståelsen af ansvar og ansvarlighed i visse situationer skifte fuldstændig og blive placeret på den "gammeldags hierarkiske" måde, nemlig i kraft af positioner, hvorved den øverstkommanderende er den, der har ansvaret og må tage skraldet for en skandale.

Hierarkiet kan altså bruges som referenceramme, der kan legitimere magtudøvelse "nedad" – det er der ikke så meget overraskende i. Men at den hierarkiske myte også kan hives frem og bruges til at "slå opad", og at angsten for noget sådant fyldte så meget, som det viste sig at gøre i casen, synes jeg er tankevækkende.

På den måde kan man sige, at analysen af projektet på ganske illustrativ vis understreger Jacob Torfings pointe om, at hele den bevægelse, der sker i retning af samarbejde, interaktiv styring, involvering af borgere, brugere, virksomheder og alle mulige andre aktører og "stakeholders", udfordrer selve den styringskæde, som vores forståelse af demokratiet traditionelt set bygger på (Torfing 2010:406). Casen var et tydeligt eksempel på heterofoni, og det var ganske klart, hvordan forskellige sameksisterende logikker betød usikkerhed om, hvilke formelle regler og love, der gjaldt, hvilke logikker man skulle orientere sig imod, hvis man som offentlig ansat gerne ville forvalte borgernes penge på en moralsk rigtig måde og hvilken slags relationer, man i det hele taget indgik i.

Men samtidig viser analysen også, at selvom der var mange sameksisterende logikker, så var myten om demokratiet, hierarkiet og styringskæden tydelig. Den blev i vid udstrækning opretholdt og brugt som referenceramme og legitimering af forskellige typer af aktører, og den kunne bruges magtfuldt både opad og nedad i systemet. Samtidig viste analysen også, at bevidstheden om at skulle spørge om lov, dække sin ryg, og være opmærksom på sager og skandaler lå dybt indlejret i de offentligt ansattes omgangsformer på alle niveauer. Men der var også andre myter i cirkulation. De behandles i det følgende.

Markedslogikker og maskinelle styringsfantasmer

Ud over at En God Hverdag På Plejehjem som beskrevet i nogle af de foregående afsnit, blev forsøgt styret "med håndkraft" af nogle af de ledere og projektledere, der havde med det specifikke projekt at gøre, blev projektet også påvirket af de "fjernstyringsforsøg", der udsprang fra regeringen, EU og andre politiske fora, langt fra det specifikke projekt.

Disse styringsforsøg afspejlede sig bl.a. i de økonomiske vilkår og strukturer, som kom til at danne ramme om projektet, og som det sås i kapitel 6, var der en række indbyrdes modstridende sociale logikker, som trak i forskellige retninger og stod i vejen for hinanden.

På den ene side var hele projektet udtryk for et politisk ønske om at fremme innovationssamarbejde i partnerskaber. Det fremgik både af hele det udviklingsprogram, som regeringen havde bevilget penge til, og det fremgik af økonomens forklaringer i kapitel 6, hvor hun understregede, at standardkriterierne for at et projekt kunne få bevilget penge var, at

”det skulle være samarbejde mellem flere forskellige virksomheder og organisationer - meget gerne både offentlige og private”. Derudover tilføjede hun senere i interviewet:

”at projekterne meget gerne skulle have nogle perspektiver i sig, noget, der kunne føres videre efterfølgende, og som gerne skulle føre til noget innovativt, noget innovation, og vækst og beskæftigelse på sigt” (økonom).

Også topchefen i kommunen havde dette fokus på skabelse af vækst og innovation gennem partnerskaber mellem det offentlige og erhvervslivet:

”Der er kommet nogle rapporter – bl.a. OECD rapporten, som taler rigtig meget om produktivitet og i kommunen er der rigtig meget fokus på, hvordan vi som er store og har kræfter sammen med regionen, Medicon Valley og ned mod Tyskland...altså hvordan kan man overhovedet arbejde med vækst på en måde, der skaber resultater hurtigt nok. Og det er det, vi prøver at bruge erfaringerne til [...]. Vi vil gerne være med til at støtte kommunens ambitioner om at skabe vækst, og det kan du jo måle på rigtig mange måder – du kan måle det i penge, i arbejdspladser – du kan måle det på rigtig mange forskellige måder. Og her kunne man jo sagtens forestille sig, at hvis man går ind i et samarbejde og får skabt nogle produkter eller nogle muligheder for produktudvikling, så får du skabt nogle arbejdspladser. Eller at man får skabt nogle så attraktive miljøer, at du kan trække dygtige forskere til [...] eller tiltrække vækstvirksomheder og vidensvirksomheder osv.” (topchef).

Både økonomen fra fonden og topchefen fra kommunen er indstillede på at investere i innovation, vækst og potentielle arbejdspladser, og som topchefen forklarer, handler det i følge ham både om at hjælpe samarbejdspartnere med at produktudvikle og om at tiltrække ”vækstvirksomheder” ved som kommune at være et attraktivt sted for virksomheder at være. Det handlede med andre ord om at bygge broer mellem den offentlige og den private sektor, som skulle samarbejde om at skabe innovation, vækst og velfærd.

Men samtidig med at fonden og kommunen var ganske optagede af at investere i vækst og innovation sammen med virksomhederne, var de også, som det sås i kapitel 6 ganske omhyggelige med at holde afstand til de selv samme virksomheder for ikke at komme til at forbyrde sig mod konkurrenceregler eller udbudspolitikker. Topchefen forklarede:

”En af de meget, meget klare præmisser for det her samarbejde var, at vi havde jo på forhånd sagt, at selv hvis I udvikler den mest perfekte dippedut, så køber vi den ikke af jer. Der var ingen forhåndsftale - what so ever – om at vi ville aftage noget af dem. Og det var nødt til at være sådan på grund af alle mulige lovmæssige regler og så videre” (topchef).

Samme forklaring hørtes på alle andre niveauer i organisationen. Samtlige medarbejdere, jeg talte med fra kommunen, var bevidste om og omhyggelige med, at kommunen ikke kom til at købe noget af samarbejdspartnere, for det ville være i strid med konkurrencereglerne.

Konkurrencereglerne trak i én retning, og lagde op til korte, ”mistillidsfulde” og uforpligtende handelsrelationer mellem den offentlige og den private sektor, således at kommunen ikke forlovede sig med nogen bestemt, men til en hver tid kunne bytte en leverandør ud med en bedre eller billigere. Men samtidig fik projektet støtte fra staten til innovationspartnerskaber, som ifølge deltagerne netop forudsatte lange, tillidsfulde og gensigt forpligtende relationer mellem den offentlige og den private sektor, således at parterne troede tilstrækkelig meget på

hinanden til at de turde investere og dele deres viden med hinanden. *Altså præcis det modsatte.*

Virksomhederne var forvirrede, og de kommunale medarbejdere var i syv sind om, hvordan de skulle gebærde sig over for virksomhederne. Spørgsmålet er, hvordan disse indbyrdes modstridende bestræbelser på at bygge bro mellem sektorerne og bygge mur mellem sektorerne kan give mening? Hvilke logikker kan med Glynos' og Howarth's udtryk få disse observationer til at falde i hak? I dette afsnit er jeg særlig interesseret i at finde ud af, hvilke (*fjern*)styringsfantasmer, der kan forklare, hvorfor nogle regler forsøger at styre forholdet mellem den offentlige og den private sektor i retning af en adskillelse, mens andre politiske tiltag forsøger at styre samme forhold i retning af brobygning og samarbejde.

Jeg vil mene, at "markedsmekanismen" og "vækstmotoren" billedliggør to økonomiske styringsfantasmer, som kan forklare de meget modsatrettede tiltag. Disse to maskinelle billeder kendes fra almindeligt hverdagsprog, og kan genfindes i avisartikler, debatter på nettet og i almindelig tale, men ligesom tilfældet med fantasmen om styringskæden, var der ikke tale om, at de mennesker jeg interviewede, refererede eksplicit til hverken markedsmekanismen eller vækstmotoren i deres italesættelser af de dilemmaer, de oplevede. Ikke desto mindre vil jeg ligesom Carrier argumentere for at teoretiske retninger (herunder økonomiske skoler) kan findes afspejlet i hverdagsforståelser af økonomiske forhold. Jeg vil argumentere for, at to forskellige (delvist teoretisk inspirerede) økonomiske forståelser kan genkendes i den måde En God Hverdag På Plejehjem blev forsøgt "fjernstyret" på. Begge disse fantasmer har altså til dels teoretisk opbakning. Men mit ærinde er ikke at indgå i en diskussion af økonomiske teorier. Mit ærinde er at beskrive og forklare, hvordan synet på forholdet mellem den offentlige sektor og markedet har undergået en forandring, der til dels kan forklares ud fra nogle styringsfantasmer, der kan få regler og moralske forestillinger om rigtige og forkerte slags relationer til at falde i hak og give mening.

Jeg er bestemt ikke den første, der udpeger "markedsmekanismen" som en styringsfantasme – Det gjorde allerede Polanyi, men før vi kommer til ham, vil jeg gå tilbage til kilden. "Markedsmekanismen" er blevet det gængse billede på en økonomiforståelse, der har store ligheder med den neoklassiske skole. Denne bygger på bl.a. Alfred Marshall's arbejde i slutningen af 1800-tallet, og Marshall forstod markedet som:

"the whole of any region in which buyers and sellers are in such free intercourse with one another that the prices of the same goods tend to equalize easily and quickly"
(Marshall 1991:24)

Som det kan ses af dette citat, står forestillingen om ekvilibrium ganske centralt i neo-klassisk økonomisk teori, som i store træk går ud på, at hvis der er perfekt konkurrence, så vil udbud og efterspørgsel i princippet afpasse sig efter hinanden, og derfor vil markedet "af sig selv" tilnærme sig en ekvilibriumspris, som er den pris, hvor alle parter så at sige gør den bedst mulige handel (Levačić 1991:22). På den måde kan man sige den neoklassiske markedsforståelse kan billedliggøres af en "markedsmekanisme", der nærmest pr. automatik bevæger markedet i en bestemt retning. Polanyi beskrev senere, hvordan denne markedsmekanisme var blevet gjort til "kult" forstået på den måde, at den blev opfattet som essentiel for hele samfundsreguleringen. Han skriver:

"Nevertheless, it is with the help of this fiction, that the actual markets for labor, land, and money are organized; these are real magnitudes; and any measures or policies that would inhibit the formation of such markets would ipso facto endanger the self-regulation of the system. The commodity fiction therefore supplies a vital organizing principle in regard to the whole of society affecting almost all its institutions in the most varied way, namely, in the principle according to which no arrangement or behavior should be allowed to exist that might prevent the actual functioning of the market mechanism on the lines of the commodity fiction" (Polanyi 2001:76)

Polanyi understreger, at markedsmekanismen som fiktion betyder, at ingen arrangementer eller handlinger, der kan påvirke denne mekanisme, kan tillades i samfundet, og de "benhårde" konkurrenceregler, som kommunens ansatte refererede til, giver derfor mening ud fra en neoklassisk økonomisk logik, centreret om markedsmekanismen som styringsfantasme. Hele New Public Management bølgen giver mening ud fra den neoklassiske logik og markedsmekanismen som styringsfantasme, idet alle mulige former for relationer blev forsøgt modelleret over et køber-sælgerforhold ud fra en mere eller mindre eksplicit forestilling om, at en markedsmekanisme eller noget tilsvarende på denne måde ville få systemet til at regulere sig selv på en nærmest automatisk måde – eller ved hjælp af en usynlig hånd, for at referere til Adam Smith.

Men de nævnte politiske ambitioner om at skabe innovation, vækst og arbejdspladser gennem partnerskaber og samarbejde mellem det offentlige og det private, giver ingen mening ud fra denne logik. De giver til gengæld mening ud fra en "vækstmotorfantasme", som har større lighed med en østrigsk eller en "Schumpetersk" økonomiforståelse.

Østrigerne betragtede økonomien som meget mere urolig og dynamisk, end neoklassikerne, og de tilskrev især entreprenørerne en vigtig dynamiserende rolle, i kraft af disses særlige evner til at spotte og udnytte forretningsmuligheder og dermed tjene penge, selvom de i udgangspunktet ikke ejede noget af værdi at sælge (Kirtzner 1991:57-59). Entreprenører (som i øvrigt ikke behøver at være personer) kan altså i følge østrigsk økonomisk teori skabe værdi ud af ingenting, fordi de har næse for gode forretninger.

Schumpeter (1883-1950), som også er økonom og som kommer fra Østrig, men ikke regnes for en af "Østrigerne", udpeges af mange som innovationsforskningens fader. Hans forskning fokuserede også på entreprenøren som kilde til nyskabelser. Det var entreprenøren, der gennem kreativ skabelse introducerede "nye kombinationer" og dermed bidrog entreprenører ikke bare til rutinemæssig økonomisk vækst, men til dynamisk økonomisk udvikling (Hagedorn 1996:889-890). I Schumpeters forståelse, var entreprenører ikke nødvendigvis drevet af profit, men det var muligvis de kapitalejere, som trådte til og investerede i entreprenørernes forehavender.

Kort fortalt er der altså opstået nogle økonomiske teorier, som knytter innovation, dynamik og vækst sammen med entreprenører og investorer, og ud fra en sådan tænkning giver det fin mening, at den offentlige sektor forsøger at tiltrække, udvikle eller investere i entreprenurielle foretagender, ligesom det giver god mening, at den offentlige sektor (fonden) forsøger at få aktørerne til at investere og engagere sig i entreprenurielle forehavender frem for at købe og sælge ydelser af hinanden. Man kan sige at fonden tydeligt forsøger at stille bestemte formodet dynamiserende "subjektpositioner" til rådighed (entreprenører og investorer), mens andre formodet stabiliserende subjektpositioner (købere

og sælgere) forsøges undgået. Dette var også, hvad Erhvervs og Byggestyrelsen lagde op til i den rapport, jeg refererede til i indledningen. Også her blev det understreget, at den form for subjektpositioner, der var ønskelige i innovationsøjemed ikke var aftagere og leverandører, men nogle andre mere innovative subjektpositioner og samarbejdsformer. En række økonomiske teorier – i særdeleshed Schumpeters – har sat fokus på netop entreprenører og investorer som afgørende for innovation, dynamik og udvikling, og på den baggrund giver det mening, når økonomer og statslige styrelser og fonde forsøger at invitere aktører til at indtage sådanne roller.

I tråd hermed kan man se den megen fokus på at danne offentlig-private innovationspartnerskaber, joint ventures, co-creation, samskabelse osv. som et forsøg på at "spænde innovations- og vækstmotoren for vognen". Markedsmekanismen blev ifølge Polanyi en fiktion eller en kult, som man satte sin lid til som en regulerende automatik, og man kan sige, at i kraft af at denne kult blev indført i den offentlige sektor (Hood 1991), lagde den op til, at deltagerne skulle indtage roller eller subjektpositioner som "købere og sælgere" for at få de sociale relationer til at minde om handel, således at systemet kunne formodes at regulere sig selv som en markedsmekanisme eller noget tilsvarende.

Tilsvarende kan man sige, at den moderne selvskabelsesmyte og samskabelsesfantasmen i det analyserede tilfælde kobles sammen med en vækstmotorfantasme, der på lignende maskinelle måde bliver til en fiktion, der lover automatisk vokseværk, hvis blot maskinen aktiveres rigtigt. Både økonomen fra fonden og de kommunale topchefer forbandt samarbejde, cocreation, partnerskaber mellem offentlige og private aktører med innovation, vækstpotentialer og skabelse af arbejdspladser. Hvor "markedsmekanismen" så at sige i offentligt regi blev forsøgt anvendt som en mekanisme der kunne sikre effektivitet og lave priser (Hartley 2005), ser det ud til at "vækstmotoren" forsøges anvendt til at udløse og omsætte samarbejde og kreative potentialer til gode investeringer, der kan løse den offentlige sektors økonomiske problemer gennem vækst frem for gennem effektivitet eller besparelser.

Problemet var ikke nødvendigvis at begge fantasmer var til stede samtidig – mennesker tror på mange forskellige ting, der ikke nødvendigvis passer sammen. Problemet var snarere, de to fantasmer foreskrev og legitimerede to helt forskellige former for relationer mellem den offentlige og den private sektor. På den ene side skulle der investeres i vækstmotorer, bygges bro og skabes tætte tillidsfulde relationer, så virksomheder og kommune sammen kunne skabe vækst og innovation, og på den anden side skulle der bygges mur mellem sektorerne, for at kommunen ikke kom til at skævvride konkurrenceforholdene, og så private interessenter ikke fik særbehandling i det offentlige (Vaaben og Lund 2013 under udgivelse).

Begge dele kan ses afspejlet i de normer for offentlig-privat samarbejde, der har været fremherskende gennem tiden. Der har længe i det offentlige været gjort en dyd ud af at holde de to sektorer på afstand af hinanden for at sikre, at markedsmekanismen kunne bevæge sig frit, og den offentlige sektor ligeledes kunne holde sig fri af private interesser og udøve sin regulerende funktion, nøgternt, upåvirkeligt og professionelt (Jackson 1991:9, Stoker 2006:45, Day and Klein 1987, Considine 2002). Men der er nu *også* kommet politikker og normative forventninger, der peger i den stik modsatte retning, nemlig i retning af skabelse af tætte, tillidsfulde og gensidigt forpligtende relationer mellem den offentlige sektor og private virksomheder (Greve & Hodge 2010, Skelcher 2005). Altså opfordres der med den ene tænkning til præcis den form for relationer, som forsøges undgået ifølge den anden tænkning.

De to økonomiske fantasmer bliver på den måde hinandens dæmoniserede modstykker. Vækstmotor-tænkningen udpeger køber-sælgerforhold som uodynamiske og stillestående, mens markedsmekanisme-tænkningen udpeger tætte offentlig-private forbindelser som suspekter og markedsforsvridende.

Den form for tætte, tillidsfulde og gensidigt forpligtende relationer, som set med et "vækstmotor-perspektiv" var at betragte som ønskelige og legitime, var med markedsmekanisme-briller at betragte som illegitime, konkurrenceforsvridende og forkerte. Tilsvarende var den form for distancerede, uforpligtende og mistillidsfulde relationer som efter en markedsmekanisme-logik var ønskelige, fordi markedsmekanismen så kunne komme til at regulere systemet, ud fra en "vækstmotor-betragtning" ikke særlig hensigtsmæssige, fordi ingen ville turde investere, hvis de ikke kunne regne med partnerens fortsatte engagement i relationen.

På den baggrund vil jeg mene, at En God Hverdag På Plejehjem ikke blot blev påvirket af en hierarkisk fantasme og en markedsfantasme, sådan som man kan læse sig til i teorierne om de tre klassiske paradigmer for, hvordan den offentlige sektor er blevet forsøgt forstået (fx Hartley 2005). Jeg vil mene, at En God Hverdag På Plejehjem blev påvirket af en hierarkisk fantasme og to forskellige markedsfantasmer, der stod i vejen for hinanden. Den markedsfantasme, der sigtes til i den klassiske tredeling, er den neoklassiske, som ses tydeligt afspejlet i de forskellige tiltag, der blev indført fra 70'erne og frem, og som siden blev sammenfattet under betegnelsen New Public Management. Men at tro at økonomiske fantasmer nu har overladt scenen til forestillinger om netværk og samarbejde, vil nok være en kende misvisende. En God Hverdag På Plejehjem viser i hvert fald, at forestillinger om innovation, samarbejde, partnerskaber osv. sagtens kan kobles sammen med økonomiske forestillinger om, hvorledes disse potentialer kan omsættes til økonomiske ressourcer, vækst og velfærd. Analysen viser også, at denne nye markedsfantasme rummer andre subjektpositioner end den neoklassiske, legitimerer andre typer af relationer mellem offentlige og private aktører, indbefatter andre tabuer og producerer andre former for eksklusion og miskendelse.

En God Hverdag På Plejehjem var med andre ord præget af flere forskellige styringsfantasmer. Myten om demokratiet, hierarkiet og styringskæden kom især til udtryk som en hierarkisk social logik, indlejret blandt de ansatte i kommunen. De to markedsfantasmer kunne bl.a. ses i de økonomiske rammer, som omgav projektet, men deres indbyrdes modstrid kom også til udtryk i den tvivl og i de dilemmaer, som de kommunale ledere og projektledere kæmpede med, ligesom den kom til udtryk i virksomhedernes forvirring over at kommunen "talte med to tunger".

Case 2: Metastyring af selvstyring

Jeg vender mig nu mod Fælles Forebyggelse og ser på, hvordan det blev forsøgt styret. Det helt korte svar er, at det blev det nærmest ikke. Der blev ikke talt ret meget om tidsplaner, der var ikke nogen "udløbsdato" på ansættelserne, der var heller ikke involveret eksterne fondsmidler, som medførte rapporteringskrav, og der var ikke involveret virksomheder, der gjorde diverse markedsfantasmer aktuelle.

Blanco-check, timeløn og moralsk opbakning

Der blev ikke talt ret meget - eller ret eksplicit - om økonomi i Fælles Forebyggelse - slet ikke i samme omfang som i En God Hverdag På Plejehjem, hvor der blev talt om at investere i vækst, hvor der blev diskuteret hvem, der havde hvilke udgifter eller fik noget økonomisk ud af delprojekterne, hvor det blev overvejet, om man brugte skatteborgernes penge rigtigt, og hvor der blev brugt store mængder tid på at rapportere og føre regnskab. Den slags hørte jeg ikke meget til i Fælles Forebyggelse.

På et tidspunkt blev jeg faktisk nervøs for, om jeg havde fået spurgt ind til projekterne på to helt forskellige måder. Derfor tog jeg en ekstra tur til den lille kommune med det specifikke formål at nå til en forståelse af de økonomiske forhold omkring Fælles Forebyggelse. Jeg spurgte projektlederen, Elisa, hvordan de økonomiske rammer var blevet aftalt fra starten, men forklaringen lød ikke meget anderledes, end hvad jeg havde hørt før, nemlig at den økonomiske ramme sådan set ikke rigtig var der:

“Opgaven har jeg fået direkte fra direktionen, som er repræsenteret i lokalrådet. Så på den måde er de jo projektjere. Deres rolle er ikke kæmpestor, men deres anerkendende forhold i forhold til, at vi er på rette spor er enormt vigtig. Deres bakken op. Og deres givne ressourcer, der nu er brug for. Altså vi har aldrig fået nogen begrænsninger på ressourcer fra det niveau, og det har været enormt vigtigt”.

Nana: “Hvordan foregår det... altså den her økonomiske del af det?”

“Altså vi spurgte fra starten, hvor meget vi havde at gøre med. Og så sagde de “Kan I ikke bare sige til, efterhånden som I får nogen udgifter?” Jeg tror også, at det har lidt at gøre med, at de kender os fra økonomien i Sundhedscenteret. Altså de vidste godt, at det ikke bare ville løbe løbsk” (projektleder).

Topledelsen havde altså givet opgaven til gruppen sammen med en blanco-check i fuld tillid til, at gruppen nok ville forvalte den med omhu.

Men én ting var, at der var blevet etableret en åben økonomisk ramme for udgifter, og at der ikke var særlige krav til, hvordan disse udgifter skulle rapporteres. Noget andet var medarbejdernes tid - den var der faktisk blevet regnet på, og projektdeltagerne havde også tydeliggjort over for deres ledelser, at det "kostede timer" at være med. Hvert fagområde havde derfor estimeret, hvor mange timer de regnede med at bruge på projektet. I nogle tilfælde viste det sig, at det faktiske timeforbrug blev langt større - især i tråd med at projektet voksede i omfang, og ambitionerne om nye formidlingsformer tog til. Derfor var der også enkelte af deltagerne, der var nervøse for, om deres ledelser fortsat ville bakke op om projektet.

Jeg hørte ikke om nogen ledelser, der havde fået kolde fødder på det område. Men der var en time-problemstilling i forhold til de enkelte deltagers bagland. En sådan situation fortalte sundhedsplejersken om. For hende havde der været den særlige problemstilling, at hun havde fået en diskosprolaps og derfor var blevet sygemeldt. Da Fælles Forebyggelse skulle i gang med deres tourné rundt på skolerne, var hun lige startet på arbejde igen, men kun på halv tid. Det var en stor mundfuld for hende at skulle stå for projektet alene, men også ret vanskeligt for hende at lokke nogen af sine kolleger fra sundhedsplejen til at træde til i stedet. Hun forklarede:

“Mange gange er problemet, at man ikke har baglandet i orden. Vi er tit blevet nedsat i grupper for at lave forskellige projekter, og når vi så skal søge penge til disse projekter, så får vi dem aldrig. Så bliver det igen sådanne nogle projekter, som kommer op og står på hylden, og som vi har brugt enormt mange timer på. Og jeg siger ikke, at man ikke kan udvikle sig fagligt ved at lave projekter, men at lave det ene efter det andet uden at få penge til dem, det bliver bare mærkeligt. På et tidspunkt havde jeg det sådan, at jeg ikke gad bruge flere timer på projekter [...]. Så der er ikke nogen, der gider sådan et 7. klasses-projekt! Det er bare nye krav, der bliver stillet, og nu skal vi bare i gang med nogle nye ting, som vi ikke har tid til. [...] og jeg har jo ikke haft andre, så jeg er jo nødt til at lave et værksted, som selv jeg kan overskue” (sundhedsplejerske).

Som citatet illustrerer, var hun og kollegerne i udgangspunktet temmelig projekt-trætte, forstået på den måde, at de mange gange før havde brugt tid på et projekt, som på et tidspunkt sluttede og ikke fik nogen virkning eller værdi i tiden derefter, fordi der ikke blev givet penge til at føre det videre. Hun endte med at deltage alligevel, men med en mindre indsats end de øvrige deltagere. Hun deltog i arrangementerne i dagtimerne, men blev fritaget for de mange aftenarrangementer. Forældrene kunne derfor ikke "prøve" sundhedsplejerskens workshop om aftenen, men måtte nøjes med at få fortalt, hvad børnene havde prøvet om formiddagen. Projektlederens rolle i denne forbindelse var ikke at føre regnskab med, om sundhedsplejersken leverede de aftalte eller påkrævede timer, men at legitimere denne løsning over for de øvrige deltagere i projektet. Altså var det ledelsesmæssige fokus ikke på legitimering i form af tids- eller kassestyring eller regnskabsførelse.

Der var stadig tale om, at ledelsen brugte kræfter på at legitimere, men på en anden måde: ikke ved at dokumentere, at der var brugt de aftalte ressourcer - snarere at legitimere at der var givet "dispensation" eller at gruppen måtte justere forventningerne efter den enkeltes formåen, helt i tråd med samskabelsesfantasmien, hvor man lytter og tilpasser sig hinandens muligheder for at bidrage. Lederne i de enkelte afdelinger havde på den måde til opgave så vidt muligt at sørge for, at der var bred accept af de ressourcemæssige prioriteringer, der var blevet besluttet rundt omkring i de relationer, hvor projektet skulle interagere og "dele ressourcer" med omgivelserne. Og det var på det punkt, at sundhedsplejersken mente, at der ind i mellem kunne opstå vanskeligheder, hvis "baglandet" fx syntes, at projektet tog for meget tid og ikke var en opgave, som skulle prioriteres.

Også i politiet var der en balancegang at varetage for lederne i forhold til, hvor mange ressourcer, der blev brugt på forebyggelsesprojektet. En af de politifolk, jeg har citeret tidligere, fortalte i et interview om, hvordan *bekymring* var et meget væsentligt element i politiets arbejde med de unge, og hans leder, som også deltog i interviewet, tilføjede øjeblikkelig:

"Og der er det væsentligt at de mandetimer er sat af, og at det er accepteret, at man bruger tiden på det. Fordi det hjælper jo ikke, at man hiver al information ind og får flere til at opdage nogle ting – det er slet ikke det vi mangler! ...eller det kan man jo ikke få nok af...men hvis ikke man handler på en bekymring, som man får, så er det faktisk ligegyldigt, om man får den information. Så er det snart mere til frustration for vedkommende, der giver informationen, hvis der ikke bliver gjort noget ved det [...] Og jeg har hele tiden haft den bekymring. Godt nok siger [chefen] "ja", men vi skal jo også have tiden til det, og vi skal selv synes, at vi har tiden til det. Og der er det sådan i politiet, at vi vil det hele, men vi kan ikke nå det hele – vi er nødt til at skære

ind mange steder. Og der må vi så skære til nogle andre steder i noget patruljemæssigt eller i nogle sager. Og det er klart, at det er en prioritering. Så det er også accepten af, at vi bruger tiden på det. Ikke bare fra [chefen], men også fra kollegerne. At de accepterer, at det har sin berettigelse" (leder i politiet).

I analysen af samarbejdet (kapitel 6) i Fælles Forebyggelse, blev det klart, at den sociale logik, som deltagerne i store dele af tiden forsøgte at organisere sig efter, handlede om at alle "skulle ville bidrage", men at fællesskabet skulle være villigt til at afpasse forventningerne til den enkelte efter, hvad vedkommende var i stand til at bidrage med. Det, som disse citater siger noget om, er, at lederens rolle i den sammenhæng bliver at sikre sig, at der er accept af tidsforbruget blandt både ledere og kolleger. Endelig siger lederen fra politiet også, at politifolkene *selv* skal synes, at de har tiden til det. I dette var politimanden, der talte meget om bekymring, helt enig. Han pointerede, at netop fordi han brugte bekymring eller samvittighed som det, han styrede efter i sin dagligdag, var et enormt vigtigt, at han fik lov til selv at afgøre, hvad han syntes var "bekymrende adfærd", hvis ikke der var opbakning til at han brugte sine kræfter der, hvor han kunne "mærke", at de skulle bruges, så blev bekymringerne til magtesløs frustration. Derfor blev det tab af borgernærhed, der var opstået i kraft af bl.a. en centralisering af de telefoniske henvendelser et stort problem. På den måde kunne politifolkene ikke bruge deres lokalkendskab og bekymring som styrepind, men måtte i stedet følge nogle anvisninger de fik pr. mail fra en fjerntliggende telefoncentral. Politimanden understregede, at hvis man skulle bruge bekymringen eller "ildsjælen" som drivkraft, så var det vigtigt, at der var opbakning fra ledelsen til, at man fulgte sin samvittighed og sin bekymring, i stedet for at skulle styre efter fjerne og "ufølelige" anvisninger.

Det er altså ikke alene et spørgsmål om, at lederne skal bakke op og sikre sig, at deltagerne i projektet har en klar fornemmelse af, at "de gerne må" bruge deres tid og kræfter på at gøre det, de gør. Det er også et spørgsmål om, at deres egen samvittighed skal "give lov" til, at de bruger deres tid på det, de gør, og at lederne tillader, at medarbejderne følger deres samvittighed eller deres bekymring.

Intrinsisk eller ekstrinsisk motivation

En stor del af den ledelseslitteratur, der har været udgivet igennem de senere år har, som jeg har været inde på, været præget af en inderliggørelsestendens. Det er blevet påpeget igen og igen, at der i tiden ligger et normativt krav om, at man tager selvet med på arbejde (Andersen 2007), udvikler sig på arbejdet (Janning 2007), melder sig selv ind i organisationen (Andersen 2012). Lederne er blevet uddannet til at coache medarbejderne, der bliver arbejdet med refleksivitet for at ændre på tingenes tilstand gennem ændring af medarbejdernes "mindset" (Ratner 2012:31), medarbejdernes følelsesliv og sindstilstande er blevet gjort til et ledelsesanliggende (Bjerg og Staunæs 2011), og lederne har talt meget om åndelighed, bevidsthed og "indefrakommende forandring" som elementer i ledelse (Salamon 2002).

I Fælles Forebyggelse var der på alle ledelsesmæssige niveauer et forholdsvis stort fokus på, at medarbejderne skulle have mulighed for at bruge deres følelser, faglighed og fingerspidsfølelser til at navigere efter i projektet, og på den måde lå projektet i fin forlængelse af den nævnte tendens, hvor selvet, følelserne og indre-motivationen har ledelsesmæssigt fokus. Der blev imidlertid også talt om økonomi, og der blev talt timer, og der blev skelnet mellem arbejde og privatliv, og jeg vil derfor se lidt nærmere på hvordan blandingsforholdet tager sig ud i denne case.

I et interview talte jeg med projektlederen om intrinsisk og ekstrinsisk motivation, og om, hvad det mon betød for projekt, og hun forklarede følgende:

“Jeg har lært på min projektlederuddannelse, at sådan nogle belønninger og julepenge - det er vigtigt. Men jeg må sige, at jeg har overhovedet ikke erfaret det. Tværtimod, så er den måde, vi har arbejdet på og været sammen på, det har været en belønning i sig selv. Det lyder virkelig åndsvagt at sige det, men jeg mener faktisk, at jeg har fornemmet, at vi alle sammen tænker sådan: Det at være med og få lov til det her, det er en belønning i sig selv. Jeg ved ikke med belønninger, men anerkendelse. Anerkendelse kan godt være en bonus, ligesom det nogle gange er i det private erhvervsliv. Men jeg ved ikke, hvor meget glattere min mand bliver for at få en årlig bonus, fordi han har solgt så og så meget, end jeg gør, når jeg får sådan en mail fra [områdedirektøren]. Morgenen efter! Jeg tror faktisk at mine champagnebobler i maven er større end min mands” (projektleder).

Den mail, som hun refererer til, var en mail, som hun fik efter at direktøren for området havde deltaget som forælder ved et af arrangementerne. Umiddelbart efter havde han skrevet og rost projektgruppen for arrangementet, og den anerkendelse, der lå i denne mail, betød rigtig meget for projektlederen. Ud over at den var et skulderklap og en ros, viste den hende også, at de fortsat havde opbakning til at arbejde i den retning, som de gjorde. Netop fordi de havde brugt så eksperimenterende metoder og havde afspillet både film og lydoptagelser, der direkte refererede til nogle af egnens unge og disses stof- og kriminalitetsproblemer, og netop fordi gruppen havde været i tvivl om, hvorvidt de evt. ville blive kritiseret for denne satsning, var det ekstra vigtigt, at direktøren reagerede, som han gjorde. På den måde behøvede hverken hun eller andre i projektet at være i tvivl om, hvorvidt det, de gjorde, blev bakket op.

Med ledelsen i front eller med ledelsen i ryggen

I de citater jeg netop har gennemgået fra Fælles Forebyggelse, var lederens rolle ikke at *styre* medarbejdernes prioriteringer eller deres opmærksomheds retning. De offentlige ledere kom ikke med nye retninger, strategier eller målsætninger for projektet. De stillede heller ikke krav om regnskaber eller om færdiggørelse af projektet inden et bestemt tidspunkt, sådan som tilfældet var i En God Hverdag På Plejehjem.

I det hele taget var det svært at få ledere og chefer til at forholde sig ret specifikt til projektet, for de havde ikke været *“ret meget inde over”*, som de sagde. Men der var på alle de forskellige ledelsesniveauer en stor tiltro til, at de overordnede lederes roller var at rammesætte eller facilitere dialoger mellem de mennesker, det egentlig drejede sig om. Afdelingslederen funderede i et interview over forskellen mellem Fælles Forebyggelse på den ene side og et kuldsejlet eksternt finansieret projekt på den anden side:

“ Så kommer man ind på en helt anden ting: Skal man have sådan et helt evaluerings-set up inden man går i gang med sådan noget, eller skal man gøre det og have en fornemmelse af, at det er noget, der virker og det er noget, der flytter noget? [...] Jamen, man bliver nødt til at lave noget af det, som bliver efterspurgt, eller som [medarbejderne] kan mærke, de efterspørger, når de går i det. Altså de her 7.-8. klasses børn og forældrene. Der er jo fokus evidens og evaluering og alt det her. Og det bliver vi jo selvfølgelig også nødt til at tage os af. Det er ikke fordi jeg siger, at vi ikke skal det. Men man skal også passe på, at det ikke bremser initiativer og innovationen, som måske kommer ude fra befolkningen, og som betyder, at man må lave om på nogle ting. Så det er egentlig det, jeg tænker lige om det der. Men det er

meget vigtigt, at man føler fælles ejerskab til det. Og det er måske også noget af det, der er gået galt i det andet projekt. Der ville man sådan uddelegere alting: "Du laver de ydelser, jeg laver de ydelser. Jeg laver den og du laver den". I det her 7.-8.-klassesprojekt, der har det foregået bedre ved at diskutere med hinanden på en eller anden led" (Afdelingsleder, Fælles Forebyggelse).

Afdelingslederen siger to meget vigtige ting i dette citat. For det første forklarer hun, at en afgørende forskel mellem Fælles Forebyggelse og det andet projekt (som desværre måtte lukkes ned på grund af en masse vanskeligheder) var, at der i Fælles Forebyggelse havde været en følelse af fælles ejerskab og en fornemmelse af, at man havde fat i noget, der virkede, hvorimod organiseringen i det andet projekt var præget af uddelegering og opsplitting i "ydelser".

For det andet, siger hun, at kommunen skal gøre noget af det, som medarbejderne kan "mærke", at folk efterspørger. Et andet sted i interviewet talte hun med et glimt i øjet om "folkesjælen" og forklarede, at det var vigtigt, at kommunens medarbejdere beskæftigede sig med ting, der var i overensstemmelse med, hvad der rørte sig i befolkningen, og som befolkningen syntes var vigtige og kunne se relevansen af. Det jeg vil frem til er, at hun peger på *medarbejdernes kontakt med borgerne* som det, der skal sikre en sådan samklang med "folkesjælen". Medarbejderne skulle med andre ord mærke og lytte sig frem til, hvad der var det rigtige at gøre – ikke konsultere en kontrakt, et ydelseskatalog eller en kravspecifikation. De skulle lytte.

Også i selve samarbejdet mellem projektdeltagerne, mente afdelingslederen at lytning var ganske centralt:

"Det kræver jo også, at man er åben over for det og interesseret i det. Altså man skal jo ville prøve at rense sin hjerne for de der tidligere måder man gør tingene på og så prøve at være åben, sådan lidt teori-U-agtigt, hvis man kan sige det sådan. Ikke tænke: "Nå, politiet – det er dem, der fanger forbrydere og sætter dem i fængsel". Og så i stedet for tænke: "Hvad kan man bruge politiet til på nogle helt andre måder – ind i vores samarbejde for eksempel?" Der har politiet været rigtig gode her i vores område. Det kan jeg godt sige dig, de er simpelthen... De kan bare så mange ting! Og det er jo den erkendelse af, at "Hold da op. Nej, kan de også det... og det... og det?" Altså den autoritet man på en eller anden måde får i andres øjne, den skal man jo gøre sig fortjent til, kan man sige, ved at vise, at man kan noget, men det kræver jo, at man er i dialog. Altså ellers så kommer man jo aldrig til at finde ud af: "Nej, Gud: Ved du også noget om det? Har du virkelig også lært sådan nogle ting" (Afdelingsleder, Fælles forebyggelse).

Som det kan ses af citatet, forklarer afdelingslederen her meget tydeligt, hvordan samarbejdet i Fælles Forebyggelse handler om at tage udgangspunkt i det, som parterne hver især kommer med i stedet for – som hun udtrykte det i det tidligere citat – at uddelegere alting i ydelser. På sin vis kan man sige, at lederrollen dermed bliver at sammenligne med at arrangere et sammenskudsgilde frem for at uddelegere hver enkelt "ret" til en ansvarshavende. For overhovedet at finde ud af hvad hver enkelt byder ind med, forklarer hun, at man må lytte og være i anerkendende dialog med hinanden.

Denne tro på vigtigheden af at styre ved at facilitere lytning og dialog var også tydelig længere oppe i systemet, hvor fagchefen for området netop fremhævede projekt Fælles Forebyggelse for at gøre præcis dette. Han forklarede:

"Jeg fik lige et par tilbagemeldinger her i sidste uge, og der var en forælder, der skrev til mig [...] "Du drømmer ikke om, hvilken anderledes dialog, det har givet derhjemme!". Og det er det, de gerne vil! Det er ikke noget med, at hun drikker for meget eller, nu skal vi også [...] fordi, det handler om, hvor er det rette forum henne? Vi har altid henne i skolen lært, at det skulle være os, der skulle fortælle børnene, hvad der var godt og skidt i stedet for at sige: "Nej, vi skal stille et forum til rådighed for den dialog, der skal ske mellem børn og forældre" (fagchef).

Fælles Forebyggelse handlede ifølge fagchefen om at stille et forum til rådighed for en samtale mellem børn og forældre, og som han forklarede, så havde han netop fået en tilbagemelding fra en forælder, som syntes det var lykkedes. Men også ledernes syn på deres styringsrolle (eller metastyingsrolle) handlede meget om at skabe rammerne for samtaler mellem andre.

Der var i den lille kommune ret stor enighed om, at chefernes roller var at stille rammer til rådighed for de dialoger, der skulle foregå mere decentralt, og for direktøren at se, har det været lidt af en kulturforandring i kommunen at skulle tænke sådan:

"Vi vil styre rammerne men ikke indholdet, og det vil sige, at vi skal også kunne tåle andre løsninger, end dem vi selv har fundet på. Jeg tror faktisk...jamen historisk har det ikke været sådan det har været i kommunerne, [i vores kommune] der kigger man meget op til sin leder "hvad skal jeg nu?". Og vi siger, "Jamen, tænk selv! Det er jer, der står i det. Det er jer der bedst kan. Vi giver jer nogle rammer, træf de rigtig beslutninger i forhold til rammerne". Det har nogen syntes var meget svært, fordi man vil hellere have nogle klare direktiver at kunne gå til. Så udfordringen består i, om man som medarbejder har villet tage den på sig, fordi nogen har følt, at det var mere sikkert på den anden måde, fordi så kunne man spørge en. [...] så der synes jeg, der må man styre på rammer, og så må det kunne blomstre inden for det...[...]."
(Områdedirektør)

På alle ledelsesniveauer var der altså enighed om at tale om styring som noget, der havde med rammer at gøre, og at disse rammer udfyldtes bedst af medarbejdere, der havde den direkte adgang til at lytte til borgerne og deres behov.

Der var imidlertid adskillige observationer i den lille kommune, ud fra hvilke man kunne stille spørgsmålstejn ved, om det nu også var helt sådan, tingene foregik: Forebyggelsesprojektet så umiddelbart ikke ud til kun at handle om at stille et dialogforum til rådighed – det handlede i høj grad også om at præsentere selekterede og redigerede virkelighedsbilleder og at påvirke de unges valg i en bestemt retning. Adskillige aktører gjorde mig opmærksom på, at det var et ganske særligt projekt, men at mange andre projekter fungerede på helt andre præmisser. Man kan også argumentere for, at nogle af de aktører, som medarbejdere og ledere selv anså for at være afgørende for alkohol-kulturen blandt unge (som fx restauranter og lastefulde forældre) ikke var blevet inviteret med ind i et reelt dialogforum men i stedet var blevet mødt med kontrakter eller pres.

Men min pointe er ikke at dvæle ved i hvor stort eller lille omfang, fortællingerne passer med virkeligheden, men at understrege, at den lille kommune var præget af andre mytiske

fortællinger end den store, og at den lille kommune så ud til at være mindre heterofon end den store.

Opsamling på metastyring af selvstyring

I modsætning til *En God Hverdag På Plejehjem*, hvor flere af medarbejderne befandt sig i moralske dilemmaer og havde modsatrettede pligter, så var Fælles Forebyggelse på mange måder forskånet for sådanne samvittighedsnagende tvivlsspørgsmål. De havde ikke ledelsen foran sig som dem, der udpegede divergerende retninger og stillede ressourcer til rådighed med medfølgende krav om rapportering. De havde i stedet ledelsen i ryggen, som dem der sikrede opbakning og legitimitet til de selvstændige projekter og forehavender, som medarbejderne forventedes at lytte sig frem til, engagere sig i og udfolde på selvstændige måder.

De fortællinger, der cirkulerede i den lille kommune, forbandt projektet med "befolkningen" og det gode samfund på en anden måde end i den store kommune. Der blev ikke snakket ret meget om at implementere politiske beslutninger gennem hierarkiske organiseringsformer. I stedet blev der talt rigtig meget om, hvordan cheferne og lederne skulle "skabe rammer", inden for hvilke selvledende og lyttende medarbejdere kunne sanse, agere, samarbejde og samtale, sådan som de skønnede bedst.

Fælles Forebyggelse *var* faktisk udsprunget af en politisk beslutning, truffet i lokaludvalget. Men der blev ikke ret ofte refereret til denne politiske beslutning for at legitimere hverken selve projektet eller den måde, det var organiseret på. Det var heller ikke rigtig nødvendigt, eftersom der var stort set konsensus om, at projektet var en god idé, var godt tænkt og var det rigtige at gøre.

Hvor de deltagere, jeg interviewede i *En God Hverdag på Plejehjem*, løbende var i tvivl om, hvorvidt det de foretog sig var lovligt og legitimt, fyldte den slags overvejelser ikke tilnærmelsesvis så meget i de interviews, jeg afholdt omkring Fælles Forebyggelse. Men der var dog tvivl og dilemmaer. Der hvor de største dilemmaer og den mest nagende tvivl var at spore i Fælles Forebyggelse, var hos SSP-medarbejderne, som var bange for, at de unges tillid til dem ville forsvinde, hvis de meldte sig under de formanende faner, og hos de aktører, der mente, at balancen mellem styring og samarbejde på en eller anden måde var skæv i forhold til de mennesker, der forventedes at ændre livsstil.

Jeg er imidlertid ikke interesseret i at udpege den ene case som værende præget af tvivl og den anden af god samvittighed, for begge dele var på forskellige måder at finde i begge cases. Jeg er mere interesseret i at lave en teoretisk udstrækning af disse forhold.

Udstrækning: Romantik, dialog og selvstyring

Hvor *En God Hverdag på Plejehjem* legitimerede hierarki og asymmetriske sociale relationer med reference til de politiske beslutninger og implicit dermed til styringskæden og demokratiet, blev "kontakten med befolkningen" set på en anden måde i den lille kommune. Her blev lytning og den direkte kontakt mellem medarbejdere og borgere set som noget, man kunne kalde for en slags demokratisk genvej. På lignende vis har Archon Fung beskrevet, hvordan "empowered participation" kan ses som et bud på en demokratiforståelse, der udfordrer både den klassiske myte om styringskæde, folkevalgte politikere og hierarkiske

bureaukratier og den mere markedsinspirerede "demokratiforståelse", der handler om at give befolkningen adgang til frie valg mellem konkurrerende tilbud (2006:9). Der var i den lille kommune både blandt ledere og medarbejdere en udbredt opfattelse af, at medarbejdernes oplevelser af befolkningens behov var grundpillen, og lederne måtte derfor tillade medarbejderne at lytte til befolkningen og prioritere efter, hvad de lyttede sig frem til, helt i tråd med Fungs beskrivelse af empowered participation.

Den myte, der var fremherskende i den lille kommune lignede i langt højere grad den romantiske myte om indremotivation, nærhed og gensidig lytning, end den lignede den demokratiske myte om styringskæder, demokratiske valg og offentlige hierarkier. Ville man vide, hvad befolkningen ønskede sig og havde behov for, syntes svaret i den lille kommune at være: Lyt og mærk efter! Ikke desto mindre, var det ganske tydeligt, at både "befolkningens behov" og gensidigheden i relationerne kunne bøjes og tolkes på forskellige måder: Kommunens voksne tog ikke de unges egne ønsker som udtryk for, hvad de unge havde behov for; "virkeligheden" blev redigeret om og gjort mere styrbar, før den blev præsenteret for de unge; samarbejdet med de lastefulde forældre" blev i nogle tilfælde til en form for kontraktligt pres. På denne måde var der ligesom i den store kommune en række observationer, der ikke rigtig passede med myten, og som til dels blev ladet ude af syne.

Lederne og cheferne talte meget om, at medarbejderne skulle være selvstændige og træffe egne beslutninger inden for de rammer, lederne havde defineret. Økonomisk var der bestemt ikke blevet skabt nogen tydelig ramme. Til gengæld var der blevet givet tydelig moralsk "rammesætning" fra alle ledelsesniveauer, og det betød meget for projektlederen og projektdeltagerne. For både projektlederen og projektdeltagerne var det vigtige egentlig ikke at få klare rammer i forhold til økonomi, for det havde de på ingen måde fået, men at få klare rammer i forhold til moralsk accept og opbakning. Elisa havde brug for at vide, at projektet var på rette spor, og at det, som gruppen foretog sig, var i tråd med, hvad "projektejerne" - altså cheferne, direktørerne og sidste ende lokalrådet - forestillede sig og kunne bakke op om. Især da de meget barske lydclip var under overvejelse, havde alle parter været inde over, for netop når det drejede sig om en beslutning, der var så risikabel og eventuelt kunne afføde voldsom kritik, var det vigtigt at beslutningen var taget i enighed, og at der var opbakning fra alle sider. Både projektlederen og projektdeltagerne kunne udmærket leve med en uklar økonomisk rammesætning, men værdsatte en tydelig *moralsk* rammesætning.

Netop den tydelige moralske rammesætning fra ledernes og chefernes side i form af entydig opbakning til projektets retning betød, at medarbejderne i projektet kun sjældent var i tvivl om, hvad der var det rigtige at gøre. Og netop tvivl om, hvad der er det rigtige at gøre, kan ifølge Csikszentmihalyi være ødelæggende for innovationsprocesser. Han kalder de tilstande, der kan opstå i sådanne forbindelser for "anomi" og skriver:

"Når det ikke længere står klart, hvad der er tilladt, og hvad der ikke er tilladt, når det er usikkert, hvad den offentlige mening værdsætter, bliver adfærden tilfældig og meningsløs [...] Tilstande af anomi kan opstå, når økonomien bryder sammen, eller når én kultur ødelægges af en anden, men kan også optræde, når velstanden øges hastigt, og gamle værdier som sparsommelighed og hårdt arbejde ikke tillægges samme betydning som tidligere" (Csikszentmihalyi 2005:101).

Lederne i Fælles Forebyggelse forsøgte på mange måder at sørge for, at der så vidt muligt ikke opstod anomi eller tvivl om, hvad der var det rigtige at gøre eller om, hvorvidt projektet var tilladt, legitimt og værdsat.

Og de forsøgte også at sørge for, at medarbejderne havde mulighed for og opbakning til at følge deres egne fornemmelser, samvittigheder og bekymringer i valget af, hvad de ville fokusere på. Derved adresserede lederne også det, som Csikszentmihalyi kalder fremmedgørelse. Om dette skriver han:

“Fremmedgørelse er på mange måder det stik modsatte: fremmedgørelse er en tilstand, hvor folk af et snærende socialt system tvinges til at handle på en måde, der går imod deres mål [...] Når et samfund lider under anomi, vanskeliggøres flow, fordi det ikke klart fremgår, hvad det er værd at investere psykisk energi i; når det lider under fremmedgørelse, består problemet i, at man ikke er i stand til at investere psykisk energi i det, man ønsker at investere den i” (Csikszentmihalyi 2005:101).

Lederne i Fælles Forebyggelse forsøgte på mange måder (uden at de selv brugte disse udtryk) at "forebygge" anomiske eller fremmedgørende tilstande for projektdeltagerne ved at sørge for at der så vidt muligt ikke opstod tvivl om, hvorvidt det var et tilladt, legitimt og værdsat projekt, de var i gang med og ved at give projektdeltagerne mulighed for at følge deres egne fornemmelser og samvittigheder i valget af, hvad de ville fokusere på. På den måde havde aktørerne igen teoretisk opbakning til det, de gjorde.

Delkonklusion – Styring som fantasmatiske, politisk og social logik

Jeg har nu analyseret begge cases og fundet forskellige styringslogikker. Case 1 var præget af heterofoni og flere forskellige styringslogikker var på spil på måder, der nogle gange stod i vejen for hinanden og skabte moralske dilemmaer og tvivl om, hvad der egentlig var det rigtige at gøre. Case 2 rummede også flere forskellige styringslogikker men virkede på mange måder som mindre heterofon og mindre præget af moralsk tvivl, end case 1.

Case 1 var både domineret af en tydelig lineær styringsfantasme, som legitimerede hierarkier og køreplaner, og som var bundet op på en myte om, hvordan politiske beslutninger gennem styringskæden var udtryk for selveste demokratiet. Denne fantasme stødte ind i samskabelsesfantasmen, som havde installeret sig som forventninger om ligeværdigt samarbejde og indflydelse blandt de inviterede samarbejdspartnere. Casen var imidlertid også præget af to forskellige markedsfantasmer, hvoraf den ene legitimerede tætte, tillidsfulde forhold mellem den offentlige sektor og erhvervslivet af hensyn til innovationsvækstpotentialerne, og den anden legitimerede distancerede, "mistillidsfulde" relationer mellem den offentlige sektor og erhvervslivet af hensyn til den frie konkurrence. Kort sagt var denne case præget af forskellige styringsfantasmer, der legitimerede forskellige typer forhold, som var i indbyrdes modstrid med hinanden.

Case 2 var mindre heterofon og var primært domineret af fortællinger, der peger i retning af en mere romantisk inspireret selvstyringsfantasme, hvor lederne ikke i lige så høj grad så de folkevalgte politikere som repræsenterende befolkningens ønsker, men hvor der i højere grad blev satset på, at medarbejdere kunne "lytte sig frem" til borgernes ønsker, og hvor lederne derfor så sine roller som handlende om at rammesætte, facilitere og legitimere lytning, dialog og selvstændig tænkning, frem for om at udpege retninger og opstille mål.

I begge cases var der observationer, som ikke passede med fantasmerne, og som tydeliggjorde, at fantasmerne på forskellig vis ekskluderede visse former for værdi eller visse typer af oplevelser fra fortællingerne. På den baggrund siger afhandlingen ikke noget om, hvilke fantasmer, der er de mest realistiske, men snarere noget om, hvilke fantasmer, der går bedst i spænd med hinanden.

Ud over at der var forskel på graden af heterofoni, var der også forskel på sammensætningen af aktørerne i de to cases. Den store kommune (case 1) havde i første omgang troet på diversiteten som en slags drivkraft og havde inviteret brugere og virksomheder med i projektet, faktisk var hele projektet centreret omkring et formodet potentiale i, at en sådan sammensætning af forskelligheder kunne føre til noget nyt og værdifuldt. Den store kommune havde også i kraft af de eksterne midler bundet sig sammen med disse samarbejdspartnere, som havde helt andre dagsordener, og som ikke refererede opad til politiske beslutningstagere, og som på alle måder lå uden for kommunens hierarkier. Undervejs fandt de kommunale projektledere og ledere imidlertid ud af, hvor ustyrligt det hele blev, hvorefter de af hensyn til de politiske beslutninger og styrbarheden, skyndte sig at trække styringen ind i de centrale beslutningsfora, hvorefter en lang række af parterne meldte sig mentalt ud af projektet.

Den lille kommune (case 2) valgte i stedet at etablere en samarbejdskonstellation mellem aktører, der var nogenlunde enige med hinanden. Der var politisk og ledelsesmæssig opbakning til projektet, der var ikke nogen samarbejdspartnere, der havde agendaer, der trak i helt andre retninger, og der var ikke nogen bevillingsgivere, som projektet stod til regnskab over for. Der var heller ikke involveret nogen partnere uden for det offentlige. Ganske vist spillede forældrene en central rolle, hvilket også affødte nogle dilemmaer og overvejelser, men hverken de "almindelige" eller de lastefulde forældre var inviteret ind i de styrende roller i projektet. Heller ikke repræsentanter fra restaurationer eller lignende var inviteret med, til trods for, at alle var enige om, at de spillede en væsentlig rolle i de unges alkohol- og gå-i-byen-kultur. På den måde var projektet mere præget af enighed, end projektet i case 1. Den lille kommune havde ikke nødvendigvis mere styr på deres projekt, end den store. Men den "slap" i vid udstrækning for at skulle forsøge at styre projektet, for ustyrligheden var slet ikke blevet inviteret inden for, og der var ikke nogen ekstern part, der krævede regnskabsaflæggelse. Den lineære styringsfantasme fyldte ikke tilnærmelsesvis så meget som i den store kommune. I stedet var den romantiske myte om indremotiverede ildsjæle, ligeværdige dialoger og lytning fremherskende. Denne myte foregiver ikke på samme måde som den lineære, at det er muligt at styre et projekt eller noget som helst andet. Men den er ikke mindre bundet op på fantasmer. Disse fantasmer handler blot om noget andet end styring. De handler om forandring, dynamik, innovation og vækst.

Hvis man vender tilbage til de forskellige innovationsteorier, jeg beskrev i kapitel 5, så kan man sige, at den store kommune efter institutionel model havde satset på innovation som noget, der kommer "udefra", og havde inviteret diversiteten, mangfoldigheden og det anderledes inden for ud fra en tro på at kunne skabe win-win-situationer, og en tro på at man kan samarbejde sig til innovation og vækst og skabe mere værdi sammen end hver for sig.

Den lille kommune opererede snarere med en filosofi om, at innovation kommer "indefra" og forsøgte efter bedste evne at rammesætte projektet på en måde, hvor medarbejderne "fik lov til" at følge deres indre fornemmelser for borgernes behov og for rigtigt og forkert. Ledelsens

tilgang til projektet var så at sige at nedtone fokuseringen på den økonomiske eller resultatorienterede styring og i stedet "indramme" projektet moralsk ved at bakke projektdeltagerne op i, at det, de foretog sig, var tilladt, godt og rigtigt.

Kapitel 8 – Konklusion og resuméer

I problemformuleringen spurgte jeg hvilke "kulter" eller selvfølgeligheder, vi i kraft af bl.a. New Public Governance er begyndt at sætte vores lid til som forandringsdrivkraft for den offentlige sektor, samt hvilke antagelser og implikationer sådanne selvfølgeligheder hænger sammen med.

Den offentlige sektor præges af en voksende interesse for innovationssamarbejde, offentlig-private innovationspartnerskaber og co-creation (samarbejdsdrevet innovation), og den præges også af en stor optagethed af brugerinddragelse og brugerdreven innovation.

Jeg valgte 2 cases, hvor aktørerne selv mente, at det de var gået i gang med, kunne betragtes som samarbejdsdrevet innovation, og jeg analyserede på baggrund af disse begreber innovation, samarbejde og styring gennem et poststrukturalistisk, postmarxistisk logikperspektiv inspireret af Glynos og Howarth (2007). På den baggrund viste jeg, hvordan alle tre begreber (innovation, samarbejde og styring) kunne siges at spille centrale roller i strategiske og politiske processer, hvor forskellige aktører forsøgte at meningsudfylde, bruge eller koble sig sammen med forskellige fantasmatisk forestillinger om en mere eller mindre specifik "goodness to come" (ibid. 145-147). Ligeledes viste jeg, hvordan disse (og andre) fantasmer udgjorde væsentlige elementer af strukturerende, selekterende og kompleksitetsreducerende fortællinger om, hvordan den offentlige sektor er og bør være indrettet, og at disse fortællinger samtidig "så", anerkendte og legitimerede visse aktører, værdiformer og sociale logikker, mens andre tilsvarende blev "overset", miskendt og/eller tabuiseret.

Konklusion

I den følgende konklusion vil jeg sammenfatte de væsentligste pointer og delkonklusioner fra analysen af de to cases og forholde delkonklusionerne til hinanden og til problemformuleringen og dens underspørgsmål.

På baggrund af den offentlige sektors optagethed af at skabe innovation gennem samarbejde med brugere og partnere, spurgte jeg helt specifikt:

1. *Hvad er det for nogle kulter, forestillinger eller overbevisninger vi nu i kraft af New Public Governance hylder og sætter vores lid til som drivkraft for en fornyelse af den offentlige sektor?*
2. *Hvilke præmisser og antagelser om menneskelig interaktion bygger ideerne om innovation gennem samarbejde på?*

3. *Hvilke implikationer har disse idéer – bl.a. i samspil med andre idéer - for de ledere, medarbejdere, virksomheder og borgere, blandt hvem det var meningen at den samarbejdsdrevne innovation skulle finde sted?*

Jeg introducerede derefter begrebet fantasmatiske logikker (Glynos & Howarth) for at kunne begrebsliggøre disse kulturer, forestillinger eller overbevisninger teoretisk. Når jeg nu vil konkludere, vil jeg derfor bruge fantasmebegrebet som udtryk for det, jeg i problemformuleringens første spørgsmål kaldte kulturer, forestillinger og overbevisninger.

Jeg spurgte også i problemformuleringens andet spørgsmål, hvilke præmisser og antagelser om menneskelig interaktion disse forestillinger (nu fantasmer) byggede på, samt i tredje spørgsmål hvilke implikationer de havde. I adresseringen af disse underspørgsmål, er det centralt, at de introducerede teoretiske begreber om logikker ikke kun kan ses som fantasmatiske logikker, men også som politiske og sociale logikker, forstået på den måde, at logikkerne ikke kun udtrykker fantasmatiske forestillinger om noget godt eller skidt, men at de også kan bruges politisk og bl.a. kan legitimere bestemte sociale "spilleregler".

Endelig lagde jeg i problemformuleringens tredje spørgsmål op til, at jeg ville undersøge fantasmerne implikationer for de involverede aktører i en analyse, der også inddrog andre fantasmer – altså fantasmer, der ikke nødvendigvis havde noget med innovationsambitioner eller samarbejdsambitioner at gøre. Hermed fik også fantasmer, der handlede om demokrati og styringskæder eller konkurrence og samhandel, en plads i analysen, der bl.a. skulle afdække, hvordan nogle af disse forskellige fantasmatiske, politiske og sociale logikker gik i spænd med hinanden.

Innovation - Den moderne selvskabelsesmyte

En af de fantasmer, jeg har beskrevet gennem afhandlingen er Den moderne Selvskabelsesmyte. Aktørerne i de to cases var ikke konsekvente i deres forståelse af, hvad innovation var, og heller ikke alle talte lige meget om innovation, men de kunne indtage et innovationsperspektiv, når det eksempelvis var politisk opportunt, eller når jeg eller andre bad om det. Når de indtog et innovationsperspektiv, virkede det som en slags prisme, der opsplittede synet på verden, således at det nye eller dynamiske udskiltes fra det gamle eller statiske, der blev gjort til kontekst eller til barriere. Men aktørerne var ikke enige (hverken med hinanden eller med sig selv) om, hvornår noget var innovativt. Fx var de uenige om, hvorvidt hverdagen var dynamisk eller statisk. De reflekterede ligeledes over, om det var innovativt eller ej at gøre noget vedvarende og drift-relateret, og de spekulerede over hvilke implikationer, det ville få i fremtiden, hvis de af politiske grunde beskrev en proces eller et produkt som innovation i fx en rapport.

Det var i høj grad politisk, hvad der blev fremstillet som innovation, og hvad der blev "tilbagestillet" som statisk kontekst. På den baggrund argumenterede jeg med reference til både debatten om historieløse folk (Weltz 2003, Fabian 2002, Gow 2001, Hastrup 1999 og Lévi-Strauss 1994) og beskrivelsen af det moderne menneskes endeløse stræben efter nyt og efter dynamik og udvikling (Campbell 1983, 1992, Giddens 1991, Stavrakakis 2010) for, at innovation er en særlig måde at "gøre et nummer ud af" forandring på - en fantasme i form af en moderne selvskabelsesmyte, der i modsætning til klassiske myter (Gow 2001, Lévi-Strauss 1994), *udstiller og dyrker forandring som resultatet af menneskelig skaberkraft*. På den baggrund argumenterede jeg for, at innovation bl.a. bliver politisk, fordi det kan meningsudfyldes på en måde, der legitimerer en social logik i form af en "othering", der

udpeger både nogle forandringshelte, som tilskrives skabende kræfter, og nogle statiske Andre, hvis dagligdag, arbejdsforståelse eller selvforhold bliver en barriere, der skal laves om.

Samskabelsesfantasmen – det ukøbelige og ukommanderbare samarbejde

Jeg har også vist, at innovationsfantasmen eller den moderne selvskabelsesmyte blev opfattet som hængende tæt sammen med samarbejde. Alle aktører gik varmt ind for samarbejde og mange forklarede, at gennem samarbejde kunne man opnå større, bedre og mere innovative resultater, end ved ikke at samarbejde. Med samarbejde forstod de fleste aktører et gensidigt, ligeværdigt, tillidsfuldt forhold, hvor parterne kom hinanden i møde og tog ansvar for hinandens forehavender og undlod at gøre relationen til en kamp eller en forhandling om egeninteresser. På den baggrund fremkom et samarbejdsideal, der adskiller sig markant fra det samarbejdsideal – eller skulle man sige den samhandelsfantasme - man forsøgte at indføre som referenceramme med New Public Management-bølgens BUM-modeller og kontraktliggørelser. Jeg kaldte dette ideal for "samskabelsesfantasmen" og viste, hvordan det byggede på en forestilling om at være et ukøbeligt modstykke til egennyttemaksimerende noget-for-noget-tænkning og et utvingeligt modstykke til hierarkiske, uligeværdige eller styrende relationer. *En delkonklusion var derfor, at samskabelsesfantasmen blev idealiseret på en sådan måde, at forholdets særlighed bestod i, at det hverken kunne købes eller kommanderes.*

Ikke desto mindre blev samskabelse forsøgt både købt og kommanderet, eller i hvert fald var samskabelse grundigt blandet ind i økonomiske forhold og grundigt blandet ind i uligeværdige forhold, hvor én part forsøgte at styre en anden. Et langt stykke hen ad vejen lykkedes det dog i kraft af tabuer og fælles tavsheder at "overse" dette, men bl.a. regnskabsførelse og kontrakter (som bl.a. kendes fra New Public Management) samt meget tydelige styringsforsøg (som kendes fra den klassiske hierarkiske organisering) kunne komme til at virke som tabu-brud, hvorved fantasmen styrtede til jorden, relationerne tippede, så parterne begyndte at "se" relationen på en anden måde og orientere sig efter andre sociale spilleregler, end dem, de først troede, var de gældende. De begyndte fx at tælle efter og regne på hinandens bidrag i stedet for at regne med hinandens bidrag til det fælles. *Dermed blev det tydeligt at samskabelsesfantasmen hverken trivedes særlig godt i selskab med den samhandelsfantasme, som New Public Management kan siges at bygge på, eller den lineære styringsfantasme, som den hierarkiske styringsforestilling udtrykker.*

Styringsfantasmer og heterofoni

I forhold til netop styringsfantasmer viste det sig, at de relationer, som den ene part anså som noget der burde være en styringsrelation, anså den anden part ofte som noget, der burde være en ligeværdig samarbejdsrelation. Hvis den ene part forsøgte at styre på en hierarkisk måde, meldte den anden part sig ud, fordi vedkommende ikke følte sig inviteret ind og behandlet som en ligeværdig samarbejdspartner med indflydelse.

Denne heterofoni eller diskrepans mellem forskellige logikker sås tydeligst i den store kommune, som for det første var domineret af en lineær styringsfantasme, der med reference til politiske beslutninger og demokrati legitimerede hierarkiske relationer og køreplaner, og for det andet var domineret af en innovationsfantasme, der legitimerede ligeværdig inddragelse af mangfoldige aktører med andre perspektiver. Disse to fantasimers sameksistens gjorde det særdeles vanskeligt for aktørerne at afkode relationerne og forstå, hvilke spilleregler, der var gældende i hvilke sammenhænge. På den ene side skulle der være

uligeværdige styringsrelationer, og på den anden side skulle de selvsamme relationer være ligeværdige samarbejdsrelationer.

Den store kommune var imidlertid også præget af to andre indbyrdes modstridende styringsfantasmer, som jeg valgte at kalde "markedsmekanismen" og "vækstmotoren". Også disse fantasmer stødte imidlertid sammen og skabte forvirring. På den ene side skulle forholdet mellem kommunen og virksomhederne være distancerede for ikke at virke markedsforvridende, og på den anden side skulle de være tætte og tillidsfulde af hensyn til innovationen, samarbejdet, investeringsviljen og vækstpotentialerne.

I den lille kommune, var der mindre heterofoni. I ledernes beretninger var der mindre fokus på styring og styrbarhed, og mere på at facilitere selvstyring, samarbejde, lytning og dialog på en måde, hvor der kunne skabes en demokratisk genvej til borgerne. Denne fortælling stod mindre i vejen for en innovations- og samskabelsesfantasme, end den hierarkiske fantasme gjorde. Den lille kommune havde i kraft af fraværet af samarbejdspartnere fra det private erhvervsliv heller ikke haft regler om beskyttelse af den frie konkurrence inde som "fjernstyrings-fantasme". Man kan på den måde sige, at aktørerne i den lille kommune var mindre udfordrede af at skulle navigere i heterofone sammenhænge – om end der trods alt var nogen tvivl. Og man kan ikke konkludere, at styringen i den lille kommune "virker bedre" end i den store. Der er snarere tale om, at lederne i den lille kommune fravælger at forsøge at styre projektet "hands-on" efter en lineær model eller "hands-off" efter markedsorienterede modeller, som antages at kunne virke som en form for mekanisme, der automatisk sørger for at processerne reguleres eller vokser i en bestemt retning.

I stedet legitimerer den lille kommunes chefer "oppefra" gennem deres fortællinger og moralske opbakning, at medarbejdere og andre aktører "nedefra" eller "indefra" kan samskabe nye og bedre løsninger, end de kan hver for sig. Selvstyringsfantasmen ser ud til at gå bedre i spænd med forestillingerne om innovation og samarbejde end den lineære styringsfantasme og ligeledes end "markedsmekanisme-fantasmen", forstået på den måde, at projektdeltagerne i den lille kommune oplevede mindre tvivl om, hvad der var rigtigt og forkert. Selvstyringsfantasmen giver til gengæld afkald på forestillinger om linearitet og styrbarhed, hvis dette forstås som udtryk for en vis grad af kausalitetsforventninger (Thygesen og Andersen 2012), og den giver ligeledes afkald på forestillinger om at en særlig "mekanisme" sørger for, at en subjektløs og fra omgivelserne isoleret proces pr. automatik trækkes i en bestemt retning (Glynos & Howarth 2007:86, 97).

Tvivlens og paradoksernes udtryksformer

Hvis man skal se lidt på tværs af kapitlerne kan man sige, at jeg har beskrevet en række forskellige fantasmer, hvoraf nogle viste sig at trives bedre i hinandens selskab end andre.

Samskabelsesfantasmen gik forholdsvis uproblematisk i spænd med en forståelse af, at den offentlige sektor blev og burde blive styret gennem facilitering af selvstyring, og gennem en demokratisk genvej til folkesjælen, forstået som at medarbejderne aktivt skulle lytte sig frem til borgernes behov og inddrage borgerne i innovationsprocesserne. Til gengæld havde begge kommuner vanskeligt ved at opretholde samskabelsesfantasmen i de situationer, hvor en hierarkisk fantasme eller en markedsorienteret fantasme også skulle opretholdes inden for samme organisatoriske sammenhæng. De paradokser og tvivlsspørgsmål, som opstod i den forbindelse kom til udtryk på flere måder:

For det første kom de til udtryk ved, at *relationer tippede* forstået på den måde, at parter som først havde fortolket relationen med reference til én model for (Geertz 1993:93) hvilken slags relation, der var tale om, og ud fra én forventning om, hvilke spilleregler, der gjaldt i den, i stedet overgik til at se og forstå relationen med reference til en *anden* model for, hvilken slags relation, der var tale om og hvilke spilleregler, der gjaldt i den. Det sås bl.a., da den store kommune og Samskabelseslaboratoriets relation tippede fra at blive opfattet som samarbejde (eller ligefrem samskabelse og gensidig generøsitet) til i stedet at blive set som en gensidig forhandling af egeninteresser. Det sås også i debatten i den lille kommune, hvor projektdeltagerne diskuterede, om de skulle forstå forholdet til de lastefulde forældre som enten samarbejde eller styring – ikke begge dele samtidig. Og endelig sås det i måden, hvorpå centrale aktører i den store kommune meldte sig mentalt ud af projektet, fordi de opdagede at det, de troede, var samarbejde, fra den anden side blev set som en styringsrelation.

For det andet kom tvivlen konkret til udtryk i en angst blandt de offentlige medarbejdere for at komme til at forbyrde sig mod *regler eller politikker*. Det sås tydeligt i den store kommunes påpasselige omgang med virksomhederne, som de endelig ikke ville købe noget af, fordi noget sådant ville være et brud på enten EU-regler om fri konkurrence eller lokale udbudspolitikker. De offentligt ansatte var meget optagede af ikke at komme til at træde forkert i forhold til disse "benhårde" regler, og virksomhederne var ganske forvirrede, fordi de på den ene side var blevet inviteret til samarbejde og på den anden side blev holdt på afstand.

For det tredje kom dilemmaerne og tvivlen til udtryk i de offentlige medarbejderes *moralske overvejelser* og kontinuerlige reflekteringen over, hvad der mon var det rigtige at gøre i en given situation. De var bekendt med alle fantasmerne eller i hvert fald med de argumenter, som disse byggede på, men de var usikre på, hvilke argumenter de skulle lade veje tungest. Set ud fra ét perspektiv kunne én løsning eller én slags relation være den rigtige, set ud fra et andet perspektiv kunne netop denne løsning eller denne slags relation være forkert. Alt efter hvilket perspektiv de indtog, og hvilke argumenter de brugte, kunne den samme handling gøres moralsk rigtig eller moralsk forkert, hvilket efterlod medarbejderne i dyb tvivl om, hvad der var det rigtige at gøre og virksomhederne i dyb tvivl om, hvad det egentlig var kommunen ville: Ville de samarbejde, eller ville de ikke samarbejde?

For det fjerde kom tvivlen til udtryk i *angsten for skandaler*. Netop fordi aktørerne var bevidste om indbyrdes modsigende regler og politikker og indbyrdes modsigende moralske argumenter om rigtigt og forkert, var de bekymrede for, hvordan beslutninger og prioriteringer ville blive vinklet i fald der kom en sag ud af projekterne. Måske ville en politiker eller en øverste chef ifølge en hierarkisk logik blive holdt ansvarlig for, hvad andre havde foretaget sig. Måske ville medarbejderne ud fra en markedsmekanisme-logik blive beskyldt for at have klattet skatteborgernes penge væk på at søsætte risikable projekter evt. sammen med dyre venner og smarte forretningsfolk i det private erhvervsliv i stedet for at spare på de kommunale udgifter og sende ting i udbud for at få den laveste pris. Og måske ville de ud fra en samskabelseslogik blive beskyldt for *ikke* at have bygget broer til og dannet partnerskaber med vækstvirksomheder, entreprenører, ildsjæle og andre skabende kræfter uden for det offentlige selv.

For det femte kom tvivlen til udtryk i små bemærkninger om og fornemmelser af miskendelse. Dette sås især blandt de medarbejdere, der var blevet gjort til "de statiske

Andre”, og de små virksomheder som ikke kunne ”få løn”, fordi det skulle ses som en investering at samarbejde og deltage i projektet. For begge disse grupper gav oplevelser af manglende gensidighed eller manglende anerkendelse af deres bidrag anledning til, at de efterlyste en forståelse af samarbejde, der ikke tabuiserede men tillod diskussioner af, hvordan arbejdsbyrder og ressourcer blev fordelt, uden at den, der bragte emnet på banen ville blive betragtet som enten uhjælpssomme, som optaget af sig selv og sit eget, eller som pessimistiske personer, der ikke tror på og går ind for, at vi sammen kan skabe ny værdi, som kommer os alle til gode.

Svar på problemformuleringen

I problemformuleringen spurgte jeg på baggrund af en observeret optagethed af at innovere den offentlige sektor gennem samarbejde, specifikt gennem offentlig-private innovationspartnerskaber og brugerdreven innovation:

1. *Hvad er det for nogle kulturer, forestillinger eller overbevisninger vi nu i kraft af New Public Governance hylder og sætter vores lid til som drivkraft for en fornyelse af den offentlige sektor?*
2. *Hvilke præmisser og antagelser om menneskelig interaktion bygger ideerne om innovation gennem samarbejde på?*
3. *Hvilke implikationer har disse idéer – bl.a. i samspil med andre idéer - for de ledere, medarbejdere, virksomheder og borgere, blandt hvem det var meningen at den samarbejdsdrevne innovation skulle finde sted?*

Som svar på spørgsmål 1 kan jeg konkludere, at den udbredte moderne selvskabelsesmyte var med til at udpege engagerede individer som drivkraft for fornyelse. Som svar på spørgsmål 2, at denne myte hvilede på antagelser om (og idealisering af), at innovationssamarbejde var en særlig form for samarbejde (en samskabelsesfantasme), der indbefattede gensidig lytning, tilpasning og generøsitet. Og som svar på spørgsmål 3 at denne fantasme *i sig selv* havde nogle implikationer i form af othering, hvorved der udpeges nogle ”statiske andre”, samt at visse oplevelser eller syn på et samarbejde blev tabuiseret. Som et yderligere svar på spørgsmål 3 kan det konkluderes, at den styringsfantasme, der går bedst i spænd med den moderne selvskabelsesmyte og den tilknyttede samskabelsesfantasme er den selvstyringsfantasme, der allerede har givet afkald på at kunne styre noget som helst.

Den moderne selvskabelsesmyte og samskabelsesfantasmen, går derimod rigtig dårligt i spænd med både den hierarkiske styringsfantasme og med den markedsmekanismefantasme, som i kraft af New Public Management siden 1980'erne har været forsøgt aktiveret som drivkraft for fornyelse (effektivisering) af den offentlige sektor. Lederne er derfor på en vanskelig opgave, da hverken den kommanderende magt, der ligger i den hierarkiske organisering, eller den køber-magt der ligger i de organiseringsformer, som er blevet introduceret i kraft af New Public Management, går særlig godt i spænd med den samskabelse og den selvskabelse, som lederne så gerne vil fremme.

Netop fordi innovationssamarbejde (samskabelse) er blevet konstrueret og idealiseret som en relation, der er både ukøbelig og ukommanderbar, er der ingen af de magtmidler, som ligger i den klassiske forvaltning (kommandoer) eller i New Public Management (penge), der er brugbare i forhold til at fremme den form for samarbejde, som aktørerne forbinder med innovation. Samskabelse kan ifølge denne fantasme hverken kommanderes eller købes,

hvilket efterlader lederne forholdsvis magtesløse i forhold til at realisere den innovationsagenda, som den offentlige sektor er så optaget af i disse år.

Dansk resumé

Man kan i mange forskellige sammenhænge spore forskellige teorier og forestillinger om, at man gennem cocreation, swarm-creativity, innovationspartnerskaber, open innovation og samarbejde kan skabe noget innovativt (Pralahad og Ramaswamy 2000, Gloor 2006, Chesbrough 2006). Mange af disse teorier kan betragtes som fantasmer, i og med at de knyttes sammen med en mere eller mindre specifik "goodness to come", men de handler først og fremmest om den private sektor og tager udgangspunkt i, hvordan denne sektor er indrettet.

Samarbejde, cocreation og partnerskaber samt brugerdreven innovation, brugerinddragelse og samarbejde med brugerne er imidlertid også blevet udbredte elementer i offentlige innovationsstrategier (Bason 2007, Bason et al 2009, Greve & Hodge 2010, Kristensen og Voxted 2009, Sørensen og Torfing 2011), og derfor undersøger afhandlingen implikationerne af sådanne innovationsambitioner specifikt i den offentlige sektor. Dette fokus skyldes bl.a., at den offentlige sektor har tradition for at "arve" forskellige idéer og koncepter fra den private sektor, selvom en række forskellige forhold gør, at de to sektorer fungerer på forskellige præmisser og derfor ikke nødvendigvis står over for de samme problemstillinger eller nødvendigvis kan bruge hinandens erfaringer og koncepter direkte (Røste og Miles 2005, Hauknes 2005).

Særligt to strømninger ses tydeligt i disse offentlige innovationsstrategier – nemlig forskellige udgaver af partnerskaber (Greve & Hodge 2010, Skelcher 2005) og forskellige udgaver af brugerinvolvering (Bason 2007, Bason et al 2009, Kristensen og Voxted 2009). Derfor analyseres to cases fra den offentlige sektor, hvor ledere og ansatte specifikt havde ambitioner om hhv. at samarbejde med partnere og at samarbejde med brugere.

I problemformuleringen spørges hvilke kulturer og forestillinger, de nævnte ideer om at kunne samarbejde sig til innovation hænges op på, hvilke antagelser om mellem menneskelig interaktion de funderes på, og hvilke implikationer de har, når de undersøges i samspil med andre eksisterende idéer, der også cirkulerer i den offentlige sektor.

Gennem afhandlingen analyseres to cases. I den ene case analyseres et projekt, hvor en kommune og en række virksomheder indgår i partnerskaber og forsøger at samskabe nye løsninger til plejehjemssektoren. I den anden case forsøger en række offentlige instanser at samarbejde om en fælles forebyggelsesindsats rettet mod/i samarbejde med kommunens unge.

På baggrund af empirien analyseres begreberne innovation, samarbejde og styring i et poststrukturalistisk, postmarxistisk logik-perspektiv inspireret af Glynos og Howarth (2007). Mere specifikt benyttes metoder for thick description (Geertz 1993), extended case method (Burawoy 1998), og i en række teoretiske udstrækninger bringes empiriske fund ind i et reflektivt vidensprojekt i overensstemmelse med Glynos' og Howarths samt Burawoys tilgange.

På den baggrund vises det, at alle tre begreber (innovation, samarbejde og styring) kan siges at spille centrale roller i strategiske og politiske processer, hvor forskellige aktører forsøgte at meningsudfylde, bruge eller koble sig sammen med fantasmatiske forestillinger om en mere eller mindre specifik "goodness to come" (Glynos and Howarth 2007:145-147). Ligeledes

vises, hvordan disse (og andre) fantasmer udgør væsentlige elementer af strukturerende, selekterende og kompleksitetsreducerende fortællinger om, hvordan den offentlige sektor er og bør være indrettet, og at disse fortællinger samtidig "ser", anerkender og legitimerer visse aktører, værdiformer og sociale logikker, mens andre tilsvarende "overses", miskendes og/eller tabuiseres.

Det konkluderes, at aktørerne anskuer og taler om innovation og innovationsprocesser på måder, der som oftest har en eller anden form for teoretisk opbakning. På den måde repræsenterer aktørerne en række forskellige tænketrends, som går på tværs af vidensfelter, og som både kan findes inden for forskellige teoretiske skoler og i hverdagsfortællinger, handlinger og forsøg på at styre eller fremme innovations- eller forandringsprocesser. Institutionalistisk prægede forestillinger og fortællinger om, at innovation kommer "udefra" eller gennem uplanlagte møder og sammenstød mellem forskellige tænkninger, blander sig med lineære forestillinger om styrbare processer og markedsprægede fortællinger om brugeres efterspørgsel som kilder til innovation. Disse flyder igen sammen med læringsteoretiske beretninger om "indefrakommende" kreativitet og flow, der igen blander sig sammen med forestillinger om, at innovation er noget, der opstår *mellem* mennesker. Det som ifølge én forståelse er at betragte som innovationsfremmende (fx forstyrrelser, pres, udbytte eller planlægning), kan ifølge en anden udlægning være barrierer og vice versa. Derfor er en delkonklusion i kapitel 5, at det ikke er muligt at pege på generelle drivkræfter og barrierer for innovation, men at man i stedet må undersøge, hvorledes forskellige aktører, relationer eller fænomener gennem kampe mellem forskellige logikker *gøres til* barrierer eller drivkræfter inden for forskellige logikker. Dermed er scenen sat for at undersøge, hvordan sådanne politiske kampe foregår, hvilke forestillinger og antagelser, der bliver trukket på, og hvilke implikationer det får for forskellige aktører i de konkrete cases.

Afhandlingen viser herefter, at aktørerne ikke på nogen måde er konsekvente i, hvad de anser som innovation. Heller ikke alle taler lige meget om innovation, med mindre de bliver bedt om det. Ikke desto mindre kan aktørerne godt indtage et innovations*perspektiv*, hvis det er politisk opportunt, eller hvis nogen beder dem om det. Når de indtager dette perspektiv, virker det som en slags prisme, forstået på den måde, at når de betragter noget gennem dette perspektiv, skiller de det betragtede op i "innovation" og "kontekst". Dermed bliver noget gjort innovativt og noget andet gjort gammelt eller statisk. Gennem en sammenligning med debatten om historieløse folk (Weltz 2003, Fabian 2002, Gow 2001, Hastrup 1999 og Lévi-Strauss 1994) og beskrivelser af den moderne vestlige verden som drevet af en endeløs stræben efter det nye og efter udvikling og dynamik (Giddens 1991, Campbell 1983, 1992, Stavrakakis 2010), argumenterer jeg for, at innovation kan betragtes som en fantasme eller som en moderne selvskabelsesmyte, der i modsætning til traditionelle myter (Gow 2001, Lévi-Strauss 1994) hylder og udstiller forandringen og gør individet til den kreative skaber af sin egen udvikling. Samtidig ekskluderes eller tabuiseres de oplevelser, som ikke passer i myten, og på den måde *gøres* nogle aktører til de statiske Andre.

Innovationsfantasmen eller den moderne selvskabelsesmyte viser sig i løbet af kapitel 6 at være meget tæt forbundet med en samskabelsesfantasme. Stort set alle de involverede aktører går varmt ind for samarbejde og mener, at man gennem samarbejde kan opnå større, bedre og mere innovative resultater end uden samarbejde. Samarbejde forstås de som gensidige, ligeværdige og tillidsfulde relationer, hvor partnerne er indstillet på at imødekomme hinanden og varetage eller tilpasse sig hinandens forehavender, frem for at

kæmpe om at få mest muligt af sin egen agenda igennem. Helt kort fortalt konstrueres samskabelsesfantasmen som værende en ukøbelig og ukommanderbar relation, der til en vis grad minder om nogle af de relationer, som andre forskere har påpeget, at vi idealiserer i den moderne vestlige verden. Det drejer sig bl.a. om venskaber (Carrier 1999), rene relationer/parforhold (Giddens 1991, 1999) og kærlighed (Honneth 2003).

Analysen viser imidlertid også, hvordan samarbejde er tæt flettet sammen med netop de økonomiske forhold, som det på mange måder bliver sat i kontrast til. På den baggrund argumenteres for, at den vestlige verdens insisteren på at skelne moralsk mellem "rene relationer" og "frie markeder" hjemhørende i hver sin sfære (Carrier 1995, 1997) er en forestilling, der ligesom andre forestillinger er med til at selekttere og kompleksitetsreducere vores tolkning af verden, således at vi primært "ser" de aspekter af en relation, der passer med fantasmen om, hvordan det bør være i den givne sammenhæng.

Ved hjælp af tabuer og fælles tavsheder (Bourdieu 1997) lykkes det et langt stykke hen ad vejen at "overse" de reciprocitetsforventninger, der ligger i relationer, som aktørerne synes bør være rene (forstået som rensat for magt og strategisk noget-for-noget tænkning). Og et langt stykke hen ad vejen lykkes det også at overse styring eller ulige magtfordeling i relationer, aktørerne helst ser som baseret på samarbejde og ligestilling. Men tabuerne betyder også, at nogle aktørers oplevelser af relationerne ikke kan godtages eller siges højt. Man kan fx ikke være imod samarbejde uden at være uhjælpelig eller uvillig, og man kan ikke bede om løn for sit (sam)arbejde, for det skal ifølge innovationsfantasmen slet ikke ses som køb af et stykke arbejde, men som en investering i samskabelse af noget nyt og værdifuldt, som endnu ikke er realiseret. Det vises også i kapitlet, at fx regnskabsførelse ikke "ser" alle former for værdi eller bidrag til det fælles, og at dette kan få samskabelsesfantasmen til at bryde sammen, så relationen "tipper", og aktørerne begynder at opfatte den som værende af en anden slags, end de først havde regnet med. De begynder at "tælle efter" og varetage egne forehavender frem for at imødekomme den Andens.

I kapitel 7 analyseres styring som fantasme, og det bliver tydeligt, at de to analyserede cases er domineret af forskellige fortællinger om, hvordan styringen af projekterne foregår. I den ene case (case 1) er der flere forskellige indbyrdes modstridende fantasmer på spil. Her bliver en hierarkisk social logik legitimeret med reference til en myte om demokratisk valgte politikere og virkeliggørelsen af disses beslutninger gennem den parlamentariske styringskæde – helt i tråd med, hvad andre forskere har vist (Olsen 1978, Torfing 2010). Denne fantasme støder ind i en samskabelsesfantasme, som har indlejret sig som en forventning om ligestillet samarbejde fra samarbejdspartners side. Men samtidig præges casen også af to forskellige markedsfantasmer, "markedsmekanismen" og "vækstmotoren", der lægger op til to forskellige sæt subjektpositioner, og legitimerer to forskellige slags relationer mellem offentlige og private aktører. Disse to markedsfantasmer står i vejen for hinanden på den måde, at den ene legitimerer distancerede forhold mellem den offentlige og den private sektor, mens den anden legitimerer tætte, tillidsfulde relationer mellem samme (Vaaben og Lund 2013 under udgivelse).

I den anden case bliver projektet italesat som værende styret gennem en selvstyringsfantasme, der handler om dialog, lytning og åbenhed over for, hvad hver enkelt kan "byde ind med". Denne fantasme går forholdsvis uproblematisk i spænd med samskabelsesfantasmen og den moderne selvskabelsesmyte.

I begge cases kan der udpeges empiriske eksempler, der ikke passer med fortællingernes kompleksitetsreducerende beskrivelser. På den baggrund kan man sige at begge styringsfantasmer er med til at dække over eller overse det sociale ofte vilkårlige og politiske karakter (Glynos og Howarth 2007:145-146).

Det konkluderes, at samskabelsesfantasmaen trives dårligt i selskab med den hierarkiske styringsfantasme, samt at de to markedsfantasmer trives dårligt i selskab med hinanden. Ydermere konkluderes det, at eksistensen af disse indbyrdes modsigende fantasmer i den ene case skaber en heterofonisk situation, hvor deltagerne har svært ved at aflæse, hvilke former for sociale spilleregler, der er de gældende, hvilke typer relationer, der er tilladte, og hvad der er det moralsk rigtige og forkerte at gøre i en given situation. Det, der fra den ene side opleves som en styringsrelation hvor fx en leder eller en projektleder mener sig forpligtet til at sikre et bestemt udkomme, opleves fra den anden part som en ligeværdig samarbejdsrelation, hvorfor vedkommende forventer at blive lyttet til og have indflydelse. Tilsvarende bliver den form for relationer, der legitimeres af den ene markedsfantasme, ifølge den anden markedsfantasme betragtet som farlige og illegitime og vice versa. Ledere og projektledere er derfor på en svær opgave, hvor de forsøger at få alle de nedefra og udefra kommende forventninger om inddragelse og indflydelse til at passe med oppefrakommende krav om styring, og hvor de forsøger at få de politiske forventninger om at skabe tætte tillidsfulde innovationspartnerskaber med virksomhederne til samtidig at leve op til forskellige krav om at holde virksomhederne på afstand for at beskytte markedsmekanismen og den frie konkurrence.

Modsat trives samskabelsesfantasmaen bedre i selskab med den selvstyringsfantasme, som er den dominerende myte i den anden case. Her italesætter lederne ikke deres opgave som en styringsopgave, men som en opgave, der handler om at facilitere og skabe fora for dialoger og samarbejde mellem relevante parter. Analysen peger dog på en række eksempler, der viser, at projektdeltagerne alligevel forsøger at styre de mennesker, som de også forsøger at samarbejde med, og at dette afføder tvivl om, hvad projektet går ud på.

Analysen siger ikke noget om, hvilken af de to cases, der lykkes bedst med at styre processen i retning af at fremme innovationssamarbejde, den siger heller ikke noget om, hvilken af fantasmerne der er mest realistisk, men den siger noget om, hvilke fantasmer der går bedst i spænd med hinanden. Den styringsfantasme, der går bedst i spænd med den moderne selvskabelsesmyte og samskabelsesfantasmaen er helt klart den selvstyringsfantasme, der allerede har givet afkald på at kunne styre noget som helst. Den magt der ligger i hierarkiets mulighed for som leder at kunne kommandere noget bestemt, og den magt der ligger i markedets mulighed for at kunne købe eller forhandle sig til noget bestemt, kan ikke bruges til fremme samskabelse, i og med at denne type relation idealiseres som både ukøbelig og ukommanderbar. Det samarbejde og den innovation, som den offentlige sektor så gerne vil fremme, kan ikke fremmes med de magtmidler, der ligger i myterne om den traditionelle hierarkisk organiserede forvaltning og heller ikke i myterne om en neoklassisk markeds mekanisme-tænkning, som det er kommet til udtryk i New Public Management.

English abstract

Different theories have dealt with notions like cocreation, swarm creativity, innovation partnerships, open innovation as ways of collaborating about creating something new and valuable (Pralahad & Ramaswamy 2000, Gloor 2006, Chesbrough 2006). Many of these theories can be viewed as pointing out phantasms, as they connect specific ways of collaborating with more or less specific ideas of a "goodness to come". But these quite popular theories all take their point of departure in the private sector, and deal with the circumstances characterizing this sector.

However, collaboration, cocreation, partnerships, user involvement, and user driven innovation have also become key concepts in public sector innovations strategies (Bason 2007, Bason et al 2009, Greve & Hodge 2010, Kristensen and Voxted 2009, Sørensen & Torfing 2011), and therefore this thesis sets out to examine the implications of such ambitions specifically in a public sector context. The background for this choice is partly that the public sector has traditionally "inherited" ideas and concepts from the private sector, even though a number of differences between the two sectors often make it impossible to draw direct parallels and transfer ideas successfully from one sector to the other (Røste & Miles 2005, Hauknes 2005). For this reason, it is important to gain insights, building specifically upon experiences with innovation ambitions in a public sector setting.

Because different variations of partnerships (Greve & Hodge 2010, Skelcher 2005) and different forms of user involvement (Bason 2007, Bason et al 2009, Kristensen & Voxted 2009) have been important elements in the ambitions of spurring innovation in the public sector, these two aspects have been central in the choice of cases.

The project sets out to investigate which "cults" and phantasms these ideas of collaborative innovation hook up with. It is also an explicit object of investigation to examine which assumptions about human interaction, these phantasms rely upon, and to analyze the social implications that these phantasms have – not least in combination with other phantasms and logics, dominating the public sector.

Through the thesis, two cases from the Danish public sector are analyzed. One case concerns a project where a municipality and several private companies form partnerships in order to cocreate new welfare solutions within elderly care. In the other case, a number of public sector actors collaborate with each other and partly with young people and their parents with the aim of finding new and better ways of preventing abuse of alcohol and drugs among young people.

Based on empirical findings, the notions of innovation, collaboration and steering are examined in a post-structural post-Marxist perspective of logics. This approach is inspired by Glynos and Howarth (2007). The analytical methods include thick description (Geertz 1993) and extended case method (Burawoy 1998). In a number of theoretical extensions the empirical findings are brought into conversation with various theorists in a reflexive knowledge project in line with Glynos' and Howarth's approach.

On this background it is demonstrated how all three concepts (innovation, collaboration, and steering) play crucial roles in political processes, where actors strategically attempt to use, or ascribe meaning to these (and other) concepts in order to influence a process in direction of a

more or less specific "goodness to come" (Glynos and Howarth 2007:145-147). It is also shown that these (and other) phantasms can be seen as selective and complexity-reducing narratives about how the public sector is and how it ought to be. These narratives "see", acknowledge and legitimize certain actors, forms of value, and social logics, while others become invisible, excluded, misrecognized, or tabooed.

Through the thesis, it becomes clear that the actors talk about innovation in ways that are often backed by theory. The actors represent various "thinking-trends", crisscrossing different fields of knowledge, visible in theory as well as in daily language and visible too in practical attempts to influence or spur innovation processes. Institutional ideas of innovation coming from "outside" or from unplanned clashes between different ways of thinking, blend with linear ideas about steerable processes and market inspired ideas of user demand as a driver of innovation. These ideas mix with theories of intrinsically motivated creativity and flow, which blend with ideas of innovation happening *between* people. What is in one view considered a driver or a source of innovation (e.g. disturbances, planning or pressure) is in other theories regarded as a barrier and vice versa. Therefore it is in chapter 5 concluded that it is not possible to point out general drivers and barriers of innovation. Rather it is argued, that it must be examined how different actors or relations are within different logics being pointed out as innovative, while others are pointed "back" as the static context from which the innovative stand out. The rest of the thesis examines how such political struggles occur, what assumption are being taken for granted, and what implications these logics have.

The thesis shows that the actors are not consequent in what they consider innovative. Nor do they talk equally explicitly about innovation. Some do not use the word unless asked to. But the actors can easily adopt an innovation *perspective*, if necessary. When they do, they see the world as if through a prism, splitting out innovation from context. In this process something is being made innovative, and something is being made the "old" or "static" context. Through a comparison with the debate about the peoples without history (Weltz 2003, Fabian 2002, Gow 2001, Hastrup 1999, Lévi-Strauss 1994) and descriptions of Western modernity and its restless desire for the new and for dynamics and development (Giddens 1991, Campbell 1983, 1992, Stavrakakis 2010), I argue that innovation can be regarded as a phantasm or a modern myth of self-creation, which in contradiction to traditional myths (Gow 2001, Lévi-Strauss 1994) applaud change, and position the individual as the creator of its own development. At the same time other experiences, which do not fit into the myth, are excluded or tabooed. In this way some actors are made the "static Others" – the ones who are seen as barriers or as people who should be changed.

The innovation phantasm or the modern myth of self-creation is in chapter 6 shown to be very closely connected to a phantasm of cocreation. Nobody is against collaboration. Everyone is for, and most people argue that through collaboration it is possible to achieve better and more innovative results than without collaboration. Collaboration is understood as mutual, equal relations, characterized by trust and by the partners being willing to take care of each others interests rather than their own. Basically the phantasm of cocreation is constructed as an uncommandable and unbuyable relation set contrastively against both hierarchies and markets. In many ways this phantasmatic relation is similar to other relations, that Western modernity have idealized: the modern friendship (Carrier 1999), pure relations and partnerships (Giddens 1991, 1999), and love (Honneth 2003).

However, the analysis also shows how collaboration is tightly connected and intertwined with exactly the economic relations that it is also set contrastively against. On that background it is argued that the Western insistence of separating morally "pure relations" from "free markets" (Carrier 1995, 1997), is an idea that "narrows our sight" by excluding aspects of a relation that do not fit the phantasm of how it ought to be in a given situation.

By the help of taboos and shared silences (Bourdieu 1997), it is to some extent possible to not see the expectations of reciprocity in relations supposed to be pure (understood as free from power and strategic negotiation). To some extent it is also possible to not see steering or unequal distribution of power in relations supposed to be based on collaboration and equality. But the taboos also imply that some experiences of the relation cannot be expressed or said out loud. E. g. it is not possible to be against collaboration without being deemed as unhelpful or unwilling, and it is not possible to ask for payment for collaborating, since it is not supposed to be regarded as a piece of work, but rather as an investment in the development of something new and potentially valuable. It is also shown that in keeping accounts it is not possible to "see" all forms of value or contributions to the shared project, this can make the relation "flip", and the actors begin experiencing the relation as of another sort, than initially expected. They start keeping account of the partner's contributions and to work in favor of own interests rather than in the interest of the Other or of the shared project.

In chapter 7 phantasms of steerability are examined, and it becomes clear, that different narratives of how the projects are and ought to be steered dominate the two cases. In one case different contradictory phantasms are at play. A hierarchical social logic is being legitimized with reference to a myth of democratically elected politicians and the realization of their decisions through the parliamentary chain of government – completely in line with what other scientists have found (Olsen 1978, Torfing 2010). This phantasm collides with the phantasm of cocreation, which has invoked an expectation of equal collaboration, being listened to and having influence, from the collaborative partners. Simultaneously, the case is dominated by two different market-phantasms – The market mechanism, and the motor of growth - which stand in the way of each other, implying different sets of subject positions and legitimizing two completely different types of relations between public and private actors. These two market phantasms collide with each other in the way that one legitimizes distanced relations between the public and the private sector, while the other legitimizes close, trusting relations between the same partners (Vaaben & Lund 2013 forthcoming).

In the other case, the project is seen as being steered through self-governance. This self-governance phantasm idealizes dialogue, listening, and openness towards what each person can bring in into the process. The combination of this phantasm and the phantasm of cocreation is relatively unproblematic.

In both cases empirical findings can be used to question these phantasms, why it seems fair to say that these phantasms help reducing the complexity and to not see the contingency and political character of reality (Glynnos and Howarth 2007:145-146).

It is concluded that the phantasm of cocreation is not easily combined with the hierarchical phantasm of steerability, and that the two market phantasms are not easily combined with each other. Furthermore, it is argued that in the first case the coexistence of these contradicting phantasms create a heterophonic situation making it difficult for the actors to decipher the social rules, to determine what types of relations are allowed, and to find out

what is morally right and wrong to do in a specific situation. What is from one side experienced as a relation supposed to be steered in order to secure the implementation of a political decision, is from the other side experienced as a relation supposed to be mutual collaboration between equals, why the person expects to have a say. In a similar way, the types of relations legitimized by one market phantasm (e.g. close, enduring relations of mutual trust) are considered problematic by the other market phantasm legitimizing the exact opposite (e.g. distant, distrustful relations that can be swapped). Accordingly, managers and project leaders are facing a difficult task in trying to make contradicting expectations of being listened to and having a say, formulated from below and from outside fit expectations of steerability coming from above.

However, the phantasm of cocreation is in much better company, when combined with the phantasm of self-governance, dominating case two. In this case the managers do not see their role as a matter of steering, but as a matter of facilitating and enabling dialogue and collaboration between relevant actors. The analysis does, however, point to a number of examples showing how the participants in the project try to steer the people with whom they intend to collaborate, which creates some doubt about the aim and legitimacy of the project.

The analysis does not conclude anything about which of the two cases is more successful than the other in spurring collaborative innovation. Neither does it conclude anything about which of the phantasms are more realistic than the others. What it does conclude, is that some phantasms are more easily combined than others are. The one management phantasm that coexists most successfully with the phantasm of cocreation and with the modern myth of self-creation is clearly the phantasm of self-governance, which has already declined in attempting to steer anything. The power inherent in the hierarchical organization (commands) and the power inherent in the market as organizing principle (money) cannot be used in spurring collaborative innovation, as this form of collaboration is idealized as a relation one can neither buy nor force. The type of collaboration (cocreation or collaborative innovation) that the public sector is so preoccupied with at the time, can thus neither be supported by the types of power to be found in and legitimized by the myth of the traditional hierarchical bureaucracy, nor the types of power to be found in and legitimized through the neoclassic myth of a market mechanism or an invisible hand, as expressed in New Public Management.

Litteratur

Akin, David & Joel Robbins (red.):

- 1999 "Introduction to Melanesian currencies: Agency, Identity, and social reproduction" I: *Money and Modernity: State and local currencies in Melanesia*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Side 1-40.

Amabile, T.M.:

- 1996 *Creativity in Context*. Colorado. Westview Press.

Amabile, T.M., Elizabeth A. Schatzel, Giovanni B. Moneta & Steven J. Kramer

- 2004 "Leader behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support". I: *The Leadership Quarterly* 15, Side 5-32.

Andersen, Flemming

- 2007 *Selvledelse: Selvet på Arbejde*. Dansk Psykologisk Forlag.

Andersen, Niels Åkerstrøm

- 2006 *Partnerskabelse*. Hans Reitzel.
- 2008a *Legende Magt*. Hans Reitzel.
- 2008b "The world as will and adaption: the interdiscursive coupling of citizens' contracts". I: *Critical Discourse Studies Vol. 5, No. 1*, Side 75-89.
- 2012 *Flygtige forhold*. Hans Reitzel.

Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born

- 2001 *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte*. Nyt Fra Samfundsvidenskaberne.

Barth, Frederik:

- 1967 Economic Spheres in Darfur in: *Themes in Economic Anthropology*. R. Firth (red.) Tavistock, London. Side 149-74.

Bason, Christian

- 2007 *Velfærdsinnovation: ledelse af nytænkning I den offentlige sektor*. Børsen.

Bason, Christian, Søren Sebastian Toft og Sune Knudsen

2009 *Sæt borgeren i spil*. Gyldendal Business.

Bass, Bernard M

1990 "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision". I: *Organizational Dynamics*, vol. 18(3). Side 19-31.

Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio

1990 "The implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development". I: *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4. Side 231-272.

Baudrillard, Jean

1999 "Subjective Discourse or The Non-functional System of Objects". I: *Revenge of the Crystal. Selected writings on the modern objects and its destiny, 1968-1983*. Pluto Press. London.

Belk, Russel

1995 "Materialism and the Making of the Modern American Christmas". In: Daniel Miller (red.) *Unwrapping Christmas*. Clarendon Press. Side 75-104.

Bennis, Warren and Patricia Ward Biederman

1997 *Organizing Genius: The secrets of creative collaboration*. Basic Books.

Bjerg, Helle og Dorthe Staunæs

2011 "Anerkendende Ledelse og Blussende Ører". I: Malou Juelskjær, Hanne Knudsen, Justine Grønbæk Pors og Dorthe Staunæs (red.): *Ledelse af Uddannelse - at lede det potentielle*. Samfundslitteratur. Side 207-234.

Bohannan, Paul:

1964 "The Impact of Money on an African Subsistence Economy". I: P. Hammond (red.): *Cultural and Social Anthropology, Selected Readings*, MacMillan, New York.

Bourdieu, Pierre

1979 *Distinction - A social critique of the judgement of taste*. Routledge.

1997 *Af praktiske grunde: Omkring teorien om menneskelig handlen*. Hans Reitzels forlag.

Burawoy, Michael

1998 "The Extended Case Method". I: *Sociological Theory* 16:1. Side 4-33.

Campbell, Colin

- 1983 "Romanticism and The Consumer Ethic – Intimations of a Weber-Style Thesis". I: *Sociology of Religion*, vol. 44, 4. Side 279-295.
- 1992 "The Desire for the New – its nature and social location as presented in theories of fashion and modern consumerism". I: Roger Silverstone & Eric Hirsch (red.) *Consuming Technologies*, Routledge, London. Side 26-36.

Carrier, James

- 1995 "The Rituals of Christmas Giving". I: Daniel Miller (ed.): *Unwrapping Christmas*. Clarendon Press, Oxford. Side 55-74.
- 1997 *Meanings of the Market: The Free Market in Western Culture*. Berg Publishers.
- 1999 "People Who Can Be Friends: Selves and Social Relationships". I: Sandra Bell & Simon Coleman (eds.): *The Anthropology of Friendship*. Berg, Oxford and New York. Side 21-38.

Chesbrough, Henry William

- 2006 *Open Business models: how to Thrive in the new Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Christiansen, Peter Munk og Lise Tøgeby

- 2006 "Power and Democracy in Denmark: Still a Viable Democracy". I: *Scandinavian Political Studies*, vol. 29, No. 1. Side 1-24.

Clifford, James & George E. Marcus (eds.)

- 1986 *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*. University of California Press.

Cochrane, Allan, Jamie Peck and Adam Tickell

- 1996 Manchester Plays Games. Exploring the Local Politics of Globalization. *Urban Studies* vol. 33, nr 8. Side 1319-1336.

Considine, Mark

- 2002 "The end of the line? Accountable governance in the age of networks, partnerships, and joined-up services". *Governance-An International Journal of Policy and Administration* 15:1 pp 21-40.

Considine, Mark, Jenny Lewis & Damon Alexander

- 2009 *Networks, Innovation and Public Policy: Politicians, Bureaucrats and the Pathways to Change inside Government*. Palgrave Macmillan

Csikszentmihalyi, Mihaly:

- 1996 *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Colins. New York.
- 2005a *Flow: Optimaloplevelsens Psykologi*. Dansk Psykologisk Forlag.
- 2005b *Flow og engagement i hverdagen*. Dansk Psykologisk forlag.

Danelund, Jørgen og Tue Sanderhage

- 2009 *Medledelse med muligheder – Institutionsledelse og det anderledes mulige*. Forlaget Metropol.

Darsø, Lotte

- 2011 *Innovationspædagogik: Kunsten at Fremelske Innovationskompetence*. Samfundslitteratur.

Day, P. and Klein, R.

- 1987 *Accountabilities. Five public services*, London: Tavistock Publications Ltd.

Downs, George & Patrick D. Larkey

- 1986 *The Search for Government Efficiency: From Hubris to Helplessness*. New York. Random House.

Edquist, Charles & Leif Hommen

- 1999 "Systems of Innovation: Theory and Policy for the demand side". I: *Technology and Society*, 21. Side 63-79.

Erez, M., C. Gopher, N. Arzi

- 1990 "Effects of Goal Difficulty, self-set goals, and monetary rewards on dual task performance". I: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, nr 47. Side 247-269.

Eriksen, Thomas Hylland

- 1993 *Små steder, Store spørgsmål. Innføring i Sosialantropologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Erhvervs- og Byggestyrelsen

- 2009 *Analyse af offentlig-privat samarbejde om innovation*. Albertslund: Schultz Distribution. Kan også downloades på www.ebst.dk.

Evens, T.M.S. & Don Handelman

- 2006 *The Manchester School: Practice and Ethnographic Praxis in Anthropology*. Berghahn Books.

Fabian, Johannes

2002 *Time and the Other: How Anthropology makes its Object*. Columbia University Press.

Faubion, James D. & George E. Marcus (red.)

2009 *Fieldwork Is Not What It Used to Be: Learning Anthropology's Method in a Time of Transition*. Ithaca and London: Cornell University Press.

Favret-Saada, Jeanne

1990 "About Participation". I: *Culture, Medicine, and Psychiatry* 14(2). Side 189-199.

Fleming, Jenny & R.A.W. Rhodes

2005 "Bureaucracy, Contracts, and Networks – The Unholy Trinity and the Police". I: *Australian and New Zealand journal of Criminology*, vol 38, nr 2. Side 192-205.

Florida, Richard

2002 *The Rise of The Creative Class – and how it is transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books. New York.

2005a *Cities and the creative class*. Routledge

2005b *The flight of the creative class*. The new global competition for talent. Harper Business, HarperCollins.

Fung, Archon

2006 *Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy*

Gagné, Marylène & Edward L. Deci

2005 "Selfdetermination Theory and work motivation". I: *Journal of Organizational behaviour*. Nr. 26, pp. 331-362

Gardner, Howard:

1993 *Creating Minds: An anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Ghandi*. Basic Books.

Geertz, Clifford:

1993 *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.

1988 *Works and Lives: The Anthropologist as Author*. Polity Press.

1997 "From the native's point of view": On the nature of anthropological understanding, in: Richard A. Schweder and Robert A. LeVine (eds.): *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*. Cambridge: Cambridge University Press. Side 123-136.

Giddens, Anthony

1991 *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Polity Press, Cambridge.

1999 *Intimitetens forandring*. Hans Reitzels Forlag, København.

Gjørup, Jes et al

2007 "Tilgiv os – Vi vidste ikke, hvad vi gjorde". Kronik i *Politiken*, 29. marts 2007.

Gloor, Peter

2006 *Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*. Oxford University Press.

Glynos, Jason and David Howarth

2007 *Logics of Critical Explanation in Social and Political theory*. Routledge.

Godelier, Maurice

1999 *The Enigma of the Gift*. University of Chicago Press

Gow, Peter

2001 *An Amazonian Myth and its History*. Oxford University Press, London and New York.

Graeber, David

2001 *Toward an Anthropological Theory of Value: The False Coin of Our Own Dreams*. Palgrave, New York.

Greve, C. & G. Hodge

2010 "Public-Private Partnerships and Public Governance Challenges". I: Osborne, Steven P. (red.): *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London and New York: Routledge. Side 149-162.

Gudeman, Steven

1986 *Economics as Culture: Models and Metaphors of livelihood*. London Routledge.

Gulløv, Eva og Susanne Højlund

2003 "Kapitel 16. Konteksten: Feltens sammenhæng". I: *Ind I Verden: En grundbog i antropologisk metode*, Kirsten Hastrup (red.). Hans Reitzels forlag. Side 343-362.

Hagedorn, John

1996 "Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter revisited". I: *Industrial and Corporate Change*, 5(3). Side 883-896.

Hartley, Jean

2005 "Innovation in governance and public services. Past and Present". I: *Public Money and Management*, 25 (1). Side 27-34.

Hastrup, Kirsten (red.):

1995 *A passage to Anthropology: Between experience and theory*. Routledge.

1999 *Viljen til viden: En humanistisk grundbog*. København: Gyldendal

Hauknes, Johan

2005 "Some Thoughts about Innovation in the Public and Private Sector Compared". I: Thomas Halvorsen, Johan Hauknes, Ian Miles & Rannveig Røste: *PUBLIN Report nr. D9*.

Hippel, Eric von

2007 "Horizontal Networks – by and for users". I: *Industrial and Corporate Change*, 16(2). Side 293-315.

Honneth, Axel

2003 *Behovet for Anerkendelse*. Hans Reitzels forlag.

Hood, Christopher

1991 "A Public Management for All Seasons". *Public Administration*, vol 69, Spring. Side 3-19.

Horsdal, Marianne

2007 *Livets fortællinger: en bog om livshistorier og identitet*. Borgens forlag

Jackson, Michael

1995 *At Home in the World*. Durham og London: Duke University Press.

1998 *Minima Ethnographica: Intersubjectivity and the Anthropological Project*. Chicago: The University of Chicago Press

Jackson, P. M.

2001 "Public sector added value: can bureaucracy deliver?" *Public Administration*, 79:1. Side 5-28.

Janning, Finn

2007 *Kunsten at Arbejde*. Forlaget KLIM.

Jensen, Anders Fogh

2009 *Projekt mennesket*. Århus Universitetsforlag.

Jensen, Kirsten Engholm, Jens Peter Jensen, Annemette Digmann og Henrik W. Bendix

2010 *Principper for Offentlig Innovation: Fra Best Practice til Next Practice*. Lindhardt og Ringhoff Business.

John-Steiner, Vera

2000 *Creative Collaboration*, Oxford University Press.

Jæger, Birgit

2011 "Teorier om teknologisk innovation: Veje til samarbejdsdrevet innovation". I: Sørensen og Torfing (red.): *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor* Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Side 85-100.

Kierkegaard, Søren

1986 "Kjerlighedens gjerninger. Nogle Christelige overvejelser i talers form". I: *Skrifter i Udvalg*. Gyldendal. Side 273-307.

Kirzner, Israel M.

1991 "Market process versus market equilibrium". I: Thompson, Grahame et al (reds): *Markets, Hierarchies & Networks. The coordination of social life*. Sage Publications. London, Thousand Oaks and New Delhi. Side 53-65.

Klijn, Erik Hans og G. Teismann

2000 "Trust in Governance Networks: looking for conditions for innovative solutions and outcomes". I: Steven Osborne (red.): *The New Public Governance? Merging perspectives on the theory and practice of public governance*. London and New York: Routledge. Side 303-321.

Knoop, Hans Henrik

2006 "Om kunsten at finde flow I en verden, der ofte forhindrer det". I: Knoop og Lyhne (red.): *Et nyt læringslandskab: Flow, Intelligens og det gode læringsmiljø*. Dansk Psykologisk forlag. Side 107-130.

Kollerup og Thorball

2005 *Innovation for ildsjæle og vandbærere*. Børsens Forlag.

Kongsbak, Tao

2005 "Er der nogen nyheder? – Sladder som etnografisk metode" I: *Tidsskriftet Antropologi nr 31:Metode*. Side 81-91.

Kotter, John P og Holger Rathgeber

2007 *Isbjerget Smelter: Forandring med succes, når det går ned ad bakke*. Jyllandspostens Forlag.

Kristensen, Catharina Juul & Søren Voxted

2009 *Innovation: Medarbejder og bruger*. Hans Reitzels forlag, København

Levačić, Rosalind

1991 "Markets and Government: An overview". I: Thompson, Grahame et al (reds): *Markets, Hierarchies & Networks. The coordination of social life*. Sage Publications. London, Thousand Oaks and New Delhi. Side 35-47.

Lévi-Strauss, Claude

1994 *Den Vilde Tanke*. Gyldendal.

Lewis, Jenny

2010 *Connecting and Cooperating. Social Capital and Public Policy*. Sydney: UNSW Press.

Lyhne, Jørgen

2006 "Kollektivt Flow: et interview med musikeren Peter Bastian". I: Hans Henrik Knoop og Jørgen Lyhne (red.): *Et nyt læringslandskab: Flow, Intelligens og det gode læringsmiljø*. Dansk Psykologisk Forlag. Side 165-187.

Lønborg, Claus

2012 "Partnerskaber faciliterer vækst og innovation". *Mandag Morgen 20. januar 2012*.

Malinowski, Bronislaw

1978[1922] *Argonauts of the Western Pacific. An account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of the Melanesian New Guinea*. Routledge.

Mandell, Myrna

2008 "New ways of working". I: Kaifeng Yang & Erik Bergrud (red.): *Civic engagement in a network society*. Information Age Publishing. Side 65-84.

Marshall, Alfred

1991 "On Markets" I: Thompson, Grahame et al (reds): *Markets, Hierarchies & Networks. The coordination of social life*. Sage Publications. London, Thousand Oaks and New Delhi. Side 24-34.

Mauss, Marcel

1997[1927] *The Gift: The form and reason for exchange in Archaic Societies*. London: Routledge.

McGraw, K.O. & McCullers J.C.

1979 "Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set". I: *Journal of Experimental Psychology*, nr 15. Side 285-294.

Morley, David

1996 "Theories of Consumption in Media Studies". In: Daniel Miller (red.): *Acknowledging Consumption*. Routledge. Side 296-328.

Møhl, Perle:

1995 "Etnografien i Kameraet". I: *Tidsskriftet Antropologi (metode)* nr. 31. Side 39-52.

Olsen, Johan P.

1978 *Politisk Organisering*. Bergen: Universitetsforlaget.

Osborne, Stephen P. (red.):

2010 *The New Public Governance? Emerging perspective on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Osborne, Stephen P. & Kerry Brown

2005 *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London and New York: Routledge.

Phillips, Louise et al

2013 *Knowledge and Power in Collaborative Research: A reflexive Approach*. Routledge.

Polanyi, Karl

2001[1944] *The Great Transformation: the Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.

Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S

2008 *The New Age of Innovation – Driving Co-created Value through Co-created Networks*. McGraw-Hill Books.

Prahalad, C.K. & Ramaswami, V.K

2000 "Co-opting Customer Competence". *Harvard Business Review* 78 (1).

Ratner, Helene

2012 *Promises of Reflexivity: Managing and Researching Inclusive Schools*. Ph.d afhandling, Copenhagen Business School.

Redvall, Eva Novrup

2010 *Manuskriptskrivning som kreativ proces: De kreative samarbejder bag manuskriptskrivning i dansk spillefilm*. Ph.d. afhandling, Københavns Universitet

Reff, Anne og Mette Brehm Johansen

2011 "Kapitel 5. En Organisationsteoretisk rejse gennem Innovationslandskabet". I: Sørensen og Torfing (red.): *Samarbejdsdrevet Innovation - i den offentlige sektor*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. Side 101-116.

Rhodes, R:

1996 "The New Governance: Governing without Government", *Political Studies Association*, vol. 44, no. 4. Side 652-667.

Røste, Rannveig & Ian Miles.

2005 "Studies of innovation in the Public Sector: A theoretical Framework". I: *PUBLIN Report*, nr. D16.

Sahlins, Marshall

2005 "Structural Work. How microhistories become macrohistories and vice versa". I: *Anthropological Theory* 5.

Salamon, Karen Lisa

2002 *Beåndet Ledelse – En antropologisk analyse af Managementkonsulenters nyåndelige diskurs og netværker*. Ph.d.serie 11.2002. Samfundslitteratur.

2007 *Selvsmål: Det evaluerede liv*. Gyldendal.

Scharmer, Carl Otto

2011 *Teori U – Lederskab, der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing*. Ankerhus.

Schmidt, Vivien

2010 "Taking Ideas and Discourse Seriously: Explaining change through discursive institutionalism as the fourth "new institutionalism"". I: *European Political Science Review*. Vol 2, issue 01. Side 1-25.

Shalley, C.E. and L.L. Gilson

2004 "What Leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity". I: *The Leadership Quarterly*, nr. 15, P.p. 33-53.

Sjørnslev, Inger

1988 "Deltagelsens Dilemma: Et brasiliansk offer". I: Hastrup, Kirsten og Kirsten Ramløv (red.): *Feltarbejde: Oplevelse og Metode i Etnografien*. Akademisk Forlag.

Skelcher, C.

- 2005 "Public-Private Partnerships and Hybridity" i: Ferlie, Evan, Lynn, Lawrence E. Jr, and Pollit, Christopher (red.): "The Oxford Handbook of Public Management. Oxford & New York: Oxford University Press. Side 347-370.

Stavrakakis, Yannis

- 2010 "Symbolic Authority, Fantasmatic Enjoyment, and the Spirits of Capitalism: Genealogies of mutual engagement". I: Carl Cederström & Caspar Hoedemaekers (red.): *Lacan and Organization*. MayFly. Side 59-100.

Stoker, G.

- 2006 "Public Value Management – a new narrative for networked governance?". I: *American Review of Public Administration*, 36:1. Side 41-57.

Strathern, Marilyn

- 1995 "The Nice Thing about culture is that Everyone has it". I: Marilyn Strathern (red.): *Shifting Contexts: Transformations in Anthropological Knowledge*. London Routledge. Side 153-176.

Sørensen, Eva

- 2005 Offentlig Ledelse som Metatyding af Netværk. Kommunal økonomi och politik, volym 9, nummer 1.
- 2007 "Local Politicians and Administrators as Metagovernors". I: *Democratic Network Governance in Europe*. Palgrave Macmillan. Side 89-110

Sørensen, Eva og Jacob Torfing

- 2010 Collaborative Innovation in the Public Sector: An Analytical Framework. Workingpaper series: Studies in Collaborative Innovation. Working paper nr. 1/2010
- 2011 "Kapitel 1. Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor" I: Eva Sørensen og Jacob Torfing (red.): *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. Jurist og Økonomforbundets Forlag. Side 19-40.

Thompson, Grahame F.

- 2003 *Between Hierarchies and Markets: The Logics and Limits of Network form of Organizations*. Oxford University Press.

Thygesen, Niels & Niels Åkerstrøm Andersen

- 2012 "Polyphonic effects of technological changes" I: Niels Thygesen (red.): *The Illusion of Management Control - A systems Theoretical Approach to Managerial Technologies*. Palgrave Macmillan. Side 159-181.

Torfig, Jacob

2010 "Local forms of Governance in Denmark: the revenge of the supplement" I: *Journal of Power*, vol. 3, No. 3. Side 405-425.

Vaaben, Nana:

2001 *The One and The Many: A Study in Music Fandom and Self*. Specialerækkenummer 185. Institut for Antropologi, Københavns Universitet.

Vaaben, Nana og Dorte Hedensted Lund

2013 Bygge bro og bygge mure: Paradokser i offentlig-privat innovationssamarbejde. *Økonomi og Politik*, nr 2.

Van de Ven, Andrew

1986 "Central Problems in the Management of Innovation". I: *Management Science*. Vol 32, nr. 5.

Van de Ven, Andrew et al.

2008 *The Innovation Journey*. Oxford University Press.

Weber, Max

1992[1930] *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London and New York: Routledge.

Weiner, Annette

1992 *Inalienable Possessions: The paradox of keeping while giving*. Berkeley, Los Angeles Oxford: University of California Press.

Welz, Gisela

2003 "The Cultural Swirl: Anthropological Perspectives on Innovation". I: *Global Networks*. Vol 3, Issue 3. July 2003. Side 255-270.

Wolf, Eric R.

1982 *Europe and the people without history*. University of California Press.

Yin, Robert K.

2003 *Case Study Research: Design and Methods*. Sage publications.

Noter

¹ <http://fivu.dk/nyheder/temaer/2012/innovationsstrategi>

² Women are the new global growth engine. Council on Foreign Relations, September 15 2010:
www.cfr.org/business-and-foreign-policy/women-new-global-growth-engine/p22954

Asien er den nye vækstmotor. Børsen 18. August 2009:

<http://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/12/3099870/artikel.html?hl=TGVnbztsZWdvO0xFR08>

Pensionsmilliarder skal være ny vækstmotor, Berlingske Business, 24. maj 2012:

<http://www.business.dk/finans/pensionsmilliarder-skal-vaere-ny-vaekstmotor>

Grønne job som vækstmotor. Aalborg Universitet.Presseklip:

[http://vbn.aau.dk/da/clippings/groenne-job-som-vaekstmotor\(337a3c4f-3fc1-448e-84f7-c187a0a8bc2e\).html](http://vbn.aau.dk/da/clippings/groenne-job-som-vaekstmotor(337a3c4f-3fc1-448e-84f7-c187a0a8bc2e).html)

Velfærdsteknologi kan blive en ny vækstmotor, Mandag Morgen, 5. September 2010:

<https://www.mm.dk/velfaerdsteknologi-kan-blive-en-ny-vaekstmotor>

Innovationsnetværk skaber vækst, Styrelsen for forskning og Innovation,25. marts 2011:

<http://www.fi.dk/nyheder/pressemeddelelser/2011/innovationsnetvaerk-skaber-vaekst>

³ <http://blog.politiken.dk/oestergaard/2011/10/05>

⁴ <http://fivu.dk/publikationer/2012/danmark-losningernes-land>

⁵ Jeg vælger at bruge ordet "deltagere" om de mennesker, hvis samarbejde, jeg har fulgt. Ofte bruges ordet "informant", men det lyder for meget som om, der er tale om en forskningsproces, hvor man "henter information" fra felten, og som jeg vil komme ind på i metodekapitlet, er min tilgang langt mere dialogisk og refleksiv, hvilket jeg ikke synes hænger sammen med ordet "informant". Jeg benævner derfor de mennesker, jeg har fulgt som deltagere, fordi de har deltaget i både en samarbejdskonstellation i forbindelse med et innovationsprojekt og fordi de samtidig har deltaget i forskningsprocessen. Flere af dem har bl.a. læst og kommenteret, hvad jeg har skrevet.

⁶ Ganske vist er en udbredt måde at studere innovationssamarbejde på at finde eksempler på innovationsprocesser, der ser ud til at være lykkedes og derefter grave sig baglæns via interviews, dokumentstudier etc. for derigennem at karakterisere samarbejdet. Min betænkelighed ved at vælge en løsning, der alene baseredes på at studere processer, der allerede var overstået, var primært at fortællinger præges af udsigelsespunktet. Marianne Horsdal beskriver, hvordan livshistorier er en form for "genbehandling" af fortiden, og hvordan fortidens begivenheder kædes forskelligt sammen og tillægges forskellig betydning afhængig af udsigelsespunktet og afhængig af menneskers eksistentielle behov for at generobre og omfortolke deres rolle i fortiden ved at fortælle om den i nutiden (Horsdal 2007, Jackson 1998:24).

⁷ At jeg henvendte mig til netop Sundhedsstyrelsen, havde ikke så meget at gøre med mit forskningsemne, men var begrundet i at jeg med dette fokus kunne bidrage til at det samlede CLIPS projekt fik en passende balance mellem antallet af cases inden for de forskellige politikområder, som forskningsprojektet skulle dække.

⁸ Selvom det primært er blevet Clifford Geertz, der associeres med og er blevet berømt for udtrykket "Thick description", er det faktisk et begreb, han har lånt fra kollegaen Gilbert Ryle og siden uddybet og viderebearbejdet (Geertz 1993:6).

⁹ Repræsentationsdebatten fandt sted i antropologien i 1980'erne og handlede netop om, hvordan man som antropolog forholdt sig til sin egen magt og indflydelse på de analytiske fremstillinger af andre mennesker. Blandt de mest anerkendte værker fra den tid kan fx nævnes antologien "Writing Culture" fra 1986, redigeret af James Clifford og George Marcus, "Time and the Other" fra 1983, skrevet af Johannes Fabian, og "Works and Lives" fra 1988, skrevet af Clifford Geertz

¹⁰ Marcuse beskrev fx, hvordan glorificerende begreber om natur og kultur "i virkeligheden" var at betragte som

illusoriske tilflugtssteder, hvor undertrykte mennesker kunne søge lindring, men som samtidig forhindrede dem i at se virkelighedens ganske betragtelige bagsider (Marcuse 1968:114). Adorno harcelerede mod kulturindustrien, som han mente appellerede til blind underkastelse, og han henviste til både *Jitterbug* og the *Beatles* for at understrege, hvordan sådanne fænomener næsten reducerede mennesker til insekter (Adorno 1996:30, 35; Ehrenreich et al 1992:88; Huyssen 1986:155; Storey 1996:95).

¹¹ Fx argumenterede Dick Hebdige for, at når punkere ikke ligefrem lykkedes med at ændre på samfundet, så var det ikke fordi de ikke var aktive og forstyrrende og fantasifulde – de omskabte fx med lethed en ganske almindelig sikkerhedsnål til et provokerende statement - men fordi der var nogle hegemoniske strukturer på spil, som kun lod kritik komme til udtryk gennem nogle ganske få "sikkerhedsventiler", hvor det kunne udtrykkes i symbolsk form og inden for nogle håndterbare rammer (Hebdige 1983:88, 96).

¹² Googler man "innovationsværktøjer" finder man adskillige faseopdelte beskrivelser. "Væksthus" advokerer for en proces med 6 faser: en idéfase, en projektbeskrivelsesfase, en detailundersøgellesfase, en udvikling/test-fase, en lanceringsfase og en evalueringsfase (www.startvaekst.dk). "Change-consulting" har en model med 5 faser: Intention, Udforskning, Muligheder, Løsning, og Implementering (www.changeconsulting.dk).

¹³ Her bliver jeg lige nødt til at skrive, at Csikszentmihalyi faktisk ikke kalder det for "intrinsisk" og "ekstrinsisk", men "autotelisk" og "exotelisk". Betydningen er dog den samme. Han skriver: "ordet autotelisk er sammensat af to græske rødder: auto (selv) og telos (mål). En autotelisk aktivitet er en vi gør for dens egen skyld, fordi det at opleve den, er det vigtigste mål i sig selv. Fx ville et spil skak, som jeg spillede primært for at nyde spillet, være en autotelisk oplevelse, hvorimod det samme spil, hvis jeg spillede om penge eller for at opnå en god placering i skakverdenen, ville være exotelisk, det vil sige motiveret af et ydre mål".

¹⁴ (<http://en.wikipedia.org/wiki/Cybernetics>).

¹⁵ Dette argument understøttes af Niels Åkerstrøm Andersens bog "partnerskabelse", der handler om, hvordan et partnerskab altid er "in the becoming", og således helt og fuldt afhænger af hvad der sker efter det første tilsagn om at indgå i et partnerskab. Et partnerskab er således en kontraktlignende ordning, der sigter mod at egentlige kontrakter følger efter. De egentlige kontrakter er det efterliv, som afgør om partnerskabelsen bliver et egentlig partnerskab eller som det bliver ved snakken (2006).

¹⁶ Den ultimative moderne forbruger er muligvis "samleren", der er beskrevet på lignende vis af Jean Baudrillard. Også samleren har bevidstheden fast rettet mod de objekter, der mangler i samlingen - og straks de er erhvervet, flyttes fokus til en ny tom plads på hylden i et endeløst projekt (Baudrillard 1999). Skulle samlingen nogensinde blive komplet, ville det ifølge Baudrillard være ensbetydende med samlerens symbolske død (ibid.).

¹⁷ Der er også en tredje retning inden for økonomisk antropologi, nemlig kulturalismen. Dette retning går skridtet videre end substantivismen. Steven Gudeman, som må siges at repræsentere denne retning, argumenterer for, at også substantivismen forsøger at lægge en universaliserende teori ned over forskellige samfund. I stedet mener han at et samfund må forstås på sine egne præmisser. Man skal altså ifølge den kulturalistiske tilgang ikke forsøge at nå frem til universelle sandheder om hverken "economic man" eller "rational man" eller tilsvarende, men i stedet koncentrere sig om at forstå hvordan "gaining a livelihood" forstås forskelligt i forskellige samfund. I nogle samfund forstås det ud fra mekanistiske eller kausale årsagsforklaringer, i andre ud fra overnaturlige kræfters indvirken eller naturens selvfølgelighed etc. (Gudeman: 1986:47).

¹⁸ <http://www.nakedcapitalism.com/2011/08/what-is-debt—an-interview-with-economic-anthropologist-david-graeber.html>

¹⁹ Han argumenterer således for at der faktisk findes "rene gaver", hvor det på ingen måde ligger i kortene at der skal komme noget den anden vej. Her er han fundamentalt uenig med Mauss, der netop argumenterede for, at der ikke fandtes "rene gaver", for man kunne altid finde en eller anden fordel for giveren, der således alligevel fik noget ud af at være giver. Imidlertid er det ikke hensigtsmæssigt at træde ind i denne diskussion, som kan virke endeløs, og som har stået på mindst lige siden Kierkegaard skrev "Kjerlighedens gjerninger" og gik på jagt efter en handling der kunne siges at være absolut kærlig og uden nogen som helst form for egennyttig fordel.

²⁰ Det samskabelsesparadigme, som Danelund og Sanderhage benytter sig af, er ikke det samme som den samskabelsesfantasme, jeg har beskrevet. Den samskabelsesfantasme jeg har beskrevet lukker sig netop om sig selv ved at idealisere samskabelse som en slags relation der ikke kan købes eller kommanderes. Danelund og Sanderhage refererer i stedet til samskabelsesparadigmet som en interaktionsmåde, hvor alle andre paradigmer så at sige er

velkomne.

²¹ <http://www.reply-mc.com/2011/01/17/the-giant-misunderstanding-on-burning-platforms>

²² Det fremgik fx ret tydeligt, da jeg som led i denne ph.d. skulle undervise ledere på Metropol i København. Her var Scharmer på litteraturlisten og efterspørgslen blandt de studerende var massiv. Godt nok "brugte" lederne Teori U på ret forskellige og moderate måder, men det var en teori, som mange kendte og efterspurgte.

²³ Se fx kapitel 5 i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens rapport om konkurrencebegrænsende erhvervsstøtte fra 2000.