

Projektets Logik - Den Offentlige Sektors Paradoks

Et studie af tværorganisatoriske projektprocesser og samskabelse med frivillige i en nordjysk ungdomsskole

Madsen, Christina

DOI (link to publication from Publisher):
[10.5278/vbn.phd.tech.00014](https://doi.org/10.5278/vbn.phd.tech.00014)

Publication date:
2017

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Madsen, C. (2017). *Projektets Logik - Den Offentlige Sektors Paradoks: Et studie af tværorganisatoriske projektprocesser og samskabelse med frivillige i en nordjysk ungdomsskole*. Aalborg Universitetsforlag. <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.tech.00014>

General rights

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

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

Take down policy

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

PROJEKTETS LOGIK – DEN OFFENTLIGE SEKTORS PARADOKS

ET STUDIE AF TVÆRORGANISATORISKE PROJEKTPROCESSER OG
SAMSKABELSE MED FRIVILLIGE I EN NORDJYSK UNGDOMSSKOLE

AF
CHRISTINA DAHL MADSEN

PH.D. AFHANDLING 2017



AALBORG UNIVERSITET

PROJEKTETS LOGIK – DEN OFFENTLIGE SEKTORS PARADOKS

**ET STUDIE AF TVÆRORGANISATORISKE PROJEKTPROCESSER OG
SAMSKABELSE MED FRIVILLIGE I EN NORDJYSK UNGDOMSSKOLE**

af

Christina Dahl Madsen



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

August 2017

Ph.d. indleveret: 20. august 2017

Ph.d. vejleder: Professor Lars Bo Henriksen
Aalborg Universitet

Ph.d. bedømmelsesudvalg: Lektor Jette Holgaard (chairman)
Aalborg Universitet

Professor Lutz Mez
Frei Universität Berlin

Lektor Jan Jaap Rothuizen
VIA University College

Ph.d. serie: Det Tekniske Fakultet for IT og Design
Aalborg Universitet

Institut: Institut for planlægning

ISSN (online): 2446-1628
ISBN (online): 978-87-7210-040-1

Udgivet af:
Aalborg Universitetsforlag
Skjernvej 4A, 2. sal
9220 Aalborg Ø
Tlf. 9940 7140
aauf@forlag.aau.dk
forlag.aau.dk

© Copyright: Christina Dahl Madsen

Trykt i Danmark af Rosendahls, 2017



CV

Christina Dahl Madsen er uddannet cand. mag. i Læring og Forandringsprocesser fra Aalborg Universitet i 2010, og blev i 2011 ansat som ph.d. ved Institut for Planlægning i et ph.d. projekt, skabt i et finansielt samarbejde mellem Aalborg Kommunes Ungdomsskole og Aalborg Universitet.

Christina har siden 2014 været ansat i et adjunktur på VIA University College, i efter- og videreuddannelsesafdelingen *Pædagogik, Børn og Unge*, hvor hun fortrinsvis beskæftiger sig med forsknings- og udviklingsopgaver på børne- og ungeområdet.

Siden sin indskrivning i Forskerskolen, har Christina været del af følgende Forskningsgrupper på Aalborg Universitet: *Forskergruppen for Bæredygtig Ledelse*, *CLIO* (Center for læring i organisationer) samt *Unesco chair in PBL*. I VIA er Christina i dag tilknyttet forskningscenteret: *Virkningsfuld praksis*.

Christinas forskningsinteresser er centreret omkring projektorganisering og samfundsudvikling, primært i forhold til innovation og forandringer i den danske velfærdsstat. Hun har, med udgangspunkt i denne overordnede tematik, beskæftiget sig med hovedsageligt børn- og ungeområdet samt med den frivillige sektor.

ENGLISH SUMMARY

This dissertation concerns the concept of projects and the fluent modernity in which these are being used as structure, form and way of organizing change and cooperation in Denmark's public administration. This includes a focus on the dilemma that the sheer life and movement of projects in cross-organizational networks and organizational forms, such as co-creation and partnerships, represents a complex challenge as well as a potential arena of opportunity for the public sector to be a united learning organization.

This is examined through the qualitative study of a three-year co-creational project, in which a sizeable Danish youth school in cooperation with two educational institutions attempts to examine whether the public sector can systematically use volunteering students as a manner of innovating and developing the services of the welfare state.

The methodical approach consists of an action research study with a high level of involvement, where there has been an emphasis on active participation from the scientist in the innovation work - this in order to perceive and experience the terms, potentials and dilemmas of the project on the researchers own mind, body and soul.

The empirical data, besides the gathered field notations and observations, consists of twenty qualitative interviews, which altogether describes the processes of projects and co-creation as they are witnessed and constructed from a managerial as well as practical perspective. The theory of this dissertation is based on joint reflections of the involved participants as well as analytical work based on three central thematics and challenges, which unfold as tales of practice through separate analytical chapters. The focus point of the research therefore is the reality as it is perceived through the eyes of the practitioner in the period in which they are a part of the co-creational project. Whether their narratives are representative of a wider tendency in society is examined through a literary review mainly involving the socially analytical, organizational and philosophical viewpoints of scientists such as Zygmund Baumann, Anders Fogh Jensen and Kjell Arne Røvik.

The dissertation's scientific contribution is an illumination of the fact that the given structure and concept of the project often result in a certain determinism that to a degree eliminates interesting initiatives and organizational visions. This is furthermore a contribution that focuses on the importance of the science's close relation to practice and in this regard, an attention is drawn to emphasize the significance of what actually is being investigated, as well as the position and gaze with which the scientist has determined the empirical data.

RESUME

Denne afhandling beskæftiger sig med projektbegrebet og med, hvorledes det i den flydende modernitet anvendes som organiserings- og samarbejdsform i den offentlige forvaltning i Danmark. Herunder stilles skarpt på det dilemma, at projekters liv og bevægelse udgør en kompleks udfordring såvel som en potentiel mulighedsskabende arena for fremtidens offentlige sektor. Tværganisatoriske netværk og organiseringsformer som samskabelse og partnerskaber er nogle af de faktorer, der skaber udfordringer såvel som muligheder for den offentlige sektor som samlet lærende organisation.

Dette dilemma undersøges gennem et kvalitativt studie af et treårigt samskabelsesprojekt, hvor en større nordjysk ungdomsskole i samarbejde med to uddannelsesinstitutioner forsøger at udforske, hvorledes den offentlige sektor systematisk kan anvende frivillige studerende som en måde at innovere og udvikle velfærdsstatens ydelser på. Den metodiske tilgang har været et aktionsforskningsstudie med høj involveringsgrad, hvor det forskningsmæssigt har været vægtet at deltage aktivt i udviklingsarbejdet for på egen krop og sjæl at sanse, føle og erfare projektets præmisser, potentialer og dialektikker. Det empiriske arbejde består, foruden indsamlede feltnoter og observationer, af tyve kvalitative interviews, der tilsammen beskriver projekt- og samskabelsesprocesser, som de opleves og konstrueres fra såvel et ledelses- samt praktikerperspektiv. Med udgangspunkt i fælles refleksioner med de involverede aktører baseres afhandlingens teori samt analysearbejde på tre centrale tematikker og udfordringer, der udfoldes gennem hvert sit analysekapitel som fortællinger fra praksis. Forskningens omdrejningspunkt er derfor virkeligheden, som den opleves med praktikerens øjne i den periode, de er del af samskabelsesprojektet. Om deres fortællinger er repræsentative for en bredere samfundstendens, undersøges gennem et litteraturstudie med inddragelse hovedsageligt af et sociologisk, organisatorisk samt filosofisk blik fra forskere som Zygmund Baumann, Anders Fogh Jensen, Klaus Majgaard og Kjell Arne Røvik.

Afhandlingens videnskabelige bidrag er en belysning af, at projekter ofte resulterer i en vis determinisme, hvilket i et vist omfang afliver interessante initiativer og organisatoriske visioner. Dette sker blot ved, at formen, der vælges til realiseringen af et initiativ, bliver projektets. Afhandlingen er desuden et bidrag, der fokuserer på vigtigheden af forskningens nære forbindelse til praksis og her bidrager med en opmærksomhed på betydningen af, hvad der egentlig undersøges, og hvilken forskerposition og hvilket blik, der betinger den empiri, der indsamles.

Afhandlingens fund peger på projektet, som en paradoksfyldt arbejdsform i den offentlige forvaltnings klassiske, hierarkiske styrings- og søjlestruktur. Her beskrives, hvorledes projektets iboende logikker udfordrer eksisterende arbejdsmetoder og oplevelser af, hvad der er vigtigt i udviklingen og varetagelsen af velfærdsstatens

kerneydelser. Ligeledes belyser afhandlingen nødvendigheden af et øget fokus på et systematisk tilbagespil og evaluering af den viden og erfaring, der skabes i tværorganisatoriske samskabelsesprocesser og projektformer. Det viste sig i dette studie, som en kompleks proces, at gøre individuelle medarbejders erfaringer til fælles organisatorisk erindring, læring og netværk.

FORORD

"Life is what happens to you while you are busy making other plans."

– John Lennon 1980

Denne afhandling har været ambitionen og drømmen siden foråret 2011. Men midt i den nøje tilrettelagte organisering af milepæle, deadlines og projektstruktur skete dertil alt det andet – det, der er med til at give livet kulør og mening. Forelskelse blev til moderskab, familien blev forøget med to medlemmer og pludselig opstod også den unikke mulighed for, at tiltræde drømmestillingen i en efter- og videreuddannelsesafdeling på et University College, hvis kerneydelse er kompetenceudvikling på børne- og ungeområdet. Så nu skriver kalenderen 2017, og projektplanen har måttet gennemgå indtil flere revideringer og omstruktureringer, men efter to barsler og et udsyn fra en ny organisation indeholdende noget nær de samme udfordringer, som er omdrejningspunktet for denne afhandling, tænker jeg, at min forskerposition er tilføjet såvel nuance som perspektiv. Jeg tvivler på, at jeg i 2014 kunne have udfoldet mine analyser med samme dybde og forståelsesramme, da jeg på dette tidspunkt på sin vis, stadig stod med fødderne dybt plantet i min egen empiri.

Jeg har beskæftiget mig med afhandlingens kernebegreber: projekter og frivillighed, så længe, jeg kan erindre, og er taknemmelig for nu at kunne dele min forskning, mine overvejelser og min passion med jer, der læser med.

Jeg vil benytte lejligheden til at takke mine begavede og fantastisk inspirerende nære venner Kristian Kindler, Stine Bundgaard, Ditte Dahl og Camilla Lindum for den sparring, inspiration og støtte I har udvist gennem processen. En tak til min vejleder for hans vid, vores lange filosofiske snakke og for hans afslappede for hold til gravide ph.d.-studerende og lange barselsforløb. En speciel tak til Lotte Junker Harbo for hendes uvurderlige støtte, og skarpe redaktørbriller. Med dit venskab har forskning igen fået nerve og sjæl.

Afsluttende går de største roser og tak til min mand og mine forældre, der har givet mig mulighed for fordybelse og lange skriveforløb, hvor de har sørget for mine børn, mit hjem, at tøj blev vasket og mad blev lavet. Tak for jeres tid og al jeres kærlighed - denne afhandling repræsenterer teamwork på højt plan. Og unger – nu skal sommeren nydes, og der skal leges, spilles spil og soppes i badebassin. Mor er tilbage fra kontoret i garagen og glæder sig til igen at være del af alt det skønne og sjove.

Christina Dahl Madsen, Maj 2017

INDHOLDSFORTEGNELSE

English summary.....	5
Resume.....	6
Forord.....	9
Indholdsfortegnelse.....	11
Liste over figurer.....	15
Kapitel 1. Indledning.....	16
1.1. Det teoretiske afsæt skitseres.....	18
1.2. Den institutionelle etnografis mulighedsrum og intention.....	24
1.2.1. Anonymisering.....	26
1.3. Afgrænsning.....	26
1.4. Problemformulering.....	29
1.4.1. Forskningsspørgsmål.....	30
1.5. Opbygning af afhandling.....	31
1.6. Frivillighedsprojektets samskabende organisationer.....	33
1.7. Frivillighedsprojektets bagtæppe samt forhistorie.....	38
Kapitel 2. Metodebeskrivelse.....	44
2.1. Med aktionsforskningen som afsæt.....	44
2.2 Spændingsfeltet der definerer aktionsforskeren.....	46
2.4. At bidrage til læring og forandring.....	49
2.3. Mødet med Felten.....	50
2.3.1. Ligeværdige medforskere.....	50
2.3.2. Tilgang til forskningsprocessen.....	52
2.5. Det etnografiske materiale.....	54
2.5.1. Fortællingernes persongalleri.....	55
2.5.2. Feltstudiet.....	60
2.5.3. Interview.....	62
2.6.4. forskerens forskellige positioner.....	66
2.6. Til- og fravalg.....	69
2.7. Sprog og fællesskab.....	70

2.7.1. Narrativer i organisationer	71
2.7.2. forskerens eget narrativ	72
2.7.3. Organisatoriske studier gennem sprogsplil	74
2.7.4. En forhandling af magt og mening	75
2.7.5. Sproget, de gode fortællere og den blinde vinkel	75
2.8. Analysestrategi	77
2.8.1. Læringsbegrebet	77
2.8.2. Rationalitetsmyter og institutionelle logikker	77
2.9. Ethiske overvejelser	79
Kapitel 3. Projektet i konteksten	82
3.1. Projektet - en teoretisk introduktion	82
3.1.1. Projektet som symbol	82
3.1.2. En samfundsstruktur i forandring	83
3.1.3. Fra disciplin- til projektsamfund	84
3.1.4. Modstridende krav og udfordringer	86
3.1.5. Fra samtidforskning til kommunal kontekst	86
3.1.6. Jagten på kerneydelsen	88
3.2. Aalborg Ungdomsskole – en historisk vandring	89
3.2.1. Et projektorienteret samfundsfokus	92
3.2.2. Ungdomsskolens målgruppe idag	92
3.2.3. At være verdensborger og ungdomsskoleelev	93
3.2.4. Den brændende platform	95
3.3. ungdomsskolens iboende myter og logikker	96
3.3.1. Institutionel de-kobling	101
3.3.2. Endnu et udviklingsprojekt	107
3.3.3. Projektet som fremmedlegeme	109
3.3.4. Opsamling	110
3.4. Logikker der finder Projektet ”tilkoblingslækkert”	111
3.4.1. De frivillige og målgruppen smelter sammen	114
3.4.2. Projektet i den tværinstitutionelle organisation	117
3.4.3. Når projektet udfordrer eksisterende logikker	121

3.4.4. Aktionsforskerens aktive medvirken i skabelsen af nye fortællinger ...	123
4.4.5. at investere tid i foranderlige fællesskaber	125
4.4.6. opsamling	127
Kapitel 4. Indføring gennem tværorganisatoriske fællesskaber	130
4.1. At samskabe mening	133
4.1.1. Tendenser i offentligt udviklingsarbejde.....	134
4.1.2. Netværk og forhandlingsrationalitet.....	136
4.1.3. Opsamling	147
4.2. Bevægelsen fra konceptualisering til indføring	149
4.2.1. Det første pilotprojekt	150
4.2.2. Kampen om definitionsretten	152
4.2.3. fra personlig til organisatorisk relationsdannelse	158
4.2.4. Erfaringsdannelsen systematiseres	160
4.2.5. Opsamling	164
Kapitel 5. Oversættelsen og stemmerne fra praksis.....	166
5.1. Frivillighed som metakonteksten	167
5.2. Et partnerskab med Læreruddannelsen	170
5.2.1. implementering af et amerikansk skoleprojekt.....	171
5.2.2. En ledelsesinitieret implementeringsproces	172
5.2.3. Den danske kontekst bliver et uddannelsescenter	173
5.2.4. Frivilligheden udfordres af lærernes logik	177
5.2.5. Mellem frivillighedsbegreb og pBL-logik	180
5.2.6. PBL-begrebet og dets historiske rødder	181
5.2.7. Fraværet af PBL skaber rum for en hierarkisk styringslogik	183
5.2.8. Når oversættelsen oversættes af lærerne	187
5.2.9. Når oversættelsen oversættes af de studerende	189
5.3. Oversættelsen redefinerer Frivillighedsbegrebet.....	191
5.3.1 Det forsvundne projekt.....	193
5.3.2. Epilog – et spring i tid.....	193
5.4. En styret fortælling.....	194
5.5. En næsten anderledes fortælling	196

5.6. Forskerens egen selvobjektivisering	198
5.7. Opsamling	200
Kapitel 6. Frivillighedsprojektet som repræsentativ fortælling for en offentlig sektor i forandring	203
Del 1: Den offentlige sektor og projektbegrebet.....	205
6.1. Konteksten – En offentlig sektor med identitetskrise	205
6.2. Magten, Komplexiteten og loyaliteten.....	206
6.2.1. Projektbegrebets konflikerende logikker.....	207
6.3. Oversættelsesbetingelserne og PBL	210
6.3.1. Er vi med PBL-modellen et skridt nærmere projektsamfundet?	212
6.4. Den fragmenterede organisation og aktionsforskeren	213
6.5. Fra personlig til institutionel relationsdannelse.....	215
6.6. Det store spørgsmål om videndeling og forankring	218
6.7. Opsamling - Det lærende fællesskab.....	219
Del 2: Et perspektiv på frivilligheden.....	225
6.8. Nyskabede import eller tilbage til rødderne?	225
6.8.1. Et tilbageskuende blik	226
6.8.2. Frivillighedsbegrebet og studerende	228
6.8.3. Fra filantropi til kalkuleret udveksling af ressourcer.....	228
6.9. Sammenstødet mellem logikker	230
6.10. Lad os afrunde med et alternativt blik.....	232
Kapitel 7. Konklusion	234
Bibliografi.....	239

LISTE OVER FIGURER

Figur 1: Organisering af Frivillighedsprojektet, CM 2012	35
Figur 2: Aktionsforskningsdesignets procesforløb, CM 2013	36
Figur 3: Oversigt over pilotprojekter 2017, CM	37
Figur 4: Oversigt over pilotprojekter, CM 2017	56
Figur 5: Oversigt over UngAalborgs aktører, CM 2017	57
Figur 6: Interne aktører og deres pilotprojekter, CM 2017	58
Figur 7: Aalborg Universitets aktører, CM 2017	59
Figur 8: University College Nordjyllands aktører, CM 2017	59
Figur 9: Studerende aktører, CM 2017	60
Figur 10: Aktionsforskningsdesignets procesforløb, CM 2013	67
Figur 11: Aktionsforskningsdesign og forskerens forskellige positioner, CM 2013	67
Figur 12: Fogh Jensens teori om overgangsfasen til projektsamfundet, CM, 201	84
Figur 13: Ungdomsskolens organisation og struktur, Ungdomsskoleplan 2010-13	97
Figur 14: Konflikterende rationalitetsmyter 2017, CM	103
Figur 15 gentaget: Konflikterende rationalitetsmyter, CM 2017	110
Figur 16, Personlig relationsdannelse som adgangsgivende præmis, CM 2017 ...	121
Figur 17: Det tværorganisatoriske netværk og samarbejde, CM 2017	139
Figur 18: Det tværorganisatoriske netværk, CM 2017	147
Figur 19: Aktøroverlab i Frivillighedsprojektets netværk, CM 2017	158
Figur 20 (18): Det tværorganisatoriske netværk, CM 2017	216
Figur 21: Betingelser for det lærende fællesskab, CM 2017	220
Figur 22: Betingelser for det lærende fællesskab, CM 2017	224
Figur 23 (18): Det tværorganisatoriske netværk, CM 2017 1	236
Figur 24 (22): Betingelser for det lærende fællesskab, CM 2017	237

KAPITEL 1. INDLEDNING

Denne afhandling er baseret på en treårig aktionsforskningsproces. Med udgangspunkt i den institutionelle etnografis¹ fortællelegreb udfoldes et studie af *Aalborg Ungdomsskoles* forsøg på i 2011-14 at systematisere og kvalificere arbejdet med frivillige studerende gennem et samskabelsesprojekt involverende to store lokale uddannelsesinstitutioner; *Aalborg Universitet* og *University College Nordjylland*. Afhandlingen belyser gennem en vekselvirkning mellem teoretiske perspektiver og beskrivelser fra en konkret praksis projektets univers og organisatoriske liv i den flydende modernitet², og den gennemgående røde tråd understøttes og nuanceres ved hjælp af fortællingen om etableringen af et stort og komplekst samskabelsesprojekt, kaldet *Frivillighedsprojektet*. Dette udviklingsprojekt bestod i praksis af en rammesættende tænketank, der forenede udviklingsstrategier og visioner mellem de tre samarbejdende organisationer og helt konkret af ti pilotprojekter, der blev udviklet undervejs i projektperioden på tre år. I min rolle som aktionsforsker deltog jeg i alle udviklingsprojekter og valgte systematisk at være del af alle igangværende projektprocesser med udgangspunkt i skiftende og meget varierede forsker- samt aktørpositioner. Pilotprojekternes form og strategiske målsætning havde det opdrag, at de alle skulle bestå af tværorganisatoriske partnerskabs- eller netværksdannelseprocesser, der på forskellig vis forsøgte at systematisere og kvalificere Aalborg Ungdomsskoles samarbejde med frivillige studerende.

Jeg tilknyttedes samskabelsesprojektet som aktionsforsker og projektleder i januar 2011. Hensigten var i et forskningsperspektiv dels at komme helt tæt på et stort tværorganisatorisk samskabelsesprojekt i velfærdsstaten³ dels at forstå, på hvilke præmisser et forsøg på strategisk samarbejde med frivillige kan initieres, eksistere og

¹ Begrebet institutionel etnografi uddybes yderligere i afsnit 1.2. *Den institutionelle etnografis mulighedsrum og intention*.

² *Den flydende modernitet*, er et sociologisk begreb, der beskriver det postmoderne/poststrukturalistiske samt stærkt individualistiske samfund, udviklet af Zygmund Bauman og anvendt første gang i bogen *Flydende Modernitet* udgivet i 2000. Begrebet uddybes nærmere i afsnit 3.1. *Projektet – en teoretisk introduktion*.

³ Med begrebet velfærdsstaten henvises til et begreb samt en politisk diskussion, der siden 2011 har haft stor indflydelse på dansk politik, og som i første omgang blev begrebsliggjort af professor Ove Kaj Pedersen med hans bog: *Konkurrencestaten*. Han definerer velfærdsstaten, som værende under kraftig forandring grundet behovet for mere vækst end mulig samt en stigende demografisk udfordring, der bevirker at effektiviseringskravene i den offentlige sektor bliver større og større.

udvikles i en offentlig sektor, der i disse år er under heftig omstrukturering grundet følgende brændende platforme:

- Finanskrisen fra 2008, der har gjort det offentlige budgetunderskud til en stor udfordring for samfundsøkonomien, og som nødvendiggør indførelsen af en ny, strammere budgetstyring (Regeringen 2010).
- Den demografiske udvikling i en aldrende befolkning. Ældrebyrden er stadig voksende. Derfor bliver effektiviseringskravet større og større. Det mærkes helt ned på det daglige niveau for frontpersonalet i den offentlige sektor, og det sætter nye grænser for, hvor stor en del af arbejdsstyrken det offentlige kan lægge beslag på (Majgaard 2013)
- Klima- og miljøkrisen har betydet et forøget krav om bæredygtighed i de offentlige opgaveløsninger og aktiviteter (KL 2013).
- En bedre uddannet befolkning med forventning om medinddragelse og deltagelse. Disse udfordrer eksisterende organiseringsformer, ledelseshierarkier og arbejdsformer (Frivillighedsrådet 2013)
- Et stadig voksende krav til den offentlige ledelse om dokumentation, målstyrning og evidensbaserede tiltag samt på den anden side et behov for innovation og nye metoder, der ikke er plads til i de meget stramme budgetter (Majgaard 2013).

Afhandlingens hovedfokus er min mangeårige optagethed af, hvorledes projektformen og projektbegrebet kan medføre en vis determinisme. Med dette mener jeg, hvordan projektformen og – begrebet på forhånd dømmer initiativer og organisatoriske visioner, der realiseres og organiseres gennemprojektets rammesætning. Hvorfor har det ofte så markant en betydning, for eksempelvis det samlede organisatoriske læringsudbytte, at projektformen udgør rammen for det indhold, der forsøges gennemført? (Fogh Jensen 2007) (Nonaka og Takeuchi 1995) (Røvik 2007). Afhandlingen er et studie af den kompleksitet, der er i det offentlige forandringsprojekt, som bevæger sig i et krydspres mellem på den ene side kravet om stram økonomi, øget dokumentation og evidensgaranti og på den anden side behovet for udvikling, kreativitet og innovation (Majgaard 2017) (Røvik 2007).

Det er med afsæt i en interesse i den offentlige sektors forsøg på at dygtiggøre sig inden for arbejdet med netop tværorganisatoriske projekter, netværksdannelse og forsøget på samskabelse med den frivillige sektor, at nærværende forskningsprojekt blev initieret. Mit udgangspunkt for arbejdet med afhandlingens teoretiske afsæt har været, at tværorganisatoriske samskabelsesprocesser og projekter er udfordrende at forstå og begribe essensen af, hvis man udelukkende tyer til hjælp fra enten styringsteori/formbaseret organisationsteori eller udelukkende har blik for et fokus på identitetsdannelse eller det brede samfundsperspektiv. I det følgende afsnit introduceres, hvorledes jeg i denne afhandling forsøger at rammesætte og begribe det tværorganisatoriske samskabelsesprojekts kompleksitet i den offentlige sektor gennem en udfoldelse af en institutionel etnografi, der repræsenterer både et bredere

filosofisk afsæt i samfunds- og organisationsteorien samt et skærpet blik på en konkret praksis, hvor en gruppe aktører har fingrene dybt begravet i såvel den kompleksitet som det potentiale, som afhandlingen søger at billedliggøre.

1.1. DET TEORETISKE AFSÆT SKITSERES

Dette afsnit introducerer det teoretiske afsæt, som afhandlingen fortrinsvis vil basere sit analytiske design på. Det er med dette blik, perspektiv og udsyn, at jeg har orienteret mig i aktionsforskningsprocessen. Det er disse teoretiske landskaber, der har bidraget til at skærpe mit fokus og ståsted.

De toneangivende forskere, der optræder som fundamentet for afhandlingens perspektiv og tyngede, udgøres henholdsvis af sociolog Zygmund Bauman for hans karakteristik af en samfundstendens og tidspræmis, hvor han beskriver kompleksiteten og de menneskelige dilemmaer, der forbindes med, hvad han kalder: *den flydende modernitet* (Bauman, 2000). Filosof Anders Fogh Jensen bringes i spil grundet hans mere fokuserede blik på projektets virkelighed og betydning for det hele menneske i en mere lokal og dansk kontekst (Fogh Jensen 2007). Systemteoretiker Niels Åkerstrøm Andersen giver med sin analyse af partnerskabsprocesser, sprogets samt magtens betydning for samskabelse, et analytisk greb, der evner at gribe min empiri, hvis kompleksitet bestod af konstant at være i proces og bevægelse mellem meget forskellige aktørgrupper og logikker (Åkerstrøm Andersen 2006). Forsker i offentlig styring Klaus Majgaard har med sit mangeårige virke som topdirektør i den offentlige sektor på børne- og ungeområdet et specialiseret fokus på netop samskabelse som et centralt element for en velfærdsstat i forandring (Majgaard 2017). Og som endnu et greb, der bidrager til systematikken og forståelsesrammen i de analytiske kapitler, anvendes organisationsteoretiker Kjell Arne Røvik, hvor det i høj grad er hans blik på implementering af, hvad han kalder organisatoriske trends- og idéer, der fungerer som en central analytisk byggesten (Røvik 2007). Sidst men ikke mindst anvendes forskerparret Sørensen og Torfing for deres analyse af den rationalitet og logik, der eksisterer i tværorganisatoriske projekter og netværk (Sørensen og Torfing 2005). Jeg præsenterer i det følgende kort hovedteoriene bag afhandlingens teoretiske formgivning, for senere i analysekapitlerne at udfolde samt udfordre de anvendte teorier.

Projektet

"Vores måde at være menneske på i verden formes af, at vores tid, og vores samfund, er et samfund, der organiserer sig igennem projekter."

(Fogh Jensen 2009, 13)

Ovenstående citat er et forsøg på at definere det, 'at være projektmenneske i et projektsamfund' (Fogh Jensen 2009, 9-17). Udviklingen fra et traditionelt industrisamfund til videns- og informationssamfund har, ifølge Fogh Jensen og Åkerstrøm Andersen, ændret betingelserne på arbejdsmarkedet, og der stilles i dag nye krav til såvel organisationers strukturer og vision som til den enkelte medarbejders kompetencer og ressourcer (Åkerstrøm Andersen mfl., 2001, 31). Fast arbejde, stabile rammer og det at følge en fastlagt struktur i det daglige virke opleves ifølge Baumann som upopulært og gammeldags i samtidens mentalitet og struktur - en tidsalder, som han betegner *den flydende modernitet* (Z. Bauman 2004). Den dybe tallerken skal helst opfindes hver dag, og den mest efterstræbte kompetence er evnen til at navigere i en konstant tilstand af forandring. Slanke spændstige mennesker er ifølge hans forskning idealet i disse år, og det samme gælder for organisationerne. Mennesket er for første gang i historien konfronteret med et krav om kontinuerlig forandring (Illeris 2011). Derfor er vi i gang med en omstillingsproces i vores adfærdsmønstre og organiseringsstrukturer, der gør os egnede til at eksistere i denne tilstand af konstant forandring (Bauman 2004, 5). Mennesket i projektsamfundet er noget i kraft af sit sidste projekt, i kraft af sin omstillingsevne og måles og vejes desuden ud fra sine samarbejdsevner. Den efterstræbte og efterspurgte evne er sjældent udelukkende specialisering og ekspertise inden for et enkelt område, men i stedet evnen til at skifte smertefrit fra et projekt til et andet - at udvikle de nye færdigheder og kompetencer, der kræves i den givne kontekst og det forholdsvis hurtigt (Bauman 2004, 6-9). Projektsamfundet og projektmennesket er tilsyneladende løsningsmodellen, der kan efterkomme tidens krav om omskiftelighed, fleksibilitet og innovation.

Projektet kræver, ifølge Fogh Jensen, vores dedikation og vores fordybelse i korte, intense tidsintervaller - vi identificerer os med processen og spejler os i dets vision, det sociale praksisfællesskab og dens struktur. *Vi er vores projekter, projekter er alle vegne, og alle har tilsyneladende projekter* (Fogh Jensen, 2009, 9). Projektmennesket beriges og bekræftes gennem projektets processer og de tilhørende sociale relationer, men skal forberede sig på at give slip, danne nye relationer og tilhørsforhold og genopfinde sig selv inden for forholdsvis korte tidshorisonter. Globalisering, outsourcingtendenser, tværgangsmæssige løsningsmodeller og mange andre forandringer i samfundsstrukturen gør det til en nødvendighed, at projektmennesket

kan agere agilt samt dynamisk i og mellem mange forskelligartede praksisfællesskaber, da organisationer og deres funktioner ofte opdeles og decentraliseres i brudstykker over et stort lokalområde – endda hele verden (Z. Bauman 2004) (Wenger 1998). Omvendt stiller det også voksende organisatoriske krav til virksomheder og institutioner om at kunne videndele på tværs af projekter og organisationer samt kontinuert lære af dem og forstå at eksistere med evindeligt organisatorisk forandring som en præmis. Netop disse voksende krav til videndeling og nye læringssystematikker i en foranderlig offentlig sektor er en af de tilbagevendende udfordringer, som afhandlingens empiriske fund kredser omkring.

Partnerskaber og samskabelse

Partnerskabsdannelse kan ifølge Åkerstrøm betegnes et af den flydende modernitets ”honnørord” og anvendes i flæng sammen med andre populære betegnelser som netværksdannelse, samskabelse og projektsamarbejde (Åkerstrøm Andersen 2006). Disse organisatoriske samarbejdsformer udvikles ifølge Majgaard på tværs af forskelligartede systemer og gør det eksempelvis muligt at forene den offentlige sektor med den frivillige sektor og den frivillige sektor med private virksomheder (Majgaard 2013). Kvaliteten er, at sådanne tværganisatoriske projekter muliggør et sæt dynamiske samarbejdsformer, der forener den frivillige organisations uafhængige samfundskritik med det offentliges ansvar for velfærdsstaten.

Nogle gange organiseres dette i formaliserede samarbejder og partnerskaber mellem offentlige, private og frivillige organisationer, der deler ressourcer for at skabe ydelser sammen, som ingen af dem kunne skabe hver for sig. I disse tilfælde tales der om samstyring, altså ”co-management” eller ”co-governance”.

(Majgaard 2017, 13-14)

Definitionen af ovenstående begreber uddybes eller nuanceres sjældent inden samarbejdet påbegyndes – muligvis fordi metaforene er dejligt uforpligtende og kan rumme næsten alt, hvad vi ønsker (Åkerstrøm Andersen 2006). Ifølge Majgaard er samskabelsesbegrebet en synliggørelse af det faktum, at selve velfærdsstaten, dens kerneydelser, samt måden hvorpå de produceres, i dag er til kontinuerlig forhandling. Diskursen er ved at ændre sig fra det, han betegner *fra ret til ydelse – til ret til deltagelse*. Civilsamfundet inddrages nu i meningsforhandling om, hvorledes målsætninger kan oversættes og udformes i en lokal kontekst. Borgerinddragelse og afsøgning af nye metoder til samarbejdet med den frivillige sektor bliver en måde at undersøge, hvorledes velfærdsstaten gennem en stadig foranderlig proces kan udvikle sin kerneydelse og form. Initiativerne har ifølge Majgaard især et udspring i finanskrisens indtog i 2008. *Vi lever i en tid, hvor der fattes knaphed på stort set alt* (Majgaard 2013). Tværganisatoriske samarbejdsformer og projekter er et forsøg på sammen at forene kompetencer og ressourcer, der ikke ville være muligt at realisere alene (Majgaard 2017, 16).

Åkerstrøm argumenter, at disse metaforer, der alle har rødder i projektbegrebets forskellige nuancer, bliver skrøbelige, hvis ikke samarbejdsformen forsøges rammesat og alle involverede parter formår at udvikle et fælles sprog. Ofte taler vi fra helt forskellige steder, om helt forskellige perspektiver, med helt forskellige motivationer – eller også forties specifikke motivationer, udfordringer og problematikker af aktørerne og samarbejdsprocesserne glider, som resultat heraf, ud i sandet (Åkerstrøm Andersen, 2006).

Samskabelsesprocesserne er også ifølge Majgaard afhængige af mange forskelligartede faktorer såsom motivationer, relationer, styring og kommunikationssystemer såvel internt i de implicerede organisationer som i de tværorganisatorisk etablerede netværk. Dette kan komplicere projektprocessernes forløb samt resultat, og trods gode intentioner kan projekterne synke sammen i ligegyldighed og tvivl eller helt opløses i konflikter (Fogh Jensen 2009). Velfærdsstaten og dens iboende individer orienterer og strukturerer sig i højere grad end nogensinde gennem projektbegrebet, men vi har endnu ikke til fulde greb om hverken begrebet eller processen, er Fogh Jensens pointe (Fogh Jensen 2011). Vi lever i en overgangsfase på vej ind i det, som han kendetegner projektsamfundet, og offentlige, som private organisationer forsøger i disse år at dygtiggøre sig i forhold til arbejdet med projektprocesser samt i arbejdet med de tværorganisatoriske initiativer, der betegnes samskabelse, netværksdannelse og partnerskabsdannelse.

Organisatoriske trends og idéer

Organisationsforsker Røvik udfordrer ligeledes disse organisatoriske begreber og processer og betegner dem organisationsidéer og trends (Røvik 2007). De kan ifølge ham i høj grad tilskrives et symbolperspektiv, hvor organisationsopskrifterne kan opfattes som værende modefænomener med symbolsk værdi. Institutionel forandring forklares med et ønske om at anvende det sidste nye og derved leve op til en eksempelvis politisk agenda (Røvik 2007). Ledelsesmæssige valg af institutionsopskrifter oversættes, fra hans perspektiv, som meningsbærende symboler på, at den eller de pågældende organisationer ønsker at signalere for omverdenen, at det formås at leve op til tidens normer. Ligeledes kan deres formål være at signalere, at organisationerne evner at være på forkant med udviklingen. Organisationens valg af ”opskrift” har dermed større meningsindhold end blot at være værktøj for løsning af organisatoriske udfordringer – de har karakter af signalværdi og omhandler ligeledes en politisk samt strategisk agenda.

De tværgående netværk og styringsformer

Samskabelses- og dertilhørende organisatoriske forandringsprocesser betinges ifølge Sørensen og Torfing af en udfoldet forhandlingsrationalitet mellem de involverede aktører (Sørensen og Torfing 2005, 11-15). Ledelse af tværorganisatoriske samskabelsesprocesser udfordres og betinges af det handlingsrum, som de dertilhørende hovedorganisationer og ledelser formår at skabe omkring projektet.

Samskabelsesprojektets eller netværkets fremtid afhænger, ifølge forskerparret, af en meningsfuld balance mellem styring og facilitering.

Sameksistensen rummer store udfordringer for de politiske myndigheder, der ofte får en vanskelig dobbeltrolle, som både en blandt flere netværksdeltagere og en udenforstående tilvejebringer af de juridiske, politiske og økonomiske rammer for netværksstyringen. Mange politiske myndigheder har svært ved at håndtere denne dobbeltrolle og ender ofte med enten at fylde for meget i rollen som netværksdeltager eller for lidt i rollen som metaguvernør.

(Sørensen og Torfing 2005, 13-14)

Denne argumentation tilslutter Røvik sig, da han med et af sine mest kendte teoretiske begreber: *translationsteorien* beskriver, at direkte implementering af en specifik organisationstrend aldrig kan finde sted. Intet koncept er direkte overførbart i en ny kontekst, da begreberne altid vil møde aktører, der med deres varierende referencerammer og virkelighedsopfattelser vil oversætte koncepterne i netop deres lokale kontekst og praksis i forsøget på at gøre dem meningsfulde i deres anvendelse og form (Røvik 2007). Visionen om at implementere projekter og produkter og på forhånd tilrettelægge en stramt styret proces, hvor intet må oversættes eller tilpasses en lokal kontekst eller praksis, er ganske simpelt ikke mulig. Koncepter og begreber vil altid møde en fortolkning i mødet med den udvalgte aktørgruppe.

Hvis dette er tilfældet, hvordan orkestrerer vi i så fald dialogen mellem tværgående styringsformer i det offentlige system og eksterne parter, der eksempelvis samarbejder om at udvikle velfærdsydelser i en større dansk kommune? Hvilke udfordringer opstår i en børne- og ungeafdelings projektsamarbejde med frivillige såvel internt som eksternt, og hvilke svar er der på de problemstillinger, der må opstå i kompleksitetens krydspres? Og skal kompleksiteten reduceres eller i højere grad udfoldes?

Projekternes potentiale og udfordring i en offentlig sektor under forandring

Majgaard beskriver, at man specielt på børne- og ungeområdet i den offentlige sektor oplever, at der i disse år med økonomiske udfordringer dannes tværgående samskabelsesprocesser og partnerskaber ud fra den tankegang, at det vil gavne kerneydelserne (Majgaard 2013). Men hvad er kerneydelserne egentlig i den offentlige sektor? Han pointerer, at den kontinuerligt er til forhandling både blandt parterne og ikke mindst i den politiske agenda. Kommunerne er i øjeblikket i gang med at innovere måden, vi taler kerneydelser på. Tværgående innovationsstrenge, programorganisation, partnerskabsdannelse - der sker noget nyt i kommunerne, beskriver han. Men hvad er det, der innoveres? Diskursen er, ifølge Majgaard, ved at ændre sig, og velfærd er ikke længere noget, borgerne har ret til, men i stedet noget, som vi inviteres til at samarbejde omkring. På inklusionsområdet har velfærdsstaten eksempelvis pligt til at skabe læringsmiljøer, der tilbyder meningsfulde

deltagelsesmuligheder for stort set alle børn. Der er ret til deltagelse frem for ret til en bestemt type velfærd. Individet har ikke længere ret til en ydelse, hvor det kan sætte sig ud på kanten af samfundet (Majgaard 2017). Både Klaus Majgaard og politolog Ove Kaj Pedersen⁴ er enige om konteksten for dette skift i velfærdsstatens opgaveløsning og logik: Vi har knaphed på stort set alt. Det er interessant, at specielt de danske kommuners børne- og ungeafdelinger forsøger at løse denne knaphed ved inddragelse af partnerskaber, civilsamfund og medborgerskaber på tværs. Til dette billede hører også samarbejdet med det frivillige samfund. Co-production eller på dansk *samskabelse* er et af de mest sexede ord, der findes i den offentlige sektor i dag, udfolder Klaus Majgaard (Majgaard 2013).

Ifølge Kaj Pedersen og Majgaard er der her tale om en kommunal sektor, der er nødt til kontinuerligt at bevæge sig for at afspejle de nye helheder og behov i samfundet. Dette forskningsprojektet koncentrerer sig om den kompleksitet og klemthed, som unægtelig må være til stede, når forvaltninger på den ene side oplever at skulle spare, evidensbasere og dokumentere og på den anden side at skulle udvikle kvalitet og skabe innovation. Der er i lovgivningen bureaukratiske krav om at skulle dokumentere og følge et program, og samtidigt at skulle handle resolut og med det samme. Kravet om samskabelse og borgerinddragelse eksisterer nu side om side med krav om faste standarder og procedurer fra kommune til kommune. Det er spændende at være offentlig leder i kravene fra globaliseringen og innovationen, skriver Majgaard, men det kræver i høj grad evnen til at kunne samarbejde på tværs og skabe kvalitet i styringsdialogen (Majgaard 2017). Samskabelsesprojekter eksisterer derfor i krydspresset mellem på den ene side ledelsesmæssig styring samt politisk strategi og på den anden side de deltagende aktører i processen, hvilket kan involvere alt, fra ledelsesrepræsentanter og projektmedarbejdere til frontpersonale og frivillige aktører.

De mulighedsskabende arenaer

Disse etablerede handlingsrum eller, som jeg senere benævner dem, mulighedsskabende arenaer, der rammesættes af begreber som projekt, samskabelse, netværks- og partnerskabsdannelse, betinges først og fremmest af en samfundsdiskurs involverende et sæt krav og normer, der af Baumann opstilles som værende den flydende modernitets præmis og skæbne, og af Fogh Jensen kendetegnes projektsamfundet (Bauman 2004) (Fogh Jensen 2011). Ligeledes betinges projektprocesserne af den lokale kontekst og historie, som eksempelvis et tværorganisatorisk projekt placeres i, og hvorledes eksempelvis motivationen for samarbejdet er til stede hos såvel ledelse som de involverede medarbejdere. Sidst, men ikke mindst, har det central betydning, hvorledes de anvendte samt rammesættende begreber oversættes i en lokal kontekst og tillægges mening og betydning (Røvik

⁴ Ove Kaj Pedersen bør nævnes her, da han siden 2011 har markeret sig kraftigt i den danske samfundsdebat, hvor hans forskning netop omhandler en velfærdsstat i forandring. Her er ifølge Pedersen tale om en løbende diskursændring, hvor velfærdsstatens udseende og mindset er på vej ind i, hvad han betegner *Konkurrencestaten*.

2007). Hvilken værdi og betydning tillægges de begreber, som Røvik omtaler organisationsidéer eller trends, og hvordan omsættes og anvendes betydningerne af de deltagende aktører?

1.2. DEN INSTITUTIONELLE ETNOGRAFIS MULIGHEDSRUM OG INTENTION

Analysestrategien i denne afhandling er inspireret af den, der tilhører den institutionelle etnografi - en sociologisk metode, der ifølge Jacobsen bekender sig til at tage den senmoderne organisations flydende eller fleksible form alvorligt (Jacobsen 2006). Desuden er dens formål at spørge kritisk til rationalitetsmyter og generaliserede forestillinger⁵, der præger samtidens organisationer (Røvik 2007). Metodens hensigt er gennem de institutionelle logikkers handlinger og sprogspil at udforske hovedbegreber og problemstillinger, der har betydning for forskningsområdet. Disse begreber anvendes til at begrunde og legitimere bestemte organisatoriske handlemåder og beslutningsmønstre.

Man kan diskutere, om den institutionelle etnografis analyser ikke mere har karakter af diskursanalyser af det moderne samfunds styringsrelationer og organiseringsformer end undersøgelser med en egentlig etnografisk forankring. Det etnografiske studie i sociologisk forstand udtrykker en særlig måde at tænke og bedrive forskning på, der udmærket matcher mit afsæt i aktionsforskningen⁶. Det rummer et erkendelsesmæssigt perspektiv, hvilket betyder en bestemt måde at betragte den sociale virkelighed på, og en ontologisk position, altså en væren i verden, som har at gøre med en bestemt måde at forske på. Endelig vedrører det etnografiske begreb også det slutprodukt, forskningen skaber, som er karakteriseret ved en karakteristisk måde at skrive og fortælle på. "*Sammenfattet kan elementerne beskrives som: the thinking, the doing and the writing of ethnography*" (Jacobsen 2006). At foretage en institutionel etnografisk analyse handler om at tilegne sig indblik i sociale praksisformer og kulturelle levemåder, og her udgør forskerens tilstedeværelse metodens vigtigste princip. Det empiriske datamateriale vil, som i dette aktionsforskningsprojekt, oftest inkludere en række forskellige datakilder, herunder observationer, interviews, uformelle samtaler og politiske dokumenter. Men det er det kontinuerlige, længerevarende ophold i felten, der udgør metodens sande ryggrad (Bate 1997) (C. Geertz 1988) (Gellner og Hirsch 2001).

Analysemetoden er derved den logiske fortsættelse samt afrunding af aktionsforskningsprocessen, hvis slutmål er et videnskabeligt bidrag til forståelsen af institutionelle strukturer, og hvorledes de influerer tværoorganisatorisk partnerskabs-

⁵ Begreberne rationalitetsmyter redegøres for i afsnit 2.8.2. *Rationalitetsmyter og institutionelle logikker*.

⁶ Afsættet i aktionsforskningen uddybes i kommende metodebeskrivelse, kapitel 2, afsnit 2.1.

og netværksdannelse med frivillige studerende og dertil knyttede uddannelsesinstitutioner.

Metoden kritiseres ofte for mangel på systematik eller utilstrækkelig videnskabelig fundering, da hensigten netop er at repræsentere en mangfoldighed af stemmer i den sociale konkrete virkelighed, der undersøges. Dette kan give teksterne en polyfonisk klang. I denne afhandling forstås den polyfoniske klang nu som en styrke. Det bør dog også tilføjes, at disciplinen tilhører en tradition, der bærer præg af en betragtelig modvilje overfor skarpt optegnede kasser og systemer. Den institutionelle etnografi fjerner sig fra traditionel etnografi ved, at det ikke er den lokalt observerede praksis, der skal forklares i sig selv. Mødet med aktørernes hverdagsliv kommer til at danne afsat for en helt anden type spørgsmål. Det analytiske fokus forskydes fra identiteterne og deres meningsdannelse til de institutionelle strukturer, der både bidrager til at ordne praksis og til at gøre den organisatoriske orden meningsfuld for aktørerne (Henriksen 2017).

Det betyder ikke, at interessenterne gøres til passive ofre for sociale strukturer, men blot at fokus forskydes, så aktørperspektivet i selve analysen nedtones til fordel for en undersøgelse af de sociologiske mekanismer, der ikke udelukkende er tilknyttet en enkelt organisation eller et enkelt individ. Den institutionelle etnografi er optaget af aktørers sprog og handling, men søger at afdække mere generelle og strukturelle betingelser, der kan forklare, hvad der udspilles i den pågældende praksis. Aktionsforskningsprojektet bestod i, aktivt at indgå i Aalborg Ungdomsskoles undersøgelse af, hvorledes projektformen og samarbejdet med frivillige studerende kan anvendes som svar på nogle af de udfordringer, som ungdomsskolen står overfor i dag⁷. Jeg iførte mig mange forskellige "kasketter" i forsøget på at komme helt tæt på og blive del af praksis, og mine opgaver var alt fra forsker til netværksdanner, projektleder og evaluator.

Årsagen, til at den institutionelle etnografi her anvendes, som måden hvorpå mine videnskabelige fund og pointer præsenteres, har at gøre med min loyalitet til den form og det grundlag, som mine empiriske data blev indsamlet på - nemlig på aktionsforskningens betingelser. Med en kronologisk opbygget etnografisk fortælling forsøger jeg at tage læseren ved hånden og introducere den kompleksitet, der opstår og tager form i tværorganisatoriske samskabelsesprocesser. Jeg forsøger ikke at reducere kompleksiteten, men i stedet er mit mål at afdække den og udfolde den i et univers, der forhåbentlig for mange læsere fremstår genkendeligt. Arbejdet med etnografien er et forsøg på kronologisk at udfolde udfordringer samt den læring og erfaringsdannelse, der opstod i udviklingsprojektets proces. Gennem et narrativt fortællegreb bliver den institutionelle etnografi min formidling og repræsentation af,

⁷ Med udfordringer menes de betingelser, der nævnes i de indledende afsnit, samt de kommunale udfordringer, der skildres i indledningen afsnit 1.

på hvilke betingelser sådanne processer igangsættes, udvikles og fortolkes i en lokal kontekst og praksis.

Jeg forsøger i fortællingen at lade en bred pluralitet af aktørernes stemmer komme til orde gennem såvel interviewudsnit som ved videreformidlingen af deres egne fortællinger om deres praksis og virkelighed i projektet. Men den institutionelle etnografi er først og fremmest min fortælling og dermed min fortolkning af, hvad der skete i den treårige projektperiode i samarbejdet mellem henholdsvis tre store organisationer og den frivillige sektor. Jeg har forsøgt at behandle aktørernes udsagn og beskrivelser med den største respekt og omtanke, og dertil er langt de fleste pointer, som del af aktionsforskningsprojektet, delt og diskuteret i fællesskab med projektets primære aktører.

1.2.1. ANONYMISERING

Afhandlingens udtryk og form, som institutionel etnografi, er også beskrivelsen af en virkelig aktørgruppe, hvis arbejdsliv udfoldes og eksisterer i netop disse bekræftede rammer, i et kollegialt fællesskab. Det empiriske datamateriale repræsenterer derfor en vis mængde følsom information, der har betydet, at aktørerne i denne afhandling optræder under ændrede navneforhold, så de herved anonymiseres til en vis grad.

Der er dog ingen tvivl om, at det er Aalborg Ungdomsskole som organisationen, der her er tale om, og som udgør undersøgelsens primære og mest centrale organisation. Ligeledes anonymiseres det heller ikke, at aktionsforskningsprojektet er en samskabelsesproces mellem førnævnte, Aalborg Universitet samt University College Nordjylland. Da afhandlingen baseres på et forskerinvolverende aktionsforskningsprojekt, har transparens og synlighed omkring forskningsprocessens fund fra begyndelsen været alle deltagende organisationers intention og motivation.

1.3. AFGRÆNSNING

Det er vigtigt at skelne Aalborg Ungdomsskoles politiske strategi og vision fra denne afhandlings institutionelle etnografi. Under tiden har det været en udfordring for selv jeg, da jeg i aktionsforskningspositionen har været dybt involveret i begge processer og målsætninger.

Afhandlingen forholder sig først og fremmest til det organisatoriske samskabelsesprojekt og dets udfordringer både (tvær)organisatorisk samt individuelt i en offentlig forvaltning, som del af projektsamfundets tendens og diskurs. I analyserne udfoldes det udspillede handlingsforløb, der løbende diskuteres og perspektiveres med afsæt i en teoretisk forståelsesramme, som beskæftiger sig med både et makro-, meso- og mikro-niveau. Med denne inddeling henvises blot til

analysens formgivning og metodik, hvor den tekstmære analyse af sprogs spillene⁸ og de foretagne handlinger i samskabelsesprocesserne, kobles til organisatoriske logikker⁹ og virkelighedskonstruktioner, der muligvis peger på samt kan nuancere en bredere samfundsnorm og tendens¹⁰. Forskningen er foretaget i tæt samarbejde med praksis, hvor jeg blandt andet har fungeret som aktiv projektmedarbejder med fysisk placering og kontorplads blandt organisationens øvrige projektmedarbejdere og akademiske personale. Den kronologiske fremstilling af forskningens pointer fremhæves og belyses med udgangspunkt i de netop præsenterede teoretiske indfaldsvinkler, og dette anvendte organisatoriske samt samfundsfilosofiske afsæt væves ud og ind mellem konkrete narrativer og scener, der udspillede sig i praksis. På denne måde forholder afhandlingen sig loyalt til aktionsforskningsprocessens kronologi og handlingsforløb¹¹. Temaer behandles og analyseres derfor i etnografien som de løbende fik betydning og kom til ”at fylde” i projektets udviklingsproces og praksis. Afhandlingens mål er en teoretisk analyse af, hvorledes sådanne processer og dertilhørende konkrete produkter (ifølge Røvik kaldet *organisationsidéer og trends*) søges implementeret i en kommunal lokal praksis, og hvorledes en sådan implementering oversættes og meningsforhandles af involverede aktører i et spændingsfelt mellem organisationshistorie, det omkringliggende samfund, aktørernes institutionelle logikker og den rammesatte styring af processen (Røvik 2007).

Samskabelsesprojektet initieret af Aalborg Ungdomsskole har haft til hensigt at løse en konkret problemstilling for en specifik del af den offentlige sektor. Som aktionsforsker og projektmedarbejder var min funktion at bidrage med et løbende teoretisk blik på, hvad der var på spil i konkrete udfordringer eller lokale succeser. Sammen med en tænketank og tilknyttede styregrupper var det dertil min opgave at udvikle et professionelt sprog at tale om konkrete udfordringer på. Disse ”skub” og dialoger, der i den forbindelse løbende udspillede sig med praksis, mundede ud i planlægningen af nye handlinger, og af og til redefinerede de helt målsætninger og perspektiver på projektet.

Afhandlingens udvalgte fokusområde er en tæt beskrivelse af den offentlige forvaltning, hvor beskrivelsen fokuserer på at udvikle en forståelse af, hvad der sker i

⁸ Begrebet sprogspil redegøres for i afhandlingens metodekapitel, afsnit 2.7. *Sprog og fællesskab*.

⁹ Begreberne logikker samt virkelighedskonstruktioner redegøres for i afhandlingens metodekapitel, afsnit 2.8.2. *Rationalitetsmyter og institutionelle logikker*.

¹⁰ Analysens form og strategi uddybes nærmere i afhandlingens metodekapitel afsnit 2.8. *Kondensering og analysestrategi*.

¹¹ For indblik i aktionsforskningens kronologi se afhandlingens metodekapitel, afsnit 2.3. *Aktionsforskningens designprincip*.

alle ledelseslag fra beslutningstagere til praksisniveau, når et forandringsprojekt, som det der blev kaldt *Frivillighedsprojektet*, forsøges implementeret som en del af organisationen. Der vil i afhandlingen teoretisk samt analytisk blive arbejdet med, hvordan medarbejdere og medaktører indgik i processen, og indgangsvinklen er aktørernes fortællinger, handlinger og den måde, hvorpå disse rent faktisk påvirkede selve projektets slutresultat. I afhandlingen indgår mange perspektiver og narrativer, der tilhører de frivillige studerende samt de projektledere fra Aalborg Universitet og University College Nordjylland, som var tilknyttet projekterne. Med fokus på primært det, der udspiller sig i den offentlige sektor, indgår den øverste ledelse på Aalborg Universitet og University College Nordjylland ikke i undersøgelsen. Dog er alle stemmer, der deltog i Frivillighedsprojektets pilotprojekter, forsøgt hørt og repræsenteret. En del af undersøgelsens mål er også at bidrage med viden om, hvad selve aktionsforskningsprocessen og den tilhørende institutionelle etnografi kan tilføje og betyde for tværorganisatoriske forandringsprocesser.

Det empiriske materiale er stort og den samlede fortælling kompleks. Afhandlingen repræsenterer et udsnit af samt et specifikt fokus på, hvad der udspillede sig i det treårige projekt – og denne komposition og rammesætning er min egen. Aktørerne låner mig generøst deres historier og beskrivelser af, hvad der udfoldende sig i den treårige projektperiode, men læser må være opmærksom på, at jeg optræder som redaktør af det empiriske repertoire. Derved er rækkefølgen samt det anvendte teoretiske blik udelukkende min fremstilling og forståelse hændelsesforløbet¹². Jeg frasiger mig herved forestillingen om en samlet objektiv sandhed og afgrænser hermed afhandlingen til en teoretisk analyse og fortolkning af min repræsentation af hændelsesforløbet, der forhåbentlig kan bidrage med inspiration og nye perspektiver til feltet (Henriksen 2017).

Min store optagethed af projektet som en arbejdsform, der i stadigt højere grad gør sit indtog og udfordrer samtidens mere klassisk fundererede organisationsstrukturer og søjler, betyder et særligt fokus på samt en diskussion af projektbegrebet samt dets placering og anvendelse i det moderne samfund. Dog afgrænses afhandlingen ved projektansættelsen som strategisk ansættelsesform, og jeg berører kun i form af overordnede samfundstendenser og ”tidstypiske symptomer” de korte ansættelsesformer og deres betydning for magtforhold, tryghed og tillid mellem ledelse og medarbejdere. Dilemmaerne herved finder sin plads i afhandlingens diskussionsafsnit, men fylder ikke i analyserne af den simple årsag, at de projektansatte i Frivillighedsprojektet og i øvrigt i resten af Ungdomsskolen var fastansatte.

Ligeledes betyder afhandlingens fokus på projektet som arbejdsform i tværorganisatoriske netværks- og samskabelsesprocesser, at der ikke måles eller

¹² For indblik i aktionsforskningsprocessens forskellige positioner se afhandlingens metodekapitel afsnit 2.6.2. *Forskerens forskellige positioner*.

vurderes på selve indholdet af det, som frivillighedsbegrebet potentielt kan bidrage med hos Ungdomsskolens målgruppe, de unge mellem 13-25 år. Det er altså ikke forskningsprojektets opgave at vurdere eller tage stilling til hverken læringens, dannelsens eller den pædagogiske kvalitet af de udviklede pilotprojekters indhold. Dette kunne helt sikkert have været omdrejningspunktet for sin helt egen selvstændige afhandling.

1.4. PROBLEMFORMULERING

Som aktionsforskningsprocessen udviklede sig, begyndte forskningsprojektets essens at manifestere sig i min bevidsthed gennem en ganske specifik symbolsk og metaforisk form. Jeg oversatte kompleksiteten i den tværorganisatoriske samskabelsesproces med udseendet og opbygningen af en Babusjkadukke. En tilsyneladende enkel genstand, hvis mening tydeligt fremgår, når den første gang tages i øjesyn – en russisk enkel pyntegenstand. Undersøges dens egentlige konstruktion, består dukken af en helt anden og mere kompleks opbygning, nemlig af mange mindre dukker placeret i flere lag, og selve dens formål kan nu betvivles. For hvordan skal de mange lag forstås og eksponeres, hvis det blot er en pyntegenstand?

I afhandlingens babusjkadukke repræsenterer det inderste lag de handlingsrum, som Aalborg Ungdomsskoles samskabelsesprojekt repræsenterede i form af dens mange igangsatte pilotprojekter. I dette handlingsrum etableres aktørernes mulighed for at udvikle et praksisfællesskab i et krydspres mellem styringsredskaber, politisk agenda, relationsdannelse og tidsperspektiv. De næstkommende lag repræsenteres af henholdsvis samskabelsesprojektets introduktion til Aalborg Ungdomsskoles praksis og historie, hvor den organisatoriske kontekst, som projektet placeres i, får stor indflydelse på projektforløbets udvikling og resultat. Og som sidste lag rammesættes betydningen af samfundsstrukturen og mentaliteten, som kendetegnes ved den flydende modernitets værdier: Fleksibilitet, mobilitet, foranderlighed, udlicitering, projektorganisering og netværkspleje. Samlet udgør delene en helhed, der alle er betydningsfulde for forståelsen af tværorganisatoriske samskabelsesprocesser som den, der kendetegnede Frivillighedsprojektet.

Den kronologiske inddeling af afhandlingens analysekapitler, inspireres af Røviks beskrivelse af, hvorledes forandringsprojekter baseres på organisationsidéer eller trends. Der vil ifølge ham i organisatoriske forandringsprocesser altid være tale om en *kontekst og motivationsfase*, hvor idéen møder organisationens institutionelle logik, historik og praksis. Dernæst påbegyndes en *indføringsfase*, hvor projektet over tid og i en løbende proces forsøges implementeret i den lokale praksis. Den sidste del af processen vil bestå af en *oversættelsesfase*, hvor aktørerne tillægger de anvendte former og begreber en værdi, der er meningsdannende i netop deres kontekst, praksisfællesskab og i forhold til produktionen af deres kerneydelser i organisationen (Røvik 2007).

1.4.1. FORSKNINGSSPØRGSMÅL

Hvordan anvendes projektbegrebet som organiserings- og samarbejdsform i den offentlige forvaltning i Danmark, og hvorledes udgør projekters tværgående organisatoriske netværk samt partnerskaber en kompleks udfordring såvel som en potentiel mulighedsskabende arena for fremtidens offentlige sektor, som samlet lærende organisation?

Problemformuleringen er for overblikkets skyld, herunder inddelt i tre særskilte udfordringer¹³:

Udfordringer i et Kontekst-perspektiv:

Det første fokus i afhandlingen vil være på den organisatoriske kontekst, historik og på den indledende projekt-fase. Hvilken kompleksitet, hvilke dilemmaer og hvilket rationale ligger til grund for arbejdet med samskabelse og frivillighedsbegrebet i den offentlige forvaltning? Hvilken betydning har det for arbejdet med frivillighedsbegrebet, at rammen om strategien og indsatsområdet udgøres af projektet som arbejdsform?

Udfordringer i et Indførings-perspektiv:

Hernæst tages udgangspunkt i projektet, som senmoderne organiseringsform, og afhandlingens anden del beskæftiger sig med interaktion, styring og organisatorisk læring i tværgående organisatoriske netværk og samskabelsesprocesser. Her undersøges netværkets logik og konstruktion som begreb, og det belyses, hvorledes denne virkelighedskonstruktion møder den offentlige forvaltnings ansatte og praksis.

Udfordringer i et Oversættelses-perspektiv:

Afhandlingens sidste fokusområde omhandler, hvorledes politiske strategier og indsatsområder oversættes og anvendes af de involverede aktører og praktikere. Da frivillighed er udviklingsprojektets omdrejningspunkt, fordrer forståelsen af praktikernes oversættelse, en redegørelse for frivillighedsbegrebets historik og politiske placering samfundsdebatten. Herefter kastes et blik på, hvorledes studerende og projektmedarbejdere arbejder med og oversætter begrebet i Frivillighedsprojektet, som den faktiske kontekst.

¹³ De skitserede tre udfordringer, der knyttes an til problemformuleringen, behandles i hver sit analysekapitel, hvor temaet *kontekst* rammesætter analysekapitel 3, temaet *indføring* rammesætter analysekapitel 4 og temaet *oversættelse* rammesætter analysekapitel 5.

1.5. OPBYGNING AF AFHANDLING

Afhandlingen er inddelt i syv kapitler, som hver især søger at skabe orden og overblik over aktionsforskningsprocessens empiriske materiale samt over de teoretiske dele, der anvendes til at tilføje de repræsenterede fortællinger nuance og perspektiv i et mere almennyttigt og praksisnært lys.

Efter de første rammesættende afsnit, der kort skitserer forskningsprojektets intention og motivation følger kapitel 2, der forklarer mit metodiske afsæt i aktionsforskningen samt belyser den analytiske vinkel, som valget af den institutionelle etnografi betinger. I dette kapitel redegør jeg for det spændingsfelt, der definerer aktionsforskerens præmis i placeringen mellem forskning og udviklingen af en specifik praksis i ofte intenst samspil med denne. Dertil beskrives forskningsprojektets design og procesforløb, så læseren kan danne sig et overblik over den treårige forskningsproces, hvor jeg var aktivt involveret i den praksis, som jeg forskede i. Feltstudiet præsenteres, og der redegøres for de forskerpositioner, relationer, fortællinger og virkeligheder, som udgør afhandlingens empiri, og som jeg var aktivt medproducerende af. Metodeafsnittet vil derfor have stærkt fokus på også den narrative teori, på sprog og fællesskaber og på etikens betydnings for aktionsforskerens virke.

De følgende kapitler tre, fire og fem er analytiske afsnit, der også udfolder afhandlingens teoretiske afsæt i takt med, at aktionsforskningsprocessens fortællinger præsenteres. Her forholder jeg mig tro til forskningsdesignet, der var konstrueret således, at teoretiske forklaringsmodeller og ny viden blev søgt og udforsket i samspil med udviklingen af aktionsforskningsprojektet. Min forskerposition var ansvarlig for at tilføje forandringsprojektet teoretiske perspektiver og et blik, der kunne være anvendelige i udviklingsprocesserne. Derfor har jeg også i afhandlingen valgt at lade teori og praksisfortællinger nuancere og kvalificere hinanden i samlede kapitler og ikke særskilt. Kapitlerne er inspireret af Røviks opdeling af førnævnte tematikker, der har betydning for implementering af organisatoriske trends; *kontekst*, *indføring* og *oversættelse*, hvor jeg dertil har udviklet en rammesætning tilpasset netop dette aktionsforskningsstudie i tværorganisatoriske udviklingsprojekter (Røvik 2007). Valget om udgangspunktet i Røviks analytiske ramme er foretaget, da temaerne formår at rumme en fortællingen om en projektproces, der udvikles, udfordres og forandres over tid. Den første del af hvert kapitel fungerer overvejende som organisations- og samfundsanalyse, hvor den empiriske data understøtter det teoretiske afsæt. Anden del af hvert kapitel tager skridtet tættere på praksis, hvor et længere narrativ fra Frivillighedsprojektet udgør analysens fokus. Hermed har jeg opstillet en dualistisk analyseform, hvor et meta- samt mikroperspektiv i vekselvirkning understøtter hinanden. Kapitlerne er navngivet henholdsvis:

- Kapitel 3: Projektet i Konteksten

Del 1: Teoretisk redegørelse og samfundsanalyse

Del 2: Analyse, der bevæger sig tættere på den aktuelle praksis

- Kapitel 4: Indføring gennem tværorganisatoriske fællesskaber

Del 1: Teoretisk redegørelse og samfundsanalyse

Del 2: Analyse, der bevæger sig tættere på den aktuelle praksis

- Kapitel 5: Oversættelsen af stemmerne fra praksis

Del 1: Teoretisk redegørelse og samfundsanalyse¹⁴

Del 2: Analyse, der bevæger sig tættere på den aktuelle praksis

Kapitel 6 er afhandlingens diskussionsafsnit. Frivillighedsprojektet som repræsentativ fortælling for en offentlig sektor i forandring nuanceres og diskuteres her inden for rammen af følgende to hovedoverskrifter:

Den offentlige sektor og projektbegrebet: Her diskuterer jeg afhandlingens centrale fund i forhold til de dilemmaer, der opstår mellem disciplinsamfund og projektsamfund, når den offentlige sektor forsøger at organisere sig gennem tværorganisatoriske projekter og netværk. Jeg afslutter dette afsnit med en model, der illustrerer og rummer tekstens centrale pointer.

Et perspektiv på frivillighedsbegrebet: Anden del af diskussionen er dedikeret til frivillighedsbegrebet, som behandles med udgangspunkt i de forskellige oversættelser af begrebet, som jeg oplevede i projektet

¹⁴ Den teoretiske redegørelse og samfundsanalyse begrænser sig dog, i dette analysekapitel, til enkelte indledende afsnit, og fylder ikke halvdelen af kapitlet, som det var tilfældet i de tidligere analysekapitler. Dette har at gøre med kapitlets hensigt samt dedikation til de praktikere, for hvem *Frivillighedsprojektet* blev del af deres daglige praksis og virke. I dette kapitel er det centrale fokusområde, hvordan de oplevede den ledelsesinitierede strategi og valgte at arbejde med den i praksis.

mellem de frivillige og de ansatte i ungdomsskolen. Jeg forsøger desuden med et historisk tilbageblik at foreslå, at inspirationen til Frivillighedsprojektet måske kunne være fundet i ungdomsskolens egen historik, fremfor på den anden side af Atlanten.

I det afsluttende kapitel præsenterer jeg forskningsprojektets afsluttende bemærkninger samt konklusionen, og det indikeres blandt andet, hvorledes projektformen i høj grad fordrer individuel læring og lokale erfaringer, men at den til gengæld udfordrer den offentlige sektor som samlet helhed og lærende organisation.

1.6. FRIVILLIGHEDSPROJEKTETS SAMSKABENDE ORGANISATIONER

Inden metodekapitlet herefter udfoldes, beskrives nu de organisatoriske aktører, der var i spil i udformningen og realiseringen af afhandlingen, ligesom jeg nærmere vil skitsere det forandringsprojekt, som udgjorde scenen for aktionsforskningsprocessen og dermed også for den institutionelle etnografi, som afhandlingen er baseret på.

I perioden 2011-13 er, som indledningsvis nævnt, udviklet og udført et forandrings- og samskabelsesprojekt i Aalborg Ungdomsskole, kaldet *Frivillighedsprojektet*. Projektet bestod, foruden en tværorganisatorisk tænketank, af en serie pilotprojekter, der hver især adresserede forskellige indfaldsvinkler til frivillighedsbegrebet og til forsøg på netværks- og partnerskabsdannelse mellem Aalborg Kommune (Aalborg Ungdomsskole), Aalborg Universitet (AAU) samt University College Nordjylland (UCN). Det præcise fokus var, at systematisere og udvikle bæredygtige projektsamarbejdsformer mellem Ungdomsskolen og frivillige studerende fra oven nævnte videregående uddannelsesinstitutioner. Indholdsmæssigt skulle projekterne arbejde med at overholde og udvikle Ungdomsskolens virksomhedsplan, gerne med blik for innovative metoder. De frivillige studerende skulle dermed være del af Ungdomsskolens almene praksis og udvikle eller indgå i de kulturelle eller læringsfokuserede tilbud til byens unge mellem 13 og 25 år. Det var funktioner, som traditionelt har været varetaget af såvel deltids- som fastansatte lærere, pædagoger samt medarbejdere i Skole- og kulturforvaltningen. Det kunne enten være i rollen som undervisere, mentorer, praktiske projektmedarbejdere eller i akademiske funktioner i administrationen.

I begrebet "pilotprojekter" ligger forståelsen, at de samskabelsesprocesser, der blev igangsat, havde en nøje afgrænset tidsramme, og at hver organisation udnævnte nøglepersoner i form af styregruppe- og arbejdsgrupperepræsentanter, der drev, udviklede og løbende evaluerede projektprocesserne i tæt samarbejde med aktionsforskeren¹⁵. Den læring om begrebet frivillighed og om at samarbejde i

¹⁵ I praksis varetog jeg, trods rollen, som aktionsforsker, også selv mange udviklingsopgaver og projektlederfunktioner, se afsnit 2.6.2. *Forskerens forskellige positioner*.

projekter med studerende, som hvert projekt tilføjede organisationerne, skulle løbende anvendes til udvikling og forbedring af næstkommende pilotprojekt. Samarbejdsprocesserne skulle løbende igangsættes som perler på en snor, og Aalborg Ungdomsskoles samlede læring af processerne er, som nævnt i de forrige afsnit, det prioriterede element for Aalborg Ungdomsskoles ledelse. Nedenstående uddrag er fra ungdomsskolens første udkast til den projektbeskrivelse, der siden blev til Frivillighedsprojektet.

Vision/Formål:

Organisatorisk læring og udvikling gennem tværinstitutionelt samarbejde, socialt ansvar, frivillighed og anvendelsen af ildsjæle

Forandringsprojektet koncentrerer sig om udviklingen af den offentlige sektor gennem netværkssamarbejde og partnerskabsdannelse. Intentionen er, at studerende gennem en dynamisk netværksplatform får mulighed for at engagere sig i unges læring og udvikling og indgå som ressource i ungdomsskolens nuværende tilbud og struktur. Projektet skal bidrage til udviklingen af tilbud for marginaliserede unge, men vil også fokusere på at skabe muligheder og ”kreativ legeplads” for de ressourcestærke unge, der ”kan og vil selv”. Konceptet rummer utallige perspektiver, men et af hovedformålene er at etablere en vedvarende og organiseret kontakt til de uddannelsesinstitutioner, der eksisterer i nærområdet og trække på det faktum, at mange studerende allerede:

- foretager aktionsforskning og anvender cases i deres projekter
- er ildsjæle og har lysten og kompetencerne til at undervise, og coache inden for deres fagområde
- har et ønske om at engagere sig i deres nærmiljø og tage et socialt ansvar
- har mod på at sætte deres præg på udviklingen af fremtidens ungdomsskole

Formålet vil være, at optage relevante partnerskabsaftaler - finde et forum for gensidigt match, hvor studerende får mulighed for at anvende deres kompetencer og udvikle deres profil, og hvor ungdomsskolen til gengæld får mulighed for at udvikle kvaliteten af eksisterende tilbud såvel som få idéer til udviklingen af nye projekter og koncepter.

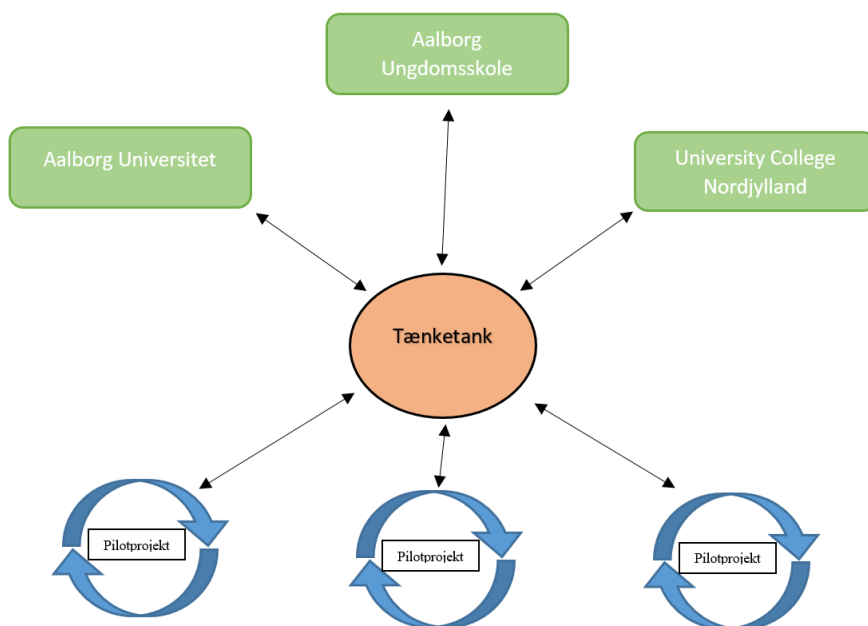
(Bilag 2.1. Første projektudkast 2011)

Initiativet til Frivillighedsprojektet som helhed var taget af Aalborg Ungdomsskoles inspektør. Derudover var alle ungdomsskolens sektionsledere, projektledere, samt de

daglige ledere af ungdomshusene på varieret vis involveret i designet af den treårige projektperiode.

På Aalborg Universitet var forskningsinteressen repræsenteret af *Institut for Samfundsudvikling og Planlægning*¹⁶, og i den praktisk udøvende del af projektet var universitetets projektledere fra henholdsvis *Center for Matchmaking* og *Karrierecenteret* repræsenteret. Fra *University College Nordjylland* var også tilknyttet en mængde projektledere, der tog del i Frivillighedsprojektets udvikling og realisering. Dertil var i omegnen af 50 frivillige studerende aktivt del af projektets forskellige pilotprojekter, og i 2011 var desuden et helt hold på 23 studerende fra University College Nordjyllands Læreruddannelse engageret i Frivillighedsprojektet.

Nedenstående figur illustrerer, hvorledes Frivillighedsprojektet var organiseret i en overordnet tænketank, der igangsatte og evaluerede på de underliggende pilotprojekter. I denne var alle organisationer repræsenterede. Pilotprojekterne bestod hver af en styre- samt arbejdsgruppe, hvor en projektleder fra Aalborg Ungdomsskole altid ledede projekterne og var til stede i begge fora. Styregrupperne bestod af projektledere fra hver involveret organisation og arbejdsgrupperne bestod af studerende fra én eller begge de videregående uddannelser.

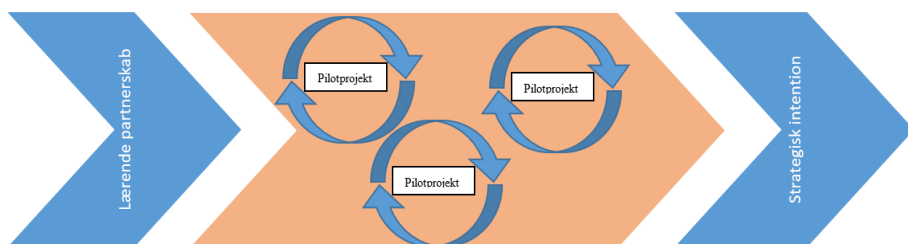


Figur 1: Organisering af Frivillighedsprojektet, CM 2012

¹⁶ Institut for Samfundsplanlægning og Udvikling hedder i dag: *Institut for Planlægning*.

Frivillighedsprojektet er et forandringsprojekt baseret på flere cirkulære læringsforløb. Figur 2 illustrerer den overordnede (her noget forenklet) lineære forandringsstrategi, der bygger på indlejrede cirkulære processer, som løbende får betydning for projektets samlede udvikling, læring og retning. Designet er inspireret af og har et metodisk afsæt i systemisk ledelsesteori, der bygger på Peter Langs konsultative og etisk optagede ledelsesprocesser (Molly-Søholm, et al. 2014). Selve udformningen af Frivillighedsprojektets design foregik i samarbejde med Ungdomsskoleinspektøren og organisationens ledelsesteam samt med udvalgte daglige ledere og projektmedarbejdere¹⁷. Med udgangspunkt i projektets overordnede vision¹⁸ skulle hvert pilotprojekt i høj grad være medarbejderinddragende, og tanken var, at de, der havde forstand på praksis, skulle fungere som medudviklere af de enkelte pilotprojekter.

Da projektets design er inspireret af aktionsforskningens ophavsmand, Kurt Lewins¹⁹ anvendelse af aktionsforskningsbegrebet, består forandringsprocessen af løbende status- og udviklingsmøder, hvor de enkelte aktører i projektet, projektmedarbejdere såvel som frivillige studerende evaluerer resultaterne og kommer med deres bud på, hvordan samarbejdsrelationer kan blive bæredygtige og give det bedst mulige udkast²⁰.



Figur 2: Aktionsforskningsdesignets procesforløb, CM 2013

I den treårige projektperiode blev igangsat ti pilotprojekter, hvoraf flere fortsatte og blev udviklet til nye versioner med nye frivillige, efter den første projektproces var

¹⁷ Afhandlingens afsæt i aktionsforskningen, og hvorledes dette influerede selve Frivillighedsprojektets form og indhold, uddybes i kapitel 2: *Metodebeskrivelse*.

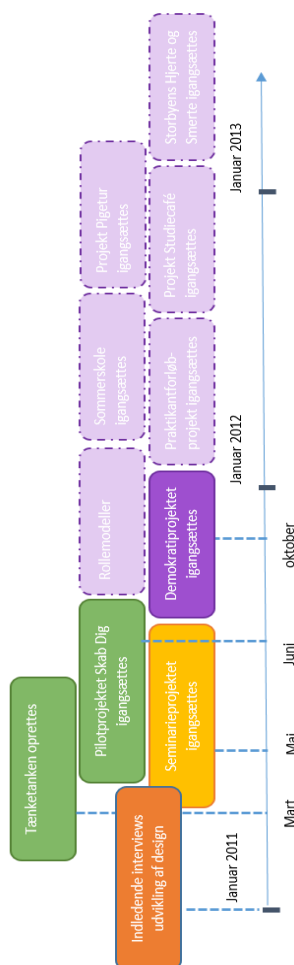
¹⁸ Se ovenstående bilagsuddrag for Frivillighedsprojektets vision, samt bilag 2.1 for supplerende beskrivelser. Persongalleriet uddybes senere i metodekapitlets afsnit 2.5.

¹⁹ Kurt Lewin introduceres yderligere i afhandlingens afsnit 2.1. *Med aktionsforskningen som afsæt*.

²⁰ I rollen som aktionsforsker bidrog jeg med teoretiske overvejelser på disse møder, og dertil samlede jeg de refleksioner, der opstod samt blev diskuteret i mødesituationerne. Se dokumenterne i bilag 3.

afsluttet. Intentionen var at igangsætte dem løbende i projektføreløbet, så erfaringen fra tidligere projekter kunne medbringes i det seneste pilotprojekt. Afhandlingen stiller skarpt på tre større pilotprojekter, der er repræsentative for hele forandringsprojektets essens.²¹

1.6.1. Oversigt over igangsatte pilotprojekter



Figur 3: Oversigt over pilotprojekter 2017, CM

²¹ Afhandlingens til- og fravalg af specifikke praksisfortællinger uddybes i kommende metodekapitel afsnit 2.6.

Ovenstående tidslinje fremhæver netop de processer og pilotprojekter, som afhandlingen har særligt fokus på. Farvekoderne orange, grøn, gul samt lilla går igen, når persongalleriet uddybes i det kommende metodeafsnit. Hermed bliver det muligt for læser at placere stemmerne og de forskellige narrativer i et samlet tidsperspektiv og i de tilhørende konkrete projekter og hermed skabe et illustrativt overblik over den samlede fortælling. De pilotprojekter, der markeres med stiplede linjer og i en helt lys lilla nuance, udelades som hovedfokus for de tre analysekapitler, da ti projekttemaer og dertilhørende aktørgrupper ville blive for omfattende et materiale at arbejde med i en kvalitativ aktionsforskningskontekst²²

1.7. FRIVILLIGHEDSPROJEKTETS BAGTÆPPE SAMT FORHISTORIE

Følgende beskrivelse af Frivillighedsprojektets tilblivelsesfase og forhistorie, er den fortælling, jeg indledningsvis præsenteres for ved indtrædelse i projektet. Dette afsnit er derfor den beskrivelse og diskurs, der for ungdomsskolens ledelse, specielt for ungdomsskoleinspektøren, tjente som det grundlæggende bagtæppe for projektets implementering i organisationen. I de senere analyseafsnit udfoldes den mere dybdegående analyse af den nuancerede og meget komplekse kontekst samt de varierende institutionelle logikker og myter, der eksisterede under og sideløbende med denne fortælling. Netop denne ledelsesbeskrivelse og styrende beretning om Frivillighedsprojektets årsag og logik er på dette sted i afhandlingen interessant at præsentere læser for, da her gives et skarpt billede af den strategiske samt politiske agenda, som vil tilføje perspektiv og til dels placere Frivillighedsprojektet som strategisk indsatsområde i organisationen, inden metodekapitlet udfoldes. Dette afsnit er derfor fortrinsvis ungdomsskoleinspektørens fortælling og politiske beskrivelse af Frivillighedsprojektets relevans for Ungdomsskolen, dens målgruppe og kerneydelse.

Jeg lader den stå i sin rå og ikke-analyserede form for at overføre afhandlingen en del af aktionsforskningsprocessens præmis og forudsætning. Felten åbner sig løbende for forskeren, som handlingsforløbene udspilles, aktørerne bekender kulør og erfaringer bliver til læring (Dewey 2009).

Ungdomsskoleinspektørens strategi og narrativ:

I Aalborg Kommune eksisterer en solid tradition for samarbejde med universitetsstuderende, og universitetets værdier samt historik bygger på netop dette fokus - at skabe bæredygtige projekter og produkter i tæt samarbejde med praksis og byens lokalmiljø²³. Studerende, der tager et bevidst valg om at indskrive sig på

²² I afsnit 2.6. kvalificeres hvorledes de udvalgte pilotprojekter opleves som repræsentative praksisfortællinger, der ved deres udfoldelse og analytiske behandling fremhæver de erfaringer og den læring, der fandt sted i Frivillighedsprojektets andre pilotprojekter.

²³ Se Aalborg Universitets hjemmeside.

Aalborg universitet frem for mere traditionelle studiemiljøer, til-vælger en studieform, der er orienteret mod en socialpragmatisk retning, hvor fokus er, at løse ”verdens virkelige problemstillinger for virkelige mennesker” (Kolmos, mfl., 2004). Den studerende skal derfor, gennem sin studietid tilegne sig den kompetence det er at samarbejde på tværs af fagområder og med forskellige interesser i spil, som eksempelvis en lokal organisation, der deltager i de studerendes projektproces med interesse i projektets slutprodukt. På blandt andet ingeniøruddannelsen på Aalborg Universitet skal den studerende ligefrem erhverve sig et ”projektleder-kørekort” for at understøtte, at de kompetencer den studerende må tilegne sig på studiet også bliver mulige for dem at realisere og sætte i spil i et kommende arbejdsliv (Henriksen (red.) 2013). Aalborg Ungdomsskole har altid, på forskellig vis, samarbejdet med disse studerende fra både universitetet og fra University College Nordjylland, beretter ungdomsskoleinspektøren. Nogle studerende er deltidsansatte i lønnede stillinger, og andre er knyttet til ungdomsskolen på anden vis som eksempelvis frivillige²⁴. Aalborg Ungdomsskole beskæftiger 500 deltidsansatte, der arbejder med alt fra pædagogisk arbejde i ungdomsklubber til undervisning i Zumba, guitar eller skilærere på de skiture, som udbydes hvert år for byens unge²⁵. Flere studerende er ansat i sådanne stillinger, og de kan ligeledes være i studiepraktik og knyttet til specifikke dele af organisationen i længere perioder ad gangen. Aalborg Ungdomsskole samarbejder også til tider med ovennævnte projektgrupper eller individualister fra Aalborg Universitet, der mod adgang til indsamling af en mængde data og empiri, slutteligt leverer et produkt eller en analyse af en specifik problemstilling tilbage til organisationen²⁶.

Kan samarbejdet med studerende systematiseres og organiseres?

Ungdomsskoleinspektøren Kurt fortæller, under vores første møde, at hans ledelsesteam²⁷ og bestyrelse har kendskab til disse samarbejdsflader, der rækker på tværs af Ungdomsskolens organisation og ind i universitetet og læreruddannelsen. Ungdomsskoleinspektøren beretter ligeledes, at han oplever det som en spændende smeltedigel af idéer, hvilket ofte skaber stor kreativitet og nye metoder, der er direkte praksisudviklende for organisationen. Han uddyber i vores indledende samtaler, at det er med anerkendelsen af værdien og potentialet i disse opståede projekter og samarbejdsrelationer mellem studerende og ansatte i ungdomsskolen, at han selv samt repræsentanter fra bestyrelsen indleder arbejdet med Frivillighedsprojektet²⁸. De initiativer, der er opbygget i samskabelsesprocesser involverende studerende,

²⁴ Se interview med sektionsleder bilag 3.3.

²⁵ Se Aalborg Ungdomsskoles virksomhedsplan, bilag 5.7.

²⁶ Se interview med sektionsleder bilag 1.1.

²⁷ Aalborg Ungdomsskoles organisationsstruktur og ledelse beskrives i afsnit 3.3. Rationalitetsmyter og institutionelle logikker.

²⁸ Se PR-tekst fra Ungdomsskolens interne nyhedsbrev i 2011, bilag 5.3.

blomstrer ofte og bliver frugtbare for organisationen. Uheldigvis opleves kontakter og relationer til de frivillige som værende afhængige af meget individuelle netværk blandt ungdomsskolens forskellige medarbejdere i højere grad, end at de bygger på en bæredygtig organisatorisk relation mellem Ungdomsskolen og et systematiseret samarbejde med eksempelvis Aalborg Universitet samt Læreruddannelsen, der er del af University College Nordjylland.

Visse ansatte i ungdomsskolens organisationen har daglig kontakt med studerende og benytter mulighederne i disse relationer, fortæller ungdomsskoleinspektøren. Disse medarbejdere oplever, at mange studerende anser det som en præmis for deres studietid at engagere sig i andet end blot deres studie og en stræben efter at placere sig i den gode ende af 7-trins skalaen. Studerende engagerer sig i ungdomsskoleprojekter, der oprigtigt har deres interesse, for på denne måde at skabe sig en specialiseret profil i løbet af deres studietid. De studerende beskriver selv, at deres motivation udspringer af en kerneinteresse for selve sagen, men også af en bevidsthed om den konkurrencementalitet der præger det jobmarked, de inden længe indtræder i. Gode karakterer er ikke en garanteret adgangsbillet til ønskejobbet. anbefalinger fra studiejobs samt et tilhørsforhold til foreningsliv eller projekter og initiativer, der bygger på frivillige kræfter, vidner for en arbejdsgiver om den jobsøgendes lyst og overskud til at dedikere sig (Andersen, 2013). Denne bevidsthed betyder, at frivillighedsbegrebet blandt studerende i Aalborg Kommune muligvis har en anderledes karakter end den klassiske opfattelse af begrebet²⁹, og nærmere bør defineres som et begreb, hvor gensidig vinding er på spil – et ”win win” koncept³⁰. Ungdomsskoleinspektøren beskriver dertil, forud for forandringsprojektets opstart, sin organisation som interessant for netop frivillige studerende, da den kan tilbyde forholdsvis frie rammer for, hvilket produkt samskabelses- og projektprocessen skal omhandle. Her råder eksempelvis en kreativ frihed, hvor en studiegruppes idéer tages alvorligt og kan danne udgangspunkt for det samarbejde, som opstår. Det, at kerneydelsen altid skal være til gavn for ungdomsmiljøet i Aalborg kommune, er også en tematik, som han forestiller sig, at mange studerende kan identificere sig med og føler sig tiltrukket af³¹.

²⁹ Her henvises til frivillighed, som det traditionelt set kendes fra det danske foreningsliv. Begrebet udfoldes yderligere, redegøres for og analyseres i afsnittene: 5.1. *Frivillighed som metakonteksten*, 6.8. *Nyskabende import eller tilbage til rødderne*, -6.9. *Sammenstødet mellem logikker*.

³⁰ For yderligere beskrivelse af Ungdomsskoleinspektørens strategiske beskrivelse, se første projektudkast bilag 2.1.

³¹ For et mere nuanceret historik billede af Ungdomsskolens historik og selv billede se afsnit 3.2.-3.3. *Aalborg Ungdomsskole – en historik vandring og Rationalitetsmyter og institutionelle logikker*.

Kurt samt specielt ét centralt bestyrelsesmedlem ser en potentiel innovativ og udviklende kraft i at udvikle strategiske samarbejdsformer i fællesskab med studerende med ovenfor beskrevne ”drive” og bevidsthed. Disse mænd fortæller, at unge studerende, der designer forløb, undervisning og events for andre unge, potentielt kan skabe en dynamik, som ungdomsskolen vil prioritere meget højt, da her eksisterer et mulighedsrum, der i høj grad ønskes udviklet og forfinet (Aalborg Ungdomsskole 2011).

Ovenstående beskrivelse er skabt af stærke velformulerede stemmer fra ledelsen. Her er også andre centrale tematikker i spil i Frivillighedsprojektets vision og proces, der senere belyses i denne afhandlings analysekapitler. Visse perspektiver og strategier er mere ”synlige” end andre, men ligger altid og bevæger sig lige under overfladen af det sprog og den diskurs, der skabes omkring projektet. Tematikkerne kan kort opridses under følgende overskrifter:

- Der eksisterer også et økonomisk incitament for påbegyndelsen af Frivillighedsprojektet. I en tid, hvor ungdomsskolens budgetter årligt beskæres, vil ydelser måske kunne opretholdes og endda udvikles på trods.
- Selve branding af projektet betyder dertil også en fornyet opmærksomhed omkring selve ungdomsskolen, der i flere år har været udfordret af et dalende medlemstal og tilslutning til specielt klassiske ungdomsskolehold og -klubber.
- Der er også tale om et rekrutteringsaspekt. Er der i disse processer mulighed for at se de dygtigste studerende an og efterfølgende rekruttere dem til organisationen?

Optakt, inspiration og implementeringsambitioner

En inspirationsrejse til USA bringer i 2010 Kurt, ledelsesrepræsentanten Elinor og den før omtalte stærke stemme i bestyrelsen til *The Netter Center for Community Partnerships* på *University of Pennsylvania* i Philadelphia. Her præsenteres gruppen for et stærkt samarbejde mellem universitet og lokalmiljø, hvilket er en projekt- og udviklingsproces, som universitetet såvel som selve byen har forfinet og udviklet deres strategi og vision omkring siden 80’erne, hvor outsourcing af byens industri efterlod mange familier i dyb fattigdom. Mødet med kombinationen af forskere, lokale projektledere og et meget fattigt børne- og ungemiljø inspirerer dem alle dybt. Kurt drives foruden en økonomisk samt strategisk vision også af en pædagogisk ambition, der omhandler de muligheder for synlige rollemodeller, der kan opstå ved, at frivillige studerende i forskellige projektkontekster kommer til at arbejde tæt sammen med de unge, der benytter ungdomsskolens tilbud. Han fortæller, at han, da flyet fra USA ramte Aalborg, gav sig til at skrive om, hvad han havde observeret i Philadelphia. Det blev til en 50 sider lang rapport med beskrivelser af, hvad ledergruppen observerede og lod sig inspirere af på deres besøg hos *The Netter Center of Community Partnerships*. Drømmen om samskabelse tager for alvor fat i

ungdomsskoleinspektøren, og det drøftes i ledergruppen, om en form lig den i Philadelphia kan implementeres.

Forandringsprojektet igangsættes derfor, efter et beslutningsmøde i den samlede bestyrelse, med henblik på at udvikle og kvalificere disse samarbejdsformer og processer, der allerede finder sted mellem ungdomsskolens medarbejdere og frivillige studerende i Aalborg. Dette sker med henblik på at formalisere og systematisere den bedste praksis, så flere medarbejdere i ungdomsskolen får lyst til at prøve kræfter med mulighederne, og så flere studerende omvendt kan se mulighederne i at indgå i et samarbejde med ungdomsskolen. Ungdomsskolen beslutter, at de over en projektperiode på tre år gennem en nyetableret frivillighedsindsats vil sætte fokus på, hvad og hvordan frivillige studerende og Aalborg Ungdomsskole kan udvikle i fællesskab, og under denne overskrift igangsættes det såkaldte Frivillighedsprojekt, bestående af en serie pilotprojekter af forskellig karakter, men dog med samme fokus og hovedoverskrift.

Hertil knyttes aktionsforskningsprojektet, der danner det empiriske grundlag for denne afhandling. Aktionsforskningsprojektet designes som en central del af Frivillighedsprojektet, og forskerens rolle bliver både at være projektansvarlig for hele Frivillighedsprojektet samt undersøgende på teoretisk perspektiv og indsigt og at bidrage med aktuel viden som tilbageløb til og del af udviklingsprojektets forløb. Som tidligere nævnt, er det en del af det oprindelige design, at Frivillighedsprojektets pilotprojekter udvikles løbende, og på baggrund af de indledende forskningsinterviews. Det blev altså i kombinationen af en projektlederrolle såvel som en faciliterende rolle, at forskningsdelen skulle finde sit rum og sin eksistensberettigelse³².

De indledende skitser til forskningsprojektet er ungdomsskoleinspektørens, og jeg involveres i ansøgningsprocessen grundet min faglige specialisering i netop projektprocesser og udviklingsarbejde. Det fælles samarbejde omkring en formel forskningsansøgning sker i slutningen af 2010, hvor Kurt er blevet introduceret for mig gennem sit faglige netværk³³.

³² For mere uddybende beskrivelse, at forskerens forskellige positioner, udfordringer men ubetinget også styrker se afsnit 2.6.2. *Forskerens forskellige positioner*, afsnit 3.4.4. *Aktionsforskerens aktive medvirken i skabelsen af nye fortællinger* og afsnit 5.6. *Forskerens egen selvobjektivering*.

³³ For netop et perspektiv på de personlige relationers betydning for organisatoriske forandrings- og udviklingsprojekter se afsnit: 4.2.3. *Fra personlig til organisatorisk relationsdannelse*.

Udviklingsprojektet påbegyndes i januar 2011, og jeg tilknyttes processen med den tidligere nævnte dobbeltrolle, som beskrives nærmere i kommende metodeafsnit³⁴. Kort fortalt kommer jeg både til at fungere som projektdesigner (i tæt samarbejde med Kurt), projektleder og aktionsforsker. Min funktion er gennem projektets tre år at identificere de nye samarbejdsformers udfordringer, formulere dem og efterfølgende, gennem et teoretisk perspektiv, bidrage til at løse dem. Den verden jeg har sat mig for at undersøge, er jeg altså selv en aktiv del af, og det er da også med udgangspunkt i dette at projektets metode samt min egen rolle i forskningsprocessen diskuteres.

³⁴ Aktionsforskningens design og forskerens positionering i felten udfoldes nærmere i afhandlingens kapitel 2: *Metodebeskrivelse*.

KAPITEL 2. METODEBESKRIVELSE

Formålet med dette kapitel er at beskrive og validere det forskningsdesign, der anvendes i projektet. Det vil herunder diskuteres, hvilke udfordringer og problemstillinger der kan opstå i forbindelse med den anvendte metode, men også de fordele og muligheder den bidrager med i forhold til anvendelse af andre metoder. Først diskuteres de mere generelle og særlige perspektiver, der knyttes til designet. Her rammesætter jeg kritikken af aktionsforskningsbegrebet såvel som jeg forholder mig til og sætter den i forhold til netop Frivillighedsprojektets konkrete kontekst. I kapitlets afsluttende del uddybes hvilke analysestrategier og kondenseringsmetoder, der er benyttet i arbejdet med at systematisere og konkretisere den viden, som aktionsforskningsprocessen dannede grundlaget for.

2.1. MED AKTIONSFORSKNINGEN SOM AFSÆT

”Sir James Frazer famous anthropologist of yesteryear was once asked if he ever lived amongst savages. It is reported that he held up his hands “as though to ward off even the thought” and answered “God forbid!”

(Martin 1974)

Forskningsprojektet hviler på aktionsforskning i den skandinaviske tradition. Det betyder, at forskeren deltager og har en aktiv rolle i stedet for udelukkende en observatørrolle. På denne måde er hensigten både at bidrage til at skabe de ønskede sociale forandringer samt producere videnskabelig indsigt i feltet.

Aktionsforskning blev introduceret i 1944'erne af socialpsykologen Kurt Lewin som et resultat af hans arbejde med gruppedynamiske processer og udvikling af en organisatorisk ledelse og kulturforståelse (Lewin 1997). I 1960'erne anvendes metoden for første gang i Skandinavien af de norske forskere Vilhelm Aubert og Yngvar Løchen. Den danske sociologiske aktionsforskning har især koncentreret sig om ressourcetsvage grupper, pædagogisk praksis, skole- og institutionsvæsenet og i forbindelse med sociale eksperimenter (Nielsen og Nielsen 2015).

Lewins forskning var et oprør mod en amerikansk ”for akademiseret” forskningstradition, som han forstod som alt for abstrakt og distanceret til det samfund, det burde bidrage med en forståelsesramme til. Det var en handlingsorienteret forskning med en intention om at være tæt på og i dialog med praktikerne. Det vil sige, at dialogen ikke kun skulle være med de myndigheder eller autoriteter, der igangsatte forskningen, men også de berørte borgere selv. Ifølge Lewin hvilede hans aktionsforskning på et socialvidenskabeligt grundlag, hvis potentiale var at producere kvalitativt anderledes viden end tidens traditionelle grundforskning. Aktionsforskningens essens skulle være intervenserende feltforskning, eksperimenter

og projekter, der alt sammen skulle bidrage til en fornyet indsigt i de mekanismer og lovmæssigheder, der styrer vores sociale liv (Nielsen og Nielsen 2015). I kraft af Lewin udbredtes aktionsforskningen hovedsageligt til forandringsprocesser i lokalsamfund og uddannelsesinstitutioner samt til organisationsudviklingsområdet. I Skandinavien støder vi, som nævnt, ofte på aktionsforskningen i forbindelse med organisatoriske eller pædagogiske forandringsprocesser på forvaltnings- eller institutionsniveau. Denne forskningsskole følger det Lewinske udgangspunkt, at demokratiske samfundsforandringer kun kan gennemføres gennem eksperimenter og projekter, hvor aktørernes deltagelse og ikke mindst ansvarliggørelse udfordres (Lewin 1946). Lewins idéer om aktionsforskning er altså ikke blot en udviklet forståelse af forskningspraksis, men indebærer også en opskrift på en ny involverende ledelsesstil og praksis i organisationer, institutioner og lokalsamfund. Aktionsforskning har ifølge ham til hensigt at understøtte en demokratisk proces, hvor forandringsprocesser involverer de berørte, involverede og deltagende aktører på alle samfundsmæssige og organisatoriske niveauer (Nielsen og Nielsen 2015).

Netop den demokratiske essens, hvor alle relevante aktører tildeles en stemme, hvilket oprindeligt var aktionsforskningens prioritet og intention, er ifølge Nielsen under stærkt pres i nutidens samfundsforskning. Anvendelsesorientering er det nøgleord, der i dag driver forskning i en bestemt retning, og denne anvendelighed sættes i forhold til at kunne bevise merværdi i form af, som oftest, økonomisk vækst. Hvor mange forskere forholder sig positivt til disse betingelser, mødes også kritiske røster, der ønsker at frigøre forskning fra alt for stærk politisk, økonomisk og praksisinvolveret styring (Nielsen og Nielsen 2015).

Også min forskningsproces involverede flere stærke interesser, da den blandt andet var resultatet af en politisk beslutning omhandlende besparelser blandt UngAalborgs³⁵ tilbud til lokalmiljøets unge brugere af ungdomshuse, kulturtilbud og uddannelsescentre. Praksisinvolveret styring og økonomisk bestemmende faktorer var en præmis, som forandringsprojektet måtte indordne sig under og forholde sig til. Denne forskerposition skabte også for mig visse dilemmaer og udfordringer, hvilket betød, at jeg undervejs var meget fokuseret på min position som forsker og den måde, hvorpå jeg uundgåeligt også blev del af felten.

Den viden, der skabes gennem aktionsforskning, afhænger af flere variable, som eksempelvis forskerens teoretiske valg, forskerens interaktion og dialog med felten, eksperimenter/interventioners karakter, og feltens motivation og mulighed for, at lade forskeren komme tæt på. Aktionsforskning kritiseres derfor af visse akademiske skoler for validiteten af den viden, der skabes (Tanggaard og Brinkmann 2015). Og her har det central betydning at påpege, at jeg med denne afhandling ikke har til hensigt at skabe en universelt gældende manual for projektarbejde eller for forståelse

³⁵ UngAalborg er den betegnelse Aalborg Ungdomsskole anvender i orienteringen udadtil mod sin omverden (specielt mod sin målgruppe).

af samskabelsesprocesser og projekter, der involverer offentlige forvaltninger og frivillige. I stedet tilbyder dette kvalitative studie et øjebliksbillede eller en spejling af en proces, der kan tjene som guidelines eller som inspiration for andre kommuner, organisationer eller forvaltninger, der ønsker at arbejde med lignende forandringsprojekter eller metoder. Her er tiltænkt et produkt, der skal tjene som oplæg og udgangspunkt for dialog, da der her skildres nogle forudsætninger for forandringsprojekters realisering, som, vil jeg påstå, er en relevant spejling, der kan ramme bredere end blot en enkelt forvaltning i en stor nordjysk kommune.

2.2 SPÆNDINGSFELTET DER DEFINERER AKTIONSFORSKEREN

Metodens styrke er, som Lewin beskriver, muligheden for at forholde sig skarpt til netop den praksis, der ønskes forandret, interagere med den, og rent faktisk være bidragende til at gøre en forskel og afhjælpe visse af samfundets problematikker og udfordringer. Forskerens position vil altid være formet af en vis skole- og forskningspraksis, hvilket betyder, at jeg altid vil medbringe en bestemt ”kameravinkel”, der er stærkt meddefinerende i mit syn på, hvad der er på spil i de forskningsprojekter, organisationer og relationer, jeg indgår i. Men min erkendelse af, at mit perspektiv ikke er universelt og det eneste gældende, harmonerer godt med aktionsforskningens præmis, der også betyder, at forskeren har mulighed for at udvikle sig og forandres i takt med felten. Sociolog Knud Aagaard Nielsen, der også refereres til i Nielsen & Nielsen ovenfor, beskriver meget rammende denne pointe om aktionsforskningen, at: ”*ny erkendelse for alvor kun kan opstå, når genstanden eller forskningsfeltet bringes i bevægelse og forandring* (Nielsen 2001, 135).

Valget af aktionsforskning som metode er ikke ukompliceret, og med sig bringer den en mængde overvejelser. For valget om at være aktivt bidragende til felten kan have mange nuancer og former, og alle har de betydning for det, der skabes i samarbejdet med felten. Den akademiske diskussion, man som forsker kan lade sig inspirere af, kan karikeret opdeles i to meget forskellige lejre, der henholdsvis er for at forsøge at bevare en vis distance til felten, der indebærer lejlighedsvis ”besøg” i felten. Denne ”fløj” opfatter aktionsforskningen som en konsultativ praksis, hvor forskeren på baggrund af sine udvalgte observationer eller studier intervenserer og er i dialog med felten i en kortere konsultativ form. På den anden side har vi forskere som Czarniawska, der argumenterer mod denne praksis, da det ifølge hende slet ikke er muligt helt at undgå at påvirke felten - det bør nærmere være hensigten. Hendes teorier om antropologiske feltstudier har været af stor betydning for min tilgang til det feltarbejde, der danner empirisk grundlag for denne afhandling (B. Czarniawska 2007).

The point is never to behave like a fly on the wall (what a peculiar metaphor, considering what happens to the flies on the wall, once

noticed), but to behave like a responsible adult, showing respect and sympathy to others.

(Czarniawska B., 2007, 56)

Czarniawska beskriver sin forskningsmetode som et forsøg på en disciplin, der bygger på interaktion såvel som observation uden at undersøgelser og resultater, grundet forskerens meget centrale placering i handlingernes centrum, gøres uvidenskabelige. Kvalitative organisationsstudier, modsat de førnævnte korte virksomhedsundersøgelser, skaber ifølge Czarniawska fundamentet for en grundlæggende forståelse af organisationskulturer. Når feltobservationer, research og forskerens eget logbogsmateriale suppleres med indsamlede narrative, belyses organisationens "sprogkoder" og handlingsmønstre fra flere vinkler, og en afkodning af organisationens virkelighedskonstruktion muliggøres.

Czarniawska beskriver meget rammende, at det er en forudsætning at gøre sig klart, at metoden også kan være hård og af og til ubehagelig, da forskeren på sin vis kommer meget tæt på, og til dels bliver afhængig af de individer, der observeres. Der er ingen garantier for, at stemningen omkring forskningsprojektet ikke vender, imens processen er i gang, hvilket kan gøre forskerens rolle psykisk udfordrende (B. Czarniawska 2007, 54-58).

Intense methodological awareness, if engaged in too seriously, can create anxieties that hinder practice, but if taken in small doses it can help to guard against most obvious errors.

(Seale i Czarniawska, 2007, 5)

Kort beskrevet er Czarniawska fortalende for at handle og kaste sig ud i det antropologiske feltstudie, dialogen og interaktionen frem for at fortænke begivenheden og hæmme spontaniteten i mødet med organisationen. Det påpeges, at ufravigelig stringent metode i det antropologiske feltstudie kan gøre langt mere skade end gavn. Hvis studiets forløb forberedes ned til sidste detalje, hvis feltet på forhånd er fastlagt og begrebsafklaret, hvis antropologen konstant agerer i en fastdefineret rolle i interaktion med felten og er "overopmærksom" på den påvirkning, det måtte medføre, er et kunstigt og anstrengt produkt svært at komme udenom.

Organizational anthropologists rarely take a toothbrush with them these days. A journey into the organizational bush is often little more than a safe and closely chaperoned form of anthropological tourism.

(Bate i Czarniawska, 2007, 12)

Hun kalder den nuværende tendens i organisatorisk analyse, som mange konsulenthuse yder, for sikkert, forudsigeligt og overfladisk bestillingsarbejde. "*Quick and dirty jobs*" forkorter hun beskrivelsen.

Denne afhandling repræsenterer aktionsforskningsprocessen, som en agil, dynamisk og foranderlig proces, hvis design og systematik løbende blev evalueret og dermed kvalificeret i dialog og interaktion med felten. Jævnfør Czarniawskas metodiske tilgang bliver der i afhandlingen løbende gjort brug af en metodik, hvor feltnoter optræder til at illustrere pointer, betragtninger og sansninger. Kort beskrevet er inddragelsen af udvalgte feltnoter en måde, hvorpå den informationsmængde og analytiske data, som ikke optræder når båndoptageren tændes, kan gribes på anden vis. Den institutionelle etnografis intention er ikke, i sin form og metode, at udfolde dybe personkarakteristikker af aktørgruppen. I stedet for et fokus på individuelle subjekters handlemuligheder og eventuelle læringsforløb i Frivillighedsprojektet belyser afhandlingen et bredere organisatorisk perspektiv, hvor fokus er samlede institutionelle logikker og tendenser i samskabelses- og projektprocesser. Dog giver de anvendte feltobservationer fra aktionsforskningsprocessen et indblik i aktørernes positioner samt motivationer i konkret udspillede episoder, hvilket bidrager med en smule karakteristik og nuance, der understøtter etnografiens samlede fortælling.

Med denne afhandling kom jeg - meget - tæt på praksis. Når jeg genlæser mine feltnoter og interviews er det tydeligt, at den nøje skitserede plan, der dannede udgangspunkt for aktionsforskningsdesignet, hurtigt blev akkompagneret af en vis spontanitet, der ledte både forvaltningens forandringsprojekt, men også min egen teoretiske bevidsthed og udvikling, af helt nye veje. Jeg forandrede mig altså i takt med felten, som det er en af Nielsens pointer (Nielsen 2001, 135). De tilvalg eller afvigelser fra det oprindelige forskningsdesign, der opstod som forandringsprojektet udviklede sig, handlede i høj grad om min dybere og dybere involvering i praksis. Det er en klassiker i de drejebøger, der er skrevet om aktionsforskningens udfordringer, og som jeg var overbevist om, at jeg forholdt mig til og var bevidst om fra min første dag i felten (Duus, et al. 2014). På mange måder vil jeg stadig mene, at den viden og læring, jeg som forsker kunne trække ud af aktionsforskningsprojektet, er blevet et langt stærkere og mere kvalificeret videnskabeligt bidrag grundet disse tilvalg, der handlede om at involveres og komme tættere på praksis. Men for mig som aktionsforsker blev processen langt mere kompleks og udfordrende. Jeg befandt mig hurtigt imellem to ledelser, og i et krydspres bestående en forventning til min rolle som aktør i praksis, der ofte ikke stemte helt overens med min forskerrolle.

Når der tales om det frivilliges potentiale, så er jeg blevet bindeled mellem de videregående uddannelser og ungdomshusene. Platformen på de sociale medier, der faciliteres og er oprettet af mig, og det personlige netværk er udviklet og rammesat af mig. Hvad sker der, når jeg skal trække mig tilbage for at analysere min data og distancere mig fra felten? Jeg er i disse måneder bange for at blive for opslugt af den praktiske projektmedarbejderrolle. Det bliver en yderst nærværende og engageret forskning, men er det i virkeligheden det bedste for projektet, at jeg ikke trækker tydeligere grænser op mellem forsker og felt?

(Bilag 4.20 Feltobservationer 2011)

Czarniawska har også en anden tydelig pointe med sit citat: ” *Intense methodological awareness, if engaged in too seriously, can create anxieties that hinder practice, but if taken in small doses it can help to guard against most obvious errors* ”. Klarhed, forventningsafstemning og en langt skarpere rollefordeling kunne, set i retro-perspektiv, have været virkningsfulde værktøjer i aktionsforskningsprojektet netop for at gøre den tornede og til tider svært betrædelige sti en smule lettere at træde i min funktion som aktionsforsker. Her har mine år i felten nu tjent som en grundig lærings- og erkendelsesproces, hvilket vel altid er en stor del af en akademisk afhandlings egentlige formål. Forskere vil ofte vælge at forske i områder, der optager dem, og en ildsjæl i en aktionsforskerposition må til en vis grad lægge en smule bånd på sit engagement, når det gælder lysten til at kaste sig over forandringsprojekternes praktiske opgaver og gøremål (Nielsen og Nielsen 2015). Dermed menes bestemt ikke, at observatørrollen er det ”sande ideal”, jeg påpeger blot, at det tilføjer forskerrollen en yderligere kompleksitet også at indtræde i felten som aktør med mange og varierende praksisopgaver, der ofte vil give dig så meget tid i forandringsprojekts ”maskinrum”, at overblikket og refleksionsevnen periodisk forsvinder. Aktionsforskningsrollen kræver derfor, at forskeren er sig bevidst om betydningen af sin position i felten. Det kræver en kontinuerlig refleksion og at han/hun forholder sig kritisk samt konstruktivt til (og også udfordrer) de indtryk og sandheder, der konstrueres undervejs i processen.

2.4. AT BIDRAGE TIL LÆRING OG FORANDRING

Oplægget for nærværende afhandling var oprindeligt at undersøge samskabelsesprojektets præmis og udfordring i en offentlig forvaltning i en større nordjysk kommune for at synliggøre, hvorledes valget af projektet, som rammesætning og form, får betydning for det konkrete produkt, der ønskes implementeret og udviklet. Felten for forskningen var af Aalborg Kommune og Aalborg Universitet defineret som *Frivillighedsprojektet i Aalborg Ungdomsskole*, hvilket kort beskrevet var et udviklings- og samskabelsesprojekt bestående af en fælles tænketank samt af en større mængde pilotprojekter og dertilhørende arbejdsgrupper. Projektet forsøgte gennem den treårige periode systematisk at undersøge frivillighedens potentiale og udfordring i en afdeling af den offentlige forvaltning, der leverer skole- og fritidsydelse til kommunens børn og unge.

Som forsker skal det være muligt at stille spørgsmålstegn ved det kendte, så organisationen kan spørge sig selv, hvorfor den gør, som den gør (Agyris og Schön 1978). Dette har ikke altid været ligetil i min forskningsproces. Det har til tider været en hård sti at træde, og dette har i høj grad forbindelse til mit aktionsforskningsdesign, hvor jeg insisterede på at være så meget del af felten på feltens præmisser, at det af og til blev svært at navigere mellem de mange modsatrettede praksis-kasketter jeg bar³⁶.

³⁶ For redegørelse for de anvendte forskerpositioner se afsnit 2.6.4. *Forskerens forskellige positioner*.

Den vigtigste skelnen blev, at nærværende afhandlings mål var anderledes end forvaltningens mål med udviklingsprojektet og min ansættelse. Jeg måtte fremhæve for mig selv og mine omgivelser, at forskning i selve projektprocesserne samt i deres netværks- samt styringsform som ramme skulle bidrage til, at ungdomsskolen på sigt kunne nå sine mål. For at dette kunne lykkes, blev et brud med min rolle som ”hands on”-netværker og projektleder for udvalgte pilotprojekter en nødvendighed efter 3 år, og dette krævede en stor definerende indsats af mig, da min rolle om aktionsforsker klart måtte skærpes og understreges, for at min forskeridentitet og mit dertilhørende overblik kunne bevares. I dette spændingsfelt mellem to ansættelsesforhold og meget forskelligartede forventninger til projektet viste det sig, at jeg måtte være langt mere insisterende og styrende af processen og forskningsdesignet end først tilsigtet. Men forskydningen fra at være praktisk netværksskabende aktør og procesfaciliterende til udelukkende at påtage mig en forstyrrende rolle, hvor jeg iscenesatte interventioner og fremlagde pointer, skærpede såvel afhandlingens fokus som den læreproces, organisationen gennemgik.

2.3. MØDET MED FELTEN

Afsnittet her beskriver de konsulentgreb og processuelle værktøjer, jeg som aktionsforsker støttede mig til, for ærbødigt og ydmygt at møde felten i de indledende faser. At skabe tillid til min forskerposition, såvel som til Frivillighedsprojektets strategi og vision, var for mig af central betydning, og her udfoldes, hvorledes jeg forsøgte at skabe gode udviklingsmøder og interviewsituationer på baggrund af mit forskningsdesign, og det beskrives ligeledes, hvordan den skabelon rammes af virkelighedens noget mere nuancerede kompleksitet.

2.3.1. LIGEVÆRDIGE MEDFORSKERE

Kurt Lewins aktionsforskningsbegreb indeholder ikke en fastlagt og tætbeskrevet definition af, hvordan aktionsforskningens forskellige faser bør se ud, og hvad de bør indeholde. Det tætteste vi kommer på en egentlig rammesætning er sandsynligvis dette:

The research needed for social practice can best be as research for social management or social engineering. It is a type of action research, a comparative research on the conditions and effects of various forms of social action, and research leading to social action (...) Above all it will have to include laboratory and field experiments in social change.

(Lewin 1997, 144)

Som tidligere beskrevet, anser Lewin deltagerne i forandringsprocesserne som ligeværdige medforskere, og derfor bør forskningsprocessen være styret af en demokratisk normativitet. Jeg, samt den styregruppe fra Aalborgs Skole- og

Kulturforvaltning³⁷, der i samarbejde igangsatte aktionsforskningsforløbet, tog udgangspunkt i Lewins skitsering af aktionsforskningsbegrebet, knyttet op omkring de mere værktøjsorienterede redskaber, som kendes fra Appreciative Inquiry³⁸. Som forsker ligger der en stor opgave forbundet med at skabe adgang til felten, afkode den lokale praksis, historie og den virkelighedsopfattelse samskabelsesprojektets aktører bringer med i procesforløbet. Lewin beskriver subjektet som uløseligt defineret af og bundet til sin sociale kontekst. Individets handlinger bør altså forstås som del af det handlingsfelt, individet bevæger sig i, altså de sociale kontekster, individet er del af.

It is probably correct to state that the action of an individual depends directly on the way in which he perceives the situation.

(Lewin 1997, 103)

Her menes ikke blot arenaer som familiekontekst og den organisation, der udgør individets arbejdsidentitet. Her medregnes den samfundsmæssige kontekst, som subjektet indtræder i, også som relevant og central faktor for de handlinger og den virkelighedsopfattelse, individet navigerer i. Som udefrakommende forsker skulle det indledende aktionsforskningsdesign sikre, at jeg blev bevilliget adgang til organisationen Aalborg Ungdomsskole og de forskellige aktørers motivationer og bevæggrunde for at være medudviklere af en organisatorisk forandringsproces, der bød frivillige studerende indenfor som samarbejdspartnere i deres arbejdsliv. Her tilbød et udgangspunkt i AI³⁹ en række metoder og teoretiske perspektiver til at møde felten med en værdsættende og undersøgende tilgang designet til at udvikle organisationers visioner, kompetencer og relationer.

Tilgangen indeholder en såkaldt 4D-model, som er en metode til udvikling af netop kompetencer, visioner og relationer (Cooperrider og Srivastva 1987). AI er siden videreudviklet af forsker og præst Peter Lang, som har tilføjet retningen en række kommunikationsfokuserede værktøjer, der arbejder med, hvordan det teoretiske

³⁷ Styregruppen bestod af ungdomsskoleinspektøren Kurt og det tidligere omtalte bestyrelsesmedlem, der også deltog på inspirationsrejsen til Philadelphia samt New York. Med på råd have Kurt formelt set også sine nærmeste ledere kaldet det overordnede ledelsesteam.

³⁸ AI er en systemisk og socialkonstruktivistisk inspireret metode, som har sine rødder i amerikansk organisationsudvikling. Det er en praksisrettet tilgang, udviklet af David L. Cooperrider og Suresh Srivastva fra Case Western Reserve University i 80'erne, som har fokus på netop forskerens eller lederens ærbødige indtræden i organisationers varierende virkeligheder, og på hvordan det er muligt at udvikle og forandre med udgangspunkt i en undersøgende og værdsættende (anerkendende) tilgang. AI defineres i dette afsnit med sine forcer, men også med den kritik, der er fulgt med den systemisk inspirerede ledelsesform.

grundlag konkret kan af omsættes aktørerne i praksis. Som Lewin er AI's grundlæggende inspirationskilde inden for socialpsykologien, aktionsforskning og forandringsledelsen er Kenneth Gergen det inden for socialkonstruktivismen. AI bliver i dag anvendt inden for områder som forandringsledelse, teamcoaching og medarbejderudviklingsområdet (Eks. Lyndgaard og Haslebo 2007/ Molly-Søholm 2007). AI bygger på følgende fire grundprincipper:

- Udforskning af grundpotentialet i en organisation skal begynde med anerkendelse
- Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være anvendelig
- Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være provokerende
- Forskning i udviklingspotentialet i en organisation skal være præget af samarbejde

(Andersen og Søndergaard 2013)

2.3.2. TILGANG TIL FORSKNINGSPROCESSEN

Med ovenstående afsæt blev første fase i aktionsforskningsdesignet fastlagt, som værende semistrukturerede interviews med alle ungdomsskolens tilknyttede afdelinger og større ungdomshuse. Dette skulle være Frivillighedsprojektets officielle startskud. Det blev mig som aktionsforsker, der forestod disse interviews med sektionsledere og husledere placeret organisatorisk lige under Ungdomsskoleinspektøren. Indholdet af møderne var en præstation af min rolle som aktionsforsker fulgt af en dybere beskrivelse af bestyrelsens motivation for frivillighedsprojektet. Dernæst præsenterede medarbejderne mig for deres afdelinger, arbejdsopgaver, og med udgangspunkt i deres visioner for afdelinger og ungdomshusene idéudviklede vi sammen om projektets muligheder og potentiale. Mange steder samarbejdede lederne allerede med studerende i én eller anden form, men, som de beskrev det, var initiativerne sjældent systematiserede, og de byggede ofte på personlige relationer eller helt tilfældige møder. Disse beskrivelser udgjorde et meget naturligt afsæt for den kommende idéudvikling og indledende begrebsliggørelse af frivillighedsprojektet og dets potentiale.

Det var vigtigt for mig at arbejde med ovenstående fire grundprincipper i forarbejdet med interviewguiden såvel som i mit første møde med lederne. Forandringsprojektets indledende og afsøgende fase skulle helst tilgodeses og appellere til alle niveauer i organisationen, da Kurt havde en fast tro på, at engagementet og behovet eksisterede blandt medarbejderne. Til styring og rammesætning af interviewenes indhold og dialog lænede jeg mig igen op ad Peter Langs definition af det såkaldte *Heliotropiske*

Princip. Da helio betyder sol og trope betyder vokse på latin menes her; en plantes tendens til at vokse mod solen (Andersen og Søndergaard 2013, 133)⁴⁰. Tilgangen var således at skabe positive fortællinger om fremtiden i organisationen og dermed skabe en heliotropisk bevægelse. Dette ville være afgørende for projektet, hvis Aalborg Ungdomsskole også ønskede at skabe en positiv udvikling af forandringsprojektet. Til rammesætning af den positive dialog og de motiverende og engagerende fortællinger anvendte jeg ikke en struktureret interviewskabelon, men tog i stedet udgangspunkt i den semistrukturerede interviewform (Kvale 2008) samt tematikkerne fra Langs 4D-model, som beskæftiger sig med begreberne: *Discovery*, *Dreaming*, *Design* og *Destiny*⁴¹. Min bevæggrund for dette var at lade aktørernes egne fortællinger, idéer og pointer blive omdrejningspunktet for mit besøg. Min forventning var, at jeg ved at samarbejde med aktørerne om at behovsafdække og idéudvikle kunne vække deres motivation og gejst omkring projektet. Det gik hurtigt op for mig, at det ikke skulle blive helt så let i alle organisationens afdelinger.

Lederne er placeret i små lokaler på folkeskoler, i deres ungdomshuse, på forvaltningsgangen i Skole- og Kulturforvaltningen og i administrative bygninger i Aalborg Kommunes forskellige bydele. Alle har de en forkærlighed for deres del af lokalområdet, og de føler sig stærkt knyttet til de steder, de hver især har til huse. Fællesnævneren for dem alle er selvfølgelig, at de brænder for de unge, men de fortæller foruden dette, om de store forandringer organisationen har gennemgået de seneste år, hvilket har sat sit tydelige præg på deres arbejdsgang og hverdag i organisationen.

(Bilag 4.4 Feltobservationer 2011)

Pointen med ovenstående citat er ligeledes en kritik af Cooperrider og Langs fastlagte kommunikationsteknikker, for i dette forandringsprojekts tilfælde fik det stor betydning at lade samtalen om hele Aalborg Ungdomsskole som en organisation i kontinuerlig og på samme tid krævende forandring fylde for de aktører, jeg mødte i felten. Lederne havde brug for at fortælle deres personlige beretninger om deres virke og forhold til organisationen. Der skulle opbygges tillid og fortrolighed til mig som aktionsforsker for at skabe modenhed til en egentlig idéudvikling og accept af frivillighedsprojektets eksistens. AI bliver ofte kritiseret for, at det ikke er tilstrækkeligt at undersøge et emne uafhængigt af relaterede og omkringliggende

⁴⁰ Vi kender det også som narrativ teori, storytelling-teknik fra børnepsykologi, udviklingspsykologi eller organisationsteori.

⁴¹ Med *Discovery* menes, at gå på opdagelse i organisationens bedste praksis. Med *Dreaming* menes, at artikulere positive drømme og forestillinger om fremtiden i organisationen. Med *Design* menes, at omsættes drømmene til forpligtende statements eller mål. Med *Destiny* menes, at definere de første små skridt, som deltagerne kan tage, for at bevæge sig nærmere fremtidsdrømmen (Andersen og Søndergaard 2013).

emner. Dette kaldes romantisk irrationalisme (E. Andersen 2008). I frivillighedsprojektets tilfælde ville en aktionsforsker med stringent brug af 4D-modellen opleves ”luftig” og overfladisk, præcis hvad Czarniawska betegner: ”quick and dirty jobs” (B. Czarniawska 2007).

Lewins meget overordnede skitsering af aktionsforskningens forløb indeholder faseinddelingen: *Problemdefinition*, *igangsættelse* og *opretholdelse* af forandringsprocesser. Denne skildring kan synes meget lineær og uden rum for at vise de cirkulære processer, der ligger iboende aktionsforskningens læreprocesser. Da det alligevel tilnærmelsesvis er denne model jeg anvender i afhandlingens struktur, blot med udgangspunkt i Røviks begreber *Kontekst*, *indføring* og *oversættelse* (Røvik 2007), er det udelukkende for at synliggøre afhandlingens faser i et, for læseren, overskueligt perspektiv. Det vil senere i analyseafsnittene fremstå tydeligt, at forandringsprojektet hviler på utallige erkendelsesprocesser, der i cirkulære bevægelser vendte tilbage til aktørerne, af og til på forskellige tidspunkter, og påvirkede begivenhedernes gang og projektets udvikling. Ovenstående beslutning om at fravige den mere stringente 4D-model er et glimrende billede på, hvordan forskningsprocessen kontinuerligt blev tilpasset sit miljø og de aktører, der udgjorde forandringsprojektets rammer.

“*How do you make God laugh? Tell him about your plans*”, sagde den britiske komiker John Cleese engang. Og som aktionsforsker er der én ting, der er vigtig at gøre sig klart. Den, der mener at vide præcist, hvordan et forandringsprojekt vil udvikle sig og ikke skaber rum til at lade sig forandre og vokse som forsker i takt og sammen med felten, er ikke aktionsforsker. Som basal projektledelsesteori beskriver, så er essensen af forandringsprojektets karakter netop, at aktørerne ved så ufatteligt lidt om kerneudfordringernes essens ved projektets begyndelse, hvor det er tid til at handle og kaste sig ud i opgaverne, og er blevet så utrolig meget klogere ved projektet afslutning, når mange processer er afsluttede (Attrup og Olsson 2014). På visse områder gælder dette også aktionsforskerens betingelser. Samarbejdet med felten opstod i nærværende projekt på baggrund af min faglige profil og ”teoretiske rygsæk”: Alle parter opfattede denne vinkel og ramme om aktionsforskningsprojektet som essentiel og som det rigtige udgangspunkt. Der er dog ingen tvivl om, at jeg i høj grad måtte se mig om efter nye teoretiske perspektiver og forståelsesrammer for at begribe et, skulle det vise sig, meget komplekst felt.

2.5. DET ETNOGRAFISKE MATERIALE

Afhandlingens etnografiske materiale og råstoffet til de følgende analyser bygger på tre års feltarbejde bestående af forskellige dele, hvor den første del hovedsageligt består af interviews samt observationer, der tjente det formål at indføre mig i feltens

virkelighedskonstruktion og praksis⁴². Her inkluderes også de involverede organisationers hjemmesider, PR-materiale for Frivillighedsprojektet og andre strategiske dokumenter, der bidrog til at give mig et overblik over feltens scene og kompleksitet. Den anden centrale del fokuserer på selve forandringsprocessens udvikling og består af optagede interventioner både med styregrupper og arbejdsgrupper fra Aalborg Kommune, University College Nordjylland og Aalborg Universitet. Her forsøges alle stemmer i de udvalgte pilotprojekter repræsenteret, som var betydningsfulde for den løbende fælles refleksion over den igangværende praksis⁴³.

Den tredje del af det etnografiske materiale består af en samling interviews og observationer indsamlet gennem ophold hos mine faglige sparringspartnere på henholdsvis The University of Pennsylvania, Professor Ira Hawks og Joann Weeks fra *The Netter Center of Community Partnerships*, og Executive Director fra *The Honey W. Nashman Center for Civic Engagement and Public Service* samt Amy Cohen fra *The George Washington University*⁴⁴. Disse rejser var en kærkommen del af mit undersøgelsesdesign og de bidrog til, at jeg under mit ophold i felten bevarede overblikket og kunne fokusere på, hvad der var det egentlige genstandsfelt for min afhandling. Disse forskere, der, som nævnt i tidligere afsnit, har til huse i henholdsvis Philadelphia og Washington arbejder på tyvende år med frivillighedsbegrebet blandt universitetsstuderende blot i en amerikansk kontekst. Begge universiteter og deres studerende er dybt involverede i det omkringliggende lokalmiljø, og kendskabet til deres praksis var, som nævnt, Aalborg Ungdomsskoles inspiration og startskud til at påbegynde frivillighedsprojektet i Aalborg i 2011⁴⁵.

2.5.1. FORTÆLLINGERNES PERSONGALLERI

For at lette læsers overblik over det samlede frivillighedsprojekt og dets tværorganisatoriske persongalleri, gentages her modellen, der skitserer de udførte pilotprojekter. Farvekoderne i modellen herunder, går igen i de følgende visualiseringer, der hver især organisatorisk enhed placerer de stemmer, der lånes til fremstillingen af afhandlingens argumentation og pointer. Den orange farve

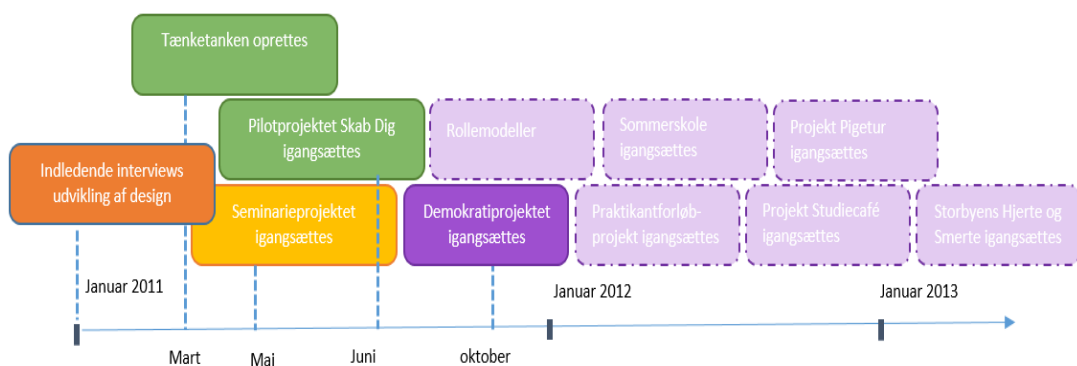
⁴² For overblik og illustration se afsnit 1.6.1. *Oversigt over igangsatte pilotprojekter*, den orange figur.

⁴³ Interview, uddrag af feltnoter samt interventionsdokumenter kan findes i afhandlingens elektroniske bilagsmappe.

⁴⁴ Den førnævnte inspirationsrejse til Philadelphia og New York indebar også, at Kurt og hans kollegaer var introduceret for disse forskere og havde kendskab til deres arbejde med samskabelse og frivillighed.

⁴⁵ Sparringen med dette netværk, uddybes i kommende analysekapitel 5, hvor Amy Cohen inddrages som en stemme med central praksiserfaring i arbejdet med frivillige studerende.

repræsenterer den indledende og idéudviklende fase internt i Aalborg Ungdomsskole, der udgør praksisfortællingen i afhandlingens kapitel 3. Den grønne farve repræsenterer etableringen af det første formelle tværorganisatoriske netværk, der udgør praksisfortællingen i afhandlingens kapitel 4 sammen med pilotprojektet Skab Dig, der derfor også er tildelt samme farve. Den gule farve repræsenterer pilotprojektet Seminarieprojektet, som udgør praksisfortællingen i afhandlingens kapitel 5, hvor Demokratiprojektet, der her er tildelt farven lilla, også optræder kort. De gennemsigtige stiplede kasser, repræsenterer, som også tidligere beskrevet, de pilotprojekter, der var del af forskningsprojektet på lige fod med de udvalgte fortællinger, men hvis projektbeskrivelse og aktører ikke fremhæves her i afhandlingen, som konkrete eksemplificeringer. Dog har disse pilotprojekter haft mindst ligeså central betydning for udviklingen af det videnskabelige bidrag til den institutionelle etnografi⁴⁶.



Figur 4 (3): Oversigt over pilotprojekter, CM 2017

Aalborg Ungdomsskoles aktører

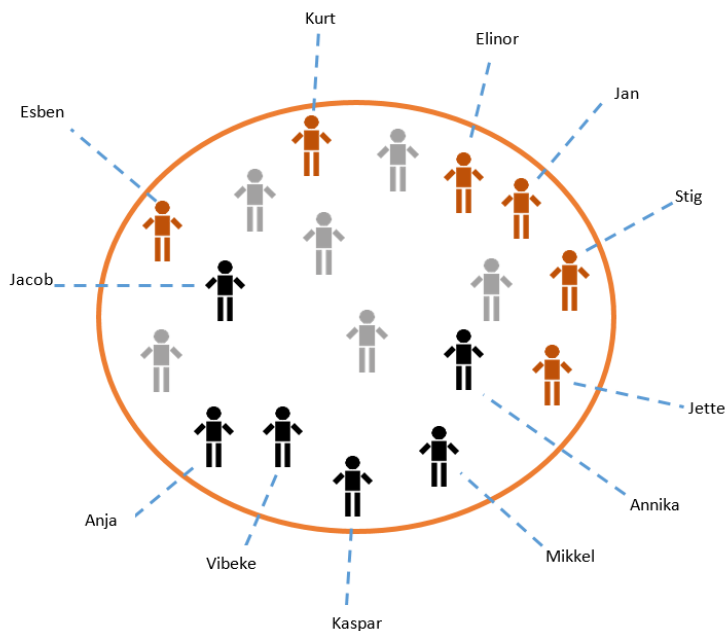
Modellen herunder navngiver de aktører fra Aalborg Ungdomsskole⁴⁷, hvis stemmer kommer til orde, og hvis fortællinger herigennem bliver udgangspunkt for nærmere analyse i afhandlingens næstkommende kapitler. De orange individer illustrerer de ledere, der spillede en markant rolle i den indledende interview- og udviklingsfase⁴⁸ og de sorte figurer illustrerer de projektmedarbejdere og pædagogiske ansatte, der er

⁴⁶ Redegørelsen for valget af afhandlingens præsenterede praksisfortællinger kvalificeres samt argumenteres nærmere for i afsnit 2.6. *Til- og fravalg*.

⁴⁷ Det understreges igen, at aktørernes navne er en anonymisering, se afsnit 1.2.1. anonymisering.

⁴⁸ Hvorledes ledernes rolle fik central betydning uddybes i analysen, kapitel 3, *Projektet i Konteksten*.

udvalgt til at berette om pilotprojekternes udspillede praksis⁴⁹. De grå figurer signalerer blot, at den samlede organisations medarbejderstab og alle aktører involveret i frivillighedsprojektet ikke indgår i de helt situationsnære analyser. Afhandlingens analysekapitler udgør, som tidligere nævnt, et repræsentativt udsnit og uddrag af alle Frivillighedsprojektets aktiviteter.



Figur 5: Oversigt over UngAalborgs aktører, CM 2017

Pilotprojekternes aktører

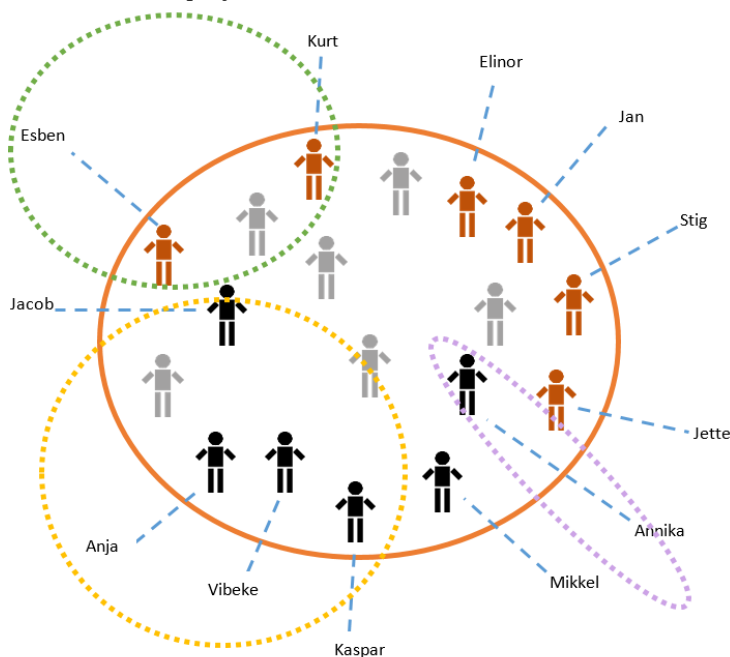
Hernæst illustrerer næstkommende model, hvorledes aktørerne fordeler sig i de tre forskellige pilotprojekter, og herved er tildelt hver deres rolle i afhandlingens analysekapitler. Her går farvekoderne igen:

- De orangerfarvede individer repræsenterer de ungdomsskoleledere, der spillede en rolle i den indledende udviklings- og projekt-fase, der foregik ved interview og udviklingsmøder⁵⁰.

⁴⁹ Hvorledes disse aktørers rolle fik central betydning uddybes i analysen kapitel 4, *Indføring gennem tværgangsskaber fællesskaber* samt kapitel 5, *Oversættelsen og stemmerne fra praksis*.

⁵⁰ Her henvises til afhandlingens kapitel 3.

- Den grønne farve omkranser de aktører, der indgik i den etablerede tænketank og pilotprojektet *Skab Dig*⁵¹.
- Den gule farve omkranser de aktører, der repræsenterer pilotprojektet *Seminarieprojektet*⁵².
- Den lilla farve omkranser de aktører, der repræsenterer pilotprojektet *Demokratiprojektet*⁵³.



Figur 6: Interne aktører og deres pilotprojekter, CM 2017

Aalborg Universitets Aktører

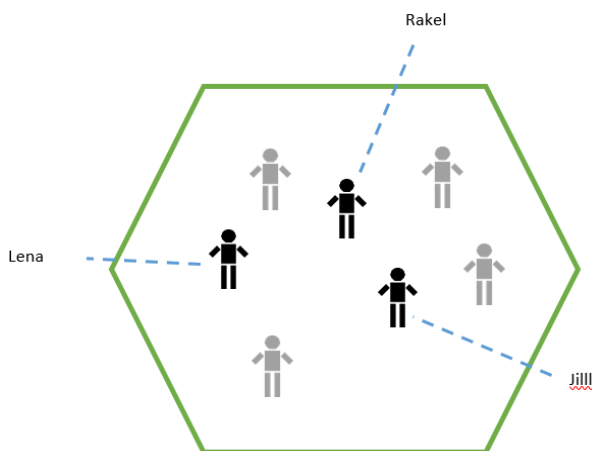
Nedenstående illustration repræsenterer organisationen Aalborg Universitet, hvor de repræsenterede stemmer, der lånes i analysedelen manifesteres gennem karaktererne Rakel, Lena og Jill. Den grønne nuance, der markerer organisationen fremhæver, at disse aktører tilhører praksisfortællingen, der beretter om etableringen af Frivillighedsprojektets tænketank og pilotprojektet *Skab Dig*, som var et projekt, der varetog udviklingen af en stor Frivillighedsmesse samt en dertilhørende hjemmeside⁵⁴.

⁵¹ Her henvises til afhandlingens kapitel 4.

⁵² Her henvises til afhandlingens kapitel 5.

⁵³ Her henvises til afhandlingens kapitel 5.

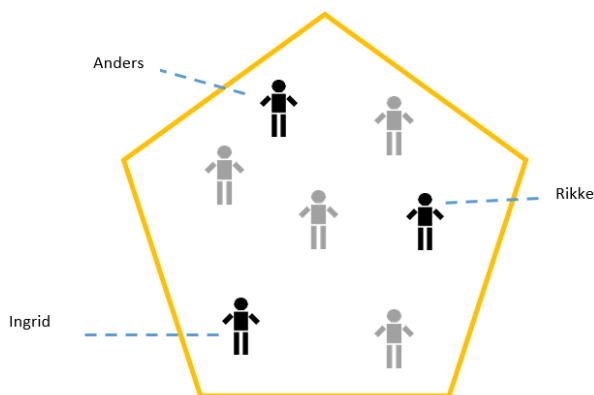
⁵⁴ Se afhandlingens kapitel 4, hvor fortællingen udfoldes, nuanceres samt analyseres.



Figur 7: Aalborg Universitets aktører, CM 2017

University College Nordjyllands aktører

Den næste figur fremhæver aktørerne Rikke, Anders og Ingrid, der træder ind i afhandlingens praksisfortælling, som repræsentanter for læreruddannelsen, University College Nordjylland. Organisationens gule farve markerer, at aktørerne fortrinsvis får taletid i pilotprojektet *Seminarieprojektet*⁵⁵.

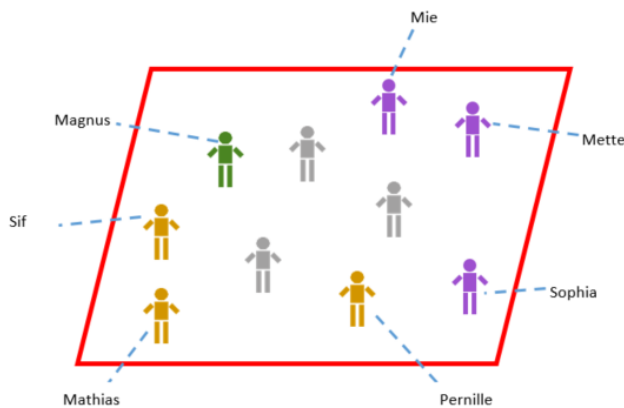


Figur 8: University College Nordjyllands aktører, CM 2017

⁵⁵ Se afhandlingens kapitel 5, hvor fortællingen udfoldes og nuanceres samt analyseres.

De frivillige studerende aktører

Den sidste figur, hvis formål er at illustrere afhandlingens persongalleri, viser de studerende, der spiller en rolle i praksisfortællingerne. De markeres hver især ligeledes ved ovennævnte farvekoder, så det tydeliggøres, hvor i afhandlingen netop deres karakterer udspiller en rolle. Rammen om de studerende er rød, og markerer, at her er tale om en samlet gruppe studerende, der ikke tilhører en specifik studieretning eller uddannelse. Figuren her beskriver de deltagende studerende, som en fællesbetegnelse.



Figur 9: Studerende aktører, CM 2017

Før en institutionel etnografi kan endeligt manifestere sig og udmøntes i en samlet reflekteret fortælling (*the writing ethnography*), følger naturligt de centrale overvejelser, forskeren må gøre sig, om feltstudiers natur, om aktionsforskningens betingelser og vigtigst af alt, den erfaring, der skabes i mødet med felten og praksis, som løbende omsættes til decideret læring hos forskeren (*The thinking and the doing ethnography*) (Jacobsen 2006). De følgende afsnit forholder sig i en vekselvirkning til begge disse tematikker, da de i aktionsforskningsprocessen er og altid vil være uløseligt forbundet i en kontinuerlig cirkulær proces.

2.5.2. FELTSTUDIET

Feltarbejde er en metode til opnåelse af en særlig slags viden om mennesker og samfundsliv. Ved hjælp af feltarbejdet søger mange at identificere kvaliteten i den verden, der studeres, og som består i relationer mellem kendsgerninger, erfaringer, fortællinger, tavsheder, institutioner og forestillinger, som får deres egen stofflighed

(Hastrup 2015)

Sådan indleder Kirsten Hastrup sin beskrivelse af feltstudiet i hendes bidrag til Tanggaard og Brinkmanns kompendium om kvalitative metoder. Og dette citat er netop for mig essensen af feltarbejdet og også argumentet, der kvalificerer dets anvendelse i videnskabeligt arbejde. For via feltarbejdet opnås netop viden om alt det, der ikke er beskrevet i projektbeskrivelserne og drejebøgerne. Her stofliggøres de selvfølgeligheder, der tjener som præmisser for eksempelvis frivillighedsprojektet i Aalborg Ungdomsskole, men som ingen af aktørerne nogensinde havde overvejet at sætte ord på og italesætte som andet end den vante praksis, arbejdsgange eller for dem - basale sociale selvfølgeligheder. Et socialkonstruktivistisk udgangspunkt vil være, at tanke og handlemønstre altid giver mening for individet i dennes givne virkelighedsopfattelse og placering i en social praksis og kontekst (Andersen og Søndergaard 2013). Feltarbejde får derfor stor betydning for indsigten i den pågældende organisationskultur, aktørernes præmisser og derved i deres handlemuligheder. Feltarbejdet sigter mod den ganske særlige videns-interesse, der handler om at forstå de drivende kræfter og betingelser i socialt liv. Udfordringen i feltarbejdet som metode er ikke blot at studere genstanden, men at arbejde med det konkrete stof eller materiale og formå at løfte en generel viden ud af det. Det kræver, som alle andre metoder, en disciplineret opmærksomhed, og verden lader sig langt fra beskrive med alle begreber (Hastrup i Tanggaard og Brinkmann 2015, 55-60).

Feltarbejdet skaber en unik mulighed for at udforske et rum, en kontekst, en proces med flere sanser end blot, hvad der kan læses på skrift eller analyseres med udgangspunkt i et enkelt interview. Aktionsforskeren kan på egen krop mærke betydningen af det fysiske rum, og hvorledes dette også har betydning for det sociale rum, som forsøges forstået. Det er ikke uden betydning, at Frivillighedsprojektet udspilles i meget forskelligartede fysiske rum med hver deres sociale praksis, der overordnet set følger Ungdomsskolens organisationsbeskrivelse og værdigrundlag, men derudover har helt deres egen karakter og præmis. Der er langt fra en kontorbygning i en offentlig forvaltning til et Ungdomshus og spillested i Nordkraft⁵⁶ eller et Uddannelsescenter lokaliseret i en gammel produktionsskolebygning. Det er fysiske steder med hver deres historie og tradition, hvilket uden tvivl skaber ganske specifikke og forskelligartede handlemuligheder for aktørerne i forandringsprojektet. Ungdomsskolebestyrelsens beslutning om at igangsætte projektet fortolkes og modtages meget varieret i organisationen, og i mit arbejde bliver det tydeligt, at Ungdomsskolen ikke består af en samlet overordnet fortælling, men af mange

⁵⁶ Nordkraft er et kulturhus i Aalborg, der er placeret i et nedlagt elværk. Elværket blev bygget i 1947 og fungerede dengang som arbejdsplads for i omegnen af 384 medarbejdere. I dag indeholder kulturhuset 16 forskellige lejemål, der tilsammen huser forskellige kulturelle aktiviteter, foreninger og tilbud til byens borgere.

forskelligartede brudstykker og narrativer, der til sammen, næsten, udgør et samlet hele. Der eksisterer altså ikke én samlet fortælling⁵⁷.

Jeg holdt foredrag i går på Ungdomshuset KUL, hvilket udviklede sig til en næsten ubehagelig oplevelse. (...). Ikke alle områdeledere og husledere i ungdomsskolen var bekendt med, og kan endnu se mening med min ansættelse og selve frivillighedsprojektet. Jeg kunne mærke en urolig summen af; Hvem er hun, hvorfor skal vi bruge penge på hende og er frivillighed overhovedet et begreb ungdomsskolen skal bruge ressourcer på? (..) Jeg blev et let offer for kritik i går, hvilket kun kan tjene til min egen læring om partnerskabsdannelse og udviklingen af nye samarbejdsformer i organisationer.

I dag afholdt jeg det samme foredrag på forvaltningsgangen i Nørresundby for en anden gruppe i Ungdomsskolen - MED-udvalget. De er talsmænd for ungdomsskolens medarbejdere og præsentationen var en stor succes. Dialogen blev utrolig konstruktiv, og jeg fik nogle overvejelser med til mit videre arbejde, som jeg har mulighed for at reflektere over, og som kan udvikle projektet i en konstruktiv retning.

Der er i denne organisation meget langt fra miljøet, men også kommunikations-flowet på forvaltningsgangen til, hvad der deles med medarbejderne i ungdomshusene og på de andre adresser i kommunen, og det frustrerer tydeligvis medarbejderne, der nu er involveret i dette projekt. De føler sig ikke set og hørt, og jeg er på sin vis symbolet herpå.

(Bilag 4.12 Feltobservationer 2011)

2.5.3. INTERVIEW

Aktionsforskningens empiriske materiale består af i alt tyve semistrukturerede interviews med såvel enkelte aktører, som større fokusgrupper. Her har Røviks arbejde med organisationsudvikling igen tjent om inspiration for min dataindsamling og empiriske systematik (Røvik 2007). Der er indledningsvis foretaget syv interviews i den indledende fase⁵⁸, hvor undersøgelsens fokus var at lære samt forstå den organisatoriske kontekst og historik, som Frivillighedsprojektet placerede sig som del af. Dernæst følger ti interviews, hvor omdrejningspunktet er, hvorledes samskabelsesprojektet forsøges indført i organisationen, og hvorledes der arbejdes

⁵⁷ Her henvises til Bojes begrebsafklaring af narrativet og en nærmere beskrivelse af sprogets betydning for feltstudiet, som vil udfoldes i det følgende afsnit (Boje 2008).

⁵⁸ På baggrund af disse udfoldes afhandlingens første analyse af Røvik's kontekstbegreb, se kapitel 3.

med selve processen⁵⁹. De afsluttende tre interviews har mere evaluerende og reflekterende karakter og er også foretaget sidst i eller helt efter aktionsforskningsprocessens afslutning⁶⁰. Disse interviews har beskæftiget sig med Røviks oversættelsesbegreb, der fokuserer på, hvordan den ledelsesinitierede vision ret faktisk kommer til at leve, eller hvordan den omsættes af aktørerne i en lokal praksis og kontekst⁶¹.

Formålet med at lave en indledende interviewundersøgelse var, som tidligere nævnt i afsnit 2.3, at få indblik i de udfordringer og motivationer, der kendetegner et forandringsprojekt som *Frivillighedsprojektet* i en afdeling for ungdom, læring og kultur i en offentlig forvaltning i Danmark. Dernæst var det relevant at fokusere på de tematikker, der omkransede afhandlingens problemfelt og problemformulering. Gennem interviewsituationen skabtes den første formelle mulighed for at skabe forståelse for de forskellige aktørers varierende virkeligheder og de handlinger, de hver især havde til hensigt at foretage i forhold til det forestående forandringsprojekt. Interviewformen bygger altså på ovenstående metodebeskrivelse, der antager, at individers handlinger og sprogspil⁶² giver mening i de miljøer, der definerer deres virkelighed. Interviewet bliver hermed en sprogliggørelse af de handlinger og individer, der udgør forandringsprojektet (Kvale 2008).

Første del af det etnografiske materiale består foruden mine feltnoter af de 7 indledende interviews af mellem 45 minutter og 1 times varighed, hvoraf den ene respondent ikke ønskede at mødet blev optaget, og af et interview, hvor optagelsen desværre er gået tabt. Alle interviews blev dog bearbejdet umiddelbart efter i en øjebliksanalyse, som allerede i projektets indledende fase tjente som en ”forstyrrelse” af medarbejdernes daglige praksis. De modtog efter interviewsituationen analysen af deres refleksioner over frivillighedsprojekts potentiale i netop deres pågældende praksis, hvilket i flere tilfælde resulterede i handlinger i forhold til forandringsprojektet, som givetvis ikke var opstået, hvis ikke medarbejderne var blevet konfronteret med de følgende analyser⁶³.

I planlægningen af disse interviews arbejdede jeg med udgangspunkt i Steiner Kvalets definition af den semistrukturerede interviewform, idet den skaber rammen om en

⁵⁹ På baggrund af disse udfoldes afhandlingens anden analyse med udgangspunkt i Røvik's indførbegreb, se kapitel 4.

⁶⁰ For overblik over interviews se bilag 1, hvor de fremkommer i transskriberet form, fra nummer 1-20.

⁶¹ På baggrund af disse udfoldes afhandlingens tredje analyse med udgangspunkt i Røvik's oversættelsesbegreb, se kapitel 5.

⁶² Begrebet sprogspil udfoldes yderligere i kommende afsnit 2.7. Sprog og fællesskab.

⁶³ Dette kondenserede materiale er at finde i det vedlagte elektroniske appendiksregister.

samtale med udgangspunkt i en specifik struktur eller bestemte tematikker, men hvor der også er mulighed for at afvige fra det planlagte med en respekt for, hvad der måtte opstå i respondentens fortællinger (Kvale 2008, 40-50). Jeg forsøgte, som tidligere beskrevet, at tage udgangspunkt i de tematikker, der knyttes til Cooperriders 4D-model: *Discovery*, *Dreaming*, *Design* og *Destiny*. De 4 faser i Cooperriders model tager alle udgangspunkt i oplægget fra ledelsen, der definerer projektets overordnede målsætning. Sammen forsøgte aktørerne og jeg herefter via interviewsituationerne at omsætte målene og visionerne til deres pågældende praksis⁶⁴. Til møderne medbragte jeg til dette formål ungdomsskoleinspektørens formulerede visionsbeskrivelse for projektet⁶⁵.

Jeg var i planlægningsfasen bevidst om, at jeg med den semistrukturerede interviewform gjorde interviewsituationen meget afhængig af aktørernes behov for, hvad de overordnede temaer skulle indeholde. Som Kvale skriver, er relationen mellem interviewer og respondent betydningsfuld såvel som respondentens givne humør, ligesom miljøet interviewet udspilles i, kan have betydning (Kvale 2008). Derfor har det central betydning, at forskeren gør sig sin indvirkning på respondenten bevidst, så det bliver muligt at hjælpe interviewsituationen på vej ved at være tydelig i forventningsafstemningen af målet for mødet, men også ved måske at tilpasse sprog og form, så interviewet har bedst mulige betingelser for at lykkes. Refleksionerne over de stemninger og narrativer, jeg mødte i min første tid, hvor jeg forsøgte at tilegne mig en forståelse af Aalborg Ungdomsskoles praksis og virkelighedskonstruktion, blev vigtige observationer i mit senere arbejde. Visse aktører fremviste tydelig modstand i forhold til forandringsprojektets tilblivelse, og andre lod sig smitte af den fortælling ungdomsskoleinspektøren havde skabt omkring projektet. Motivationerne var mange, og alle sammen gav de mening i forhold den enkelte medarbejder og dennes position.

Den første del af interviewet bestod i klart at definere, at der var forskel på forandringsprojektet, som var igangsat af ungdomsskoleinspektøren og bestyrelsen, og mig som aktionsforsker og projektleder. Forventningsafstemningen mellem Ungdomsskolens medarbejdere og jeg var vigtig, og trods denne bevidsthed blev jeg ofte symbolet på selve projektet allerede i de første interviews. Dog opstod der alligevel en tillid i interviewsituationerne, hvor jeg derfor fik mulighed for at få indblik i såvel de interesserede og motiverede perspektiver på projektet samt den modstand, der bestemt også var tilstede. Følgende uddrag er fra et interview med sektionsleder Jan, der i høj grad repræsenterer en organisatorisk modstand, ikke bare

⁶⁴ Se afsnit 2.3.2. Tilgang til forskningsprocessen, for nærmere beskrivelse af, hvordan jeg, i kraft af et behov jeg læste i felten, måtte afvige fra 4D-modellen, for at imødekomme aktørerne og deres fortællinger.

⁶⁵ For genbesøg i Bilag 2.1. *Første projektudkast 2011* se afsnit 1.6. *Frivillighedsprojektets samskabende organisationer*.

mod Frivillighedsprojektet, men mod hele organisationens daværende retning og fokus.

Christina Så du bliver simpelthen nødt til at kunne lide mig (*humoristisk tone*).

Jan Og det var det jeg ville nå frem til i forlængelse af jeg sagde at jeg måske så lidt sjov ud, det handlede jo overhovedet ikke om dig, men jeg synes der var en sjov hovsa kultur i beslutningerne. Sådan en organisationsmand som mig, jeg kan i hvert fald ikke have at man bare sådan lige i det ene øjeblik hopper på det og overtaler vores politikere til at tage en ny organisation med den begrundelse. Og så gør man noget fuldstændig modsatrettet uden at have haft en bred diskussion om det, som man havde om den struktur.

Christina Vi er påbegyndt de indledende tanker om Frivillighedsprojekt, på den måde, at jeg efter mødet med Kurt og Vera fik 14 dage til at konstruere et oplæg ud fra de forskellige ting, som de havde fortalt mig om deres idéer og arbejdsgange, og Kurt var meget inspireret af frivillighedsbegrebet i forhold til USA-turen.

Jan Og nok også lidt fokuseret på at han skal vise nogle resultater der kan legitimere at de overhovedet har været i USA.

(Bilag 1.2 Interview 2011)

Udvælgelsen af interviewpersoner er foretaget med fokus på at blive klogere på de mange forskellige aktørpositioner, motivationer og processer, der eksisterer i et forandringsprojekt i en organisation, som Ungdomsskolen i Aalborg. Da organisationen rummer 500 ansatte, herunder i skoler, kulturhuse, ungdomsklubber og projekter, fandt jeg det ikke hensigtsmæssigt at kontakte alle ansatte, men jeg udvalgte i stedet dem, der repræsenterede de forskellige afdelinger, som var enten områdeledere, husledere eller projektledere⁶⁶. Da den primære årsag til interviewene var at skabe indblik i organisationens praksis og derved individernes handlemuligheder og motivationer, fravalgte jeg de organisatoriske rum og de individer, som udgjorde den vante praksis jeg til daglig var del af. Her blev mine

⁶⁶ Her bør det påpeges, at en daglig leder af et ungdomshus ikke kan sidestilles med en forvaltningsleder eller generelt de ledelsesfunktioner, der ikke er tæt forbundet til praksis og i dette tilfælde til de unge selv. I denne afhandlings tilfælde var de interviewede husledere netop de praktikere, der havde den daglige og tætte kontakt til de unge, mens mange andre i Ungdomsskolen var deltidsansatte og derfor ikke repræsenterede samme overblik over organisationens praksis.

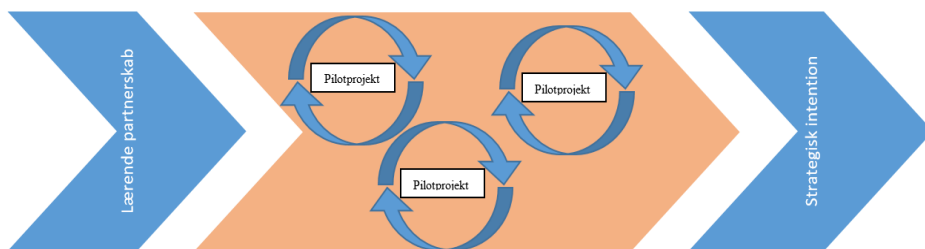
observationer i stedet vigtige analytiske kilder⁶⁷. Denne metodiske differentiering afspejler det perspektiv, at konteksten farver, hvad udbyttet af interviewsituationen formår at blive. Min tætte forbindelse og daglige kontrakt til centrale aktører ville forandre interviewets præmis og betingelser, så mine feltstudier blev i dette forum i stedet et centralt metodisk værktøj (B. Czarniawska 2007). Dette betyder, at Kurt, der var en tæt samarbejdspartner i arbejdet med afhandlingens problemstilling og i etableringen af selve netværket med Aalborg Universitet og University College Nordjylland, eksempelvis ikke blev interviewet i de første interviewrunder. Det samme gælder den ene repræsentant fra det overordnede ledelsesteam (sektionslederen for de formelle uddannelser Vera)⁶⁸, da hun var tæt knyttet til et større pilotprojekt, hvor hun derfor, på samme vis som Kurt, indgår i fokusgruppeinterviews i den pågældende styregruppe. Dernæst har jeg fravalgt en række projektmedarbejdere, som jeg delte kontor, projekter og frokoststue med i perioden på næsten tre år. Disse profiler vil i stedet være repræsenteret i afhandlingen gennem mine observationer fra status- og udviklingsmøder og gennem analyserne af forandringsprojektets pilotprojekter. Dette valg er dels også taget for at bevare et vist overblik i forskningsprocessen, og for at være i stand til at skille mine forskelligartede arbejdsopgaver, relationer og roller fra hinanden.

2.6.4. FORSKERENS FORSKELLIGE POSITIONER

Nedenstående illustration viser, hvorledes aktionsforskningsdesignet er baseret på cirkulære læringsforløb. Den overordnede (her noget forenklede) lineære forandringsstrategi bygger på indlejrede cirkulære processer, der løbende får betydning for afhandlingens samt frivillighedsprojektets udvikling, læring og retning. Designet er inspireret af Molly-Søholms metode til arbejdet med organisatoriske forandringsstrategier *Action Learning Consulting*, der bygger på Peter Langs anerkendende og medarbejderinddragende ledelsesteorier (Molly-Søholm, et al. 2014). Selve udformningen af nedenstående forandringsteori foregik i samarbejde med ungdomsskoleinspektøren samt Aalborg Universitet, der skulle sikre aktionsforskningens præmisser.

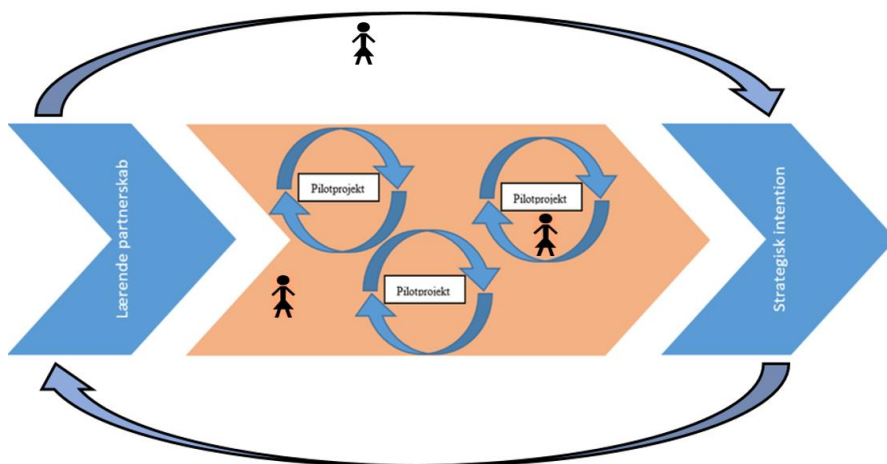
⁶⁷ Se feltobservationer bilag 4.1- 4.23.

⁶⁸ Se Ungdomsskolens organisationsdiagram i afsnit 3.2.4. *Den brændende platform*.



Figur 10: Aktionsforskningsdesignets procesforløb, CM 2013

I denne, forskningsprocessens anden fase, havde det central betydning at kunne skelne mellem de forskellige positioner, jeg som aktionsforsker og aktør indtog i designet. Som nedenstående Figur 11 samt figurtekst beskriver, arbejdede jeg med udgangspunkt i tre positioner.



Figur 11: Aktionsforskningsdesign og forskerens forskellige positioner, CM 2013

Den medskabende forskerposition bestod i sammen med de involverede ledere, projektmedarbejdere og studerende, at deltage i pilotprojekternes udvikling. Min funktion blev her at indlægge faste milepæle for projekternes procesforløb, hvor aktørerne samledes om et oplæg, hvilket jeg konstruerede på basis af mine observationer fra felten. Dette kan betragtes som bevidste forstyrrelser, et fælles refleksionsrum, der førte til nye handlemuligheder for deltagerne og ofte justeringer af den virkelighedskonstruktion praksisfællesskabet var i færd med at konstruere (Duus, et al. 2014). Mine arbejdsopgaver her var desuden at agere tovholder på alle

pilotprojekter, så alle evalueringer og erfaringer i de igangværende pilotprojekter på sigt kunne omsættes til organisatorisk læring og videndeling⁶⁹.

Den metareflekterende forskerposition indbefattede ophold på tidligere nævnte amerikanske universiteter samt et løbende og omfattende litteraturstudie. Af to omgange forlod jeg felten, for at udvikle nye perspektiver på strategiske partnerskaber og samskabelsesprocesser involverende frivillige studerende i den offentlige sektor. Her havde mine rejser til de amerikanske universiteter og frivillighedscentre stor betydning, da det betød sparring med forskere, der havde bevæget sig inden for dette fagområde i mere end 20 år⁷⁰. At skabe et refleksionsrum i ”sikker afstand” fra felten var en måde, hvorpå det blev muliggjort at sortere i de mange indtryk og varierende fortællinger fra praksis. Her indgik jeg på mine ophold i forskningsmiljøet omkring David Boje, som er et forskernetværk specialiseret i organisationsforskning gennem storytelling (Boje 1991). Til hvert møde med netværket havde jeg kondenseret mine øjebliksanalyser og omsat aktionsforskningsprojektets daværende status til artikler, der dannede udgangspunkt for den sparring, både på teori og praksis, som jeg modtog i dette forum⁷¹. Den metareflekterende forskerposition er ligeledes den position, der har været benyttet i den endelige bearbejdning af det empiriske materiale samt i den intense proces, hvor den institutionelle etnografi har fundet sin form efter en periode med to på hinanden-følgende barselsorlovere⁷².

Den sansende forskerposition har været en væsentlig del af min aktionsforskningsproces. Foruden min rolle som observatør og interventionsansvarlig varetog jeg også udvalgte pilotprojekter og fungerede dertil som Frivillighedsprojektets samlede projektleder⁷³. Dette var tilrettelagt, som del af designet, da et af afhandlingens særlige fokuspunkt er samskabelsesprocessers aktørpositioner og dermed de handlemuligheder, som projektmedarbejdere oplever som en kontinuerlig præmis i deres arbejdsliv. Her var det interessant at min aktionsforskerrolle kunne bidrage med et ligeledes personlig oplevelse af at være til stede, sanse og virke i felten. En gevinst ved denne position og projektmedarbejder

⁶⁹ Denne forskerposition er illustreret ved den pige, der er placeret til venstre i den orange procespil på dette afsnits *Figur 11*.

⁷⁰ Disse nøglepersoner omfattede blandt andet: David Boje, Ira Harkavy, Joan Weeks og Amy Cohen.

⁷¹ Denne forskerposition er illustreret ved den øverste pige, der er placeret et godt stykke over selve procespilen på dette afsnits *Figur 11*. De udgivne artikler forbundet med afhandlingen kan desuden findes i henholdsvis bilag 6.2. samt 7.5.

⁷² For overvejelser omkring orlovens betydning og kvalitet i forskningsprocessen se afhandlingens *Forord*.

⁷³ Denne forskerposition er illustreret ved den pige, der er placeret midt i et af de cirkulære læringsforløb, der udgør et pilotprojekt på dette afsnits *Figur 11*.

”kasket” var eksempelvis, at mine fokusgruppeinterviews samt optagelser af udviklings- og statusmøder ikke blev modtaget som værende en blottelse eller udstilling af de forskellige aktører. Jeg var jo ”en af dem”. Der blev altså hurtig skabt tillid i til aktionsforskningsprocessen, da jeg var til stede i hverdagen på så godt som de samme præmisser som projektmedarbejderne selv. Dertil bør nævnes, at den sansende position kan være en udfordring at indtræde i som forsker. Foruden mange varierende forventninger fra mange forskellige aktører kan det være svært at træffe de rigtige deltagelsesvalg (Tanggaard og Brinkmann 2015). Det er ikke usædvanligt, at forskeren er tiltrukket af et studie af netop de praksisfællesskaber, der vækker den indre ildsjæl, så af og til har det været vigtigt at holde igen og ikke byde ind med tilbud om eksempelvis at tage en flok udsatte unge med på dannelsesrejse eller at være den, der påtager projektledelsen for alle de etablerede grupper af frivillige studerende.

Når de varierende virkelighedskonstruktioner, sprogspil og organisatoriske koder skal identificeres⁷⁴ kan det ligeledes være en udfordring at blive en så integreret del af felten at de særegne kendetegn for det pågældende praksisfællesskab udviskes og pludselig opleves af forskeren som hverdagspraksis (Duus, et al. 2014). Dette er et opmærksomhedspunkt og en udfordring, som jeg kontinuerligt forholdt mig til, men da de forskellige positioner i forskningsdesignet supplerede hinanden og herved skabte luft for refleksion og for løbende at skabe nye perspektiver på praksis, oplevede jeg ikke den sidste forskerposition som en særlig skrøbelighed og som kompromisternede for afhandlingens validitet. Som senere præsenteres i afsnittet om forskerens eget narrativ⁷⁵, så er enhver afhandling en narrativ konstruktion, der skal sikre den røde tråd og en transparent samt meningsfuld rammesætning for læseren (Czarniawska 1997). Aktionsforskningsprojekt har netop ikke til hensigt at lokalisere den endegyldige sandhed om forandringsprojekter, men i stedet netop anskueliggøre, hvorledes mange varierende virkelighedskonstruktioner og sandheder definerer projekters og det tværorganisatoriske samarbejdes præmis. Hensigten med forskningen har været at gøre en forskel for den konkrete praksis samt at inspirere, relatere til og om muligt, skabe et mulighedsrum for refleksion over egen organisatorisk praksis hos læseren.

2.6. TIL- OG FRAVALG

Forandringsprojektet bestod af mange aktører, faser og processer, og i arbejdet med afhandlingens fokusområder og røde tråd er udvalgt nogle snitflader, der centrerer empirien om bestemte delelementer af frivillighedsprojektets praksis. Under forandringsprojektet eksisterede 10 pilotprojekter, hvoraf afhandlingen her anvender etnografisk materiale fra 3 udvalgte. Dette valg er foretaget efter følgende kriterier;

⁷⁴ Disse begreber redegøres for i det kommende afsnit 2.7. *Sprog og fællesskab*.

⁷⁵ Se afsnit 2.7.2. *Forskerens eget narrativ*.

- At de 3 pilotprojekter vurderes som værende repræsentative for de øvrige projekter, der figurerede under forandringsprojektet. Som illustreret af tidligere viste oversigt afsnit 1.6.1 blev disse 3 projekter påbegyndt så tidligt i 2011, at de fik mulighed for at udvikle sig gennem en flerårig periode. Dette betyder, at både aktørernes læring og efterfølgende handlinger gennemgår mange interessante cirkulære reflekterende processer, som jeg i min aktionsforskerposition fik mulighed for at følge tæt samt ”skubbe til” gennem indlagte forstyrrelser i form af teoretiske oplæg og perspektiver.
- Skildringen af netop disse projekter har også at gøre med noget så praksisorienteret, som adgang til felten. Aktørerne i disse projekter fulgte en grundig skitseret projektplan med fastlagte status- og udviklingsmøder, hvor jeg som aktionsforsker fik en naturlig rolle og var tænkt ind som en fast del af designet - et punkt på dagsordenen.
- Sidst, men ikke mindst, er udvælgelsen også sket for at repræsentere de forskellige forskerpositioner, der beskrives i afsnittet: *Forskerens forskellige positioner*. Jeg besidder eksempelvis ikke projektledelsen på alle de illustrerede pilotprojekter. Alle udvalgte projekter er karakteriseret ved en stærk, tilstedeværende styregruppe samt arbejdsgruppe, som er fulgt tæt i perioden 2011-2013.

Udvælgelsen af de repræsenterede pilotprojekter er foretaget efter kondenseringen af alt mit etnografiske materiale, men rent praktisk har den betydet, at jeg ikke har tilføjet alle optagelser af møder og samtaler samt mine håndskrevne mapper af relativt omfattende karakter indeholdende observationer til afhandlingens tilknyttede bilagsmappe, hvilket jeg er dybt taknemmelig for, grundet den tidsramme der også betinger arbejdet med en afhandling som denne. Læseren af afhandlingen vil uden tvivl også lettere kunne navigere i det vedlagte empiriske materiale i den form, det har fået efter udvælgelsesprocessen.

2.7. SPROG OG FÆLLESSKAB

Sproget spiller sammen med de udspillede handlingsforløb en helt central rolle i denne institutionelle etnografi. Sproget er afhandlingens mulighed for at afkode, hvad der egentlig er på spil i en forandringsproces som frivillighedsprojektet. Sprog er derfor meget andet end evnen til at stille grammatisk korrekte spørgsmål i en interviewsituation. Et længerevarende studie af en organisation som Aalborg Ungdomsskole giver forskeren mulighed for på særlig vis at tilegne sig den lokale sprogpraksis. Med dette menes at tilegne sig forståelsen af en samling erfaringsmæssige betydninger af ord, der sagtens kan betyde noget ganske andet end forventet. Med en strategisk vision tætpakket med flydende begreber som *projekter*,

*samskabelse, partnerskabsdannelse, netværk og frivillighed*⁷⁶, var denne rejse særlig interessant i et forskningsmæssigt perspektiv, og for parterne i forandringsprojektet vakte de meget varierede lokale sprogkoder stor frustration. Derfor vil jeg i dette afsnit redegøre for begreberne narrativer og sprogspil, hvilke har været væsentlige metodiske greb både i min tilgang til felten, men også i mit senere analytiske arbejde med det etnografiske materiale.

2.7.1. NARRATIVER I ORGANISATIONER

Når der tales om historier (narrativer), ligger det i selve begrebet, at her nødvendigvis ikke er tale om en objektiv sandhed. I sådan et tilfælde ville begrebet historier nærmere være erstattet med ord som facts eller aktuelle begivenheder. Vi kender betegnelsen fra personlige beretninger samt eventyrfortællinger, og det er ikke et krav i det forum, hvor de udveksles, at de skal indeholde endegyldige sandheder. Det er formidlingen og fortællerens præsentation af historiens virkelighed, som har værdi. Det er det, der kommer til live og efterlader sit indtryk hos lytteren (Boje 1991, 106-107).

Ligeledes må det være vigtigt at fastslå kvaliteten af en narrativ indfaldsvinkel og intentionen fra forskerens side, når den anvendes til afdækning og analyse af empirisk materiale. Den ultimative sandhedsværdi er ikke målet, når mennesker udveksler historier, erfaringer og oplevelser. Narrativer er altid individets subjektive formidling og oplevelse af den virkelighed, det eksisterer i (B. Czarniawska 1997, 12).

MacIntyre⁷⁷ skriver i 1981 om vigtigheden af at arbejde med narrativer uden for litteraturens verden. Han er den første til at kombinere narrativer med teorier om sociale strukturer. Han anvender konsekvent narrativer i arbejdet med business management og public administration. For at begrunde sine teorier og gøre dem relevante inden for organisationsteorien lyder hans grundteori: socialt liv ER et narrativ. Narrativer er, som nævnt, en subjektiv beskrivelse af begivenheder, hvilket ofte i et organisatorisk perspektiv betyder bevidste handlinger udført i en given social kontekst. For at give handlingen mening må man forstå kulturen, hvori den udspilles, og kan man det, er handlingen at læse som et ”åbent værk”. Den bliver en del af en intertekstualitet, som refererer til tidligere begivenheder og kan fortolkes ud fra et givent norm- og regelsæt (B. Czarniawska 1997, 15).

Historier og relationer varierer ifølge professor i organisationsanalyse og storytelling Boje i kraft af den enkelte persons tilhørsforhold til organisationens struktur og dens

⁷⁶ Her henvises tilbage til afhandlingens teoretiske introduktion afsnit 1.1, hvor disse begreber præsenteres første gang for læseren, og hvor det beskrives, hvorledes de har forskningsmæssig interesse at belyse samt undersøge i afhandlingens kommende analysekapitler.

⁷⁷ Forfatter dedikeret til begrebet moralsk filosofi,

medarbejdere (Boje 2008). Derfor vil narrativer altid være en subjektiv fremstilling af, hvordan verden ser ud. Ingen fortælling rummer den komplette historie, men involverer og giver lytteren såkaldte brikker til at danne sit eget billede af hændelsen. Det institutionelle ”huske-system” i organisationer består således af små bidder og brudstykker, der genskabes i form af genkendelige, overbevisende og rationelle kollektive resultater, der så tjener som fortilfælde for individuelle antagelser, beslutninger og handlinger. Disse kollektive antagelser, beslutninger og handlinger refererer Wenger til, som del af et såkaldt fælles repertoire (Wenger, 2008, 100-103).

Et praksisfællesskabs repertoire omfatter rutiner, ord, værktøjer, måder at gøre ting på, historier, gestus, symboler, genrer, handlinger eller begreber, som fællesskaber har produceret eller indoptaget (...) Den omfatter den diskurs, hvormed medlemmer skaber meningsfulde udsagn om verden, såvel som den stil, hvormed de udtrykker deres medlemskabsformer og deres identitet som medlemmer.

(Wenger 2004, 101).

Alle aktører har kun en begrænset del af informationerne i organisationen, men samles disse, træder rammen om en historie frem og udvekslingen af informationerne lagres i organisationens fælles repertoire og skaber hele den fortolkede historie (Boje 1991, 106-107). Det er muligt at få en specifik og nuanceret beskrivelse af de handlinger og tiltag, der er foregået og foregår i organisationer fra de implicerede selv, og de forskellige vinkler og tolkninger af handlingsforløb tillader en helt specifik beskrivelse af organisationers praksisfællesskaber og kultur. Hvordan kommunikeres og handles der? Hvorfor, og hvordan påvirker det organisationen både socialt og organisatorisk? Handling placeres i en kontekst som et produkt af sine omgivelser og de sociale strukturer, det sprog og den stil, organisationen har skabt.

Vi kan ikke forstå menneskets opførsel uden at forstå dets intentioner, og vi kan umuligt forstå disse intentioner, hvis vi helt ignorerer de miljøer og omgivelser, hvor opførslen/handlingen giver mening.

(Czarniawska 1997, 12)

Narrativer kan derfor være en håndgribelig og definerende introduktion til organisationer og deres kultur, da der i medarbejderes subjektive fortællinger ligger en beskrivelse af, hvad der skete. Beskrivelserne kan måske kun forekomme som store penselstrøg, men der kan være forskellige bud på organisationens historier, hvilket kan give et grundlæggende indblik i organisationens selvforståelse og udfordringer.

2.7.2. FORSKERENS EGET NARRATIV

Mit feltstudie tillod mig at komme helt tæt på et forandringsprojekt i en offentlig forvaltning og notere mig den fælles virkelighedskonstruktion der blev (og ikke blev)

skabt undervejs aktørerne imellem. Jeg var del af situationer, hvor de mindre reflekterede hverdagsdialoger, episoder og narrativer udviklede deres egen betydning for udviklingen af projektets praksis, og jeg var med i forsøget på at konstruere en overordnet fælles fortælling (Wenger 2004).

De små fragmenterede og ofte ureflekterede historier, der gives i forbifarten, over den første kop kaffe om morgenen eller ved at forskeren eksempelvis observerer en spontan hændelse eller måske brudstykker af et telefonopkald, definerer Boje, som antenarrativer(før-narrativer) eller "Living Stories". De adskiller sig fra det traditionelle narrativ ved ikke at indeholde en lineær form med begyndelse, midte og slutning, og de er derfor åbne for forskellige fortolkningsmuligheder, meninger og kontekster. Boje kalder dem "Living Stories", da de er frigjorte for en fastlagt rammesætning og derfor ikke kan placeres i et traditionelt analysesystem. Antenarrativer er ikke i forvejen fortolkede og præsenterede af en fortæller med en bevidst intention og kan derfor argumenteres som værende mindre konstruerede eller fabrikerede historier (Jørgensen, 2010, 1-2).

(...) that while organizational texts are the results of complex storytelling processes, the research process is itself a storytelling process in which the researcher's voice is always present. This voice is present in the choice of theoretical and methodological texts in the co-construction of organizational texts, and in the interpretation and representation of these texts.

(Jørgensen 2010, 2)

I sin begrebsafklaring af narrativer, som et pluralt og mere flerdimensionelt redskab i arbejdet med det organisatoriske feltstudie, påpeger Jørgensen, at forskerens egen proces og præsentation af organisatorisk forskning selvfølgelig også har narrativ karakter. Når den færdige afhandling præsenteres for læseren er den bygget lineært op, og der redegøres indledningsvis for rammesætning, teori samt metodevalg, og herefter opretholdes den røde tråd gennem case beskrivelse, analyser og diskussioner. Forskeren tager altså selv del i en storytellingsproces og har monopol på at vælge forskningens kontekst, retning og fortolkning.

Hvor Czarniawska argumenterer, at anvendelsen af relevante redskaber og teoretiske greb i tilgangen til organisatorisk analysearbejde udmærket kan retfærdiggøre, at forskeren præsenterer sit arbejde ved hjælp af en narrativ form (Czarniawska 2007, 107-14), kritiserer filosofen Derrida denne fortællerrolle. "Narrative is an attempt to monopolize the truth" og ydermere radikaliserer han sine udtalelser "narrative is a violent instrument of torture, which imprisons life in a linear sequence and in this way excludes and marginalizes other voices" (Derrida in Jørgensen, 2010, 4).

Narrativet kan uden tvivl være et manipulerende kommunikationsgreb, og kompetente, levende historiefortællere får ofte deres stemmer hørt modsat måske de

mere tilbageholdende individer, som Derrida så malende beskriver. Modsat har narrativer også tydelige kvaliteter, da de danner en solid ramme om præsentationen af organisatorisk forskning, og da den røde tråd og kontekst er nødvendig i enhver form for humanistisk analysearbejde, hvor der tolkes på menneskelige handlinger, sproglige koder, rutiner og strukturer (Czarniawska, 2007, 17-20).

Hensigten med observerende samt interagerende feltstudier og metoder i organisatorisk forskning er dog sjældent at konkludere og definere en endegyldig sandhed argumenterer både Jørgensen og Czarniawska. Hensigten er nærmere at ryste op i tingenes tilstand, påvise andre alternativer og repræsentere nye interessante vinkler, der måske kan udgøre grundlaget for organisatorisk læring, diskussion eller forandring (Jørgensen 2007, 2). Til dette formål har både narrativer og antenarrativer relevans, hvilket uddybes i følgende afsnit om sprogspl.

2.7.3. ORGANISATORISKE STUDIER GENNEM SPROGSPIL

Der er relevant at uddybe begrebet sprogspl nærmere, da kommunikationen og værdiladningen, som er til stede i disse koder og faste vendinger, er vejen til forståelse af organisationen, dens sociale konstruktion, værdier, selvopfattelse og logikker (Henriksen mfl. 2004, 30-42).

Sproget er en værktøjskasse, der er nødvendig for at kunne begå sig. Og for at mennesker kan forstå hinanden, kræver det, at de tillægger sproget den samme betydning - med andre ord at de bruger det i overensstemmelse med de regler for sprogets anvendelse, som er indlejret i konteksten. Enhver organisationskultur besidder sit eget sprog og regelsæt for dets anvendelse. For forskeren, konsulenten og medarbejderne selv har det værdi at kunne forstå og anvende det gældende sprog i den rette kontekst og tilføje det intersubjektiv mening (Henriksen mfl. 2004).

Aktionsforskningen anvendes metodisk til at observere og afkode de gældende sprogspl og den verden, organisationen har skabt gennem disse sproglige konstruktioner. Czarniawska beskriver, at metoden med dens kvalitative observations- og interaktionsform åbner for forståelsen af organisationens iboende sprogspl og derved for, at forskeren, som forløbet udvikler sig, selv udvikles og bliver i stand til at sammenkæde de virkelighedskonstruktioner, aktørerne opstiller gennem deres narrativer, antenarrativer og generelle kommunikationsform.

Foucault fremlægger i sine teorier om magt og kommunikation, at individer altid er underordnet specifikke diskurser eller sprogspl i samfundet, og i organisationer eksisterer disse magtdiskurser i forholdet mellem magt og viden. Nogle medarbejdere vil altid have mere betydning end andre, og dette kommer ofte til udtryk i de gældende sprogspl medarbejderne imellem (Foucault i Jørgensen 2007, 37). Der er stærke kræfter på spil i sproget, og som det var yderst vigtigt for mig at tilegne mig sproget og koderne i organisationerne, var det ligeledes af største betydning for medarbejdere

og samarbejdspartnere at kunne det samme. Opbygningen af et bæredygtigt partnerskab mellem forskellige organisationskulturer, som Aalborg Universitet og Aalborg Ungdomsskole blev indledningsvis i høj grad defineret af de stærke stemmer, da de blev styrende for sprogspillene og derved handlemulighederne for aktørerne i forandringsprojektet.

2.7.4. EN FORHANDLING AF MAGT OG MENING

Begrebet sprogspil defineres ved, at alle ord og sætninger har betydning i tiden, stedet og konteksten, hvor de udtales. Sprogspil er en konstant forhandling om mening og er derfor i kontinuerlig forandring og afhænger af de givne magtrelationer og betingelser dialogen udspilles i. Virkelighedskonstruktionen, der skabes gennem individers forskellige narrativer, kan aldrig udgøre en absolut spejling af virkeligheden, men kan i de relationer, der skabes til omverdenen, påvirke andres opfattelse af den gældende virkelighed gennem sprogspillene (Wittgenstein 1953)

Der er ifølge Wittgenstein altid noget udtalt eller stiltiende i sproget. Eksempelvis er regler ofte noget udtalt – det kan være i forhold til traditioner, normer, procedurer og så videre. Men selvom de er udtalte i organisationen, er de essentielle for forståelsen af det sprog, der tales det pågældende sted:

To learn a language is to learn how to use it, not just to speak it. This means to learn how to use language for obeying a rule, making a report, giving an order, playing a game of chess etc.

(Wittgenstein i Jørgensen 2007, 26)

Sprog forandrer sig altid i interaktionen med virkeligheden på samme tid og måde, som sproget selv forandrer virkeligheden. Sprog er således ifølge Wittgenstein altid under forandring. Forandringen er dog betinget af, hvad der kom før og af de kontekstuelle regler for spillet. I en organisation er det derfor vigtigt at forstå eller erkende det sprogspil, der foregår – herunder skal man forstå de forskellige ansattes livsformer inden for organisationen.

2.7.5. SPROGET, DE GODE FORTÆLLERE OG DEN BLINDE VINKEL

Som sådan opløses grænserne mellem den, der ved, og det der vides. Det, der vides, er altid afhængig af den, der ved. Det er den, der ved, der giver verden mening og karakter, så den bliver til en virkelighed, hvor forskellen mellem virkelighed og verden, er, at virkeligheden er, hvad verden er for os. Det er det, som virker for os.

(Henriksen mfl., 2004).

At dykke ind under huden på kulturen i en given organisation medfører en udtalt mængde tavs viden, hvor det kan være en kunst at skelne mellem den nye konstruerede viden, kulturens påvirkning og egen etablerede referenceramme. Konstruktionerne og helhedsindtrykket af den indsamlede empiri danner udgangspunkt for forskerens resultater/beskrivelser, der i en eller anden form er en genfortolkning af såvel facts og observationer som af individerne i organisationens egne genfortolkninger. Konteksten, som kommunikation udspilles i, samt de tilstedeværende aktører påvirker sprogs spillene, da sprogspil altid er socialt producerede af de omkringliggende magtrelationer (Foucault i Jørgensen, 2007). Magtbalancen, der repræsenteres i det organisatoriske sprog og samspil, er derfor en påvirkelig størrelse og afhænger af den kontekst, handlingen udspilles i, og om forskerens tilstedeværelse eksempelvis er bemærket.

Jeg blev præsenteret for Aalborg Ungdomsskoles selvbillede, en konstruktion opstillet gennem medarbejdernes egne narrativer fra det fælles repertoire, og magten var deres, om end mere eller mindre bevidst, i forhold til at præsentere mig for netop de historier, strategier, interviews, møder, samarbejdspartnere og sociale tiltag, de følte, repræsenterede dem bedst. De sproglige koder var i disse tilfælde kontrollerede af aktørerne, og jeg blev præsenteret for ”den smittende historie”, det narrativ/den vision om frivillighedsprojektet, som ungdomsskoleinspektøren i høj grad repræsenterede, og som jeg lod mig ”smitte af”. Denne fortælling havde absolut en stor rolle i at engagere nye samarbejdspartnere fra Aalborg Universitet og University College Nordjylland.

Narrativet er en facade eller maske – en maske som nogen gange er skrøbelig, tilfældig og overfladisk; en maske, som kan tilpasses til enhver situation eller formål. På den ene side udtrykker narrativet således vores håb, drømme og visioner. På den anden side gemmer vi os også i vores narrativer.

(Jørgensen, 2007, 8)

Den gode fortæller og den inspirerende leder kontrollerer i mange fora sprogs spillene i organisationen, og min empiri bærer derfor også tydeligt præg af de stærke formidlers tilstedeværelse og udsagn. Her har min aktionsforskningsmetode og fokus på iboende sprogspil især været brugt til også at fokusere på den blinde vinkel, de mindre formidlende aktører og det, som ikke italesættes, når der trykkes på ”optag knappen” i styregrupper og arbejdsgrupper. Her har bekendtskabet med Wittgenstein haft betydning for den måde, hvorpå det er muligt at skelne indsamlet data fra hinanden. Jeg begyndte at se en tydelig forskel på de hele historier/narrativer med begyndelse, midte og slutning, der er tæt knyttet til magtforholdene, identitetsdannelsen, virkelighedskonstruktionen og de fragmenterede, i mindre grad konstruerede historier og hændelser, der kommer til udtryk i antenarrativer.

2.8. ANALYSESTRATEGI

2.8.1. LÆRINGSBEGREBET

Afhandlingens videnskabelige bidrag kommer til at pege på centrale pointeromhandlende organisatorisk læring i projekter og tværorganisatoriske netværks- og samskabelsesprocesser. Derfor er det inden analysen udfoldes vigtigt at afgrænse og synliggøre hvilken læringsoptik og forståelse, der ligger til grund for arbejdet med begrebet i denne afhandling.

Som den skarpe læser sikkert allerede har noteret sig, så positionerer afhandlingen sig med et afsæt i socialkonstruktivismen og trækker på en metodisk samt teoretisk ramme, der forstår læring som socialt betinget - en proces, der finder sted mellem mennesker i fællesskaber (Wenger 1998). Fokus er ikke placeret på det individuelle subjekt, og det har som udgangspunkt ikke afhandlingens interesse at afgøre, hvorvidt det enkelte individ lærer og forandres i kraft af Frivillighedsprojektets processer. Blikket er rettet mod fællesskabets evne til at lære og mod mulighederne for, at erfaringer fra praksis kan udvikles til mere og omsættes til en decideret organisatorisk læring (Dewey 2009).

2.8.2. RATIONALITETSMYTER OG INSTITUTIONELLE LOGIKKER

Foruden læringsbegrebet stiller afhandlingen skarpt på de varierende virkelighedskonstruktioner, som forskeren præsenteres for i mødet med praksis. Begrebet rationalitetsmyter blev første gang introduceret af John Meyer og Brian Rowan i 1977. Her henviser begrebet til de magtfulde strukturelle elementer, der bidrager til at forklare og legitimere det arbejde, der udføres i komplekse organisationer. Begrebet spørger ind til, hvordan organisationers overordnede, umiddelbare og mest selvfølgelige målsætninger skal begribes, og hvorledes de omsættes i praksis. Når de organisatoriske målsætninger tilskrives en mytologisk dimension, handler det ikke om, at de formodes at dække over en anden og "mere virkelig" realitet. Rationalitetsmyter er nærmere at forstå som rummelige hensigtserklæringer, der er kulturelt forankrede, og som derfor over tid har fået et givet eller selvfølgelig skær. De udtrykker samfundsmæssige værdisætninger i kondenseret form og er i den forstand vanskelige at argumentere mod. Til gengæld kan der ofte fyldes et meget forskelligartet indhold på de samme rationalitetsmyter. De rummer sjældent et handlingsanvisende potentiale på nogen direkte måde, hvilket netop gør det interessant at studere deres virkeliggørelse i konkret organisatorisk praksis (Jakobsen i Bjerg og Villadsen (red.) 2006, 117).

Den første generation af ny-institutionalister, der var med til at definere tilgangen i 70'erne og 80'erne, brugte meget energi på at dekonstruere forestillingen om "effektivitet" i moderne virksomheder. De blev oplevet som et brud med den funktionalistiske skole, der klassisk havde domineret den sociologiske

organisationsteori. De byggede grundstenene for en mere kritisk tilgang til det begrebsapparat, som offentlige og private organisationer betjener sig af. Siden har forskere som Levin (1998) og Flyvbjerg (1998) bidraget til den ny-institutionelle terminologi. Fælles for dem er, at de forsøger at afmontere samt rekonstruere de forestillinger, der råder i samfundet om komplekse organisationers relevans og legitimitet, og der arbejdes med det forhold, at disse efterhånden har fået en naturlig given eller institutionel karakter (Bjerg og Villadsen 2006).

Lokalisering samt problematiseringen af samtidens rationaliseringsmyter, der kommer til udtryk gennem komplekse organisationers virksomhed, udgør institutionsetnografiens overordnede målsætning. Der eksisterer også en ambition om at forstå de tænke-, tale, og handlemåder, der viser sig at være meningsfulde for aktørerne i det undersøgte organisatoriske felt. Det er den sociale strukturering af feltet, som aktørernes udsagn peger hen imod, der har interesse for forskeren.

Institutionelle logikker inden for ny-institutionalismen, henviser til et niveau, der har at gøre med en meget overordnet strukturering af samfundet. Institutionsetnografien anvender modsat begrebet meget konkret, og eftersøgningen af institutionelle logikker udgør et analytisk redskab, der benyttes af forskeren til at bringe orden i den organisatoriske meningsproduktion. Logikkerne er ikke aktivt anvendte begreber i praksis, de så at sige "findes ikke" i objektiv forstand, men tilbyder en forståelsesramme omkring den sociale virkelighed, som aktørerne agerer indenfor:

Institutionelle logikker kan således forstås som analytiske destillater af de sociale kræfter, der gør handlinger, udsagn og erkendelser meningsfulde inden for det pågældende univers, og som aktørerne af samme grund må forholde sig til, i forhold til både individuelle og kollektive aktører.

(Bjerg og Villadsen 2006, 119)

Det menneskelige liv er dog altid forbundet med det uforudsigelige og ubekendte faktorer, så derfor betragtes social praksis ikke som direkte styret eller kontrolleret af institutionelle logikker. De mange "farver" og logikker er tværtimod en vigtig del af etnografens repræsentationsform. De er ofte forskelligartede og står ligefrem i et vist modsætningsforhold til hinanden. En vigtig pointe er, at sociale systemer præges af institutionelle konflikter, dilemmaer og paradokser. De logikker, der fylder mest, kan fremtræde som radikal splid, hvilket kan betyde, at aktørerne med tiden må foretage en række valg og prioriteringer.

Det er den etnografiske infiltrering af komplekse organisationers praksisdimension, der muliggør analysen af rationalitetsmyter og institutionslogikker. Det er en undersøgelsesproces, hvor forskeren løbende skifter placering mellem forskellige

organisatoriske udsigtspunkter, og dermed får den en særlig refleksiv karakter⁷⁸. Det er hvad Jakobsen kalder - en løbende "radikal perspektivforskydning" (Jakobsen i Bjerg og Villadsen 2006). Man bliver konstant mindet om konteksten for den lokale betydningskonstruktion. Den "multilokale" forskningsmetode betyder altså, at forskeren løbende gør sig overvejelser om struktureringen eller institutionaliseringen af meningsdannelsen hos de respektive organisatoriske aktører.

2.9. ETISKE OVERVEJELSER

Efter at have præsenteret afhandlingens forskningsdesign og metodiske valg handler dette afsnit om, hvordan forskningsprocessens forskellige delelementer *tematisering, design udførsel og afrapportering*, åbner for forskellige dilemmaer, der kræver stillingtagen til, hvordan forskeren med sin forskningsvinkel samt sine til- og fravalg påvirker felten.

Kvalitativ forskning er som al anden forskning en værdiladet aktivitet, en social praksis og giver som sådan en række etiske problemer, men indeholder også nogle etiske potentialer. Et grundlæggende etisk problemfelt angår det forhold, at kvalitativ forskning ofte handler om menneskers personlige liv og erfaringer og placerer private ytringer i en offentlig arena.

(Birch i Tanggaard og Brinkmann 2015)

Etiske udfordringer i forskningssammenhænge kan groft inddeles i mikro- og makroetiske problematikker. Det mikroetiske handler om at tage ordenligt vare på de personer, der er del af forskningsprojektet. Dette kan eksempelvis handle om *informeret samtykke* - at informere deltagerne om, hvad de er del af, og at sørge for, at få deres accept af, hvad interviews og deres personlige beretninger skal anvendes til. Her kan let opstå en udfordring, som aktionsforskningsprocessen udfolder sig. Forskerens perspektiv udvikles, og nye idéer opstår. For hvad har informanten egentlig oprindeligt givet sit samtykke til? I nærværende forskningsproces, som tidligere beskrevet i afsnittet om *Interview – Læring om Konteksten*, og i *Aktivitetslog og udvalgte pilotprojekter*, er denne problematik forsøgt imødekommet ved, at aktørerne i projektet altid kort efter interviewsituationer eller udviklingsmøder modtog en øjebliksanalyse til deres godkendelse. Alle deltagere i en arbejdsgruppe tilhørende et pilotprojekt skulle eksempelvis elektronisk acceptere mine observationers indhold, før jeg gik videre i analyseprocessen⁷⁹. Det skete med jævne mellemrum, at den øverste ledelse krævede mindre justeringer, men ellers forløb

⁷⁸ Se afsnit 112: *Forskerens forskellige positioner*, for uddybende beskrivelser af mine betragtninger om forskerpositioner.

⁷⁹ Dertil havde jeg en samling private feltnoter, der ikke indgik i den aftale, og derfor ikke var offentlig tilgængelig for frivillighedsgrupperne og ledelsen.

denne proces helt gnidningsfrit. Da jeg under forskningsprocessen udgav to artikler samt et afsluttende inspirationshæfte, blev også disse udgivelser løbende diskuteret og kvalificeret i fællesskab med feltens aktører⁸⁰.

Relationen mellem forsker og udforsket er også en magtrelation, der i de fleste tilfælde er asymmetrisk, idet forskeren har den videnskabelige kompetence og ofte den symbolske magt til at definere bestemte versioner af virkeligheden som sande. Ud af den asymmetriske magtrelation springer den etiske fordring til forskeren.

(Brinkmann 2007)

Afhandlingens formål er ikke at udstille personer, og dens optagethed er ikke at placere skyld i forhold til visse pilotprojekters succes og andres udfordringer. Der er foretaget meget bevidste valg om ikke at udstille relationer mellem organisationens ansatte og tillægge disse al betydning for forandringsprocessens forløb. I materialet vil de interviewede ligeledes omtales under ændrede navneforhold, der efterlader rum og mulighed for en vis anonymitet. Bilagsmappen er hertil fortrolighedsstemplet, så navne og identiteter kun er synlige for afhandlingens bedømmelsesudvalg.

Nietzsche mente, at der aldrig har været en farligere ideologi end viljen til at gøre godt. Dette udsagn understøtter Flyvbjerg, at vi som samfundsforskere bør lære af. Han uddyber, at det første skridt til at blive moralske er at erkende det faktum, at vi ikke er det. At agere moralsk forsvarligt i forskningssammenhænge er derfor en aldrig afsluttet proces, der forløbende er en kontinuerlig del af forskerens bevidsthed i alle forskningens faser (Flyvbjerg 2001). Og det kan være en udfordrende balancegang, som også i afrapporteringen kan volde forskeren kvaler, for hvordan fremskriver man det virkelig interessante, hvis det bliver på bekostning af en aktør, der i så fald udstilles? Brinkmann mener, at hvis ikke det lader sig skrive i en ærbødig og respektfuld rammesætning, der ikke kompromitterer aktøren, så bør det slet ikke skrives (Tanggaard og Brinkmann 2015).

At være i denne type ufærdige processer skaber dog særlige udfordringer for både aktionsforskerne og for deltagerne. En af disse udfordringer er, i en eller anden forstand, at opføre os ordentligt i relationen til hinanden.

(Duus, et al. 2014, 129)

Ovestående ordentlighed er, hvad jeg i denne afhandling har bestræbt mig på at efterleve. Dog føler jeg mig i en forstand "ramt", når jeg læser om Brinkmanns beskrivelse af forskeren som den trojanske hest, der bliver så udpræget en del af felten, at aktørerne fuldstændig opgiver deres filtre og blotlægger alle deres personlige fortællinger om felten. Historier, der muligvis ikke var tiltænkt en plads i et større

⁸⁰ Se bilag 6: *Ph.d.'ens artikler* i bilagsmappen.

forskningsprojekt (Tanggaard og Brinkmann 2015, 478). I nærværende forskningsprojekt er flere interessenter nu i 2017 dog stadig så stor en del af den endelige proces, at der vil være mulighed for at optage en dialog om eventuelle problematikker eller utilfredsheder.

Den makroetiske problematik handler om forskningens placering i en samfundsmæssig kontekst. Hvilke større interesser tjener forskningsprojektet? Er der nogle vindere, og er der nogle tabere? Der vil, ifølge Nielsen, altid være politiske magtinteresser til stede i forskningen, og dette bør gøres til genstand for etiske overvejelser (K. A. Nielsen 2001). Afhandlingens analyse og perspektiv forholder sig til forandringsprojektet som begreb og kontinuerlig betingelse i den offentlige sektor. Den forsøger at indkapsle og forstå partnerskabsbegrebet, når der arbejdes med frivillige som værende den ene part. Derfor er det aldrig i dette projekts intentionen at vurdere, hvorvidt dette konkrete frivillighedsprojekt er en succes eller ej, hvordan netop dette initiativ er hensigtsmæssigt, og hvorledes det er etisk forsvarligt at eksperimentere med netop disse frivillige studerende i løsningen af Skole- og Kulturforvaltningens opgaver. Det anvendte forandringsprojekt anvendes udelukkende som en eksemplificering af en bredere samfundstendens, og derfor forsøger afhandlingen i sine pointer at belyse centrale begreber og virkelighedsrepræsentationer i projekter som disse, og løfte dem op i en større diskussion vedrørende velfærdsstatens udvikling og forandring.

Derrida mener, at vi som forskere har et etisk ansvar, også selvom vi eksisterer i en flydende modernitet. Når forskeren vælger at konstruere et slutprodukt med udgangspunkt i en konstrueret og kvalitativ virkelighedsrepræsentation, så kan dette ansvar stadig ikke undsiges. Visse værdier kan ikke være socialt konstruerede. De er modsat en betingelse for, at sociale konstruktioner kan eksistere (Tanggaard og Brinkmann 2015).

Mine overvejelser over, hvorvidt mine oplevelser på egen krop af positionen som projektleder og aktør var relevant og berettiget i denne afhandling, blev kvalificeret ved fælles videndelingsmøder, hvor jeg diskuterede og reflekterede over mine observationer og indtryk sammen med Frivillighedsprojektets projektmedarbejdere.

KAPITEL 3. PROJEKTET I KONTEKSTEN

3.1. PROJEKTET - EN TEORETISK INTRODUKTION

Brugen af projektbegrebet i organisatorisk samt i hverdagens sprogbrug er langt fra konsistent, hvilket også afspejles i denne afhandlings praksisfortælling. Dette kapitel vil fra forskellige vinkler afdække begrebet både som organiseringsform, men på samme tid som et symbol på, hvad Baumann betegner: den flydende modernitet (Bauman 2004). Kapitlet vil udfolde projektet som begreb og præmis i samtidens organisationer og arbejdsliv, og dernæst vil denne indgangsvinkel anvendes i en mere analytisk tilgang til *Frivillighedsprojektets* indledende opstartsfase. Ved at udfolde narrativet, om forandringsprojektets første måneder belyses et partnerskabs- og samskabelsesprojekt fra den offentlige forvaltnings perspektiv. Når en organisation som denne rækker ud og ønsker det tværorganisatoriske partnerskab, er det så hele organisationen, der har denne interesse, og hvilken betydning har dette? I nærværende forandringsprojekt er fortællingerne og motivationerne forskellige og af og til helt modsatrettede. Jeg vil i kapitlet give mit bud på, hvorfor projektet fik en udfordrende start i denne afdeling af den offentlige forvaltning, og det vil diskuteres, hvorvidt fortællingen er repræsentativ for forandringsprojekters generelle dilemmaer og udfordringer. Når partnerskabsdannelsen placeres i kategorien *projekt*, bør projektet som begreb udforskes såvel som der bør redegøres for det tværorganisatoriske netværk og partnerskabets essens.

3.1.1. PROJEKTET SOM SYMBOL

'Projekt' betyder på latin et kast frem - *projectae*. Projekter har i sin oprindelige betegnelse noget med fremtiden at gøre. Det er noget man foretager sig netop med henblik på det fremadrettede. Et projekt er karakteriseret ved at være en aktivitet, der i de fleste tilfælde foregår i samspil med andre, hvis regler, udførelse og mål ikke er fastlagt på forhånd, men hvis aktivitet først må defineres og udformes undervejs (Fogh Jensen 2009, 10). Projekter er ikke en ny epokevækkende opfindelse, men det særlige ligger i, at betegnelsen i dag anvendes meget bredt og først og fremmest som en slags værdibetegnelse for det moderne menneske – vi definerer, præsenterer og identificerer os gennem vore projekter.

Når vi ikke længere forstår os selv som Guds skabninger, hvad så? Ja, så er det op til mennesket selv at skabe sig selv. Hvordan skal det gøre det? Gennem sine projekter.

(Sartre, 1943)

Projektet som begreb og fænomen er blevet diskuteret af en mængde filosoffer og forfattere igennem menneskets historie. Ludvig Holberg karakteriserede projektmakeren som tænkeren, der gik rundt og havde utallige idéer, der aldrig blev til noget, og den franske eksistentialet Jean-Paul Sartre definerede ganske enkelt mennesket som det væsen, der adskiller sig ved netop at have projekter. Hos Søren Kierkegaard møder vi en definition lignende Holbergs: projektmakeren er den, der er for optaget af muligheder og ikke kan se nødvendigheder. Hans efterfølgende overvejelser er interessante, for her tilføjer han, at mennesket er sammensat af elementerne mulighed og nødvendighed, og for at blive et vellykket menneske må man finde en balancegang mellem netop det nødvendige og det mulige. Kan mennesket ikke se ud over det nødvendige, eller er det udelukkende i stand til at fokusere på drømmen om det mulige, fortvivles det, og der opstår fare for at leve 'uegentligt' (Kierkegaard, 1849). Det interessante ved ordet uegentligt er dets lighed med ord som handlingslammelse og uoverskuelighed – at mennesket pacificeres og fortvivles netop på grund af de uanede muligheder, der ligger i friheden til selv at vælge. Denne tilstand af fortvivelse dukker op hos både Fogh Jensen og Bauman, der beskriver projektsamfundet som gennemsyret af en generel usikkerhed og utryghed. Projektmennesket i den flydende modernitet skuer fremad, men i afbrudte forløb og med en bevidsthed om, at der ingen forudbestemt hylde eksisterer til det enkelte individ. Menneskets vej i livet er formet af dets til- og fravalg, og den vigtigste kompetence i dag er omstillingsparathed og bevidstheden om, at intet varer ved (Bauman 2000, 191).

3.1.2. EN SAMFUNDSSTRUKTUR I FORANDRING

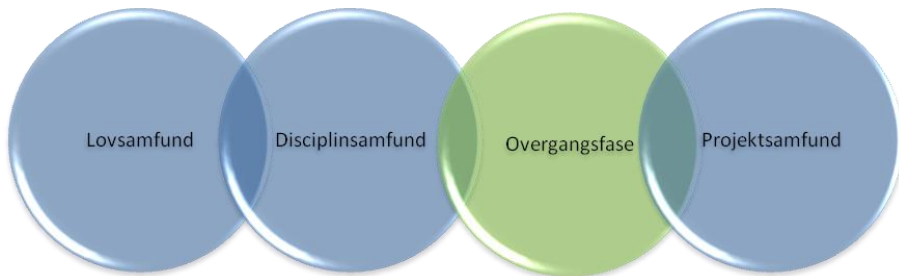
Fogh Jensen argumenterer i sin definition af projektsamfundet for en samfundsstruktur i forandring, og gennem en omfattende analyse af nutidens strømninger og strukturer opstiller han udfordringerne ved denne forandringsproces. I hans studier af projektsamfundet fremstiller han, hvorledes projektet er en ny måde for mennesket at organisere sig på - en historisk frembragt orden, der er opstået grundet et kraftigt behov for opgøret med det disciplinært organiserede samfund.

Så når jeg siger, at oprøret landende som projekt, og at det gav os et projektsamfund, så er det en påstand, der ikke bare er sand, men bliver det stadig mere.

(Fogh Jensen 2009, 17)

Mennesket i den flydende modernitet befinder sig i en overgangsfase fra disciplin- til projektsamfund, hvor projektet som organiseringsfigur og struktur udfordrer andre organiseringsformer og på samme tid interagerer med dem. Vi er på vej ind i denne nye samfundsorden og er endnu ikke til fulde bekendt med dens problemer, løsninger, muligheder og udfordringer. Ved at definere det moderne menneske som del af en

kontinuerlig forandringsproces - en overgangsfase i måden at organisere og strukturere samfundet på, beskrives og symboliseres hvorledes nutidens logik og samfundsorden adskiller sig fra fortidens samfundssystemer og alligevel uden tvivl baseres derpå (Fogh Jensen 2007, 2).



Figur 12: Fogh Jensens teori om overgangsfasen til projektsamfundet, CM, 2017

Inspireret af Foucault giver Fogh Jensen et indblik i organisationssystemernes historie, og beskriver de centrale elementer, der på forskellig vis har formet samfundet, som vi kender det i dag. Hermed synliggøres, hvorledes behov i samfundsudviklingen har ledt til udformningen af projektstrukturen. Her er tale om en slags efterrationalisering af historiske begivenheder, hvor han inddeler samfundet i forskellige anvendelige ”kasser”, men trods en næsten karikeret præsentation af samfundsudviklingen er perspektivet stadig interessant at anvende som del af denne afhandlings forståelsesramme.

Lovsamfundet opstillede de første retningslinjer for, at mennesket kunne leve sammen under ordnede og trygge forhold. Loven opdeler i, hvad der kan siges at være acceptabelt eller uacceptabelt baseret på klare regler, mens disciplinen tager begge dele under behandling for at bearbejde dem. Disciplinsamfundet tilhører det moderne, industrielle og urbane rum med oprindelse i perioden 1750-1850 og er en rationaliserings- og organiseringsform, der opdeler samfundet i institutionelle felter. Den enkelte institution er organiseret på samme måde, lukket om sig selv, og inde i institutionen går den samme organisering igen. Skolen, som eksempel, organiserer sig ved hjælp af rummet i klasselokaler, pladser i klasseværelset og lærerens placering i forhold til eleven. Tiden opdeler skoleskemaet, der samtidig på et overordnet niveau opdeler indlæringen i processer som eksempelvis klassetrin, hvilket yderligere opdeler det acceptable og uacceptable gennem hierarkier som eksempelvis karakterer (Fogh Jensen 2009, 31-43).

3.1.3. FRA DISCIPLIN- TIL PROJEKTSAMFUND

Disciplinen planlægger helheden ved at tilrettelægge delene og forudbestemme deres handlinger, f.eks. ved fabrikkens transportbånd. Den

optimerer igen helheden ved at optimere delene. For at kunne styre rummet og tiden udvikles et subtilt overvågningssystem.

(Fogh Jensen, 2007, 2)

Disciplinsamfundet en rationaliseringsform, der forsøger at skabe fornuft og orden gennem systemer. Tingene opdeles, men tilrettelægges som dele af et sammenhængende maskineri, og skal dette maskineri optimeres, skilles delene ad og justeres for at sættes sammen igen. Den disciplinære orden er et forsøg på overordnet planlægning, ikke et guddommeligt overblik - men en organisering gennem menneskelig fornuft, der overskuer en helhed og derigennem lægger en plan for hver del. Derfor forbereder disciplinsamfundets institutioner individet på de specifikke krav, der stilles, og de funktioner, der forventes at udfylde i samfundsstrukturen, og dette sker gennem disciplinen som redskab. Disciplinen ordner kraft og derfor støder kræfter mod hinanden. Underviseren lærer eleven, der hellere vil lege, hvordan man lytter og lystrer, så eleven kan lære hvad han/hun skal og dermed lære at udnytte sin kraft optimalt (Fogh Jensen 2007, 2).

Disciplinen organiserer gennem kontrol og organiserer sig ud af et problem ved at tildele tingene bestemte pladser og ved bestemmelse af hvilke aktiviteter, der skal foregå på hver plads. Læreren overhører og overvåger eleven i klasseværelset, mens inspektøren går på gangene og overvåger lærerne, og efter samme kontrolprincip bliver han overvåget af bestyrelsen. Kontrol i disciplinsamfundet udføres gennem "overvågning", og derfor er synliggørelsen væsentlig i forhold til udførelsen. Ifølge Foucault bliver dette disciplinære organisationsprincip i løbet af det 19. århundrede gradvist afløst af en anderledes metode, hvor man slipper den konstante overvågende kontrol. I stedet for at disciplinere det enkelte individ, søger man at regulere hele miljøet, hvori mennesker handler. Eksempelvis reguleres fedme gennem prisregulering, kriminalitet gennem højere straffe osv. De forskellige styresystemers metoder kan billedliggøres ved eksempelvis at præsentere deres håndtering af sygdomme og epidemier (Fogh Jensen 2007, 3):

- Lovsamfundet forviste de spedalske fra samfundet
- Disciplinsamfundet forsøgte at regulere udbredelsen af pest og at minimere gennem kontrol og overvågning.
- Projektsamfundet valgte at bekæmpe aids gennem metoden – nytænkning og ved at forsøge helt at komme udbredelsen til livs. Man lancerede kondomet, hvilket i øvrigt var inspireret af et gammelt præventionsmiddel fra Frankrig.

3.1.4. MODSTRIDENDE KRAV OG UDFORDRINGER

Disciplinsystemet viste sig effektivt til at reproducere det samme og til at garantere sikkerheden ved at få det samme til at ske igen og igen. Men efterhånden udfordredes denne styringsmåde af et system, der er bedre til 1) at indarbejde og udnytte det kontingente, 2) at mærke og føle i det der organiseres, hvorledes det bedste organiseres og hvad der er brug for og derudfra 3) hurtigt at omstille sig. Disciplinsystemet udfordredes på kontingens, følsomhed og omstillingshastighed.

(Fogh Jensen 2007,4)

Vi befinder os altså ifølge Fogh Jensen i denne overgang fra disciplinsamfund til projektsamfund, hvor nye strukturer og organiseringsformer er taget i brug, men hvor udfordringerne organisatorisk som menneskeligt ikke til fulde er os bekendte. Udvikling, forandring, fleksibilitet og omstillingsparathed er nye nødvendige kompetencer, som samfundet har brug for at beherske. Der er behov for innovativ og kreativ tankegang i udviklingen af nye potentielle projekter, organisationsformer og muligheder, og disciplinsamfundet rummer ikke den tilstrækkelige frihed og fleksible platform, der tillader den fulde udfoldelse af sådanne kompetencer.

Denne karakteristik af projektsamfundet som moderne idealtype, synes at repræsentere en væsentlig udfordring for såvel individ som organisation, da der ikke eksisterer den samme systematik som kendt fra disciplinsamfundet, og da de efterstræbte kompetencer er brede samt udefinerbare som eksempelvis "at favne bredt" og være omstillingsparat og dog "robust". Det er anset at have travlt og prioritere karriere og ambitioner, men på samme tid er det vigtigt også at være nærværende og kende værdien af nære relationer, familie og venner. Tilsvarende kan man godt være en dygtig elev, der ikke laver lektier, og man kan blæse på systemet og hierarkisk opdelte systemer, men på samme tid være en eftertragtet kreativ og innovativ medarbejder. Et gennemgående krav til projektmennesket er et ideal, der bygger på at være positiv, samarbejdsvillig, engageret og initiativrig. Fælles for Baumann, Majgaard og Fogh Jensen er beskrivelsen af, at det succesfulde menneske skal udtrykke energi og frem for alt sørge for at blive set og bemærket.

3.1.5. FRA SAMTIDSFORSKNING TIL KOMMUNAL KONTEKST

Overgangsfasen til et decideret projektsamfund, som den moderne organisation og samtid ifølge Fogh Jensen befinder sig i, favner i et vist omfang de dilemmaer og den kompleksitet i den offentlige sektor, som indledningsvist blev præsenteret i afhandlings første kapitel. Den gradvise rejse ind i projektsamfundets struktur og logik bliver en slags parallelbeskrivelse af den udvikling og redefinering, som velfærdsstaten har været undervejs med siden finanskrisen i 2008 (Majgaard 2014).

En del af dilemmaet består ifølge Majgaard i, at offentlige ledere er underlagt kravet om øget dokumentation, stadig strammere budgetter og øget kontrol. De kommunale indsatser baseres eksempelvis på såkaldte forandringsteorier, der i mange tilfælde udformes i fællesskab med ministerier, styrelser eller i samarbejde med evalueringsbureauer og konsulenthuse. Forandringsteorier er kausale hypoteser, der beskriver samt illustrerer, hvordan indsatser og effekter hører sammen i en værdikædehelhed. Beskrivelserne kan bevæge sig på flere niveauer, eksempelvis nationalt, kommunalt eller i helt lokale projekter med involveret frontpersonale (Majgaard 2014). Der opstår helt naturligt en klemthed ved på den ene side at skulle spare samt dokumentere og på den anden side at skulle udvikle kvalitet og være innovativ. Som Majgaard beskriver, så er der et paradoks forbundet med noget så enkelt som at skulle lave en businessplan for et projekt. Det er typisk først midt i projekterne, at der er etableret viden nok på området til at kunne lave en realistisk model, påpeger han. Der er altså i lovgivningen bureaukratiske krav om at følge specifikke programmer, og samtidigt forlanges det, at den offentlige sektor skal være i stand til at handle resolut og med det samme. Midt i dette krydspres vinder projektet frem som en organiseringsform og struktur, der tilsyneladende kan rumme kravet om fleksibilitet og et stadig større krav om tværorganisatoriske samarbejdsformer, der afhænger af evnen til at kommunikere og samskabe på tværs af systemer og diskurser (Andersen og Søndergaard 2013). Vor tids organisatoriske logikker er karakteristisk ved at opretholde de traditionelle ”søjler” og inddelinger, som vi finder i den offentlige sektor, men stadig kræves det, at dette system skal kunne honorere flere og mere komplekse krav. For at kunne handle mere smidigt og agilt gribes der så til projektorganiseringsformen - en form, der endnu ikke mestres til fulde, og som udfordrer det etablerede system ved at være svær at standardisere, og hvor det viser sig at være en konstant øvelse at skabe en bæredygtig praksis for videndeling samt organisatorisk læring fra projekt til projekt (Rybirk 2015).

Samskabelseskrav og borgerinddragelse er på dagordenen som et muligt forslag til en redefinering af kommunernes opgaveløsningsmetoder, men også et krav om faste standarder fra kommune til kommune bliver til stadighed vigtigere. De organisatoriske forandringer kan med organisationshistoriske briller betragtes som en udløber af den New Public Management-tænkning, der udgør det ideologiske grundlag for hele moderniseringen af den offentlige sektor. Moderniseringen havde sit udspring i 1980’erne med fokus på økonomisk styring, effektivitet og resultatorientering. Dette førte til såkaldt neo-liberale styringsprincipper, der netop er karakteriseret ved sin oven-beskrevede dobbelthed. Governance-litteraturen betegner dilemmaerne som spændinger mellem nye former for regulering, betegnet re-regulering (Pedersen 2008, 32). Organisationskulturen understøtter Fogh Jensens beskrivelse af samtidens paradoks, der indeholder nye krav om selvstyring, lokale løsningskonstruktioner, decentralisering mm., men på samme tid øger fokus på overvågning, rammestyring og evalueringstendenser som del af senmoderne styringsformer (Pedersen 2008, 32).

Denne eksisterende samfunds- og ledelsesudfordring, der i mange tilfælde manifesteres i forandrings- eller udviklingsprojektet, indeholder et spidsfindigt spændingsforhold mellem ensartede procedurer og central styring og på den anden side krav om decentralisering, samskabelse og innovation. Og her ligger kerneinteressen i dette kapitels beskrivelse af hele konteksten omkring partnerskabs- og netværksprojekters præmis i den offentlige sektor. For er terningerne ikke kastet på forhånd, så længe den offentlige sektor befinder sig i denne såkaldte overgangsfase inden tilblivelsen af et egentligt projektsamfund? Vil forandringsprojekter som frivillighedsprojektet have den optimale rammesætning, når det endnu ikke forstås, hvordan dette krydspres mellem skiftende krav og idealer skal imødekommes, arbejdes med og frem for alt italesættes af de involverede aktører?

Følgende analyse nærmer sig den moderne projektorganisations udfordringer fra to forskellige perspektiver. Hvor Majgaard anvendes til at belyse projektbegrebet med udgangspunkt i en organisatorisk styringsinteresse, altså et institutionelt makro-perspektiv, så er Fogh Jensen i højere grad optaget af et mikro-perspektiv, af projektsamfundet konsekvenser for identitetsdannelsen og opfattelsen af, hvad det vil sige at eksistere som værende et projektmenneske. Kapitlet her forsøger fra begge teoretiske udgangspunkter at videreudvikle en forståelse af, hvad der er på spil i offentlige forandrings- og samskabelsesprojekter. Som bud på en mere samfundsgeneraliserende meso-perspektivering anvendes Baumanns teorier om den flydende modernitets betydning for det moderne menneskes måde at organisere sig på i et fremtidigt arbejds- og organisationsliv.

3.1.6. JAGTEN PÅ KERNEYDELSEN

Da aktionsforskningsforløbet, som jeg var tilknyttet i den treårige projektperiode, indledtes, var min grundlæggende forskningsinteresse at forstå projekt og forandringsprocesser i den flydende modernitets virkelighed (Bauman 2004). Det var et sted i løbet af de første 6 måneder, at det blev tydeligt, at projektets udvikling ikke kan forstås, før især dets kobling til kerneydelsen i organisationen sættes i perspektiv til den nuværende praksis, og de aktører, der skulle arbejde inden for rammen af dette udviklingsprojekt. Erkendelsen opstod allerede i forandringsprojektets opstartsfasen i forbindelse med præsentationen af de involverede aktørers meget forskelligartede fortællinger om organisationen. Nedenstående citat beskriver eksempelvis meget præcist det krydspres, en sektionsleder befinder sig i, når der på den ene side skal overholdes et stadigt strammere budget, og der på den anden side eksisterer et krav om udviklingen af nye metoder. Det er for denne leder ikke klart, hvordan frivillighedsprojektet kan være en legitim del af Ungdomsskolens projektportefølje. Han skelner her tydeligt mellem kernopgaven, som han benævner; *det vi egentlig skal* og det at samarbejde tværorganisatorisk i nye partnerskaber og netværk.

Det kan godt være, hvis vi er blevet vældig dygtige til at samarbejde med universitetet og al mulige forskning, og det synes jeg jo dybest set vi skal,

men vi risikerer, at det vi egentlig skal lave, altså at flytte de unge socialt, kulturelt og undervisningsmæssigt, - 14.000 unge i Aalborg, det har vi faktisk ingen penge til. Vi har jo besparet og besparet og besparet kerneydelserne i rigtig lang tid og stillet skarpt på de mindste projekter med alt muligt vi gerne vil vide fra dem osv. Der skal vi jo holde en balance og det er jeg ikke helt sikker på Kurt⁸¹ altid har en fornemmelse med.

(Bilag 1.2 Interview 2011)

Rationalitetsmyter og institutionslogikker, som ovenstående citat i høj grad repræsenterer, kan være indflydelsesrige faktorer, når en offentlig forvaltning arbejder med udviklings- og samskabelsesprocesser i den flydende modernitets komplekse virkelighed (Røvik 2007) (Bjerg og Villadesen 2006). Jeg vælger i kommende afsnit at formidle det overordnede narrativ om organisationens byggesten og selvforståelse, som den indledningsvis blev beskrevet for mig, da jeg indtrådte i aktionsforskerrollen. Jeg ønsker med denne repræsentation af Ungdomsskolens historiske milepæle at give et indblik fra en konkret praksis og på den gennemgående forandringsproces, som også denne del af velfærdsstaten kontinuerligt må forholde sig til, som præmis for sin eksistens. I denne del af skole- og kulturforvaltningen mærkede man tydeligt de skarpt optrukne fløje og modstridende ønsker for, hvad Ungdomsskolen skulle indeholde og være. Kerneydelserne er på sin vis til kontinuerlig forhandling i disse år, hvilket medfører en kompleksitet, der strækker sig til ikke bare organisatorisk form, men også til selve indholdet af de ydelser, som Ungdomsskolen skal producere. I et historisk perspektiv vil jeg forsøge at illustrere de mest centrale dilemmaer og udfordringer.

3.2. AALBORG UNGDOMSSKOLE – EN HISTORISK VANDRING

I dag varetager den danske ungdomsskole en lang række varierede funktioner, og er med sin fleksibilitet og sine frie rammer med til at skabe sammenhæng og lukke huller mellem diverse lovgivninger og skabe nye metoder til arbejdet med unge. Ungdomsskolen tager specielt sin rolle i arbejdet med 95% målsætningen alvorligt (Laursen 2012). Den nationale indsats, at så godt som alle unge i en årgang skal fuldføre en ungdomsuddannelse, har stor betydning for ungdomsskolens aktivitet og lyst til løbende at udvikle sin praksis. Dens identitet er i høj grad bygget op omkring arbejdet med at løfte den svagere ungegruppe fagligt som socialt, men i dag breder ungdomsskolens aktiviteter sig også langt herudover og indeholder både tilbud til de unge, der ”kan og vil selv”. Der udbydes alt fra den klassiske holdundervisning i ekstra tysk og matematik til tilbud som musikundervisning, skiture, knallertkøreklub og deltagelse i nyere projektbaserede engagement-former, såsom Fantasy Festival, Forfatterskole, Sing and Song Writer Workshops og politisk arbejde i

Ungdomsskolens Ungebyråd eller forskellige lokale demokratinetværk (Ungdomsskoleplan, Aalborg Kommune 2014).

Ungdomsskolen blev officielt grundlagt i 1942, hvor der blev vedtaget love om de daværende forskellige former for undervisning af unge. I realiteten kan den dog spores helt tilbage til 1814, hvor der i den første folkeskolelovgivning beskrives, at den konfirmerede ungdom, der hele sommeren havde hjulpet til på forældrenes gårde og derfor ikke var på niveau med deres klassekammerater, skulle deltage i vinterundervisning to aftener om ugen. På dette tidspunkt menes denne undervisning at være blevet benyttet af en fjerdedel af den danske ungdom. Siden blev organisationen udviklet støttet af staten, og i 1914 kom ungdomsskolen officielt på finansloven (Hald Jensen og Wormsborg 1995). Allerede i 1917 er der i Danmark etableret 133 ungdomsskoler, hvor undervisningens fokus var på regning, stavning og sprog. Ungdomsskolens klubvirksomhed kan også spores tilbage til begyndelsen af 1900-tallet, hvor de gik under navnet læsestuer, men reelt tjente som samlingssted for de unge og foruden læsning også indeholdt aktiviteter som spil og musik.

I perioden mellem Første og Anden Verdenskrig spirede specielt Københavns ungdomsskoles innovative kræfter, hvilket gjorde den til genstand for stor bevågenhed, både fra andre danske kommuner og især også fra udlandet. I 1918 forsøgte de sig for første gang med, hvad vi i dag vil kalde en produktionsskole-model, hvor de unge, der ikke kunne forventes at få videre uddannelse efter 7. klasse, modtog undervisning i både sløjd, dansk og regning. Dette projekt fik navnet ”den praktiske ungdomsskole” og startede i det små, hvorefter konceptet senere er blevet et af ungdomsskolens varemærker. Ungdomsskolen henvendte sig i mellemkrigstiden specielt til de ufaglærte, der gerne ville opnå en erhvervsmæssig faglighed inden for et område, de ville arbejde med eller allerede var indenfor. Dengang udbød Københavns Ungdomsskole fagrettede linjer som bager, skomager og bogbinder.

Den pædagogiske tilgang til de unge var allerede dengang interessant. Her vægtede man kombinationen af erhvervsrettet undervisning og skolefag højt, og relationen mellem lærer og elev havde central betydning for ungdomsskolens identitet. De pædagogiske principper lød: ”I Ungdomsskolen er det rette personlige forhold til de vidt forskellige elever af allerstørste betydning” (Hald Jensen og Wormsborg 1995, 15) og ”den rene meddelelse af Kundskaber og Færdigheder tillige at opdrage Eleverne til Orden, Flid og Pligtfølelse og i det hele taget virke vækkende og opdragende på de unge” (Abildgaard 1997, 7).

I 1942 vedtog man for første gang loven om ungdomsskoler, og oftest regnes dette år som ungdomsskolens officielle fødsel. Hovedintentionen bag denne lovgivning, der omfattede efterskoler, aftensskoler, folkehøjskoler og ungdomsskoler, var at ”udvikle de unges borgersind og samfundssind” og at opkvalificere de unge, der ikke havde fået nogen formel uddannelse efter folkeskolen (Laursen, 2012, 12). Førstnævnte var oprindeligt et forsøg på at skærme de unge mod nazismens strømninger, men begge

strategier har stadig i dag stor betydning for ungdomsskolens virke. Ungdomsskolens tilbud bygger i høj grad på værdier som aktivt medborgerskab og almen dannelse, og der har til alle tider været særligt fokus på de unge, der ikke gennemfører en ungdomsuddannelse.

Der blev på dette grundlag vedtaget et præcist og stramt program for ungdomsskolens aktivitet, hvilket betød, at medlemstallet efter en årrække dalede kraftigt. Undervisningsministeriet erkendte i 1948, at en størrelse som ungdomsskolen burde have en evne til hurtigt at omstille sig efter den gældende ungdomskulturs behov, hvilket betød, at organisationen fik tildelt frihed og friere rammer i deres arbejde end folkeskolen og andre ungdomstilbud.

Ungdomsskolen bliver i årene herefter stadig præget af friere og mere fleksible rammer. I 60'erne opstår de første linjer uden erhvervsrelateret indhold, og der etableres heltidsundervisning, der svarer til 8.-9. Klasse, specialundervisning og prøveforberedende undervisning. Disse nye frie rammer, der tilpassede sig ungdommens behov, betød større og større tilslutning, og i midten af 70'erne var over 50 procent af ungdommen aktive ungdomsskoleelever. På dette tidspunkt kan ungdomsskolen oprette fag og undervisning i henhold til elevernes aktuelle behov og ønsker, og de begynder at arrangere rejser til lande som Italien, Nordafrika, Irland og Frankrig (Laursen, 2012,17).

Traditionelt set er skolens målgruppe de 14-18 årige, men grundet store arbejdsløshedsproblematikker fra midten af 70'erne og op gennem 80'erne opretter Ungdomsskolen alternative 10.-11. klasse-tilbud, der hjælper de unge, som ellers kun har udsigt til arbejdsløshed. Nu bliver adgangen udvidet, så unge op til 25 år har adgang til undervisningen og kan deltage i ungdomsskolens øvrige tilbud. Fra 1982 begynder man at udvikle samarbejdsformer med erhvervsskoler, andre ungdomsuddannelser og erhvervslivet i Danmark, og der skabes brobygningsforløb, introduktionsforløb og jobtræningskurser til de unge. Allerede her udviser ungdomsskolen en interesse i et dynamisk og stærkt forhold mellem uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og lokalmiljø (Storstrømscenteret for voksenpædagogisk efteruddannelse, 1982). I denne periode er ungdomsskolen særlig populær, da den holder sig orienteret om de ungdomskulturelle udfordringer og strømninger, samt tilpasser sig de opstående behov. Den forstår at skabe opmærksomhed omkring sig selv og når i denne periode sit højeste elevtal nogensinde. Over 60 procent af ungdomsårgangene i 80'erne var i en eller anden forstand tilknyttet ungdomsskolen, og her udvikles helt nye initiativer, såsom kurser omhandlende elektroniske medier, internationale projekter og et helt nyt tiltag for unge med anden etnisk baggrund end dansk; undervisning i dansk som andetsprog (Laursen 2012, 18).

3.2.1. ET PROJEKTORIENTERET SAMFUNDSFOKUS

Ungdomsskolens medlemstal faldt i 90'erne til et levelt på cirka 50 procent af en ungdomsårgang. I 00'erne fortsatte denne nedadgående kurve, men i de senere år er den igen steget en smule. I dag benytter cirka 39 procent af en ungdomsårgang ungdomsskolens tilbud i en eller anden form. Og der findes nu en bred vifte af tilbud til den unge, hvoraf mange er tidsbegrænsede kurser eller projektforbud, som den unge kan tilmelde sig og engagere sig i en tidsbegrænset periode⁸².

I 1998 karakteriserede den daværende leder af Ungdomsskolernes Samvirke og Uddannelsescenter, ungdomsskolen som samfundets problemløser og projektmager. Hun pointerede, at ungdomsskolen af en årsag havde frie rammer og en anarkistisk og handlingsorienteret tradition (Laursen, 2012). Det er med disse frie rammer, at ungdomsskolen i 90'erne og 00'erne arbejder med og udvikler nye ungdomsskoleformer og principper. Målsætningen og kerneopgaven er nu at bidrage til løsningen af 95 procent målsætningen – at så godt som alle unge skal gennemføre en ungdomsuddannelse. Daværende undervisningsminister Tina Nedergaard skriver i 2010, at ungdomsskolen er yderst vigtig som problemknuser af denne kerneopgave og i arbejdet med at danne bro mellem folkeskolen og unges videre uddannelse.

Ungdomsskolens udfordring har siden 90'erne været at tilpasse organisationen og dens tilbud til en generation af unge, der lever i en hverdag, præget af mange internationale strømninger, en stadig stigende indflydelse fra de sociale medier, en skærpet konkurrencementalitet – i det hele taget, et ungdomsliv præget af et utal af krav til den unge, om til- eller fravalg.

3.2.2. UNGDOMSSKOLENS MÅLGRUPPE IDAG

Udviklingsprojektets forsøg på at integrere frivillige studerende fra Aalborgs videregående uddannelser i organisationen og i dens tilbud til byens unge er ifølge ungdomsskoleinspektøren Kurt og repræsentanter fra bestyrelsen et forsøg på at udvinde nye metoder og ”skubbe til” den traditionelle ungdomsskoleform, som den ser ud i dag. Udviklingsprojektets resultater og slutprodukt har til formål at gavne den målgruppe, som ungdomsskolen henvender sig til, og imødekomme de dilemmaer og udfordringer, organisationen i dag møder i interaktionen med de unge. Kurt er dybt inspireret af hele ungdomsskolens historiske afsæt, og det er ham magtpåliggende netop at være en dynamisk organisation, der formår at agere på tværs af systemer, i mellem lovgivninger og med en innovativ og handlingsorienteret metode, der altid har for øje at være på forkant med, hvad målgruppen har brug for. Følgende skitsering af

⁸² For overblik over Aalborg Ungdomsskoles skoler samt tilbud til unge i form af hold og projekter, se bilag 5.7 og 6.8, som udgør af henholdsvis ungdomsskolens *virksomhedsplan* og af udgivelsen: *Årsberetningen i glimt*.

ungdomsskolens målgruppe har til hensigt at indføre læseren i de udfordringer, som ungdomsskolen forsøger at tilpasse sig, imødekomme og adressere.

3.2.3. AT VÆRE VERDENSBORGER OG UNGDOMSSKOLEELEV

Andersen beskriver, at et gennemgående tema for ungdomskulturen i 00'erne er den såkaldte zapp'er generation (Andersen, 2012). Med dette mener han, at ungdommen er en generation, der "zapp'er" mellem hverdagens konfrontationer: Tv, uddannelse, sociale medier, institutioner, familie og venner. En selektiv, postmodernistisk livsstil, hvor man tager, hvad man kan bruge fra en række forskellige institutioner og derved skaber sin egen tilværelse og sandhed. Det subjektive valg er i fokus og tilkendegiver det enkelte individs æstetiske, sociale og kulturelle standpunkter.

00'ernes unge udformer deres personlige fortælling gennem en lang række personlige valg. De vedrører både uddannelse, arbejde, fritid, familieliv og valg af hverdagsaktiviteter

(Andersen 2013)

Dette afspejler sig også i de unges forhold til foreningsliv og fritidsinteresser. Faste medlemskaber af den lokale håndboldklub er drastisk faldende, mens de unge fascineres af kortere projekter, som kan fange deres interesse for en begrænset periode uden at kede dem. Valgmulighederne er utallige, det er bare med at gribe dem, der kan bruges, hvilket kan være svært, når mængden af valg gør konsekvensen af hvert enkelt valg uoverskuelig (Andersen 2012).

Ungdommen har i hver generation haft helt egne mærkesager at kæmpe for – i 70'erne var det fællesskab og antikapitalisme, og i 80'erne var det den personlige succes eller den store ungdomsarbejdsløshed, der var i højsædet. I 90'erne stod man derimod som ung over for en verden, hvor man kun har sig selv og egne valg at kæmpe for. Som Ziehe anslog, var 90'ernes individer frisatte fra kollektive moral- og værdinormer. Mennesket var ikke længere afhængig af den førnævnte sociale og økonomiske arv, og var hermed sat fri til at vælge selv. Dette gav mennesket, og dermed den unge, utrolig store muligheder for at skabe det perfekte liv, men satte på samme tid en række begrænsninger, da det ikke er alle unge, der var rustede til denne postmodernistiske frihed og dens mulige faldgrupper. 90'ernes ungdomsgeneration er i dag blevet klassificeret som én af de mest passive og handlingslammede årgange nogensinde, hvilket er værd at nævne, da mange nu i 10'erne, selv er blevet forældre.

Samfundet i 00'erne og 10'erne stiller stadig store krav til det enkelte individ om selv at sætte sine egne værdi- og moralnormer, påpeger Andersen. Han uddyber, at nutidens samfund indebærer kravet om at reflektere og selv udvælge, hvad der er godt og dårligt både i den fysiske verden, men nu i høj grad også på sociale platforme som Facebook, Instagram og Twitter. Man skal sørge for at forholde sig kritisk til alt, hvad

man hører og ser, for alt er manipulerbart⁸³. Sociale medier spiller en betydelig rolle i den unges dagligdag, og det har mærkbar betydning, om den unge er i stand til at navigere i dette univers af fiktive personaer, selviscenesættelse, nye former for fællesskaber og en konstant evne til omstillingsparathed. Man skal skille sig ud, være original, og det er populært at dyrke en sport eller en bestemt faglighed på eliteniveau. Det signalerer selvkontrol, og at den unge magter at være sin egen projektleder. På den anden side er 10'erne fyldt til randen af det, Andersen beskriver: det serielle liv. Der er et udtalt krav om ensretning i samfundet. Serier har overhalet filmmediet i popularitet, og det gælder om at følge med for at kunne deltage i fællesskabet. Brands og mærkevarer er en massiv del af bybilledet, hvad end det omhandler den nyeste iPhone eller ”to go-koppen” fra Starbucks. De unge placerer sig selv i dette landskab af brands og sætter sig selv og hinanden i system i forhold til dem (Andersen 2013). På den ene side hyldes originaliteten og på den anden side er det vigtigt at passe ind og høre til. 10'erne er præget af et stadigt større skel mellem de unge, der forstår at kode samfundets spilleregler og skabe sig et godt ungdomsliv, og de, der helt falder igennem.

Vi oplever igen motiverede og politisk aktive unge med mindst ligeså stort engagement som den gamle 68'er generation. Her er tale om unge, der virkelig ”kan og vil selv”. De vil gerne støtte u-landende, men ikke gennem et medlemskab af Red Barnet – nej, de vil ned og deltage i hjælpearbejdet personligt.

(Andersen 2012).

Med fokus på skærpet konkurrencedygtighed i det danske samfund, er det blevet velanset i ungdomskulturen at være dygtig og engageret i skolen, og med et øget fokus på iværksætteri og entreprenørskab er visse unge meget tidligt på vej ad en målrettet karrieresti.

Det identitetsarbejde som de unge foretager, er et spændende arbejde fyldt med paradokser. Hvor de på den ene side dyrker individualiteten, søger de på den anden side ind i seriens sikkerhed og tryghed. Her ser vi et spændende mønster. I det traditionelle samfund kender man sit værd og sin plads. Nu ser vi et samfund, hvor man ved, hvordan man fører sig frem på sceneerne, men man har et meget lavt selvværd.

(Andersen 2012)

⁸³ Et godt eksempel har været den amerikanske valgkampagne i 2016, hvor indsættelsen af Donald Trump som den 45. amerikanske præsident har været fyldt med fordrejede virkelighedsrepræsentationer skabt af begge politiske fløje, og ikke mindst af medierne selv.

3.2.4. DEN BRÆNDENDE PLATFORM

Det bør påpeges, at det til alle tider har været en udfordrende eksistentiel rejse at foretage det afgørende skridt fra barn til voksen. Samtidens ungdomsgeneration skal ikke forstås som værende mere udfordrede end tidligere tiders ungdomskulturer. Med teknologiens indtog og den flydende modernitets mangfoldige mulighedspallete så kræver disse præmisser blot mere af ungdomsskolens organisation, da den skal forholde sig til kompleksiteten og udfordringen ved sin egen ambitionen om at være ”et sted”, som den unge vælger til i hverdagen. Det er vigtigt for ledelsen at vide, hvad der rører sig blandt samtidens unge, der er født ind i en digital tidsalder og med mange varierende sociale platforme og netværk. Disse mangeartede deltagelsesmuligheder udfordrer i højere grad end tidligere ungdomsskolens selvopfattelse og historiske identitet. I mine første måneder hos ungdomsskolen mærkes det evige forandringspres klart i alle afdelinger samt hos hele ledelsen. Der eksisterer i årene 2011-13 en mængde udfordringer, der endnu ikke er løst, og som handler om:

- faldende medlemstal på de klassiske ungdomsskolehold. Denne udvikling skal vendes, og resultaterne skal kunne dokumenteres
- en målgruppe med andre mødesteder end fysiske rum
- en kompleks målgruppe med mange forskelligrettede og hurtigt omskiftelige fritidsinteresser
- et stort krav om at have plads og tilbud til både ressourcestærke og svage i ungdomsskoles tilbud
- et konstant fokus på 95% målsætningen – 95% af alle unge skal gennemføre en ungdomsuddannelse
- organisationen skæres dertil årligt i budgettet, og får påbud om at ”slanke sig”.

(Bilag 2.1 Partnerskabsaftaler, *Første projektdesign* 2010)

Ledelsesopgaven er kompleks, da dilemmaerne kalder på forskelligartede løsningsforslag, der ikke naturligt understøtter hinanden. Som Majgaard skriver, er afdelingerne i den offentlige sektor udfordrede af på den ene side at skulle foretage massive besparelser og på den anden side at skulle udvikle kvalitet og innovation (Majgaard 2013). I det kommende afsnit beskriver jeg, hvordan en organisation som ungdomsskolen imødekommer denne kompleksitet samt ovenstående dilemmaer.

Det kommende afsnit udfolder den praksis og kontekst, som udfordringerne og de politisk udstukne retningslinjer udspilles i. Ungdomsskolens organisationsstruktur, vision samt de besluttede indsatsområder fremlægges gennem dokumentanalyse og

beskrivelser fra felten. Dernæst fokuseres på de ”ringe i vandet”, som skabes, når et forandringsprojekt som frivillighedsprojektet påbegyndes som resultat af en ledelsesmæssig beslutning om en retning for organisationen, der gennem innovation og partnerskabsdannelse skal understøtte kerneopgaven og sikre kvaliteten. Her vil jeg fra forskellige perspektiver billedliggøre, at der i en afdeling som ungdomsskolen er meget varierede opfattelser af kerneopgavens egentlige grundessens og indhold. Ungdomsskolens organisation er netop kendetegnende ved, at være spredt på mange forskellige adresser, i mange forskellige typer rum og beror på en bred pallet af forskellige kulturer og opfattelser af, hvad det vil sige at være ansat her. Den bevæger sig i byens kulturhuse, på landets ungdomsklubber, blandt film- og musikentusiaster på aftenkurser, i fora for ekstraundervisning, i integrationsprojekter og på produktionsskoler. Der er fuldtidsansatte og deltidsansatte, projektansatte og administrativt personale. Alle aktører er enige om det historiske narrativ – de ved, hvad ungdomsskolen var, og hvad den oprindeligt blev sat i verden for⁸⁴. Men hvad skal ungdomsskolen være i fremtiden, og hvilken betydning har det for de ansatte og for hele strukturen i organisationen? Jeg bliver i aktionsforskningsprojektet konstant mindet om, at denne meningsforhandling har stor betydning for de rationaler, institutionelle logikker og derved handlemuligheder, der følger med ind i frivillighedsprojektet. Derfor er kontekstbetingelserne og rammesætningen for projektet af så stor betydning.

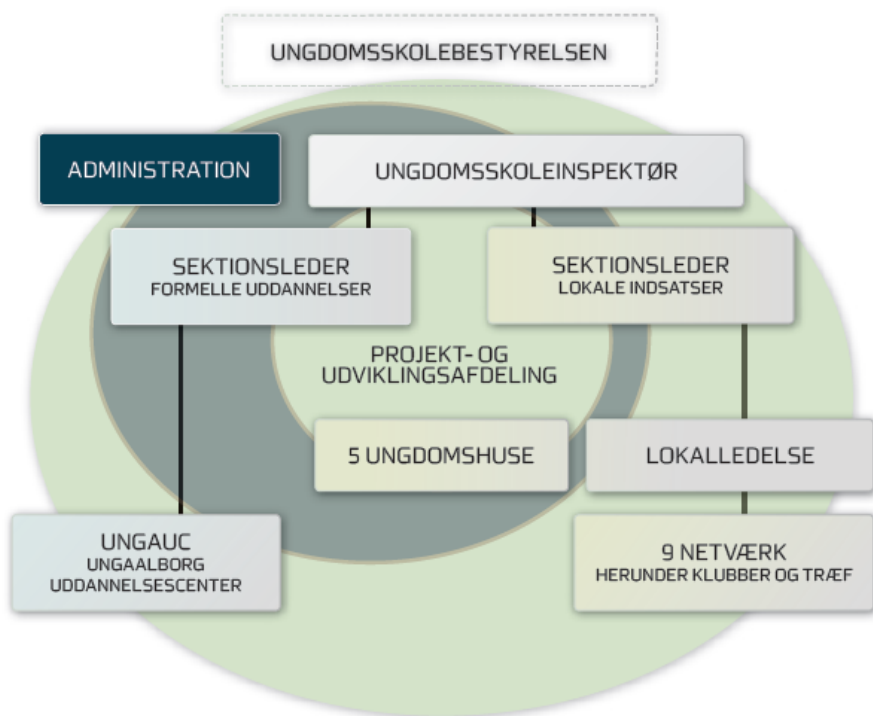
3.3. UNGDOMSSKOLENS IBOENDE MYTER OG LOGIKKER

Aalborg Ungdomsskole er i 2011 placeret i Skole- og Kulturforvaltningen i Aalborg Kommune. Den ledes af en samlet ungdomsskolebestyrelse nedsat af den siddende kommunalbestyrelse. Medlemstallet af denne bestyrelse kan variere, men skal altid være på mindst 7 og højst 11 medlemmer. Selve Ungdomsskolen ledes af Ungdomsskoleinspektøren, der ansættes af ungdomsskolebestyrelsen.

I 2011 ser ungdomsskolens organisation og ledelsesstruktur således ud, at der øverst i ledelseskæden er etableret et overordnet ledelsesteam, som foruden ungdomsskoleinspektøren Kurt består af 2 sektionsledere, en leder for fuldtidsuddannelser og en leder for de lokale indsatser. Herunder eksisterer et overordnet ledelsesteam af fuldtidsansatte bestående af 5 ledere for henholdsvis fuldtidsuddannelsen *UngAalborg Uddannelsescenter*, ungdomshusene *KUL* og *Station10* samt lederen for knallertbanen/skate-hallen og lederen af det didaktiske

⁸⁴ I perioden 2010-12 deltager alle medarbejdere eksempelvis i et omfattende Per Fibæk Laursen-projekt, omhandlende ungdomsskolens didaktik og historie. En del af projektet indbefatter en bogskrivningsproces. Ungdomsskolens ledelse og jeg selv afholdte jævnligt sparringsmøder med Fibæk angående hans manuskript og historiske research, og processen afsluttedes med et foredrag for alle ungdomsskolemedarbejdere i kommunen. Der var stor konsensus om det overordnede historiske narrativ i ungdomsskolen og i løbet af denne samarbejdsproces med Fibæk blev det dertil også styrket og der opstod en fælles sproglighed herom.

udviklingsprojekt *Projekt Uddannelsesløft*. Hertil beskæftiger Ungdomsskolen en projektafdeling med 4 fuldtidsansatte medarbejdere inklusiv en kommunikationsmedarbejder og grafiker samt et sekretariat på 3 fuldtidsansatte administrative medarbejdere. Endelig er der selve frontpersonalet - alle de timeansatte klubledere, medarbejdere, undervisere og tilknyttede kontaktlærere på byens folkeskoler og privatskoler. Den samlede organisation tæller cirka 500 medarbejdere, organiseret og fordelt på 9 netværk, hvor de 4 er koncentreret om Aalborg Midtby. De resterende 5 netværk er fordelt på kommunens opland. Ungdomsskolens årlige budget er på cirka 50 millioner. (Ungdomsskoleplan, Aalborg Kommune 2011).



Figur 13: Ungdomsskolens organisation og struktur, Fra Ungdomsskoleplan 2010-13.

Teknologiske, økonomiske og politiske forandringskrav har, da jeg introduceres for organisationen i 2011, sat sit tydelige præg på organisationen. Helt i tråd med de samtidsstrømninger, som beskrives hos Majgaard og Fogh Jensen, består organisationens struktur og medarbejdernes arbejdsopgaver af, dels en klassisk form, som ungdomsskolen har indtaget de sidste 20 år med klubdrift og almene ungdomsskolehold, dels repræsenterer den en brydningstid eller overgangsfase, hvor visse ansættelser har projektkarakter og rækker ind i organisationens grundstrukturer på nye måder. I 2010 er der foretaget en mængde brud med ungdomsskolens

traditionelle struktur og organisering. Blandt andet er der igangsat et femårigt didaktisk forandringsprojekt kaldet: *Projekt Uddannelsesløft*, hvortil der er tilknyttet en håndfuld fuldtidsbeskæftigede projektmedarbejdere. Ungdomsskolen har, som svar på stadigt øget behov for fleksibilitet og agilitet, også etableret en fast projektmedarbejderstabel, der har kontor i samme hus som den øverste ledelse og administrationen. Kurt har med et økonomisk argument reduceret ledelsesudgiften i organisationen ved at sammenlægge 2 store fuldtidsskoler, *Center for 2-sprogede* samt *Uddannelsescenteret UngAUC*, hvor sidstnævnte er en skole for unge, der har behov for støtte i overgangen fra folkeskolens afgangsklasser til valget af ungdomsuddannelse. Ledelsens hierarki er beskåret, så kun 2 fra den oprindelige ledelsesgruppe på 7 medlemmer sidder i det øverste beslutningsteam med Ungdomsskoleinspektøren⁸⁵. Sidst men ikke mindst, er ledernes kontorlokaler rundt omkring i Aalborg kommune, hvorfra de har haft en decentral ledelsesfunktion tæt på den unge målgruppe, opsagt. Alle ledere skal fra marts 2011 samles på den samme forvaltningsgang, hvorfra der skal bedrives en mere central ledelse. Frivillighedsprojektet påbegyndes tydeligvis i en brydningstid med mange forandringsprojekter, der både afløser hinanden, men også udspilles på kryds og tværs af hinanden ofte indeholdende de samme aktører.

De (*lederne*) fortæller om en decentralisering, der i 2010 forvandlede til en centralisering, og i den forbindelse skal lederne nu (her få måneder efter min ankomst) samles på den samme forvaltningsgang i Nørresundby. Desuden er der etableret et såkaldt overordnet ledelsesteam på 3 ansatte inklusiv ungdomsskoleinspektøren, der har til opgave at træffe de store beslutninger på hele ledelsens vegne. Argumentationen for denne omstrukturering er, at den vil skabe basis for en mere kvalitativ kommunikationsgang, og at ledernes ressourcer vil kunne anvendes bedre med denne nye struktur. (...) Jeg møder bogstavelig talt lederne på kontorer fyldt med flyttekasser – en tid med opbrud og konstant forandring.

(Bilag 4.4 Feltobservationer 2011)

Frivillighedsprojektets velkomst i organisationen er præget af mange modsatrettede institutionelle logikker. Det mærkes dog, at den modstand, der tydeligvis opstår hos aktørerne, udspringer af en kærlighed til deres arbejde og til, hvad de hver især forestiller sig, at ungdomsskolen bør være (Lang i Molly-Søholm, et al. 2014). Men hvad nu hvis den offentlige sektors kerneopgave i fremtiden er netop at samarbejde, for at skabe de velfærdsydelser, alle håber på at kunne opretholde trods en strammere

⁸⁵ Som glimrende illustration af den komplekse forandringsproces Ungdomsskolen har gennemgået siden 2010, ses ovenstående figur, der forestiller Ungdomsskolens struktur. Både i- og uden for organisationen fandt man den indledningsvis svær at gennemskue uden en tilhørende mundtlig forklaring.

økonomi og en udfordret demografi? I ungdomsskolens virksomhedsplan fra 2011 påpeges netop denne pointe:

Det moderne samfund bevæger sig i disse år ind i en tilstand, der kan betegnes som netværkssamfundet. Kravene til organisationerne er på den baggrund evnen til at kunne opbygge og vedligeholde et mangesidigt netværk og efterfølgende at kunne navigere inden for netværkets rammer med afsæt i organisationens egne visioner, værdier og politikker. UngAalborg skal på den baggrund opbygge og vedligeholde en række netværk på forskellige niveauer for på den baggrund at understøtte sin rolle og virksomhed på ungeområdet i Aalborg Kommune.

(Bilag 1.7 Præsentationsmateriale 2010)

Ungdomsskoleplanen og dens visioner produceres hvert fjerde år af den siddende ledelse, de tilknyttede projektmedarbejdere og udvalgte medarbejdere fra administrationen. Trods disse fuldtidsansattes involvering i udviklingen af de fælles visioner og strategier for ungdomsskolens fremtid, så fortolkes strategierne om netværk og partnerskabsdannelse meget forskelligt afhængig af den specifikke leders opgaveportefølje, lokale kontekst og lad os kalde det - det personlige syn på ungdomsskolens identitet. Som Åkerstrøm påpeger, er begreber som partnerskabsdannelse og netværksdannelse "dejligt" uforpligtende at anvende som eksempelvis en del af ovenstående indsatsområde og strategi. Begrebernes egentlige betydning, og hvad de skal indeholde, er nemlig altid overladt til aktørerne at fortolke og definere (Åkerstrøm Andersen 2006).

Så hvilke rationalitetsmyter og institutionelle logikker var på spil, da jeg i 2011 foretog de indledende interviews og designudviklingsmøder med lederne i organisationen? Blandt ungdomsskolebestyrelsen samt hos repræsentanter i ledelsen eksisterer en politisk logik, der beskriver partnerskaber med studerende som en mulighed for at udvikle kvalitet og innovation for færre midler. I december 2010 blev visionerne fra ungdomsskoleinspektøren og den tilhørende bestyrelse fremlagt og præsenteret for medarbejderne, som den tidligere beskrevne visions- og strategi beskrivelse for Frivillighedsprojektet⁸⁶.

I undersøgelsen af, hvilken rationalitetsmyter eller institutionel logik, der ligger til grund for den øverste ledelses beslutning om; *at skabe partnerskaber med frivillige studerende fra Aalborgs videregående uddannelser*, har det central betydning at se nærmere på hvilken problemstilling, der oprindeligt kan have ligget til grund for igangsættelsen af dette initiativ. Hvad kan udviklingen af et partnerskab med frivillige være løsningen på, og hvad var organisationens egentlige udfordring? Som tidligere

⁸⁶ For gensyn med visions- og strategiteksten se afsnit 1.6. *Frivillighedsprojektets samskabende organisationer* eller bilag 2.1. *Første projektdesign 2010*.

uddybet er tiltagende krav om innovation og på samme tid økonomiske besparelser ifølge Majgaard den offentlige sektors uløselige dilemma. Her er tale om modstridende krav, der ikke er lette at forene, men som de kommunale ledere har påbud om at forholde sig til. Kontinuerlig udvikling af kvalitet i kerneydelsen - gerne gennem innovation og samskabelse samt et pres fra omverdenen om kontinuerligt at skulle foretage besparelser er altså sandsynligvis de problematikker projektet udspringer af.

Da jeg opholdt mig en stor del af tiden i ledelsens maskinrum, ved jeg, at svaret på igangsættelsen af dette forandringsprojekt er at finde i kombinationen af begge tematikker. Ovenstående bilag fremhæver tydeligt innovationens diskurs som ophav og årsag til det ønskede samskabelsesprojekt. Samskabelsesprojektet med frivillige studerende skal ifølge ovenstående PR-tekst være et forsøg på at imødekomme de udfordringer, som ungdomsskolen står overfor i forhold til den flydende modernitets ungdomskultur, der har sit sociale liv på digitale platforme, og som er svære at fastholde i forenings-/klubfællesskaber og på traditionelle ungdomsskolehold. Denne logik fremskrives i de informationstekster, der efterfølgende produceres for frivillighedsprojektet. Her pointeres netop, at pilotprojekterne er udviklet med afsæt i gensidig vinding og kalkuleret udveksling af ressourcer for både forvaltning og studerende⁸⁷. Dette potentiale har en langt mere "charmerende" klang end at skrive om de økonomiske udfordringer, som samskabelseslysten også er udsprunget af, der eksempelvis omhandler manglende ressourcer til vikardækning og underskud i flere af organisationens sektioner. Følgende tekst er uddraget fra organisationens interne nyhedsbrev, der i 2012 beskriver frivillighedsprojektet, og de her under hørende pilotprojekter og initiativer. Her eksemplificeres, hvorledes innovationens diskurs er den foretrukne ramme at beskrive forandringsprojektet som værende del af:

Året 2011 var startskuddet til et treårigt strategisk netværksprojekt, involverende samarbejdspartnere fra byens videregående uddannelsesinstitutioner AAU og UCN. En Ph.d.-studerende i læring og forandringsprocesser blev ligeledes tilknyttet initiativet som aktionsforsker, så processen løbende kunne evalueres og erfaringsdannelsen opsamles. Som resultat heraf, er i årets løb, etableret en serie pilotprojekter, hvor UngAalborg undersøger potentialet i partnerskabsdannelse og samarbejde med studerende fra byens videregående uddannelser. Organisatorisk læring og forandring gennem inddragelse af studerende i UngAalborgs nuværende praksis er nøgleordet for alle projekter, der derudover har vidt forskellig karakter og struktur –

⁸⁷ Jeg gør her opmærksom på, at for de læsere, der ligesom jeg er optaget af projekter på børne- og ungeområdet, kan det vække en vis underen, at netop de unge brugere af ungdomsskolen ikke inddrages i afhandlingens empiriske datagrundlag. Grundet afhandlingens fokus på projektformen og tværgorganisatoriske samskabelsesprocesser er de unges stemmer et bevidst fravalg, se afsnit 1.3. *Afgrænsning* samt afsnit 2.6. *Til- og fravalg*.

da der ønskes afprøvet mange varierede samarbejdsmetoder. I år er studerende aktivt inddraget i følgende projekter og initiativer:

- Skab dig- messen
- Ungekongressen
- Seminarieprojektet

(...)At lade unge deltage aktivt i udviklingen af tilbud eller koncepter til andre unge er et interessant perspektiv, både i forhold til "rollemodelstanken", 95% målsætningen, og ligeledes kan det være en metode til at tilføje organisationen fornyet viden og inspiration. Vi ser frem til at følge de nuværende pilotprojekter tæt, og med tiden finde en optimal systematisk metode at håndtere disse samarbejdsformer på.

(Bilag 5.8 Præsentationsmateriale, *Internt nyhedsbrev* 2012)

3.3.1. INSTITUTIONEL DE-KOBLING

I PR-tekster, rammeaftaler og partnerskabsdokumenter samt i mødet med den almene ungdomsskolemedarbejder beskriver ungdomsskoleinspektøren og bestyrelsen ikke den økonomiske faktor, som også var en væsentlig motivation for projektets tilblivelse. Jeg får dertil aldrig et direkte påbud om ikke at drøfte det økonomiske aspekt med de samarbejdende organisationer og internt i ungdomsskolen. Det tydeliggøres dog non-verbalt, og jeg begrænser mig til at lade min naturlige nysgerrighed i forhold til emnet fylde i mine interviews og samtaler med aktørerne. Som forsker adresserer jeg temaets betydning for aktørernes motivation for deltagelse i frivilligheds-projektet, men som projektleder er det min opgave at lade andre historier og logikker angående projektets relevans fylde. Nedenstående uddrag er fra et gensyn med interviewet med sektionsleder Jan, og her fremgår det tydeligt, hvilke forskellige logikker, der eksisterer med henblik på Frivillighedsprojektets økonomi og finansiering (hvilket ifølge Jan hovedsageligt er en økonomisk belastning for organisationen grundet min ansættelse). Hvor Kurt samt bestyrelsen fremlagde projektet som en strategisk investering, så mente Jan, at disse midler var væsentligt bedre anvendt andetsteds i organisationen:

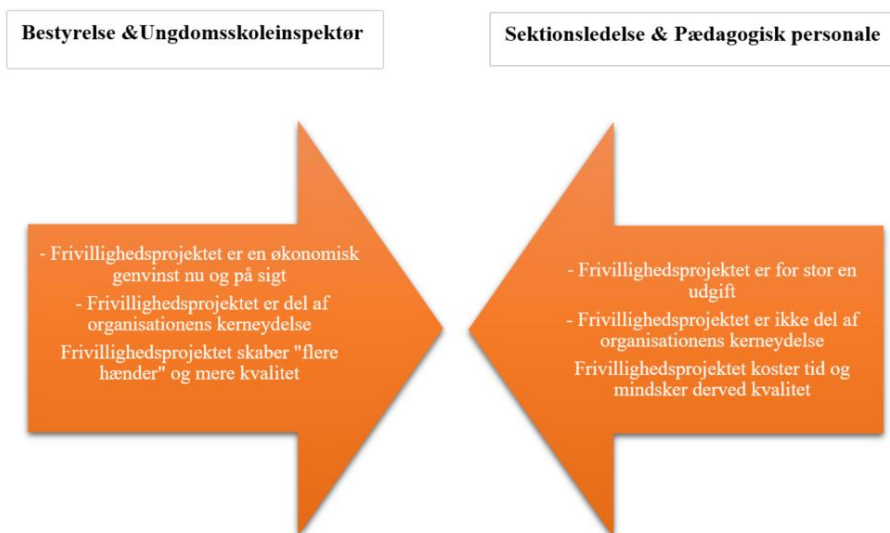
Jan Og derfor bliver jeg også overrasket hvis ikke jeg, f.eks. den anden januar havde fået ansigtet i de rigtige folder, når Kurt så præsenterer mig for at nu har man ansat en - og hele Kurts argumentation for at nu var det sådan vi skulle gå tilbage til den, var at "nu skulle vi jo have nogle flere penge ud til de unge Jan, det skal jo ikke gå til ledelse" og så kommer vi lige her efter jul og så kommer vi her efter jul og så præsenterer han sådan en ph.d.-studerende som dig, der koster 215.000 om året, som jo

bestemt ikke skal have noget med de unge at gøre. Det virker så modsatrettet på mig.

(Bilag 1.2 Interview 2011)

Majgaard beskriver, at samtidens velfærdsstat med dens mange modsatrettede krav, især dokumentations- og evalueringsbyrden, skaber grobund for institutionel dekobling mellem kommunen som helhed og dens mindre afdelinger og institutioner. Den enkelte institution oplever sig selv som autonom, og dens primære motivation bliver at følge sin egen interesse modsat en samlet organisatorisk helhedstænkning. Område- og afdelingsledere er opfyldt af spørgsmål som; ”hvor meget er jeg villig til at ofre i egen organisation for at være del af helheden”, og mentaliteten bliver i højere grad med udgangspunkt i udsagn som: ”jeg skal jo have min egen butik til at køre” (Majgaard 2017). Denne argumentation bliver fremtrædende i netop det økonomiske spørgsmål om både Frivillighedsprojektets eksistens, men også om min ansættelse. Hvor den samlede bestyrelses argumentation lyder, at ”215.000 kr. er meget billigt for en projektansættelse”⁸⁸, og at ”partnerskabsprojekterne på sigt skal skabe kvalitet i kerneydelsen i en tid, hvor pengene er knappe”, så er denne logik fuldstændig modstridende den, jeg finder hos blandt andet den sektionsleder i organisationen, der er repræsenteret i ovenstående interview-uddrag. Her påpeges omvendt, at udgiften til min ansættelse er taget fra budgettet, eksempelvis på ledelsesområdet, hvor beløbet var langt mere retmæssigt placeret. Det formuleres også mere indirekte, at der nu, grundet *Frivillighedsprojektets* igangsættelse, sendes færre midler ud til de unge, hvilket påpeges at være ungdomsskolens egentlige kerneydelse.

⁸⁸ En institutionel logik som denne, kom til at skabe væsentlige problemer for min position som forsker i feltet. Der viste sig blandt ledelsen at være forskellige opfattelser af, hvad en ph.d.-ansættelse skulle bruges til. Jeg gennemgik i denne sammenhæng en betydelig læreproces i den treårige periode og blev tvunget til at definere min forskerrolle og den naturlige afgrænsning og distance til ”hands-on” opgaver, der dermed følger. Se afsnit 2.2. *Spændingsfeltet, der definerer aktionsforskeren*.



Figur 14: Konflikterende rationalitetsmyter 2017, CM

Hvor de institutionelle logikker og rationalitetsmyter kan favne en del af årsagen til, at der opstår institutionel dekobling i en mangesidet organisation som ungdomsskolen, blev det for aktionsforskningsprojektet mindst ligeså relevant at arbejde med de individuelle motivationer, der tydeligvis påvirkede *Frivillighedsprojektets* opstartsfasen og videre udviklingsproces. Hvem var med til at opretholde disse institutionelle logikker og hvorfor? Baumann beskriver, at den flydende modernitet kendetegnes ved individets manglende tillid, tryghed og incitament til at oparbejde og opretholde en loyalitetsfølelse overfor andre end sig selv (Z. Bauman 2004). Når organisationen decentraliserer magten og uddelegerer ansvarsområder, men i samme forbindelse kræver en stadig øget performance, overholdte budgetter og frugtbare projekresultater, får det central betydning for individet at præstere for en hver pris. "Du er aldrig bedre end dit sidste projekt", sammenfatter Fogh Jensen denne samtidstendens. Individet er sin egen organisation i organisationen. Gennem et samarbejde med den omkringliggende organisation udvikler individet en specialiseret projektportefølje og skærper derved sin profil. Når et bedre tilbud opstår, forlades den store organisation til fordel for en ny og mere attraktiv samarbejdspartner (Fogh Jensen 2012). Som Baumann beskriver, er det en samtidstendens og betingelse, som organisationerne selv har skabt ved gennem en lang årrække at tilbyde medarbejderen et usikkert arbejdsliv med eksempelvis manglende garantier og korte projektansættelsesforhold (Bauman 2004).

I Ungdomsskolens sektionsledelse træder jeg ind i en forhandling om kerneydelsens egentlige form og karakter, men jeg træder bestemt også ind i et spil om magt og individuelle ambitioner og motivationer. Jeg møder, som én af de kraftigste og mest definerende stemmer i organisationen, sektionslederen Jan, der grundet den nye

strukturændring i 2011 føler sig degraderet og på sin vis frihedsberøvet i sin ledelsesform. Hvor den tidligere ledelsestendens har omhandlet decentralisering og frihed til selv at forme hver sin del af organisationen, er ensartethed nu på dagsordenen, og denne sektionsleders store selvstændige styringsprojekt i hans ”del” af kommunen er nu lukket ned, så ungdomsskolen kan repræsentere en samlet fælles standard⁸⁹.

Jan: Jeg er ikke humanist, jeg er samfundsfaglig. I stedet for alle de humanister Kurt efterhånden har slæbt ind i den her biks. Jeg har så i mange år været med i alt det her på landsplan også og har en masse ledernetværk, så jeg tænkte "nu går vi efter det her". Så vi valgte i stedet for at have klubledere, hvis vi samlede hele vores ledergruppe så sad vi jo nogen og fyrrer, det kunne vi faktisk ikke. Så delte vi Centrum Øst op i 9 mindre områder, og så fik vi frihed til at gøre det på hver vores måde.

Christina: Men hvad var argumentet? At det var for dyrt det andet? Og resultaterne ikke var bedre?

Jan: Det er det de har kørt allermest på, og samlet kan jeg se, så sparer vi måske et sted mellem 200.000 og 300.000, altså på at lave ledelsesstrukturen om. Men vi har mistet folks motivation, for det koster også rigtig mange penge at have så mange ansat på ikke så mange timer.

(...)

Men i og med at.. det har de jo taget en beslutning om, at det er sådan det skal være, så det er jo sådan vi gør det. Og før var jeg jo en del af den strategiske æske og nu refererer jeg jo egentlig til Elinor, og det er jo Elinor, der skal tage den beslutning om dig. Og så er det jo bare sådan det er, og så skal vi jo bare have det til at spille. Jeg er jo så souschef for Elinor.

(Bilag 1.2. Interview 2011)

Ovenstående dialog er et uddrag af et narrativ, der fortæller historien om Jan, der er tydeligt utilfreds med en organisationsændring, der har ”stækket hans vinger” og

⁸⁹ I management-litteraturen betegnes denne forandring i ledelsestendenser og strukturer som overgangen fra Public Management til Public Governance (Sørensen og Torfing 2005).

reduceret ham til mellemleder uden, i hans optik, et gyldigt rationale⁹⁰. Jan er loyal over for ”sin egen sektion”, værner om sit lokale årlige budget, og det har stor betydning for hans identitet og arbejdsliv, at netop hans initiativer, (som det lokale ledelsesprojekt nævnt i interview-uddraget) bliver en succes. *Frivillighedsprojektet* bliver endnu en symbolsk torn i øjet på denne nye organisatoriske virkelighed, og det mærkes tydeligt, at der mellem Kurt og Jan udspiller sig et spil om magt i organisationen. Den institutionelle logik, som Jan repræsenterer, kolliderer med de nye strategiske linjer for ungdomsskolen, da han oplever sin sektion som sit eget projekt og produkt. De årlige resultater i sektionen afspejler i denne logik hans lederkompetencer, og på samme måde er afdelingens projekter og initiativer en del af Jan, som en driftig organisatorisk enhed i den større organisation. Allerede på min første arbejdsdag i organisationen introducerer Kurt mig for dette noget komplicerede forhold og magtspil.

Denne virkelighed bliver Frivillighedsprojektet naturligt en del af, hvilket er en pointe, der i min optik har central betydning for det at arbejde med forandringsprocesser i en offentlig kontekst. Det er givetvis ikke begrebet frivillighed, der kommer til at skabe modstand i organisationen. Det, at initiativet præsenteres som endnu et forandringsprojekt initieret af Kurt og bestyrelsen – altså initiativets valgte ”form” som forandringsprojekt, bliver det kors, som projektet må bære i alle tre år.

Der er i dele af organisationsteorien såvel som i forandringsteorien en tendens til at skematisere og planlægge processer med udgangspunkt i den forestilling, at individet altid handler rationelt, eksempelvis hos forfattere som Attrup og Olsson (2014) og hos Rybirk (2015). Denne litteratur beskriver groft skitseret, at hvis blot projekterne kobles meningsfuldt til organisationens samlede projektportefølje, så vil de involverede aktører være i stand til med de samme ”briller” at arbejde med udgangspunkt i en fælles projekt- og milepælsplan. Og hvis blot der løbende evalueres og redefineres i fællesskab (illustreret ved hjælp af cirkulære procesmodeller) så vil projektet nå sine mål⁹¹. Der er i disse beskrivelser af projektets virkelighed ikke efterladt plads til udfoldelse af aktørernes særlige positioner samt motivationer i organisations- samt projektsammenhænge, og at netop disse forhold ofte resulterer i mindre logiske handlinger i projektets optik, der påvirker projektets form og retning. Den systemiske ledelsesstil, der i de senere år har været en stærk stemme i projektledelseslitteraturen, arbejder ikke med den lokale historie, de identiteter og de varierende rationaler, som projektet altid skal udvikles som en del af og i samspil med.

⁹⁰ Til fortællingen hører den forhistorie, at Jan inden strukturændringen var leder på samme ledelsesniveau som Elinor, som nævnes i bilaget. Hun er nu hans overordnede og i samarbejde med endnu en leder og ungdomsskoleinspektøren, er det nu hende, der skal godkende alle hans beslutninger og projekter.

⁹¹ Se eksempelvis praksisorienterede udgivelser som: *Projektledelse og Portefølje* (Attrup og Olsson 2014)

Denne litteratur tager udgangspunkt i hvilken virkelighed og hvilke positioner for aktørerne, som projektet skaber her og nu, og der lægges ”et skarpt defineret snit” med vægt på projektet som selve fokusobjektet. Projektledelseslitteraturen forholder sig sjældent til ”værtsorganisationens” historiske narrativ og den individuelle referenceramme, som aktørerne tilføjer et forandringsprojekt⁹². Frivillighedsprojektet påbegyndes midt i en samling konfligerende rationaler, både institutionelt men også blandt varierende, individuelle logikker, og projektet såvel som jeg selv blev dybt påvirket af dette krydspres.

Luften var tyk af modstand og spændinger, da dette interview blev foretaget. Jeg har efterfølgende haft svært ved at sætte mig op til, at genhøre optagelsen.

(Bilag 4.3 Feltnoter 2011)

Om strukturændringen delvist blev foretaget for at ”stække denne sektionsleders vinger” eller ej, så kommer denne repræsentation af begivenhederne til at blive del af frivillighedsprojektets virkelighed, da fortællingen opleves som værende sand for denne aktør. Jan ønsker derfor ikke under sit interviewmøde med mig at idéudvikle omkring Frivillighedsprojektets potentiale. Han anvender i stedet mødesituationen meget strategisk til at ”kridte banen op” og få luft for sine frustrationer over strukturændringen, den forestående flytning og det ledelsesprojekt, han selv har skabt og nu skal nedlægge. Muligvis håber han, at jeg derved mister min lyst til at bedrive aktionsforskning i samarbejde med organisationen og annullerer min kontrakt med ungdomsskolen - muligvis er han slet ikke så strategisk.

Jan: Ja. Jeg kiggede også på hende og spurgte, hvordan hun var gået med til det, og hun sagde, ”jamen jeg var sådan set imod”.

(Bilag 1.2 Interview 2011)

Jan fortæller mig under interviewet, at Elinor, en repræsentant for det nye overordnede ledelsesteam, følte sig presset til at godkende Frivillighedsprojektet og min ansættelse. Han arbejder i den følgende tid yderst strategisk med at gøre projektet så svært for mig at igangsætte som muligt uden at sige det direkte⁹³. Og det virker. Jeg

⁹² Her menes forfattere som: Molly-Søholm, Rybirk, Schelde, Raae Andersen mfl.

⁹³ Et eksempel på ”den stille modstand”: På et teambuilding arrangement i marts 2011 skal alle medarbejdere, via en fælles leg, anerkende hinanden for de kompetencer, hver især indeholder. Jan klæber i den forbindelse en seddel på min ryg, hvor der står: ”Naiviteten”. Han fortæller aldrig, at han er sedlens ophavsmand, det afslører en kollega senere. For mig som nylig ansat var det en hård projektopstartsfasen.

har ikke siden haft lyst til at genhøre dette interview. Det ramte mig på mere end blot min faglighed.

Jan: Og det er jo ikke sådan noget, han er i en masse dialog med sin ledergruppe om, det fører han ikke dialog med sin ledergruppe om sådan noget, det gør han jo bare.

(Bilag 2.1 Interview 2011)

Ifølge Jan er Frivillighedsprojektet hverken et resultat af en top-down eller bottom-up proces. Kurt har handlet egenrådigt og motivationen og incitamentet for beslutningen ligger ifølge Jan langt væk fra organisationens egentlige kerneydelser. Jeg oplevede to stærke faglige profiler i kontinuerlig konflikt om netop Majgaards pointe; at det er til stadig meningsforhandling i hvilken retning den offentlige sektor skal bevæge sig, og at de kommunale ledere nu udfordres af i fællesskab, at skulle redefinere kerneopgavens form (Majgaard 2013). Jan kiggede af og til forbi mit kontor med en relevant bog eller et tidsskrift om ungdomsskolens historik eller de nuværende nationale ungdomsskoleaktiviteter. Hans optagethed og passion var store tværgående ungdomsskolenetværk i Danmark, hvor han havde en stærk stemme og gennem årene havde investeret meget tid og mange kræfter⁹⁴. Meningsforhandlingen mellem Jan og Kurt var, da jeg trådte ind i organisationen, for længst blevet til en personlig magtkamp, der som påvist i dette kapitel påvirkede såvel sprogspil som handlinger i ungdomsskolen. Jan søger i vinteren 2011 væk fra organisationen for at udleve sin ledelsesambition i en større stilling. Dette kommer til at betyde en helt generel ændret indstilling til frivillighedsprojektets relevans i organisationen, da de før-eksisterende magtpositioner, som Frivillighedsprojektet på sin vis er ”kommet i klemme” mellem, nu smuldrer.

3.3.2. ENDNU ET UDVIKLINGSPROJEKT

Det ovenstående afsnit illustrerer, hvorledes rationalitetsmyter og institutionelle logikker i henholdsvis øverste ledelse og hos de lokale ledere eksisterer som en betydningsfuld og styrende faktor omkring et forandringsprojekt som Frivillighedsprojektet⁹⁵. Det præsenterede narrativ tydeliggør, hvorledes den institutionelle dekobling, der eksisterer i sektionsledelsen, og den for disse ledere manglende transparens i beslutningslogikken og Frivillighedsprojektets igangsættelse giver brændstof til skabelsen af nye myter og skærper de i forvejen ”optrukne fronter”. Som Fogh Jensen beskriver, så befinder velfærdsstaten sig i en såkaldt overgangsfase i sin ”mentalitet” og organiseringsform og er derfor endnu ikke indtrådt i et klart

⁹⁴ Med disse nationale netværk kan nævnes: DUSK (Sammenslutning af elevråd fra danske ungdomsskoler), Cirijs, Ungdomsringsen og NAU (netværk af unge under Dansk Ungdoms Fællesråd).

⁹⁵ For nærmere eksemplificering se illustrationen, afsnit 3.3.1., Figur 14.

defineret projektsamfund (Fogh Jensen 2012). Det betyder netop, at forskellige diskurser konstant forhandler om definitionsretten af eksempelvis kerneydelsens karakter. Når ungdomsskoleinspektøren anvender projektformen, er det som en metode til at handle agilt og fleksibelt med involveringen af tværgående fagligheder. Den traditionelle organisatoriske struktur bliver for ham for tung og bureaukratisk. Projektet opleves af ham som mere opstillingsparat og lettere at tilpasse den hurtigt foranderlige målgruppe. Det er en form, hvor han prøver nye metoder og ungdomsprojekter af, og hvor medarbejderne får mulighed for at udvikle det bedst mulige produkt ved at foretage løbende evalueringer, som projektet skrider frem. Projekter kan også hurtigt ”lukkes ned”, hvis de ikke opnår de ønskede resultater.

Modsat er der ledere i organisationen, der oplever projektbegrebets indflydelse helt anderledes. Projektet repræsenterer et krav om kontinuerlig forandring, hvilket opleves som en hård præmis for eksempelvis skolelederne, hvis optagethed ikke blot er kerneydelsens målgruppe de 13-19 årige⁹⁶. Disse ledere forstår også deres primære opgave som værende at skærme deres ansatte mod et i forvejen alt for stort forandringspres⁹⁷. Organisationens skal ifølge dem bestå af en grundform og nogle standardiserede faste arbejdsgange, hvis arbejdsroen skal sænke sig, og roen til fordybelse og produktionen af kvalitet i kerneydelsen skal understøttes.

Jeg mødtes i dag med Ungdomsskoleinspektøren og Skolelederen på UngAUC med henblik på at opstarte et samarbejde omkring forskningsprojektet. Ungdomsskoleinspektøren er visionær og fyldt med visioner, handlekraft og energi.

Skolelederen var mere tilbageholdende, og af forskellige grunde virkede hun knap så interesseret i et kommende samarbejde. Da ungdomsskoleinspektøren forlod rummet efter mødet, så hun opgivende på mig og sagde: *Jeg bad om hjælp til at løse en vikarproblematik, og nu sidder jeg her med endnu et udviklingsprojekt!*

⁹⁶ Visse steder, blandt andet uddannelsescenteret UngAUC og i kulturhuset KUL er målgruppen de 13-25årige.

⁹⁷ Som Frivillighedsprojekt udvikles i den treårige projektperiode, bliver den danske skolereform en realitet. Den omtalte skoleleders frustrationer opleves i de arealer, jeg bevæger mig i i disse år, som yderst repræsentative for den splittelse mellem konstante forandringskrav og behovet for ro til at værne om kerneydelsens kvalitet, som hun udtrykker i nedenstående citat.

Jeg kan tvivle på, om hele dette projekt igangsættes af de ”rigtige” grunde. Men måske er det klassisk for disse partnerskabsprocesser: Her er jo et reelt behov, men kan det løses af frivillige studerende?

(Bilag 4.1 Feltnoter 2010)

En af ungdomsskolens største afdelinger er uddannelsescenteret UngAUC. Skolen har allerede, som tidligere nævnt, undergået massive forandringer, da Frivillighedsprojektet påbegyndes i 2011. På dette tidspunkt kæmper skolen stadig med at finde sig til rette i en ny organisationskultur. En skoleleder er gået på pension, to personalegrupper er fusionerede, og der opleves nu mange sygdomsmeldinger blandt personalet. Skolelederen er i dialog herom med sin overordnede, ungdomsskoleinspektøren, og han foreslår Frivillighedsprojektet som en del af løsningsforslaget på skolen. Studerende fra Seminarieret skal altså fra sensommeren 2011 muligvis indgå mere strategisk i lærerstaben. Et samarbejde med University College Nordjylland bliver en realitet, og der udvikles et pilotprojekt under frivillighedsprojektet, der blandt projektets forskellige aktører kaldes: *Seminarieprojektet*. Skolelederen er allerede fra projektidéen luftes i december 2010⁹⁸ tilnærmelsesvis fortvivlet over udsigten til at se endnu en større forandringsproces udspilles på hendes skole⁹⁹.

3.3.3. PROJEKTET SOM FREMMEDLEGEME

De tiltagende projektansættelser og de nye initiativer i ungdomsskolen er i 2011 en foretrukken ”syndebuk” blandt mange af ungdomsskolens medarbejdere. Organisationen er groft skitseret opdelt i et ”os” og ”dem”, da jeg første gang præsenteres for de mange forskelligartede institutioner i organisationen. En medarbejder fortæller mig kort efter min ansættelse, at der netop har været afholdt en personaledag, hvor myterne i forhold til de projektansatte var på dagsordenen som kommende fokusområde. De populære udsagn blandt nogle medarbejdere lyder på det tidspunkt:

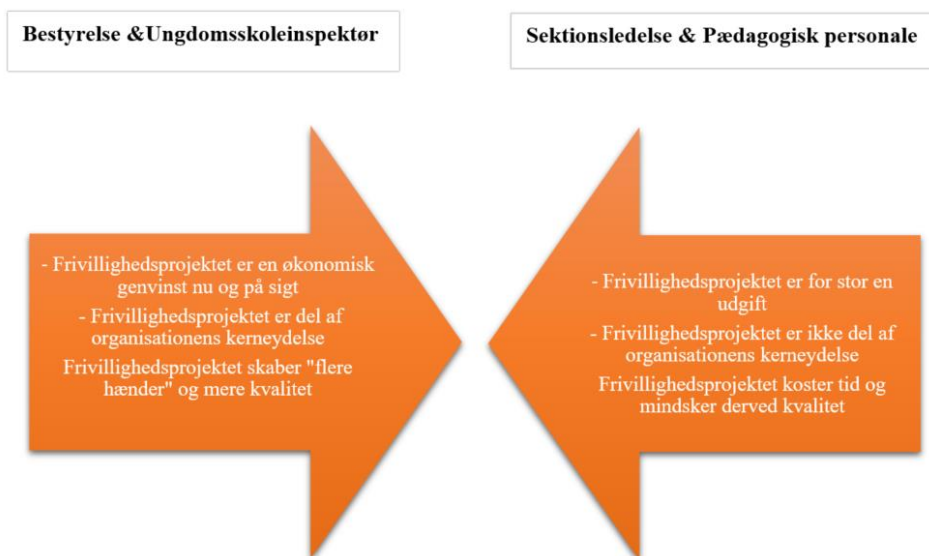
- Projektafdelingen optager ungdomsskoleinspektørens tid og slører hans fokus
- Projekter fylder for meget i de årlige budgetter
- Det er aldrig til at vide, hvor de projektansatte opholder sig. De ”laver” sandsynligvis meget mindre, end de får løn for

⁹⁸ Hermed er Seminarieprojektet det eneste pilotprojekt, som Kurt faktisk har besluttet sig for at implementere på forhånd, inden beslutningen om hele det samlede Frivillighedsprojekt formelt tages i januar 2011.

⁹⁹ Hele fortællingen om pilotprojektet Seminarieprojektet udfoldes i afhandlingens kapitel 5. For overblik over pilotprojekter, se afsnit 1.6.1. *Oversigt over igangsatte pilotprojekter*, Figur 1.

- De projektansatte brænder ikke på samme måde for de unge, som det pædagogiske personale og områdelederne

Frivillighedsprojektet påvirkes i hele sit procesforløb direkte af organisationens meget modsatrettede institutionelle logikker. Her indledningsvis i 2011 har Aalborg Ungdomsskoles interne organisationskultur og kontekst stor betydning for hele projektets opstartsfase, da selve designet bygger på aktiv medinddragelse og samskabelse med udgangspunkt i organisationens egne medarbejdere. Her har det igen relevans at fremhæve de modsatrettede logikker og rationaliseringsmyter, der blev skildret ved hjælp af modellen fra afhandlingens afsnit 3.3. Her markeres netop dette fremtrædende spændingsforhold mellem Kurt samt ungdomsskolebestyrelsens langsigtede strategi og andre stærke stemmer i organisationen. Frivillighedsprojektet er udfordret i 2011 allerede grundet valget af projektet som arbejdsform.



Figur 15 (14): Konflikterende rationalitetsmyter, CM 2017

3.3.4. OPSAMLING

Første del af dette kapitel, der beskæftiger sig med projektets kontekst, forsøger at beskrive en brydningstid, der i sig selv er en udfordring for både ledelse og medarbejdere i denne afdeling af den offentlige forvaltning. Hvad og hvem tilfører forandringsprojekter mening, og hvad er egentlig selve meningen med en organisation som ungdomsskolen nu og i et fremtidsperspektiv? Her er forsøgt at illustrere en organisation, hvis sandhed i højere og højere grad bliver en indtræden i det, som Fogh Jensen beskriver som projektsamfundets logik og rationale (Fogh Jensen, Projektsamfundet 1 2011). Dog repræsenterer stærke stemmer et andet og

modsatrettet rationale - en institutionel dekobling i organisationen, som paradoksalt nok også er en konsekvens af velfærdsstatens stadig tydeligere indtræden i projektsamfundet (Fogh Jensen 2012). Vi er blevet vore egne små organisationer i organisationen, vores sidste projekt er vores cv og fodaftryk, og derfor skal det helst være succesfuldt, da vi altid skal være parat til at forlade ”den store organisation” og indgå i nye interessante forbindelser og sammenhænge¹⁰⁰. Projektmennesket er altid på vej (Fogh Jensen, Projektsamfundet 1 2011). Derfor er den kortsigtede strategi og lokale årlige businessplan, hvor budgetterne overholdes i egen afdeling, klart at foretrække for en sektionsleder frem for en langsigtet helhedsstrategi, der først beriger den samlede organisation på sigt. Det beskrevne narrativ repræsenterer følgende kernepointer i arbejdet med udviklingen af frivillighedsprojektet:

- Der eksisterer i organisationen en kontinuerlig forhandling om kerneydelsens egentlige karakter.
- Der opleves modsatrettede institutionelle logikker, der omhandler ungdomsskolen som én samlet organisation og helhed kontra ungdomsskolen, som bestående af unikke autonome enheder med samarbejdsforpligtigelse.
- Forandringsprojektet besad en skrøbelighed over for aktørernes egne motivationer og handlinger, der ikke altid er logiske og meningsfulde i den definerede projektkontekst.
- Projektets udfordring var, at det ”landede” og blev defineret som et projekt i denne organisation. I den flydende modernitets beskrevne brydningstid med mange organisatoriske forandringstiltag, blev projektet symbol på mere end blot ”sig selv”. Den kom til at indskrive sig, som del af et meget større og mere kompliceret narrativ, hvor historiens begyndelse var introduceret flere år forinden.

3.4. LOGIKKER DER FINDER PROJEKTET ”TILKOBLINGSLÆKKERT”

I dette afsnit udfoldes, hvorledes Frivillighedsprojektet i visse afdelinger af organisationen alligevel tog fart, blomstrede og blev en innovativ del af ungdomsskolens praksis. Afsnittet handler om, hvad der motiverede og engagerede de aktører, der valgte at gøre projektet til deres. Ikke mindst handler det om, hvorfor denne motivation opstod hos netop disse ansatte i organisationen. Det er et narrativ om genkendelighed, relationer og betydningen af det fysiske rum.

En del af ungdomsskolens ledelse er daglige ledere af locationer, der som fællesbetegnelse kan betegnes ungdomskulturfuse. Disse ledere kaster sig under de indledende interviews i 2011 engageret ud i dialogen om, hvorledes

¹⁰⁰ Fogh Jensens definition af Projektsamfundet har mange fællestræk med Kaj Pedersen beskrivelse af Konkurrencestaten (Kaj Pedersen 2011).

Frivillighedsprojektet kan designes. Fokus er for disse aktører placeret et helt andet sted end på de tematikker, der blev vægtet hos sektionsledelsen¹⁰¹. De daglige ledere er ikke del af de kontinuerlige budgetforhandlinger i organisationen, og deres lederposition i organisationen har i stedet fokus på læringsmiljøet og kulturen, der omgiver de unge brugere af husene. De er del af en institutionel logik, hvor kerneopgaven opleves som værende at sikre et konstant og gerne stigende flow af unge, som benytter husenes aktiviteter. Som konsekvens af denne målsætning er lederne dagligt involveret i partnerskabsprojekter og netværk med ungdomsuddannelser, andre kulturinstitutioner, foreninger og eventmagere, hvor fokus er i fællesskab at skabe relevante tilbud til målgruppen. Frivillighedsprojektet kobler sig her til en genkendelig praksis, en projektudviklingsform, som husenes kultur og arbejdsform i forvejen er baseret på.

Den institutionelle logik beskrives i den institutionelle etnografi som værende et begreb, der definerer de diskurser, som opstår i de forskellige fora, som individet til daglig navigerer i. Varierende logikker kan eksistere side om side i hverdagen, og alle er de en del af den samlede identitets virkelighedskonstruktion (Bjerg og Villadsen 2006). Her kan drages paralleller til Wengers definition af praksisfællesskabet, hvor individet også formes af forskellige logikker defineret af forskellige sociale fællesskaber og kontekster. Familien, arbejdspladsen, den gamle vennekreds fra studietiden eller tirsdagsholdet i den lokale håndboldklub. Alle disse praksisfællesskaber er tilknyttet et sprogligt repertoire, specifikke positioner og en logik med hvilken verden anskues og opleves (Henriksen 2004) (Wenger 1998). De daglige ledere i ungdomsskolen besidder i et vist omfang et fælles repertoire, der gennemsyrrer deres virkelighedskonstruktion. Trods forskellige fysiske placeringer i deres arbejdsliv i 2011, er de her alligevel del af samme institutionelle logik. Lederne er alle i starten af 40'erne og har tidligere tilbragt 6 år sammen i Aalborgs dengang største ungdomshus. De har udviklet deres narrativ om ungdomsskolen og om at være ansat i ungdomsskolen i fællesskab. De dyrker den samme musik, nogen har studeret sammen, og andre har spillet i orkester sammen. Deres anvendelse af sproget minder meget om hinanden, og deres fortællinger om organisationens fortid og fremtid er stort set enslydende. De beskriver, at projektbegrebet for dem har været hyppigt anvendt som organiseringsform siden deres studietid. At være del af en evig foranderlig organisation, der for hvert år i højere grad orienteres mod projektsamfundet, er for dem en præmis, der også er ensbetydende med spænding, handlekraft og energi. Følgende uddrag er fra et interview med Esben, den daglige leder af et ungdomskulturhus:

Esben Nå jo jo, det var efter dem. Det var umiddelbart efter. Det var Jan, der ansatte mig dengang. Han ville godt have en daglig

¹⁰¹ Institutionelle logikker som beskrives i afsnit 3.3. *Rationalitetsmyter og institutionelle logikker*.

leder til Ungdomshuset, som han var ved at starte op. Det var ikke startet dengang. Vi åbnede først, da jeg blev ansat.

Christina Hed det også KUL dengang?

Esben Nej, nej, det hed bare Ungdomshuset Ingolfsgade. Og så byggede vi jo det op i løbet af 5-6 år med alle mulige aktiviteter.

Christina Mindede det lidt om det, Stig så har? I var også meget medieorienterede, ikk?

Esben Jo, jeg startede hele det der medie op. Det var Stig, der blev kongen på det senere, eller sådan set har overtaget det og kastet sig over det. Og han startede også det der filmhus opovre på Stationen.

Christina Men mange af de idéer, de var i det ungdomshus dengang?

Esben Ja, det var de. For 4 år siden startede de planer om at ungdomsskolen skulle være repræsenteret på Nordkraft, fordi nu startede det her store kulturcenter og så kunne bestyrelsen godt se en idé i, at det gjorde de.

Christina På det her tidspunkt, er du så stadig ude i Ingolfsgade? Hvornår flyttede I egentlig derude fra?

Esben Mm. Det gjorde vi i 2009. Så jeg har været 1,5 år her.

(Bilag 1.3 Interview 2011)

Forandringsprojekt følger forandringsprojekt og sådan har organisationen bevæget sig med lange fremadrettede skridt de seneste 6 år, beskriver Esben. Som medarbejder i ungdomsskolen, hvis øverste ledelse kontinuerligt har fokus på at tilpasse sig en evigt foranderlig målgruppe, er alt fysisk som organisatorisk konstant på vej eller i proces. For Esben er det et ideelt match. Han er indbegrebet af Baumanns beskrivelse af identiteten i den flydende modernitet, hvor alt er foranderligt, og han trives med denne livspræmis.

Hvor disciplinsamfundets funktion er kommet til kort, bliver denne organiseringsform nu afløst af det projektorienterede system, hvor ansvar og kontrol er decentraliseret og magten derved gjort usynlig. Projektet er netop et skræddersyet redskab for decentralisering, da kontrollen og det medfølgende ansvar nu er indbygget i medarbejderens mentalitet. Medarbejderens ansvar har gennemgået en udvikling fra modtagelse af ordrer og udførelse af en specifik fast arbejdsopgave til selv at udvikle og optimere funktion såvel som indhold. Medarbejderne er styret til at styre sig selv – ydre kontrol er i projektsamfundet blevet til indre kontrol (Foucault i Bauman 2000,

168-81). Denne noget kritiske tilgang og forståelse af projektet som arbejdsform og samtidstendens, som både Bauman og Fogh Jensen repræsenterer, definerer ikke Esbens oplevelse af sit arbejdsliv. For ham er selvledelse en frihed og et mulighedsrum, der vækker hans kreativitet.

3.4.1. DE FRIVILLIGE OG MÅLGRUPPEN SMELTER SAMMEN

Christina Nu tænker jeg, det her er jo et helt nyt koncept, der er startet op - var de unge gode til at finde frem til de muligheder, der var, og var de gode til at besøge det?

Esben Nej, nej, ikke i starten. Da vi havde lavet den der, så skulle det for det første implementeres i UngAalborg. Fordi for det første så er det en ny målgruppe, 15-20 årige, som vi ikke har særlig meget fat i i Ungdomsskolen. Det er jo mest de 13-15 årige, der bruger det. Ligeså snart man kommer derover, så gider man ikke mere, så er der andre ting.

Christina 15-20 år, så er det også lige før de kan komme og bruge de faciliteter, der er inde på Studenterhuset jo.

Esben Ja, ja, det gør de også, det ved jeg jo. Så vi var nødt til at finde en anden vej at gå, for at få fat i dem. Så der tænkte vi at koncerter, musik i det hele taget og forskellige kulturarrangementer med foredrag, debatter osv. og så dans, teater, i det hele taget en hel række kreative aktiviteter. Og så gik vi i virkeligheden i gang med at lave netværk.

(Bilag 1.3 Interview 2011)

Frivillighedsprojektet kommer ind i ungdomskulturhuset KUL's virkelighed og dagligdag på et tidspunkt, hvor huset er halvandet år gammelt. Kulturhuset er designet til en 15-20 årig målgruppe, hvilket er en aldersgruppe, der ifølge ledelsen, er svær at "nå", og Esben fokuserer meget på at skabe netværk og gøre opmærksom på sig selv, for at få flere brugere af huset. Frivillige studerende er for ham en potentiel brugergruppe af huset, der kan "tælle" i hans statistikker og på samme tid sprede budskabet om huset. Ved at tilbyde KUL som det faste mødested for de forskellige frivillighedsprojekter kan der skabes det ønskede dynamiske hverdagsliv i huset, som er del af visionen for ungdomsskolen. Der er altså helt andre betingelser og institutionelle logikker på spil hos de daglige ledere i organisationen kontra den fortælling, der beskrives hos sektionsledelsen. Det manglende budgetansvar skaber frihed og rum til at bidrage til en kreativ idéudviklingsfase, og Frivillighedsprojektet kan dertil kobles til en praksis, der i forvejen eksisterer i ungdomskulturhusene, og som lederne har stor interesse i at arbejde mere systematisk med.

At involvere sig i Frivillighedsprojektet handler for disse ledere dog primært om én ting – at skabe merværdi for de unge. Det opleves tydeligt i interviewene, hvor der sættes navne på specifikke unge, der ville kunne få gavn af forskellige idéer til projektprocessen. De daglige ledere føler sig hjemme i hele designudviklingsfasen og har også forslag til specifikke projektidéer og til, hvilke studerende, institutter og uddannelser de ønsker at etablere et samarbejde med.

Esben Så er der (utydeligt) festival, det var jo Luna fra Oplevelsesdesign, der har skruet det her sammen.

Christina Det var dét forløb du snakkede om, hende der var praktikant?

Esben Ja. Og der ligger en hel drejebog for det.

Christina Så det er jo faktisk noget I har lavet ved at have en praktikant inde?

Esben Det er hendes værk.

Christina Og du vil sige det praktikantforløb fungerede fint?

Esben Ja for helvede, virkelig godt!

(Bilag 1.3 Interview 2011)

Her er tale om frontpersonale, der ønsker at medudvikle fra en praksisnær og erfaringsbaseret vinkel. For dem kan projektet blive meningsfuldt, og ungdomsskoleinspektørens visioner skaber forholdsvis positiv respons. Dog opstår der også mange praktiske spørgsmål, der har at gøre med frivillighedsbegrebet og dets håndterbarhed blandt organisationens faste bureaukratiske procedurer. Hvad siger loven om frivillige i en offentlig forvaltning? Må studerende overhovedet indgå i samarbejdsrelationer, hvor de kan komme til at beskæftige sig med ungdomsskolens målgruppe? Kan studerende blive del af ungdomshusenes liv og dynamik uden at være tilstede på et Excel-ark på forvaltningens lønningslister? De daglige ledere repræsenterer en praksisnær virkelighedskonstruktion, hvor de unge, der anvender ungdomsskolens faciliteter og tilbud, ikke blot er et tal på en holdliste eller del af områdets årlige statistik. De sprogspil, der skabes under interviewsituationen og i designfasen, vidner om ledere, der udspiller deres arbejdsliv og identitet blandt de unge (Wittgenstein 1953). Sprogbrugen og selve dialogformen er tilpasset de unge, der anvender husets faciliteter i hverdagen. Lederne kaster om sig med ord som ”vildt”, ”fedt”, ”ja for helvede” og hyppig brug af billedsprog, der vidner om fart og om konstant at være i proces, som er de unges men også organisationens evige præmis.

De nævner helt specifikke navne på unge profiler i huset, når de giver et bud på, hvem der kan drage nytte af fremtidige samskabelsesprojekter med studerende. De nævner dertil ungdomsgrupper som lokale bands, medieentusiaster og kunstnere, der er faste

brugere af ungdomshusene, og som i deres optik vil motiveres og have gavn af ny inspiration og mødet med nye fagligheder, som eksempelvis varierende frivillige studerende ville kunne repræsentere.

Stig Jeg synes det kunne være vildt fedt at lege med nogen studerende, der har brug for et band. Det er også nogen gange det, man kan have brug for. At have et konkret band, der mangler en musikvideo. Og det vil vi næsten altid have. De står ligesom i kø på at få lavet en musikvideo. Så der er hele tiden nogen, der står og venter på, at vi har tid. Så hvis der er en ude på universitetet, der står og tænker; "Jeg kunne godt tænke mig at kaste mig i lag med at få lavet noget, der virkelig rykker", og som han også kan vise på sit cv i øvrigt efter, og han kan sige; "Det her har jeg altså lavet".

Christina Ja, ja, der er jo den uddannelse, der hedder audiodesign, hvor deres sidste, 9. semester inden de skriver speciale, der skal de jo producere noget, og der skal de vise, at de har forstand på at koble lyd og billede.

Stig Ja, det er jo fantastisk.

Jette Var det ikke det, de brugte hende til, dengang de lavede The Attack?

Stig Jo lige præcis. The Attack var et godt eksempel på, hvor der er en, der afslutter og laver en musikvideo, og det var netop et upcoming band. Og alle kender mere eller mindre den video endnu.

Jette Det var super godt.

Stig Der står desværre ingen steder, at det er lavet på stationen, men skide nu være med det (griner højt).

(Bilag 1.3 Interview 2011)

Den daglige leder Stig er tydeligvis motiveret af at skabe rammer til gavn for de unge og af at hjælpe dem med at nå deres drømme og mål. Branding af Ungdomsskolen samt hans ungdomshus har i denne sammenhæng sekundær betydning. Det er dog uden tvivl en central faktor, der har stor betydning for de daglige lederes incitament til at gå ind i frivillighedsprojektet.

3.4.2. PROJEKTET I DEN TVÆRINSTITUTIONELLE ORGANISATION

Afsnittet her ser nærmere på projektet samt på projektmedarbejderens eksistens og betingelser i en tidssvarende tværinstitutionel organisation som Ungdomsskolen. Med begrebet "tværinstitutionel" forsøges det, at rumme det faktum, at organisationen løser opgaver på mange forskellige måder, i en bred variation af organisatoriske rum og benytter sig af medarbejdere, der såvel uddannelsesmæssigt som funktionsmæssigt i organisationen spænder bredt. Ungdomsskolens strategier og indsatser er forenet og fremstår, som en helhed på hjemmesider og i virksomhedsplaner, men hvorledes problematiserer distribueret ledelse, en mangfoldighed af institutionelle logikker og myter samt en kontinuerlig forhandling om magt og mening i ungdomsskolen Frivillighedsprojektets kobling til eksisterende strukturer?

Ifølge Baumann kan den vestlige samtidskultur klassificeres som værende de flygtige relationers tidsalder, hvor varigheden af livet som helhed inddeles i episoder og tackles enkeltvis. Vi har flere livspartnere, vores arbejdsliv og ansættelsesforhold er kortere, og vi fortrækker et uafhængigt medlemskab i fitnesscentre frem for et forpligtende foreningsliv i den lokale idrætsklub. Kontinuitet er ikke længere forbedringens kendetegn, og i dette liv styret af fleksibilitetens princip er livsstrategierne kortsigtede. De etablerede systemer, som mennesket har organiseret sig efter i århundreder, er under forandring eller måske - opstiller Bauman - ved at uddø. Traditionelle mønstre som familien, foreningslivet og skoleklassen benævnes som zombieinstitutioner, da en nuværende reorganiseringsproces forandrer disse, giver dem nye navne og tilføjer dem strukturer indeholdende nye funktioner (Bauman 2000, 14-16). Forandringsprocessen kan ifølge Baumann spores ved at følge magtens færden. Magtens kapital er i nutidens samfund at rejse let og undgå den tidskrævende mere langsigtede involvering med andre individer såvel som steder. Nomadens livsstil, hvis mangel på tilhørsforhold og territoriale interesser gennem historien har været set ned på som mindre prestigefyldt og tegn på underklasse og 'kulturelt efterslæb', er nu skabelonen for den moderne globale elite (Bauman 2000, 21-24).

Denne samtidstendens har også betydning for organisationens form og struktur. Organisationer kan eksistere fortrinsvis som profiler på sociale og virtuelle platforme, hvilket gør det muligt at herske og organisere produktioner og processer, der kontinuerligt ændrer udseende, location og personale. Organisationer kan virtuelt fremstå som samlet enhed, men i praksis, som i ungdomsskolens tilfælde, bestå af mangeartede decentraliserede og mindre organisatoriske enheder uden et stærkt tilhørsforhold til "moder-organisationen". Baumann optages her af magtens placering. Magten til eksempelvis at påbegynde samskabelsesprocesser for at indfange og anvende efterstræbte kompetencer, samt magten til at afslutte processen igen, når disse ressourcer er opbrugte. Samfundet bevæger sig mod en tid, hvor det er blevet lettere for de organisatoriske ledere og magthavere gennem projektansættelser og kortvarige relationer at unddrage sig ansvaret for medarbejders trivsel og videre

færden på arbejdsmarkedet, da kontrakterne er kortere og ansvaret uddelegeret (Bauman 2000, 181-215).

Slagord er fleksibilitet, og anvendt i forbindelse med arbejdsmarkedet indvarsler det slutningen på 'arbejdet som vi kender det', og peger i stedet frem mod arbejde på tidsbegrænsede kontrakter, løbende kontrakter eller slet ingen kontrakter, stillinger uden indbygget sikkerhed, men med en 'indtil videre' klausul. Arbejdslivet er gennemsyret af usikkerhed.

(Bauman 2000,191)

Måden at organisere i projekter på opstiller nogle problematikker, der let påvirker balancegangen mellem individ og organisation. Først og fremmest er den eksterritoriale magt ifølge Baumann årsag til uvished og usikkerhed, da den kan eksekveres blot ved et klik på en mus. Magt er ikke længere afhængigt af at være i samme rum - Bauman kalder det derfor: afslutningen på de gensidige relationers æra (Bauman 2000, 20). Kontrol og ansvar uddelegeres omvendt flittigt til de decentraliserede organisatoriske enheder, projektgrupper og den enkelte medarbejder, hvilket resulterer i, at styring ikke længere udelukkende kommer udefra, men i stedet indefra. De offentlige afdelinger og enheder præges ifølge Majgaard af et massivt dokumentations- og indordningskrav, men ligeledes forventes der et udpræget engagement og en dedikation til at skabe innovation og nye metoder. Balancegangen her er en af den flydende modernitets store udfordringer (Majgaard 2014).

Fraværet af synlige organisatoriske hierarkier og struktur medfører ifølge Baumann et nyt sæt normer og krav, der erstatter gamle bure med nye. Når ledelsen overdrager ansvaret for udvikling og fremdrift til medarbejderne, gøres magten usynlig, og den uoverskuelige mængde muligheder og valg er pludselig individets egen personlige udfordring. (Bauman 2004, 7) Den enkeltes ressource er uanvendelig og utilstrækkelig, hvis ikke der skabes resultater, og her tillader projektets rammer omgående ekskludering fra fællesskab såvel som organisation, hvis dette scenarie forekommer.

Aalborg Ungdomsskole i sin organiseringsform og struktur ligner et produkt af den flydende modernitets strømninger. Den eksisterer ikke som samlet enhed i en enkelt offentlig forvaltningsbygning, og den består også for borgerne udadtil som en mangesidet og forskelligartet organisation, der leverer forskellige ydelser. For at følge Frivillighedsprojektets betingelser og udviklingsrejse i organisationen bliver en multilokal tilgang derfor en præmis for forskningsprocessen (Jacobsen 2006). Som Jakobsen beskriver, imødekommer den institutionelle etnografi netop den mobile og foranderlige organisation, da den løbende skifter placering mellem forskellige organisatoriske udsigtspunkter og dermed får den en særlig refleksiv karakter. Det er hvad Jakobsen kalder en løbende "radikal perspektivforskydning". Man bliver konstant mindet om konteksten for den lokale betydningskonstruktion. Den "multilokale" forskningsmetode betyder altså, at forskeren løbende gør sig

overvejelser om struktureringen eller institutionaliseringen af meningsdannelsen hos de respektive organisatoriske aktører¹⁰².

Magten til at påbegynde Frivillighedsprojektet er Kurts og bestyrelsens, men jeg oplevede ligeledes at andre involverede aktører besad magt til at flytte projektet i en retning, der var meningsskabende i netop deres kontekst. Baumanns beskrivelse af den flydende modernitets ansættelsesforhold beskriver i et vist omfang medarbejderen som et offer. Jeg oplevede i høj grad, at der i organisationen eksisterede mulighed for at udøve en form for modmagt imod forandrings- og projektprocesser. Som Fogh Jensen påpeger, så er det sådan med projekter, at de ikke eksisterer, hvis ingen tilføjer dem liv og næring ved at tale om dem. Så snart de ikke tillægges mening, og ikke længere fylder på dagsordenen eller i fælleskøkkenet ved kaffeautomaten over et par kopper kaffe, ja så lider projektet en stille og ubemærket død (Fogh Jensen 2007). Projektlitteraturens meget værktøjsorienterede og pragmatiske forfattere vil argumentere, at der jo må eksistere en plan, indeholdende forpligtende målsætninger, milepæle og deadlines. De involverede aktører forpligter hinanden på en strategi eller en vision, der ved projektets afslutning skal evalueres og tages stilling til (Attrup og Olsson 2014). Men hvem har den egentlige definitionsmagt over det organisatoriske forandringsprojekt? Med Frivillighedsprojektet viste det sig, at visse sektionsledere og organisatoriske enheder bestemt havde magt til at ekskludere sig selv fra projektet. Der skal ikke mange mødeaflysninger fra en sektionsleder til, før projektets andre aktører mister motivationen og ikke længere søger at involvere den pågældende afdeling i samskabelsesprocessen. Når Frivillighedsprojektet ikke nævnes, så får det omgående den effekt, at det helt ophører med at eksistere i de pågældende afdelinger.

Når Frivillighedsprojektet blomstrer og udvikles i visse organisatoriske enheder og ikke i andre, er årsagens ophav at finde i en kombination af varierende institutionelle logikker og demonstrationer af magt mellem afdelinger og øverste ledelse, men hertil kommer også betydningen af det relationelle såvel som det fysiske rum. Det får massiv indflydelse på forandringsprojektet, at jeg som aktionsforsker og projektleder placeres i et kontorlandskab med organisationens andre projektledere, en esbjergensisk (som jeg selv) journalist og deres autodidakte grafiker. Der opstår hurtigt en følelse af at høre til blandt denne samling medarbejdere, der i sig selv udgør en lille organisation i organisationen.

Samskabelsesprojekter næres i høj grad af den personlige relationsdannelse. Det handler om alder, energi, at AAU har udklækket os alle, og selvfølgelig tidsperspektivet. Vi tilbringer i kraft af arbejdsopgaver, der væver på tværs og ind over hinanden, meget tid sammen. For hver dag der går, afmystificeres de opgaver, vi hver især sidder med, og vi udvikler et fælles sprog og en måde at tale om tingene i organisationen på. Frivillige

¹⁰² Disse varierende forskerpositioner udfoldes i afhandlingens afsnit 2.6.4. *Forskerens forskellige positioner.*

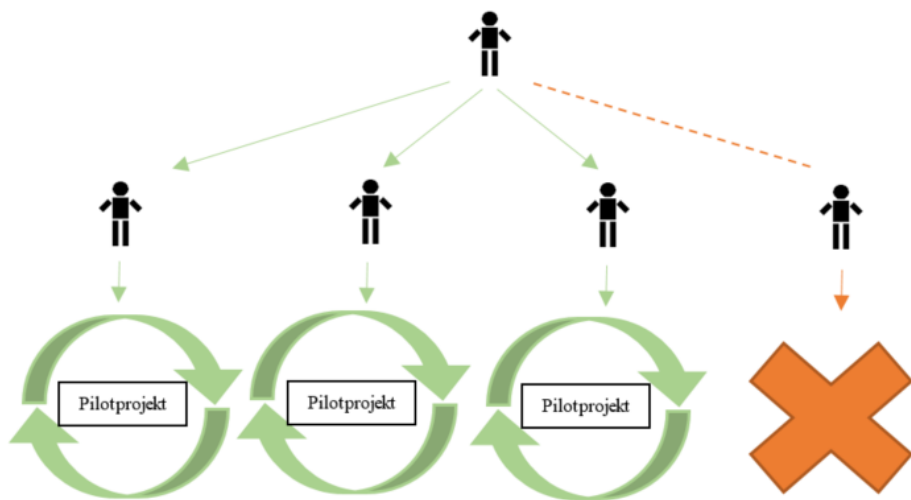
studerende bliver del af projektmedarbejdernes mulighedspallet, når de udvikler projekter, da de konstant bliver mindet om dem, når de kigge op fra deres skriveborde og ser på mig.

(Bilag 4.21 Feltobservationer 2012)

Det er i dette kontorlandskab at mange pilotprojekter tilhørende Frivillighedsprojektet skitseres, og projektmedarbejderne her bliver dermed de ansatte i organisationen, der hurtigst kommer i gang med at benytte frivillige studerende i forskellige kontekster i deres arbejde for ungdomsskolen. Deres engagement og motivation udspringer dels af, at de i organisationen varetager arbejdsopgaver, hvor det i høj grad tilføjer deres projekter mening at indgå et samarbejde med studerende. Dels opstår energien også ved de personlige relationer, der dannes i Frivillighedsprojektet. Vi bruger ikke blot tid på projektet målsætning og strategi, men dette forum bliver en del af en fælles identitetsdannelse. Her opstår et praksisfællesskab, der skaber arbejdsglæde, og hvor fokus netop er at arbejde på tværs. En øvelse, som organisationen har arbejdet på i flere år. Kontoret som genkendelig fysisk ramme omkring relationsdannelserne og udviklingen af selve praksisfællesskabet får stor betydning for den tid, kvalitet og energi, som projektmedarbejderne vælger at tillægge projektet.

De relationer, der dannes i Frivillighedsprojektets konceptualiseringsfase, bliver adgangsgivere til andre afdelinger i organisationen. Det bliver forholdsvis hurtigt tydeligt, at forandringsprojektet tager fat netop her hos projektmedarbejderne, med hvem jeg delte hverdagens fysiske arbejdsrum og lokaler samt hos de daglige ledere af de ungdomskulturfuse, der også blev nogle af mine oftest besøgte adresser. Omvendt har udvalgte lederes ekskluderende tilgang til såvel forandringsprojektet som mig i projektlederrollen betydet, at disse helt har undsagt sig initiativet. Frivillighedsprojektet har dermed ingen indflydelse fået eller forskel gjort i deres afdelinger.

Figuren herunder repræsenterer netop denne pointe, at projektets udvikling i høj grad var betinget af den personlige relationsdannelse mellem organisationens medarbejdere og jeg. Hvor kemien var til stede, sprogspillene oplevedes som genkendelige og der, hvor vi havde vores daglige arbejdsliv i de samme fysiske rum, der tog projektet for alvor fart. Figuren viser også, at hvor den personlige relationsdannelse ikke fandt sted, fik projektet også ringe implementeringsforudsætninger. Lederne fungerede som centrale gatekeepere for hver deres del af organisationens praksis, og flere steder blev jeg, uden at det nogensinde blev nævnt med ord, nægtet adgang til felten.



Figur 16, Personlig relationsdannelse som adgangsgivende præmis, CM 2017

3.4.3. NÅR PROJEKTET UDFORDRER EKSISTERENDE LOGIKKER

Den daglige leder Stig beskriver i nedenstående uddrag et narrativ, hvor det fremgår, at han føler en kraftig distance til forvaltningsgangen, hvor juristen og sekretariatet er placeret. Han oplever, at forvaltningens logik og faste procedurer komplicerer og handlingslammer ham i praksis, og han er i nedenstående citat bekymret for, at lovgivning og et tungt organisatorisk apparat vil lukke Frivillighedsprojektet ned allerede inden, det kommer ordentligt i gang. Der er langt fra ungdomskulturhusets virkelighed til forvaltningens praksis, mener han.

Stig (...) at hvis bare vi kan få knækket den nød, der hedder, at bare man går på universitetet, så må man også have med de unge at gøre. Jeg har en, der her skrevet til mig, som kommer fra Esbjerg. Han kommer også fra filmskolen, og han har bare skrevet til mig og sagt, han flytter herop til februar, men ja, den der frivillighed - jeg har flere, der har skrevet til mig og spurgt, om ikke de må være frivillige, som godt kunne tænke sig det, og jeg har bare været nødt til at sige nej. Det er ikke de studerendes lyst, der mangler, der tror jeg, du har ret. Så hvis man går på universitetet, kan man også få lov til at lege med de unge på stationen. Kan man få knækket den nød, så tror jeg det..

Christina Hvad er det I render ind i hvis det sker? Så render man ind i lovstof eller andet bureaukrati?

Stig Hvad jeg kan forstå på juristerne, så må man først indhente en børneattest på dem, så skal du være lønansat, du skal være knyttet en institution. Og for at du kan være det, så skal der enten være skrevet en kontrakt med socialforvaltningen, og så er det jo nogen der er ude i jobpraktik eller sådan noget. Og så er det jo socialforvalteren, der skriver under for vedkommende. Eller også skal han være ansat, og så er det mig der skriver under på at han er ansat. Sådan har jeg fået det beskrevet af juristerne, at man kan ikke bare komme ind af gaden og så forlange at få en børneattest.

Christina Hvad nu hvis de bare giver den af deres gode hjerte? Fordi de er frivillige.

Stig Pas. Jeg ved det ikke. Det mangler at blive undersøgt: Hvad er der af barrierer, hvis nu de kommer.

Christina Så vi skal lige spørge nogen jurister.

Stig Lige præcis. Vi er blevet anbefalet at holde os fra det.

(Bilag 1.1 Interview 2011)

Stigs fortælling vidner om, at han hellere fraskriver sig gode idéer og siger nej til studerende, der henvender sig med initiativer, end han forsøger at gå i dialog med sekretariatsgangen for at ”skubbe til” det eksisterende system. Der er uden tvivl en tydelig optrukken linje mellem frontpersonale og den øverste ledelse. Den nye organisationsskruktur har givet Stig en plads i ungdomsskolens samlede ledelsesteam, men han identificerer sig i højere grad med sine medarbejdere i ungdomshuset og for så vidt også med de unge selv. Han er også den, der i vinteren 2011 udtaler på et ledermøde, at organisationens mødekultur ”stjæler” tid fra hans egentlige arbejdsopgaver og prioriteter i ungdomskulturhuset. Det bliver i den forbindelse klargjort, at hans holdning også repræsenterer alle de daglige ledere i organisationen. Der eksisterer en tydelig organisationskultur, hvor der skelnes mellem ”os, der arbejder med de unge i praksis” og de, der skriver strategier og er placeret på en forvaltningsgang.

Projektmedarbejderne arbejder på tværs af disse strukturer, og i projekter som Frivillighedsprojektet mærkes betydningen af projektmedarbejdernes engagement og behovet for, at de netop er i stand til at fungere som oversættere mellem varierende logikker. Dette skaber organisatoriske udfordringer, der blandt andet omhandler, at projekter ofte hviler og bygger på personlige relationer frem for institutionelle eller organisatorisk forankrede relationer. For det opleves tungt, hvis projektet kontinuerligt må skubbe til den etablerede organisation og tilkæmpe sig en plads og accept blandt langt ældre strukturer og veletablerede logikker og praksisformer. Når projektlederen skal agere bannerfører i en, som Fogh Jensen beskriver det,

brydningstid, hvor samfundet og dets organisationen endnu ikke mestrer projektets bæredygtige kobling til kerneorganisationen, så kan hvervet synes ensomt og projektmennesket vil brænde ud, miste gejsten og søge videre, som Baumann beskriver, vil være den flydende modernitets præmis såvel som individets behov (Z. Bauman 2004).

Stig repræsenterer en institutionel logik, hvor organisationen opleves som massiv, tung og besværlig at skubbe til. Han nævner, at det kan være mest hensigtsmæssigt helt at afvise henvendelser fra studerende, der ønsker at optage et samarbejde baseret på frivillighed, fremfor at gå i dialog med bureaukratiet på forvaltningsgangen. I forhold til Frivillighedsprojektet bliver det derfor nødvendigvis den virkelighedsrepræsentation, som projektet må skrive sig ind i. De daglige ledere stiller gerne deres faciliteter til rådighed og får de studerende i frivillighedsprojektet til at føle sig helt særlige ved eksempelvis, at uddele en nøgle til projektlederen og stille kaffemaskinen gratis til rådighed. De daglige ledere skaber energi og engagement hos brugerne af huset og motiveres selv af kreative sjæle, der brænder for at realisere deres idéer. Til gengæld repræsenterer de i høj grad også den institutionelle dekobling til den samlede organisation og har intet behov for at gå i dialog med den øverste ledelse mere end højst nødvendigt. Hvis frivillighedsprojektet kræver en øget indsats, der betyder, at gamle systemer og regler skal nedbrydes og nye udvikles og sættes i stedet, så må denne ”redefinering og meningsforhandling” være op til en projektleder. De oplever ikke denne udfordring som værende del af deres opgaveportefølje. Og her opstår allerede i januar et interessant spørgsmål; er aktionsforskeren her også denne nødvendige ildsjæl og projektleder og hvis ja, er det så muligt for de to roller at følges hensigtsmæssigt ad?

De mennesker, jeg er blevet præsenteret for gennem de senere måneder, er hver især og på meget forskellige måder ildsjæle, der brænder for deres arbejde og engagerer sig i mange forskellige tidskrævende opgaver og fokusområder. Stig og Jette beskrev i torsdags ungdomshusene som ”et perfekt sted at arbejde, hvis man ikke har noget liv ved siden af”. Mit bud er, at de gode intentioner er til stede og min målsætning og vision har opbakning, men at der ikke vil være meget ”ekstra” rum i den enkelte leders bevidsthed og kalender til at hjælpe mig på vej.

(Bilag 4.10 Feltobservationer 2011)

3.4.4. AKTIONSFORSKERENS AKTIVE MEDVIRKEN I SKABELSEN AF NYE FORTÆLLINGER

Sprogspil er ifølge Wittgenstein repræsentativt for den virkelighedsopfattelse og dermed de handlinger, aktørerne foretager sig i organisationen. Mine handlinger som aktionsforsker, mine spørgsmål, min tilstedeværelse og de fokusområder, jeg tilførte eksisterende dialoger, kobledes sig meningsfuldt til visse aktører og deres billede af, hvad det vil sige, at være medarbejder i ungdomsskolen. For andre, var tilføjelsen af

en forsknings- og projektprofil med en tværgående ansættelse et forstyrrende element, som udfordrede deres fortælling om, hvad det vil sige at være ansat i ungdomsskolen. Frivillighedsprojektet er et interessant billede på en proces, der også konstruerer og skaber nye praksisfællesskaber indeholdende nye sprogspil over tid. Processen skubbede til visse konstruktioner af, hvad det vil sige at være ungdomsskolemedarbejder og samarbejde med en tværgående medarbejderprofil med et "ben" i organisationen samt et "ben" placeret på Aalborg Universitet. Omvendt skubbede praksisfællesskabet også til den etablerede virkelighedskonstruktion, jeg ankom til organisationen med, hvor jeg på forhånd havde defineret, hvad det vil sige at være aktionsforsker i et delt ansættelsesforhold. Jeg skubbede til verden, men var slet ikke forberedt på, hvorledes denne verden formåede at skubbe tilbage, delvist opsluge mig i en ny-konstrueret fortælling om, hvad min ansættelse skulle indeholde, og hvordan mine arbejdsopgaver skulle fordele sig. Her er ikke tale om et felt, der forførte forskeren, her er nærmere tale om udviklingen af nye sprogspil i fællesskabet mellem deltagende aktører med en grundinteresse og nysgerrighed omkring hinandens fagligprofiler. Disse sprogspil og nyetablerede praksisfællesskaber blev skabt ved, at alle deltagere skubbede en smule til de på forhånd eksisterende oplevelser af organisationens praksis og hinandens medarbejderidentiteter (Wittgenstein 1953). Nedenstående uddrag repræsenterer to forskellige interviews, hvor den konstruerede fortælling om min egen identitet og væren i organisationen på få uger allerede har flyttet sig og er i gang med at tage en ny form, der matcher det etablerede praksisfællesskab. Der er fra første til andet repræsenterede interview sket en forskydning af min sproglige fremstilling af aktionsforskerrollen fra værende med vægt på en undersøgende og deltagerobserverende rolle til en beskrivelse af en langt mere handlingsorienteret og praktisk projektlederrolle.

Christina Så hvordan sørger man for hele tiden at opdatere ungdomsskolen? Give den dén profil, hvor det er interessant for børn og unge at bruge den. Og der sagde Kurt "Hvad med de studerende?" Altså det er dem, der har fingere på pulsen. For fem år siden brugte de selv stedet og for to år siden. Hvordan laver man et match?

Stig Okay

Christina Så min opgave er rent strategisk og undersøgende? Hvordan kan man etablere kontakten? Men først og fremmest skal jeg finde ud af, hvad behovet er internt i organisationen. Hvordan kunne I bruge studerende til noget som helst?

(Bilag 1.1 Interview 2011)

Ovenstående uddrag stammer fra mit første interview i et af ungdomsskolens ungdomskulturhuse d. 6. januar 2011. Her beskriver jeg min rolle som aktionsforsker, som værende fagprofilen, der ud fra et teoretisk perspektiv er i kontinuerlig dialog

med organisationen om, hvorledes forandringsprojektet kan udvikles. Den daværende opgave omhandler blandt andet at foretage den behovsanalyse, der efterspørges internt samt eksternt i forhold til den første etablering af samarbejds- og parternsrelationsrelationer med studerende. Nedenstående citat stammer fra et interview med ungdomskulturhuset KUL 31. januar 2011, kun 25 dage efter det først repræsenterede uddrag.

Christina Jeres arbejde lige nu (på KUL) er at netværke med endnu flere, og få endnu flere sparringspartnere? Så hvis man får gjort profilen synlig i højere grad, og der er nogen, der har lyst til at kaste gratis kræfter i det?

Esben Ja, så kører det.

Christina Det var lige min første idé.

Esben Ja du klør bare på.

Christina Yes. Jamen det er sådan lige det jeg ville.

Esben Jamen vi har ikke nogen begrænsning der, vi skal bare have mere og mere.

(Bilag 1.3 Interview 2011)

Som interviewet udfolder sig, etableres en energifyldt dialogform mellem den daglige leder Esben og jeg. Visionen med frivillighedsprojektet kobles hurtigt med Esbens egne mål for kulturhuset, og der skubbes herved til de oprindelige intentioner for min rolle i frivillighedsprojektet i dette møde med en ny stærk stemme og meningskonstruktion. Min rolle som observatør, interviewer og undersøger udfordres her, hvor meningen med projektet forhandles, men hvor der i høj grad også skabes fælles energi omkring visionen. Jeg bliver nu selve symbolet på projektet i organisationen – det bliver i eftertiden svært at skelne mellem egen identitet og projektets. Esbens umiddelbare tanke er at sige: *Ja, du klør bare på!* Og det bliver naturligt for mig at sige. *Yes*, - her er *selvfølgelig* en praktisk bold, som det er mit job at gribe og få sat i spil. Vi påvirker gensidigt hinanden i denne meningskonstruktion, og herefter bliver denne fortælling de følgende måneder den almene forståelse af virkeligheden i organisationen. Aktionsforskeren bliver også projektlederen.

4.4.5. AT INVESTERE TID I FORANDERLIGE FÆLLESSKABER

”Loyalty to what? To the organization probably, which again may break all ties with you on the following day with next bout of modernization.”

(Bauman 2004, 7)

Projektmennesket bør opretholde en vis følelsesmæssig distance til såvel organisation som projekt for at fordre den nødvendige fleksibilitet og emotionelle uafhængighed i organisatoriske samarbejdsprocesser, påpeger Bauman. Åkerstrøm (som i højere grad introduceres i afhandlingens næstkommende analysekapitel) fremhæver det her iboende paradoks, at samtidens organisatoriske kommunikationsform, trods dette fravær af tryghed og faste tilhørsforhold mellem individ og organisation, er mere personlig, familiær og de sproglige koder mere følelsesbaserede end nogensinde før (Åkerstrøm Andersen og Born 2001, 13). Åkerstrøm betegner vor samtids organisatoriske sprogspil som et kærlighedens sprog og forsøger at påpege, hvorledes kommunikationsformen i dag fungerer som styringssystem, der opfordrer individet til engagement, involvering og selvledelse. Gennem semantisk kodificering bliver arbejdspladsen placeret i familiens diskurs og virkelighedskonstruktion, og medarbejderen indordnes under familiens ”spilleregler” og bliver derved selvkontrollerende. Ledelsen behøver ikke bekymre sig om ansvar, kontrol og aktiv magtudøvelse for at holde projektmennesket i gang. Ingen ønsker jo at skuffe ”mor” eller ”far” (Andersen 2002, 148-50). Projektmennesket opmuntres gennem de udtalte krav til at investere sin kærlighed i organisationen og forventes ydermere at identificere sig med sit arbejde, sine kollegaer og virksomhedens profil samt værdigrundlag. Omvendt er organisationerne selv ikke forpligtede til at tage ansvar og vare om det enkelte individ, og projektmennesket må forberede sig på at være alene og eneansvarlig for den kontinuerlige vandring fra projekt til projekt.

I ungdomsskolen er denne iboende kompleksitet bestemt tilstede, hvilket skaber indledende modstand mod de mange midlertidige og foranderlige fællesskaber, som frivillighedsprojektet vil repræsentere. På projektkontoret udtaler den tilknyttede grafiker indledningsvis, at organisationens tidligere sporadiske anvendelse af studerende og tværgående ansættelsesformer aldrig har formået at koble sig på organisationen som en egentlig ressource. Det kræver for megen investering af medarbejdernes tid og giver et alt for begrænset afkast tilbage, da de studerende ofte forsvinder, før de egentlig formår at bidrage positivt til organisationen.

Mikkel¹⁰³ forholder sig skeptisk over for idéen med systematisk brug af studerende i organisationen. Ja, han sagde ligeud i dag, at han er i tvivl om, hvor meget tid han bør investere i at lære mig bedre at kende. Jeg forsvinder jo givetvis bare igen om kort tid, og så bliver den relation, vi opbygger, meningsløs. De talte i dag om kontorets sidste studerende, der samarbejdede med organisationen i forbindelse med et praktiksemester. ”Hun spiste konstant og sagde ellers ikke så meget”, var deres beskrivelse af hende, og det blev bestemt serveret på en varm og humoristisk måde, at hun ikke formåede at returnere den tid, der blev investeret i hende. Omvendt blev der muligvis ikke investeret meget i hendes tilstedeværelse

¹⁰³ Mikkel henviser til organisationens grafiker, der havde fast kontorplads på projektkontoret.

– måske blev deltagelse for hende aldrig en tilgængelig mulighed? Jeg kan lide denne afdeling, og jeg forstår bestemt pointen.

(Bilag 4.6 Feltobservationer 2011)

Som Åkerstrøm beskriver, opstår der, som frivillighedsprojektet udvikles, et praksisfællesskab på projektkontoret, der bekræftes og understøttes gennem et familiært og følelsesbaseret sprogspil. Grafikerens forbehold mod midlertidigheden forsvinder, som han opsluges af dette nye fællesskab og den nyetablerede energi og individsammensætning omkring projektet. Det forbehold, som ifølge Baumann er en rationel og logisk distance at møde den midlertidighed, som projektorganisationen repræsenterer, med, viser sig i praksis at være kompliceret for projektmennesket at opretholde. Det bliver en del af projektets præmis og virkelighed, at projektmennesket investerer store dele af sin identitet i alle midlertidige fællesskaber, det indgår i.

Den spændingsfyldte kompleksitet, der omhandler en balancegang mellem engagement og distance, omhandler på samme tid det at skabe mening med projekters kobling til hovedorganisationen. Organisationens medarbejdere har behov for, at projektets indhold og tilføjelse til arbejdspladsens strategier og visioner er meningsgivende i netop deres praksiskontekst, og der eksisterer dertil også et behov for en opstillet tidsramme for projektprocessen. Det får betydning at vide over hvor lang en periode, det er meningsgivende at investere i projektet og ikke mindst i fællesskabet. *Kan det betale sig at investere følelser og faglighed i dig, eller forsvinder du snart igen?* Dette spørgsmål er egentlig, hvad Mikkel udfordrer mig på i april 2011. I netop Frivillighedsprojektet var forventningsafstemningen i forhold til projektets tidsramme en udfordring, og da den etablerede projektgruppe delvist opløses i 2013, medfører det, foruden en faglig tvivl i forhold til projektproduktets forankring og fremtidige betingelser for videndeling og overlevering i organisationen, også en tilnærmelsesvis følelsesmæssig skuffelse blandt projektkontorets medarbejdere. *Forlades vi nu?*

4.4.6. OPSAMLING

Projektmennesket må forberede sig på at være alene og eneansvarlig i den kontinuerlige vandring fra projekt til projekt, beskriver Fogh Jensen, og her tilslutter han sig Baumann, der også fremmaler et yderst kompliceret spændingsforhold i den flydende modernitets betingelser for relationsdannelsen (Fogh Jensen 2011). Trygheden og tilliden mellem organisation og individ er periodisk eller udebliver helt, og han går så langt som til at komplicere samtidens evne til at etablere noget varigt, der varigt kan binde mennesker sammen.

”Afbrydelse, inkohærens og overraskelse er vort livs almindelige vilkår. De er oven i købet blevet reelle behov for mange mennesker, hvis sind ikke længere næres af andet end abrupte forandringer og konstant fornyede

stimuli. Vi kan ikke længere udholde noget varigt. Vi ved ikke mere, hvordan vi får kedsomheden til at bære frugt.

I sidste instans må vi altså spørge os selv, om det menneskelige sind kan håndtere, hvad det menneskelige sind har skabt.

(Paul Valéry i Bauman 2000, 7)

Således åbner Bauman sit værk: Flydende modernitet, hvor læseren hermed efterlades med overvejelser om, hvorvidt fremtidens organisationer, fællesskaber eller individer overhovedet kan, som Kierkegaard beskriver det, leve egentligt, med ovenstående præmisser og betingelser. I dette afsnit er et forandringsprojekts indledende fase forsøgt belyst fra en vinkel, der synliggør formens udfordringer og bestemt anerkender Fogh Jensens og Baumanns beskrivelse af kompleksiteten, men det synliggøres også, hvorledes projektets rammer skaber en produktiv energi og handlingsorienteret samskabelseskraft, der ikke kan undsige sig et vist organisatorisk potentiale. Projektmedarbejderne og de ledere, der altid har arbejdet med projektformen som del af deres daglige virke, oplever dog ikke virkeligheden, som Bauman og Fogh Jensen så tungsindigt beskriver den. Projekter betyder for dem frihed, kreativitet og muligheden for at optage interessante nye samarbejdsformer.

De følgende kernepointer har været i spil i beskrivelsen af de organisatoriske fora, hvor projektet kobled sig til organisationen, og det gav mening for aktørerne at investere tid og ressourcer i opgaven samt det nyetablerede fællesskab:

- De daglige ledere er ikke del af de kontinuerlige budgetforhandlinger i organisationen, og deres lederposition i organisationen har i stedet fokus på læringsmiljøet og kulturen, der omgiver de unge brugere af husene. De er del af en institutionel logik, hvor kerneopgaven opleves som værende at sikre et konstant og gerne stigende flow af unge, som benytter husenes aktiviteter. Som konsekvens af denne målsætning er lederne dagligt involveret i partnerskabsprojekter med ungdomsuddannelser, andre kulturinstitutioner, foreninger og eventmagere, hvor fokus er i fællesskab at skabe relevante tilbud til målgruppen. Frivillighedsprojektet kobler sig her til en genkendelig praksis, en projektudviklingsform, som husenes kultur og arbejdsform i forvejen er baseret på.
- Projektet kobles til organisationens afdelinger og aktører, hvor det opleves som værende meningsfuldt i den lokale institutionelle logik. Det har eksempelvis betydning, om de involverede aktørers fokus er de samlede sektioners overholdelse af de årlige budgetter, eller om oplevelsen af kerneydelsen netop er netværksdannelse og innovation.
- Projektet kobles til dele af hovedorganisationen, når dets praksis opleves af aktørerne som genkendelig. Hvor projektudviklingsformen allerede er en anvendt og genkendelig struktur, som i projektafdelingen eller i de forholdsvis innovative ungdomskulturhuse med forholdsvis ”unge” ledere,

omsættes og inkorporeres Frivillighedsprojektet hurtigt og bliver del af den lokale strategi og vision. Det opleves, at der skabes mening inden for de institutionelle logikker, hvor der allerede eksisterer en fælles kulturel referenceramme og et fælles sprogligt repertoire.

- Forandringsprojekter skal ofte ændre eller koble sig på en allerede eksisterende praksis på en ny måde. Projektet bliver her "bannerfører" for ændring af eksisterende rationalitetsmyter, institutionelle logikker og organisatorisk praksis hos aktørerne, hvilket får betydning for, hvorledes projektet udformer sig.
- Projektet trives, hvor der eksisterer en genkendelig fysisk ramme, der understøtter relationsdannelserne og udviklingen af selve praksisfællesskabet. Fysiske locationer og udviklingen af personlige samt faglige relationer får stor betydning for den tid, kvalitet og energi, aktørerne vælger at investere i projektet.

KAPITEL 4. INDFØRING Gennem TVÆRORGANISATORISKE FÆLLESSKABER

Læring kan ikke designes. Læring hører i sidste instans hjemme i erfarings- og praksisområdet. Den ledsager meningsforhandlingen; den bevæger sig på sine egne betingelser. Den glider gennem revnerne, den skaber sine egne revner. Læring sker, design eller ikke design.

(Wenger 1998, 255)

Og alligevel er en af samfundets mest presserende opgaver at designe sociale infrastrukturer, der fremmer læring, fremhæver Wenger. Det er eksempelvis skolernes helt store udfordring her i årene efter reformen, og det samme gælder for universiteter samt organisationer både i den offentlige og private sektor. Design af læreprocesser er også på dagsordenen for enheder, der som regel ikke kaldes organisationer, eksempelvis stater og nationer. Som Fogh Jensen fremhæver, så er mennesket selv sin egen organisation - placeret midt i og som del af større omkransende organisationer. Alle drives de af at skabe designs (projekter), der på forskellig vis skal sikre fremtiden (Fogh Jensen 2009). Individet er som eksempel nu eneansvarlig for sin egen markedsføring og kan derfor aldrig trykke på "sluk-knappen" i forhold til sit arbejdsliv. Hvor mennesket i tidligere årtier har været enten i arbejde eller ikke i arbejde, er det nu altid i gang med en karriere, og historien om denne er det op til individet selv at designe og udvikle. En karriere er det ikke hensigtsmæssigt at "slukke for". Det er i stedet af stor betydning at synliggøre en kontinuerlig læring og udvikling foretaget i takt med karrierens udviklingskurve (Krogsdal, Fløe og Stender 2016).

Frivillighedsprojektets hensigt kan belyses med hovedvægt på flere aspekter. Som Åkerstrøm understreger, må iagttagelser nødvendigvis iagttages som værende netop iagttagelser. Med dette mener han, at iagttagelser er en indikation for rammen om en forskel. Når en iagttagelse får øje på noget frem for noget andet, så drages en skillelinje mellem det iagttagede og alt andet. Noget synliggøres, da det opleves som anderledes eller fremstående i forhold til det, der sorteres fra (Åkerstrøm Andersen 2006, 23-32). I forsøget på at danne eksempelvis tværorganisatoriske projekter vil der derfor altid være fokus på forskellige aspekter som styret/ikke styret eller betale/ikke betale. Hvor det første begreb handler om styringsformer og processer i forhold til et hiraki eller en lov, så handler det andet begreb om en interesse i forhold til det tværorganisatoriske samarbejde, som en forretning altså, om samarbejdet kan betale sig. Fokus vil i dette kapitel være på Frivillighedsprojekts målsætning om at etablere netværk og partnerskaber som et forsøg på at designe lærende fællesskaber, altså den styrede og rammesatte læring i forhold til den ikke-styrede, øjeblikke- og kontekstafhængige

læring. Her vil argumenteres for, at den producerede organisatoriske læring bliver afhængig af netop det etablerede design, der blev skabt om initiativet i 2011, men også i høj grad af det, som Åkerstrøm betegner, de ”blinde pletter”, som processen bevæger sig imellem og også formes af. Når der designes strukturerede rammer om et projekt eller samarbejde er det med udgangspunkt i en specifik diskurs, som ser (og derved netop ikke ser) visse områder dele af samarbejdets præmis og praksis (Åkerstrøm Andersen 2006). Læringsdesignet ”havnede” i den omkringliggende organisation Aalborg Ungdomsskole som et projekt, et begreb i organisationsteorien, der ifølge Røvik kan betegnes som en såkaldt *organisationsidé* eller *trend*. Under denne betegnelse kan også placeres begreber som Lean, Performance Management, Værdibaseret ledelse, Branding, Storytelling, HRM, Corporate Sociale Responsibility, Customer Relation Management og ikke mindst partnerskabsdannelse, netværksledelse og samskabelse (Røvik 2007). Røviks pragmatiske institutionalisme rammesættes i hans bog *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner* af to gennemgående teorier; virusteorien og translationsteorien. Hvor første begreb har fokus på, hvorledes organisationsidéer smitter fra organisation til organisation, og på, hvad de med tiden ”gør ved” organisationen, har translationsteorien fokus på, hvad aktørerne i organisationerne stiller op med begreberne, og hvorledes de oversætter dem og retter dem mod et specifikt formål og en specifik kontekst. Røviks pointe er netop, at det har central betydning, hvorledes begreberne oversættes og anvendes af de konkrete individer i de lokale praksisfællesskaber, da de i sig selv blot er tomme skaller (Røvik 2007). En lignende konklusion når Åkerstrøm frem til i hans analyse fra 2006 af de forskellige forventninger og forståelser, der knytter sig til begrebet partnerskabsdannelse - et studie foretaget på tværs af flere cases:

Partnerskaber er skrøbelige mulighedsmaskiner (...) Analysen viste, hvordan en mangfoldighed af forventninger blev kondenseret i begrebet partnerskab. Disse omfattede forventninger om, at partnerskaber er et alternativ til udlicitering, et alternativ til sektoropdeling, et alternativ til såvel, stat, marked og civilsamfund og samtidig en bro imellem disse. Desuden blev der italesat forventninger om partnerskaber som svaret på velfærdsstatens aktuelle problem og dens forvandling til velfærdssamfund. Partnerskaber blev yderligere set som en adækvat måde at skabe forpligtelser på i et komplekst og foranderligt samfund samt en måde at åbne offentlige markeder på.

(Åkerstrøm Andersen 2006, 179)

Partnerskabsbegrebet beskrives i ovenstående citat netop, som en organisationstrend eller -idé, der i sig selv blot er en tom skal eller en skrøbelig mulighedsmaskine, og som de involverede aktører og fællesskaber må forhandle om at tillægge værdi og mening (Røvik 2007). At der i det tværororganisatoriske møde eksisterer forskellige praksisfællesskaber indeholdende varierende diskurser og logikker, gør arbejdet med disse ”skrøbelige mulighedsmaskiner” til en evig øvelse og kontinuerlig læreproces.

Frivillighedsprojektet formuleres af ungdomsskolebestyrelsen og Kurt. Den strategiske vision samt designet rammesættes blandt andet ved hjælp af en bred pallet af disse tomme skaller, der af hver aktør skulle udfyldes med mening baseret på den referenceramme og derved logik, som de hver især bragte med ind i projektsamarbejdet. På denne baggrund påbegyndtes den komplekse meningsforhandling, der med tiden forandrede, nuancerede og skubbede til den fælles projektforståelse. I netop dette forhandlingsarbejde, der følger organisatorisk læring og udvikling, peger Røvik på 4 dyder, som ledelsen bør fokusere på og sætte højt som del af den strategiske vision: *Viden, mod, tålmodighed og styrke*. I Frivillighedsprojektet efterspørges især tålmodigheden og modet til at lade pilotprojekterne udvikles og modnes over tid. Allerede i de indledende interviews i januar 2011 udtaler en repræsentant for det øverste ledelsesteam:

Kurt får nogen idéer. Dem får han om morgenen når han står i badet. Og så, når Kurt går i seng om aftenen, så skal tingene bare være sat i gang, og de idéer er der mange af lige nu".

(Bilag 3.3 Status- og udviklingsmøder 2011)

Den tværorganisatoriske læreproces, meningsforhandling og derved forståelsen af en fælles målsætning kræver udvikling af et fælles sprog og i høj grad også af en fælles referenceramme og fortælling. At etablere et meningsfuldt praksisfællesskab omkring Frivillighedsprojekterne tager i nogle pilotprojekter længere tid end i andre (Wenger 1998). Den handlingsorienterede ledelsesstil, som ungdomsskoleinspektøren repræsenterer, styrer organisationen i en retning, der kobler sig på den danske ungdomsskoles historik og nationale selvforståelse (Fibæk Laursen, 2012). Denne fortælling beskriver Ungdomsskolen som velsignet med et lovgivningsmæssigt frirum, der anvendes til at tænke nye og anderledes tanker for at være på forkant med ungdomsgenerationernes behov i den evigt foranderlige samfundskontekst. Ungdomsskolens opgave er ifølge Fibæk Laursens forskning netop at skabe udviklingsprojekter og initiativer, der ikke er omfattet af et langsomt statsligt skolebureaukrati. Organisationen har en helt særlig rolle og adskiller sig i sin fleksibilitet og tilpasningsevne fra andre lærings- og kulturelle tilbud til den danske ungdom. Kurts arbejdsidentitet er uløseligt forbundet med denne definition af ungdomsskolens historiske biografi og kernopgave. Han er en visionær leder, yderst handlingsorienteret samt en stærk definerende stemme og igangsætter i Frivillighedsprojektet. Men det tværorganisatoriske samskabelsesprojekt tager tid, og er, som Røvik beskriver, afhængigt af tålmodighed (Røvik 2007). Når lærerne på uddannelsescenteret UngAUC fortæller om et pilotprojekts definitive eksistensophør grundet den 25 dage lange lockout, der i april 2013 indledte arbejdet med den danske skolereform, så var Kurts *tålmodighed* eksempelvis meget kort, og de argumenterende stemmer blev ikke mødt i et rum, hvor det gav anledning til fælles læring og

refleksion¹⁰⁴. De organisatoriske dyder, som Røvik fremhæver som essentielle for organisatoriske forandringsprocesser, er altså interessante tematikker at afsøge i forbindelse med at udvikle en forståelse for læringens betingelser i tværorganisatoriske forandringsprocesser. Dette emne forfølges yderligere efter den følgende begrebsafklaring af Frivillighedsbegrebets nøglebegreber.

4.1. AT SAMSKABE MENING

I visioner og strategier omhandlende Frivillighedsprojektet benævnes det af ungdomsskolebestyrelsen samt af ungdomsskoleinspektøren som værende *et forsøg på at systematisere og udvikle samarbejdet med frivillige studerende* (bilag 5.5. UngAalborg, 2012). Og dette forsøges ved *at etablere netværk med lokale uddannelsesinstitutioner, som i et tværorganisatorisk samarbejde skal udvikle samt afprøve forskellige partnerskabsformer med dertilhørende pilotprojekter, hvor det frivilliges potentiale undersøges og afprøves* (Bilag 5.8 Årsberetning 2011).

Nærværende kapitels intention er at undersøge det, som Åkerstrøm betegner forskelle og blinde pletter, og som Frivillighedsprojektet opererer imellem. Ligeledes vil meningsforhandlingen af de ”tomme skaller”, som foregår i den tværorganisatoriske kompleksitet, være i fokus gennem en analyse af de præsenterede aktørers narrativer og handlinger (Røvik 2007) (Boje 1991). Hvor første analysekapitel beskæftigede sig med projektets kontekst og præmissen for design af opstartsfasen, vil dette kapitel forsøge at give indblik i en lære- og udviklingsproces i et netværk, hvis hensigt er at designe lærende praksisfællesskaber, der involverer en tværorganisatorisk mangfoldighed af variende diskurser, arbejdsgange og forståelser. Forandringsprojektet havde en vidtrækkende strategisk vision, der omfattede udviklingen af organisatorisk kompetenceopbygning på områder involverende begreber som netværksdannelse, partnerskabsdannelse, samskabelse og frivillighed. Som Wenger påpeger, kan læring ikke designes. Læring forekommer såvel med som uden design. Det interessante er derimod, hvordan organisationer formår at gribe den læring, der dette til trods finder sted, og hvorledes de formår at omsætte den til kollektiv erfaringsdannelse. De, der besidder denne omsætningskompetence, er ifølge Wenger de, der bliver akitekter på fremtidens samfundsstruktur og organisering (Wenger 1998).

Jeg har tidligere præsenteret, hvorledes intentionen ”landende” som et projekt i ungdomsskolen, og hvorledes det blev forskelligt modtaget af interne aktører, der motiveret af forskellige årsager og kontekster valgte deltagelse og opbakning til projektet eller udøvede modstand i form af stilhed og passivitet eller andre former for tydeligt aktive fravalg. Med andre ord har jeg forsøgt at beskrive den scene og den rolle, som Frivillighedsprojektet fik internt i organisationen indenfor de første

¹⁰⁴ For eksemplificering af det manglende rum for fælles drøftelser og udforskning af hinandens positioner og praksis se afsnit 4.2.2. *Kampen om definitionsretten*.

måneder. Dette kapitel vil forsøge at indfange hvorledes læring finder sted i det tværorganisatoriske projektfællesskab over tid. Kapitlet understøttes her med praksiseksempler fra Frivillighedsprojektets anden fase, hvor et netværk forsøges konceptualiseret samt etableret, og hvor de første tværorganisatoriske pilotprojekter søsættes. Når Majgaard beskriver det at arbejde på tværs af eksisterende organisationer, praksisformer og fagligheder som den nyeste tendens i offentligt pædagogisk udviklingsarbejde, så har det en relevans at forfølge, hvordan læring genereres i disse nyetablerede praksisformer (Majgaard 2013). Formår disse fællesskaber at producere en viden, der siden knyttes til ”moderorganisationerne” og deres tilhørende kerneydelser/produkter?

4.1.1. TENDENSER I OFFENLIGT UDVIKLINGSARBEJDE

Pedersen og Foged beskriver, at arbejdet med (ud)dannelse samt pædagogisk forandring på børne- og ungeområdet altid har udviklet sig. Pædagogisk udviklingsarbejde har dog i moderne tid undergået den forandring, at det i dag planlægges og systematiseres med henblik på bevidst at forandre eller forbedre pædagogisk arbejde i et fremtidsperspektiv (Pedersen og Foged 2010). Tidligere tendenser har i højere grad bygget på mere intuitive ændringer af praksis, der er blevet synliggjorte i et mere tilbageskuende perspektiv. Som noget nyt organiseres og systematiseres udviklingsarbejdet som et projekt, hvilket betyder, at en ledelse aktivt har taget en beslutning om at ville forandre noget, og der vil i samme forbindelse være formuleret nogle målsætninger, nogle af fast karakter, hvoraf andre kan redefineres og udvikles, som projektet skrider frem. Men offentlig pædagogisk samt organisatorisk udviklingsarbejde har ikke udelukkende til hensigt at påvirke forandringen af en konkret praksis. Den arbejder i høj grad også med vidensproduktion – med at systematisere og dokumentere erfaringsdannelserne i de designede udviklingsprojekter. For at kunne orienteres mod fremtiden arbejder denne type udviklingsarbejde med fortiden – med forståelsen af, hvad der udspillede sig i konkrete projektprocesser. Denne del af projekters læringsdesign kaldet evalueringen, refleksionen eller erfaringsdannelsen er dog til stadighed en organisatorisk udfordring, som synes problematisk at placere i en fastlagt skabelon og standard (Pedersen og Foged 2010, 14-35).

Hele den offentlige sektor har været, og er, inde i en omfattende omstillingsproces blandt andet i form af implementering af nye styrings- og beslutningsformer, der f.eks. omfatter mere fokus på forhandling, dokumentation og målstyring. Også social- og velfærdspolitikken er præget af denne udvikling. Det betyder på den ene side at pædagoger er nødsaget til at gennemføre udviklingsprojekter for at honorere nye krav og omstillingsprocesser. Det betyder også at de selvsamme pædagoger

dermed også havner i dilemmaer, der generelt præger velfærdsstatens udvikling.

(Pedersen og Foged 2010, 16)

De dilemmaer, som Pedersen og Foged her redegør for, træder tydeligt frem allerede i Frivillighedsprojektets titel. Her er tale om et projekt, hvis intention er, at studerende systematisk skal indgå i et samarbejde med den offentlige forvaltning om udvikling og udførsel af kerneydelser til kommunens borgere på præmisser, der betyder, at de ikke aflønnes (i traditionel forstand)¹⁰⁵. Målsætningen taler sig direkte ind i en diskurs, der handler om velfærdsstaten som værende under pres og derfor i kontinuerlig forandring (Kaj Pedersen 2011). Frivillighedsprojektet er ikke et unikt eksempel på projekt- og partnerskabstiltag foretaget de senere år med fokus på, hvorledes det offentlige kan tilføjes flere ressourcer for færre midler (Juul, et al. 2015). Frivillighedsbegrebet er i høj kurs, hvad end det handler om samarbejdet med de frivillige organisationer og foreninger eller et stadigt tættere og mere forpligtende partnerskab etableret med det omkringliggende civilsamfund (Majgaard 2014). Pedersen og Foged beskriver en samtidstendens, hvor aktører i det offentlige løbende gøres til aktører i udviklingsprojekter, der paradoksalt nok på sigt kan effektivisere eller udvikle en praksis, så en anden eller selv samme medarbejdergruppe overflødiggøres. Nærværende forandringsprojektet taler sig netop ind i denne kontekst, og denne kompleksitet blev også italesat i den indledende konceptualiseringsfase af både tænketanken og de nedsatte styregrupper, som værende et etisk, moralsk og muligvis også et juridisk dilemma i projektets designet. Men for selve frontpersonalet var tanken om at medvirke i udviklingen af egen afvikling interessant nok den mindst betydningsfulde problematik i dialogen omkring implementeringen af et systematisk samarbejde med studerende. Deres bekymringer og modstand var tværtimod forbeholdt de mere kortsigtede problematikker og omhandlede sandsynligheden for, at endnu et udviklingsprojekt ville betyde mindre tid til, hvad de betragtede som værende selve kernopgaven i deres arbejdsbeskrivelse.

Anja¹⁰⁶ Det vil jo helt klart lette os. Men hvis det er sådan noget med, at de hele tiden skal evalueres, og vi skal skrive, hvor langt de er kommet, og vi skal trække teori ind, og "når vi gør sådan, så

¹⁰⁵ Analysen af selve frivillighedsbegrebets betydning i netop denne lokale kontekst finder sted i afhandlingens analysekapitel 5.

¹⁰⁶ Anja arbejdede på UngAUC som lærer og teamkoordinatorer og var inddraget i udviklingen og implementeringen af pilotprojektet: Seminarieprojektet. Dette pilotprojekt vil udfoldes i kapitel 5, der er dedikeret til netop dette pilotprojekts praktikere.

er det jo fordi.." Så kan jeg da forestille mig, der er nogen, der vil sige, "Det orker vi bare ikke!"

(Bilag 1.5 Interview 2011)

Ovenstående uddrag understreger de tiltagende dokumentations- og evalueringskrav, som ifølge såvel Pedersen og Foged som Majgaard overgår den offentlige sektors ansatte, også frontpersonalet, der oplever det som en såvel tidskrævende som praksisforstyrrende byrde. De oplever de konstante forandringstiltag og følgende krav om evalueringer, som en byrde, der fokusforskyder og binder deres kompetencer og ressourcer i dyrebar tid, der kunne være anvendt hos målgruppen.

Dette kapitel følger den kronologiske fortælling om Frivillighedsprojektet, og efter i forrige kapitel at have redegjort for projektets kontekst og dets interne aktører, er det på tide at præsentere et udsnit af de eksterne deltagere, som i høj grad også bliver etnografiens medfortællere. Den indledende projektoverskrift og strategiske vision, der blev forfattet af ungdomsskoleinspektøren samt den tilhørende bestyrelse i januar 2011, bliver i de kommende analyser anvendt som eksempel på, hvorledes sprogets forskellige nuancer og fortolkningsmuligheder bliver bredt repræsenteret i et projekt som Frivillighedsprojektet, der, som nævnt, involverer en tværorganisatorisk og mangfoldig individsammensætning. Stemmerne er mange, og de repræsenterer vidt forskellige institutionelle logikker, begrebsforståelser og rationaliseringsmyter.

Da begreberne netværks- og partnerskabsdannelse i projektbeskrivelsen anvendes som strategiens nøglebegreber, indleder jeg med først at afdække disse begreber såvel i teori, som hvorledes aktørernes forestilling om deres form og hensigt påvirkede Frivillighedsprojektets praksis.

4.1.2. NETVÆRK OG FORHANDLINGSRATIONALITET

...den måde, hvorpå man griber ændring af organisationer an, afslører i en slags skarp karrikatur grundlæggende antagelser og fordomme om organisationers vigtige dimensioner.

(Leavitt 1970, 363)

Netværksbegrebet er hverken noget nyt eller sjældent. Til gengæld bliver begrebet i dag anvendt til at beskrive en bred pallet af mangfoldige arenaer, hvor det på forskellig vis anvendes til at beskrive forbindelser mellem individer og organisationer. I samtidslitteraturen anvendes netværksbegrebet i høj grad til at beskrive den flydende modernitets hastige teknologiske udvikling og den nye måde, hvorpå den formår at koble mennesker placeret i forskellige fysiske rum, verdensdele og virkeligheder (Baumann, 2000) (Castells 2003).

Netværksbetegnelsen anvendes i flere sproglige konstruktioner, sammenhænge og diskurser, og kendes fra begreber som: sociale netværk, personlige netværk, business netværk, interaktive netværk og aktørnetværk. Netværksteorien har i litteraturen fokus på dels det relationelle, der opstår, faciliteres og vedligeholdes af aktører, altså forbindelser med individet i centrum, og dels netværksdannelse som organiseringsform og måde, hvorpå virksomheder og andre institutioner kan struktureres og sammen nå et (fælles) mål.

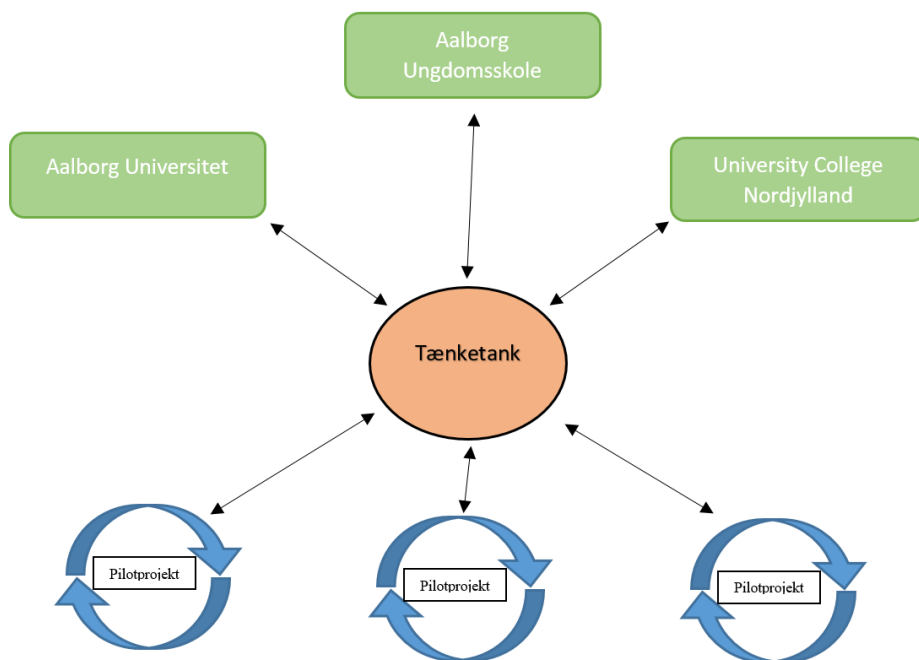
Når Fogh Jensen (2009), i et filosofisk perspektiv historisk inddeler den vestlige verdens styrings- og organiseringsformer i et system, hvor lovsamfundet efterfølges af disciplinsamfundet for i den flydende modernitets æra at bevæge sig imod et decideret projektsamfund, følger Sørensen og Torfing ligeledes denne historiske inddeling blot med netværksbegrebet som værende et centralt begreb for den styringsrationalitet, vi i dag bekender os til (Sørensen og Torfing 2005). Parret introducerer netværksbegrebet som et produkt af den samfundsudvikling, der har fundet sted i perioden fra efterkrigstiden, og den velfærdsstat, der udsprang af tidens behov for central og statslig styring, til den flydende modernitets behov for det, de betegner en forhandlingsrationalitet (Sørensen og Torfing 2005). De makroøkonomiske mål efter Anden Verdenskrig var at sikre beskæftigelse og beskytte samfundet mod konsekvenserne af udefrakommende konjunktursvingninger. Den udvikling, der herskede i disse år, var forbundet med idealet om substantiel styringsrationalitet, hvilket betyder, at der kunne træffes beslutninger, der var til et fælles bedste for alle i befolkningen. Senere opstod et andet ideal om at styre ved at skabe rammer for en rationel selvregulering ved eksempelvis at lade markedsmekanismer, konkurrencer og interesser være styrende for samfundsudviklingen. Som alternativ til disse styringsformer opstår en idé om at inddrage aktive og dedikerede kræfter i civilsamfundet og lade statsmagten styre i kontinuerlig dialog baseret på normer og værdier med disse lokale fællesskaber (Sørensen og Torfing 2005). Der opstår en normativ styringsrationalitet og heri et nyt skærpet fokus på frivillighed samt på lokale interesseorganisationer og sociale indsatser (Majgaard 2014). Ifølge Sørensen og Torfing opstår behovet for den benævnte forhandlingsrationalitet, der i dag kendetegner styringsbegrebet i den danske velfærdsstat ved, at beslutningsprocesser med inddragelse af repræsentanter fra såvel stat, marked som det frivillige civilsamfund kræver introduktionen af nye styringsmekanismer, der kan håndtere mangfoldigheden. Her er organiseringen i netværk en måde, hvorpå forskellige rationalitetsformer sammen kan udvikle et praksisfællesskab og sprog, altså skabe betingelserne for udviklingen af en fælles rationalitet med henblik på at arbejde hen imod en fælles strategi eller målsætning. Samfundets kompleksitet kalder på en løsere organisering end den hierarkiske form, der kendes fra disciplinsamfundet eller fra det Sørensen og Torfing definerer: den substantielle styringsrationalitet. Her er netværksbegrebet et bud på en organiseringsform, der indeholder den fleksibilitet og smidighed, som den flydende modernitets betingelser kræver. Sørensen og Torfing definerer netværksbegrebet med udgangspunkt i 5 kendetegn:

1. Aktørerne er gensidigt afhængige, men operationelt autonome. Det vil sige, at de kun kan opnå deres mål ved at bruge hinandens ressourcer, men de er på den anden side ikke bundet til hinanden ved andet end tillid og gensidig forpligtelse.
2. De påvirker hinanden via forhandling, hvad enten der er tale om interessebaseret købslåen eller en konsensusøgende diskussion.
3. Forhandlingerne finder sted inden for rammerne af et institutionaliseret fællesskab, der sikrer et minimum af spilleregler, værdier og normer, uden at netværket dog er en integreret enhed.
4. Netværkene er selvregulerende, idet spilleregler, værdier og normer selv er genstand for forhandlinger inden for netværket. Netværket kan være muliggjort og faciliteret udefra, men kan kun eksistere som netværk, hvis det overlades til en udstrakt grad af selvregulering.
5. Netværkene bidrager til styring i bred forstand, herunder udvikling af problemforståelser, visioner, institutioner og konkrete tiltag. Netværk omfatter og eksisterer i kraft af en delikat balance mellem autonomi og styring. På den ene side er aktørerne autonome, på den anden side kan de forfølge et mål og agere koordineret. På den ene side repræsenterer de forskellige interesser, værdier og ressourcer og et vist konfliktniveau synes at være forudsætningen for netværkenes betydning. På den anden side samarbejder de, danner fælles normer og er langt hen ad vejen villige til at tilsidesætte egne synspunkter for at bevare fællesskabet. Hvis netværket forskyder sig for langt i én retning (autonomi/ konflikt versus koordinering/samarbejde), ophører det med at eksistere som netværk. Det bliver enten en gruppe kæmpende aktører eller en formaliseret organisation.

(Sørensen og Torfing 2005, 15-21).

Sørensen og Torfing har fokus på styringsmekanismers udvikling og på, hvorledes forhandlingsrationaliteten giver mening at organisere inden for rammerne af netværket. De har fokus på strukturelle samfundstendenser og hermed fællesskabets styring. Individets betydning for netværksbegrebet og essens er netop deres blinde plet, som Åkerstrøm ville påpege (Åkerstrøm Andersen 2006). Netværksbeskrivelsen her er dog yderst relevant, da den definerer netværk som et mulighedsrum, der kan bygge bro mellem rationaliteter og herved skabe meningsforhandling og fælles refleksion af en højere orden. Netværk skaber mulighed for dialoger, der kan udspilles på tværs af organisationer, sektorer, samfundslag og miljøer. Den bringer nye stemmer til orde og skaber et alternativt mødeforum, hvor koordineringsmuligheder opstår, der ikke i et historisk perspektiv har været mulig før nu (Sørensen og Torfing 2005) (Majgaard 2014).

Frivillighedsprojektets design er ligeledes inspireret af netværksbegrebet, som et strukturelt og organisatorisk tværgående samarbejdsforum, der skaber mulighed for at involvere såvel den offentlige sektor som uddannelsesinstitutioner og grupper af frivillige studerende i arbejdet med udførslen af den strategiske målsætning. På baggrund af interviews og dialoger med såvel Ungdomsskolen, som de involverede uddannelsesinstitutioner, beslutter Kurt og bestyrelsen sig for et design, illustreret ved nedenstående figur: *Det tværgående netværk og samarbejde*. Der bliver oprettet en tænketank bestående af repræsentanter fra alle organisationer, og herunder bliver hvert pilotprojekt organiseret med en dertilhørende styregruppe og arbejdsgruppe.



Figur 17 (1): *Det tværororganisatoriske netværk og samarbejde*, CM 2017

I denne del af den konceptualiserende fase, hvor nu de tværororganisatoriske parter var involveret, blev italesættelsen af den ønskede samskabelsesproces i høj grad til en dialog om visioner og strukturelle måder, hvorpå Frivillighedsprojektet helt praktisk kunne organiseres, så en gensidig læring og videndeling i processerne kunne sikres. Der skulle jo gerne designes et tilbageløb af viden og erfaring til hovedorganisationerne efter endt projektforsløb. Som Åkerstrøm beskriver, så opererer partnerskaber imellem de blinde pletter, som ikke tydeliggøres og italesættes på forhånd i vedtagne målsætninger og visioner. I Frivillighedsprojektet fokuserer den tilknyttede tænketank ikke på spændingsforholdet og dynamikken, der påstår mellem de nyetablerede individuelle relationer, som netværksdannelsen og partnerskaberne er afhængige af. Rejsen fra udviklingen af viden, kompetencer og social kapital blandt

netværkets lukkede praksisfællesskab til udviklingen af en bæredygtig organisatorisk relationsdannelse eksisterer der i Frivillighedsprojektet intet sprog for.

Uddrag af rammeaftale for Tænk tank d. 27.03. 2012

Tænk tankens formål er, gennem erfaringsudveksling og evaluering af igangværende pilotprojekter at begrebsliggøre problemstillingen:

Hvordan kan Aalborg Kommunes ungdomsskole, som offentlig myndighed, styrke og udvikle sit faglige samspil med studerende fra byens videregående uddannelser?

Tænk tanken igangsætter, udvikler og evaluerer en serie pilotprojekter, der afprøver samarbejdet mellem en del af Aalborg kommune, UngAalborg og byens videregående uddannelsesinstitutioner. Her afprøves:

Hvordan studerende gennem frivilligt arbejde eller projekter, kan bidrage til en kommunes udviklings- og læreproces, og samtidig understøtte studerendes uddannelses- og erhvervsmæssige udviklingsmuligheder?

Tænk tanken vil derfor have specielt fokus på at udvikle en fælles forståelse af, hvilken model for samskabelse med udgangspunkt i frivilligheden, der overføres til den brede kommunale kontekst.

Arbejdsopgaver

- Analyse og evaluering af UngAalborgs pilotprojekter og samarbejde med Aalborgs uddannelsesinstitutioner for videregående studerende.
- Gennem erfaring fra disse pilotprojekter, at skabe basis for nye projekt- og praksisrelationer samt tværfaglige samarbejdsformer for studerende på de videregående uddannelsesinstitutioner.
- Synliggørelse af mulighederne ved ovennævnte strategiske samarbejde. Hvordan kan politiske strategier og visioner fra de forskellige organisationer mødes og realiseres gennem samarbejdet?
- At løfte analysen af UngAalborgs projekter op i en generel kontekst, der kan inspirere en indsats i hele kommunen.

Samarbejdsstruktur og praksismodel

Tænk tanken mødes en gang i kvartalet og varetager følgende opgaver:

- At sikre den strategiske, politiske og økonomiske linje i samarbejdet omkring pilotprojekterne. Det overordnede netværkssamarbejde og meningsdannelsen styrkes.
- Til hver gang arrangeres oplæg, der kan bidrage til viden om begreberne netværksprocesser (herunder politisk forankring), frivillighed og projektsamarbejde.
- Der afrapporteres fra diverse arbejdsgrupper, hvor studerende samt samarbejdspartnere inddrages i evalueringsprocessen.

Produkt

Tænk tankens mål er, i januar 2014, at have skabt et bæredygtigt netværk og en velfungerende og tidssvarende kommunikationsmodel, der synliggør og anvender nogle af de muligheder der ligger i samspillet mellem frivillige studerende fra de videregående uddannelsesinstitutioner og Aalborg Kommune¹⁰⁷.

(Bilag 2.6 Partnerskabsaftaler, *Visionspapirer for Tænk tank* 2012)

Ovenstående rammeaftale for projektets tilknyttede tænktank har fokus på den strukturelle organisering af netværket samt på den ønskede målsætning og på praktiske elementer, som indhold af møder, pilotprojekter og det ønskede fælles produkt. Der er ikke taget højde for, hvorledes den vidensproduktion, som netværket understøtter, skal forankres i hovedorganisationerne - altså finde vej fra individuel til organisatorisk kompetenceudvikling. Der skabes ikke et formelt sprog og en retning for denne del af projektets praksis, hvilket, som Frivillighedsprojektet skrider frem, øger den kompleksitet, der må forbindes med etableringen af et bæredygtigt tværororganisatorisk netværk.

Trods kontrakter om etableringen af partnerskab, netværk og et fælles visionært projekt, så formåede Frivillighedsprojektet ikke at løfte sig over denne udfordring. Projektet havde indledningsvis fokus på, hvorledes et strukturelt design kunne etableres og formaliseres, og den blinde plet blev hermed netop, at netværket koblede sig mellem individer, og at de etablerede forbindelser blev til personlige bånd baseret på et praksisfællesskab, hvis byggesten i høj grad var et ligesindet engagement og en spejling af genkendelige energier og motivationer. Frivillighedsprojektet overså gråzonerne og snitfladerne mellem organisation og netværk ved at fokusere udelukkende på formalisering og organisering af netværket. Frivillighedsprojektet

¹⁰⁷ Se bilag 6.3. *Frivillige Studerende i den offentlige forvaltning*, for dette færdige produkt. Et inspirationshæfte til offentlige forvaltningsmedarbejdere eller projektledere, der ønsker at optage et samarbejde med frivillige studerende fra lokale videregående uddannelser.

overså de overgange, der på sigt skulle sikre projektets videndeling, organisatoriske læring og på sigt også netværkets bæredygtighed.

Netværk er, som Sørensen og Torfing beskriver, ikke noget nyt. Det er til gengæld den kontinuerlige forandring af ansættelsesforhold, som projektansættelser og andre tidsbegrænsede stillingstyper i den flydende modernitets organisationsstrukturer og praksis, der gør læring i netværk, i en tværorganisatorisk kontekst, til en mere kompliceret opgave end tidligere (Fogh Jensen 2012). Netværket har tendens til at følge aktørerne frem for de tilknyttede hovedorganisationer. Mandag Morgen udgav i 2011 en rapport, der synliggjorde, at den moderne akademiker gennemsnitligt skiftede job hvert fjerde år (Fisker og Hyllegaard 2011). Derved opstår der potentielt den mulighed, at individets netværk og også den konkrete projekterfaring og viden produceret i disse, flytter med ind i det nye ansættelsesforhold¹⁰⁸.

Nedenstående uddrag er fra mine feltnoter forsommeren 2011. Her beskriver jeg min indledende research, men også mit første møde med de aktører, der forholdsvis hurtigt kommer til at udgøre netværkets kerne. Der sker noget i dette møde og i de næstkommende måneder, hvor formelle møder og mailkorrespondancer langsomt erstattes af frokostaftaler og udvekslingen af mere personlige narrativer, der også bliver del af det praksisfællesskab, der udvikles inden for netværkets rammer. Strategier og visioner for Frivillighedsprojektet, altså Aalborg Ungdomsskoles motivation for etablering og deltagelse i netværket, smelter gennem meningsforhandling og udviklingen af et fælles sprogspil sammen med de andre aktørers motivationer og dagsordener. Jeg ser tydelig mening med, at blive tildelt titlen som Matchmaker, der er del af Matchmaking-afdelingens forretningsområde, jeg deltager i aktørernes forskellige faglige konferencer samt events, og som tiden går bliver nogle af aktørerne også del af hinandens selskabs- og privatliv. I dag er meget få af disse aktører ansat i de stillinger og del af de organisationer og projekter, som de varetog på daværende tidspunkt i 2011. Dog har den tid og det engagement, der dengang blev investeret i netværket, skabt et fællesskab og netværk, der nu har karakter af et bæredygtigt individuelt og ikke organisatorisk forankret netværk. Forbindelsen består, og konceptet er for aktørerne det samme. Anno 2017 anvender vi blot hinandens kompetencer og potentialer i et strategisk samarbejde, der forholder sig til nye projekter og ansvarsområder i nye organisationer, som vi hver især har koblet os på.

¹⁰⁸ I Podcasten Netværket på P1, 21. april 2016 diskuterede ekspertpanelet en ny undersøgelse, der viser, at arbejdsgivere anno 2016 foretrækker medarbejdere, der gennemsnitligt skifter job hvert 3.8 år. Sådanne medarbejdere udviser, ifølge de adspurgte ledere, forandringsparathed, der vidner om lyst til kontinuerlig kompetenceudvikling og læring. Dog ønsker de samme ledere, at den medarbejder, de ansætter, bliver i deres organisation betydeligt længere end de 3.8 år, hvilket har at gøre med ønsket om, at ansættelsen gerne må give et positivt afkast til organisationen i form af tilføjelse af viden, kompetencer og ressourcer.

Følgende feltnote er en fortælling, der beretter om den kompleksitet, som jeg oplevede, var forbundet med at afkode Aalborg Universitets organisation og struktur, da jeg i 2011 for første gang efter min studietid på selve universitetet var placeret uden for bygningerne. I rollen som en nu udefra-skuende aktør ansat i Frivillighedsprojektet var min arbejdsopgave at afsøge det frivilliges potentiale hos de studerende og i den forbindelse skabe en bæredygtig kommunikationsgang mellem universitet og kommune:

Det personafhængige element, altså de enkelte forskere og vejlederes individuelle netværk, fremhæves som det vigtigste for de studerendes muligheder for eksempelvis samarbejde med det lokale erhvervsliv og kommunen, når jeg adspørger forskerne selv. En undersøgelse af Aalborg Universitets hjemmeside(r) og pressemateriale vidner dog om andre muligheder, der kan anvendes af organisationer, hvis de ønsker at kommunikere med studerende omkring deltagelse i projektsamarbejde, studiepraktikker, studiejobs eller lignende. Karrierecenteret, Matchmaking, Solution Camp, Woofie, NOVI, SEA, Jobbank, Karrieremessen er nogle blandt mange eksempler. Faktisk er der så mange tilbud og hjemmesider, at der begynder at tegne sig en fortælling om, at Aalborg Universitet indeholder mange og vidt forskellige organisationer i organisationen. Jeg bliver i de første måneder af 2011 ikke meget klogere af computerresearch samt litteraturstudier og beslutter derfor at træffe individuelle aftaler med netværksmedarbejdere og ledere i disse forskellige afdelinger og organisationer. Jeg fornemmer nu, her et par uger efter de første møder med disse aktører har udspillet sig, at dette bliver starten på en interessant rejse og et langt samarbejde.

Netværksindsatsen Matchmaking hører hjemme på NOVI, der er lokaliseret på Aalborg Universitet, Niels Jernes vej 10. Her møder jeg i februar 2011 netværks- og projektmedarbejder Lena. Jeg har på et givent tidspunkt kontaktet en bred vifte af medarbejdere på universitetet samt en mængde studerende med forskellig studieretning. Efterhånden tegner der sig et billede af, at der på Aalborg Universitet eksisterer en tilnærmelsesvis uoverskuelig række af netværks- og samarbejdsindsatser, der har til hensigt at forbinde og forankre universitetet blandt det lokale erhvervsliv, og hvor den altoverskyggende udfordring synes at være disse aktørers uvidenhed om, hvad der foregår i andre ofte meget lignende projekter og indsatser. Hvordan skal aktører i Aalborg Kommune, som her repræsenteret af Ungdomsskolen, kunne navigere i et så uoverskueligt system, hvor der er så lidt transparens både i dialogen med medarbejderne som på de sociale medier og platforme? Hvilken afdelingen eller medarbejder er "gatekeeperen" til Aalborg Universitet, når samskabelse og udviklingen af partnerskaber og netværk omkring potentialet i frivilligt arbejde er målsætningen?

Lena svarer meget ærligt, at dette billede på mange punkter er rigtigt. Matchmaking er en forholdsvis ny indsats, der har til opgave at matche forskere med dele af det nordjyske erhvervsliv. De forsøger netop at tydeliggøre kommunikationsgangen mellem universitet og omverden, og i denne sammenhæng oplever netværksmedarbejderne visse udfordringer, da det vil kræve en radikal praksisændring både for institutterne på universitetet og for den enkelte forsker. En bevægelse fra individuelle relationer til organisatorisk forankrede netværk. De studerendes lyst til at ”skubbe til virkeligheden” og lyst til at arbejde frivilligt er en tendens, som Matchmaking har fulgt med interesse, men som organisationen endnu ikke har forsøgt at gøre sig erfaringer og arbejde strategisk med. Lena og jeg fylder under mødet hurtigt rummet med energi og idéer. Vi er begge et klassisk eksempel på projektudviklere, og vores samspil i denne mødesituation minder om to musikere, der improviserer sammen for første gang over en fælles jazzstandard. Indledningsvis spiller vi os forsigtigt og lyttende ind på hinanden og afviger ikke fra formen, men kort tid efter er et fælles sprog etableret, og vi tør afvige fra både det melodiske og formmæssige repertoire - vi kan hver især mærke, hvor den anden vil hen.

Jeg opsøger herefter Rakel og Karen, netværksmedarbejdere på Karrierecenteret, hvilket er en organisation knyttet til og delvist økonomisk støttet af Aalborg Universitet, og hvis lokaler også er placeret i den største universitetsbygning på campusområdet i Aalborg Øst. Lena henviser mig til disse kvindelige projektmedarbejdere, da hun er sikker på, at vi sammen ville kunne skabe et energisk Frivillighedsprojekt med et stort potentiale. De er allerede en fast del af hendes netværk og fungerer som samarbejdspartnere i forskellige projekter, der involverer de universitetsstuderende. Karrierecenteret varetager den studerendes kontakt med erhvervslivet og skaber rammer, der gør vejen til en praktikplads eller et studiejob lettere. På centeret forklarer de to netværksmedarbejdere, at de tydeligt kan mærke en fornyet interesse for det frivilliges potentiale blandt de studerende. Det seneste år er organisationen begyndt selv at sætte begrebet frivillighed på dagsordenen, og her i 2011 har ledelsen besluttet sig for at arbejde mere strategisk på at udvikle fysiske samt virtuelle platforme, hvor frivillighedsbegrebet kan udfoldes og vokse blandt de studerende. Rakel er en karismatisk og handlingsorienteret karakter med kort afbleget hår og en smittende højroset latter. Karen er mere tilbageholdende, men hendes pointer er skarpe og præcise og min fornemmelse er, at hun formår at gribe og organisere de bolde, som Rakel fylder luften med. Med udgangspunkt i et forenet interessefællesskab udvikler vi en fælles tænketank med opstart i april 2011. Med i den sidder repræsentanter for Matchmaking, Karrierecenteret, Aalborg Kommune og University College Nordjylland.

(Bilag 4.8 Feltobservationer 2011)

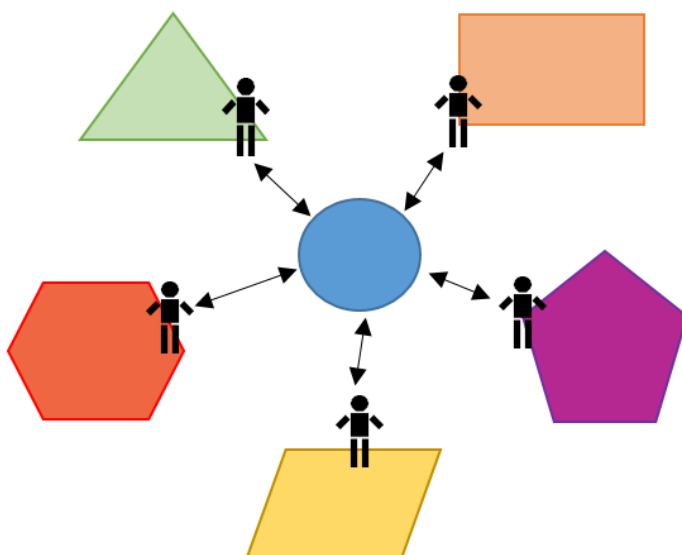
Røviks virusteori beskriver organisationers tendens til at kopiere organisationsidéer og trends fra andre organisationer. Denne tendens til at kopiere og efterligne vil med tiden ændre de pågældende organisationers selvforståelse og måde at operere på, på flere parametre. Omvendt fremhæver han ligeledes den mere oversete mekanisme, der omhandler, at samtidens organisatoriske trends og tendenser oversættes af de aktører, der skal anvende dem i en gælden praksis. Denne oversættelsesproces og lokale tilpasning til en konkret lokal praksis forandrer med tiden også selve begrebet og den forståelse, aktørerne har af at indgå i eller arbejde som del af trenden eller idéen. Røvik kalder denne teori Translationsteorien (Røvik 2007). Frivillighedsprojektet eksemplificerer begge processer, men hvor virusteorien er fremtrædende i dokumentanalysen, hvor tidens organisatoriske idéer og trends er del af den indledende sproglighed og politik omkring samskabelsesinitiativet i form af en hyppig anvendelse af partnerskabsbegrebet, netværksbegrebet og projektbegrebet, så foregår translationsteorien som en kontinuerlig underliggende og unavngiven proces. Der finder konstante meningsforhandlinger sted blandt aktørerne fra deres første møde, og til netværket finder en form, der tilnærmelsesvis er gensidig konsensus omkring. Netværket er, som Torfing og Sørensen beskriver, et potentielt mulighedsrum, der kan bygge bro mellem rationaliteter og motivationer og derved skabe meningsforhandling og refleksion af en højere orden (Sørensen og Torfing 2005). Frivillighedsprojektets tænketank er indledningsvis kun et potentielt rum for dialog, der kan udspilles på tværs af organisationer, sektorer, samfundslag og referencerammer. For som Røvik påpeger, kræver en sådan proces tålmodighed og mod til at turde investere tid i processen. Det kræver styrke at blive i meningsforhandlingen, så netværket formes og udvikler sig til andet end blot en tom skal, og det kræver viden om disse underliggende bevægelser og udvekslinger af forståelser samt sprogspil mellem aktører og netværkets mulighedsrum, for at mere viden kan tilegnes i netværket (Sørensen og Torfing 2005).

Aktørerne i Frivillighedsprojektet oversætter netværksbegrebet og dets muligheder med udgangspunkt i forskellige diskurser, motivationer og virkelighedskonstruktioner. For at billedliggøre dette perspektiv opridses her nogle af de organisatoriske motivationer og bevæggrunde, der ikke markeres i ramme- og partnerskabsaftalerne, men som får stor betydning for, hvad netværket udvikler sig til at indeholde:

- Uddannelsesinstitutionernes aktører er interesserede i den ”branding”-værdi, der vil være til stede ved at synliggøre institutionens profil på henholdsvis frivillighedsmesser og sociale medier.
- Aalborg Universitets netværksafdelinger indgår i samarbejdet med henblik på finansiering gennem specifikke fondsmidler og puljer. Disse er låst til bestemte tematikker og områder som eksempelvis ”udvikling af samarbejdet med det lokale erhvervsliv”, og derfor indgår aktørerne i meningsforhandlingen med skarpe holdninger til målgruppeinvolvering, pressedækning og projektform

- Magnus, en studerende, har sideløbende med studiet et privat it-firma, og hans motivation for deltagelse er primært at gøre sig uundværlig for sidenhen at sælge sine kompetencer og ydelser til de samarbejdende organisationer.
- Aalborg Kommune er interesseret i at skabe innovation og kvalitets i kerneydelsen for færre midler og gennem et systematisk samarbejde med frivillige studerende.
- Netværksorganisationen Matchmaking tilknyttet Aalborg Universitet anvender netværket som et frivillighedslaboratorium og den viden, der genereres i projektperioden, anvendes siden til udviklingen af et internt frivillighedsnetværk for frivillige ressourcestærke studerende. Her er tale om forekomsten af den mekanisme, som Røvik vil beskrive virusteorien (Røvik 2007).

Nedenstående figur illustrerer hvorledes den tværorganisatoriske netværksstruktur beror på individuelle relationer, der tilknyttet hver deres hovedorganisation, træder ind i netværket med varierende referencerammer, motivationer og sprog. Netværket skaber et muligheds- og forhandlingsrum, hvor viden og samskabelse potentielt kan udfoldes, men vidensproduktionen tilkommer først og fremmest de deltagende individer, der i denne struktur på sin vis bliver ”gatekeepere” til den ønskede tværorganisatoriske relationsdannelse. Det interessante er her, hvorledes den producerede viden og erfaringsdannelse reelt omsættes til en ressource mellem individ og hovedorganisation. Hvert individ repræsenterer dertil, i kraft af sin egen personlige virkelighedskonstruktion og fortælling, en version af netværkets legitimitet, værd og mening i forhold til hovedorganisationen, og organisationerne er afhængige af denne fortolkning og formidling for at sikre et tilbagespil i form af en læring og erfaringsdannelse i projekter, der kan blive del af en fælles organisationsforståelse og dermed fremtidig praksis.



Figur 18: Det tværorganisatoriske netværk, CM 2017

4.1.3. OPSAMLING

Vi søger biografiske løsninger på systemiske modsigelser, siger Baumann (Z. Bauman 2004, 49) inspireret af Ulrich Beck. Individualiteten, der gennemsyrrer den flydende modernitet, er ifølge Baumann ikke udelukkende en frihed, men en skæbne som gør os blinde for strukturelle og samfundsmæssige modsigelser og disharmonier. Problemstillinger forklares med lokale og ikke større samfundsorganisatoriske misforhold, og ansvaret placeres hos individet.

Men hvis de (individer) bliver syge, går man ikke desto mindre ud fra, at de ikke har passet tilstrækkelig godt på deres helbred, hvis de forbliver arbejdsløse, hænger det sammen med, at de ikke har lært, hvordan man opnår en jobsamtale, eller ikke har anstrængt sig nok for at finde et job, fordi de simpelthen er arbejdssky, og hvis de ikke er sikre på deres karriereforløb og gruer for fremtiden, er det, fordi de ikke formår at skaffe sig venner og påvirke andre mennesker og ikke har lært kunsten at udtrykke sig og imponere andre, som man burde have gjort. Sådan forklares deres vanskeligheder i det mindste nu om stunder, og de tror så fuldt og fast på denne forklaring, at de nu opfører sig, som om det er den skinbarlige sandhed.

(Baumann 2004, 48-49)

Dette afsnit har skitseret netværksbegrebets teoretiske såvel som praktiske forcer, men også udfordringer. Når nærværende opsamling indledes med dette Baumann citat, er det for at understrege en tendens i tiden, hvor individet selv pålægges hovedansvaret for tilstedeværende misforhold frem for at søge forklaringsmodeller, der kan have at gøre med måden, vi som samfund organiserer os på eller tænker.

Afsnittet har ved hjælp af forskellige teoretiske perspektiver forsøgt at nærme sig det tværorganisatoriske projekts kompleksitet og udfordring fra et organisatorisk og bredere udgangspunkt. Når målsætningen formuleres som værende organisatorisk læring og kompetenceudvikling, så opstår der eksempelvis i Frivillighedsprojektet et spændingsforhold mellem den individuelle og organisatoriske forankring i den tværorganisatoriske konstellation, som i de indledende kontrakter og PR-tekster benævnes både netværk, partnerskab og forandringsprojekt. Alle er de begreber udledt af det, som Røvik betegner organisationsidéer og trends, hvor ræsonnementet er, at disse organisationsopskrifter opleves som modefænomener med symbolsk og politisk værdi for de igangsættende aktører – i dette tilfælde en kommunal ledelse og bestyrelse. Institutionel forandring byggende på disse former og metoder beror ifølge Røvik på et ønske om at skifte det gamle ud og anvende det seneste nye i en forestilling om, at organisationen herved lever op til omgivelsernes stadige forandringsspres.

Formelle organisasjoner befinner sig i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet.

(Røvik 1998, 36)

Denne tro på, at et nyt begreb eller værktøj kan være anvendelig i forhold til tidens kontinuerlige forandringsspres, værende skabt af et økonomisk eller politisk rationale, er ifølge Røvik en ledelsesmæssig rationaliseringsmyte¹⁰⁹. Som eksemplificeret ved dokumentanalysen af Frivillighedsprojektets rammesættende begreber, så fordrer de et fokus på implementering af standarder og konceptbeskrivelser frem for en rationel refleksion over lokal tilpasning og aktørernes arbejde med at oversætte begreberne. Aktørerne må nødvendigvis selv definere deres karakter og indhold gennem kontinuerlig meningsforhandling og refleksion. Hvis en sådan forhandling ikke finder sted, bliver konstellationerne til intet andet end tomme skaller.

Afsnittet fremhæver desuden, at individet etablerer det langt stærkeste praksisfællesskab og mest bæredygtige netværk i det tværorganisatoriske projekt, hvilket udfordrer ambitionen om den lærende organisation. Der opstår i overgangene fra individuel til organisatoriske relationsdannelse ofte snitflader og gråzoner, hvor overlevering og opnået læring ikke har de optimale betingelser. For hvorledes formår den tværorganisatoriske konstruktion at sikre en udveksling af viden og

¹⁰⁹ Se afsnit 1.14 Rationaliseringsmyter, hvor begrebet uddybes yderligere.

erfaringsdannelse mellem individ og tilknyttet hovedorganisation? Når projektlederen søger videre i den flydende modernitets evige forandringsproces, så følger den producerede specialisering og viden med og muligvis også det skabte netværk omkring projektet.

4.2. BEVÆGELSEN FRA KONCEPTUALICERING TIL INDFØRING

Time may change me, but I can't trace time

(David Bowie 1971)

Efter en teoretisk introduktion til det tværorganisatoriske fællesskabs kompleksitet, herunder netværks- og partnerskabsbegrebernes mulighedsrum og udfordringer, vil dette afsnit træde et skridt nærmere Frivillighedsprojektets praksisfortælling. Jeg vil her udfolde narrativet om det første pilotprojekt *Skab Dig*¹¹⁰ og den måde, hvorpå kontinuerlig meningsforhandling mellem projektets aktører bliver bestemmende for dets form, indhold og således også for dets fremtid. Denne proces kan, som beskrevet i de tidligere analyseafsnit, spores i de fortællinger og gennem de sprogsplid aktørerne, hver især, anvender og repræsenterer. Sørensen og Torfing betegner netværks- og projektprocesser som betinget af en forhandlingsrationalitet, og i nærværende afsnit behandles hvorledes de tomme skaller, som Røvik definerer projektets anvendte arenaer, over tid udfyldes og tillægges en specifik betydning af de involverede aktører (Sørensen og Torfing 2005) (Røvik 2007). Som i de tidligere kapitler suppleres analysen udover interviewuddrag og dokumentanalyser med egne observationer og feltnoter for fra flere perspektiver at behandle den kompleksitet, forhandlingsrationaliteten er betinget af.

Dette analysekapitel tager udgangspunkt i aktørernes rolle i det tværorganisatoriske netværk i bevægelsen fra konceptualiseringsfase til, hvad Røvik vil kalde indføring, og som i daglig tale lyder; hvad der skete i *selve projektprocessen*. Det beskrives, hvorledes den individuelle relationsdannelse og etableringen af et lærende praksisfællesskab udfordrer ungdomsskoleinspektørens oprindelige definition af forandringsprojektets form og indhold. Aktørerne i netværket udvikler over tid en fælles institutionel logik, der prioriteres og skaber mening for praksisfællesskabet i højere grad end de oprindelige rammeaftaler og visionspapirer. Som projektet udfoldes, og aktørerne konfronteres med de ubekendte projektfaktorer og lærer om strategiernes faktiske betydning i en konkret praksis, nuanceres praksisfællesskabets billede af samskabelsesprojektet. Her læner jeg mig op af, hvad Bowie så lyrisk formulerer i ovenstående citat. Tiden, som aktørerne tilbringer sammen for at forhandle sig frem til en fælles forståelse af praksisfællesskabets indhold, bliver også

¹¹⁰ For overblik over igangsatte pilotprojekter se figuren afsnit 1.6.1. Oversigt over igangsatte pilotprojekter. For et overblik over projektets persongalleri se farvekoderne, afsnit 2.5.1. Fortællingernes persongalleri.

en forandrende faktor for de deltagende individers egne virkelighedskonstruktioner og referencerammer. Over tid ændres praksisfællesskabets samlede institutionelle opfattelse af, hvordan netop dette netværk bør struktureres, og hvad indholdet bør være, og under denne proces udvikles aktørernes egne perspektiver og begrebsforståelser ligeledes, uden at der reflekteres særsomt over denne del af processen – *time may change me, but I can't trace time*.

4.2.1. DET FØRSTE PILOTPROJEKT

Skab Dig (en karriereprofil under din studietid) var et pilotprojekt, hvis målsætning var udviklingen af et virtuelt netværk på de sociale medier¹¹¹. Platformens medlemmer var tiltænkt at være studerende, der ønskede at engagere sig i frivilligt arbejde samt Aalborg Kommunes (i første omgang Aalborg Ungdomsskoles) medarbejdere, hvis interesse var at etablere og udvikle samskabelsesprocesser med studerende som en del af deres opgaveløsning. Mødestedet fik virtuelt til huse på Facebook, som blev suppleret med en fysisk messe indeholdende klassiske informationsstande, gæstetalere og events¹¹². Messen afholdtes for første gang d. 3. februar 2012. I planlægningsgruppen var 10 frivillige studerende repræsenteret, og temaerne for dagen var:

- den studerendes erhvervsprofil
- frivillighed i Aalborg Ungdomsskole
- Ung til Ung-projekter.

En deltagermængde på 350 aktører mødte op i Nordkrafts Kedelhal og besøgte stande, hvis formål på forskellig vis var at præsentere innovative måder, hvorpå samskabelsesprojekter potentielt kan skabe værdi på tværs af uddannelse og kommunal praksis.

Pilotprojektet blev gentaget d. 2. november 2012, og denne gang deltog de frivillige foreninger og flere forvaltninger end blot Skole- og Kulturforvaltningen, der i februar 2011 udelukkende var repræsenteret af Aalborg Ungdomsskole. Der var tilmeldt cirka 25 stand-indehavere, som på messen forsøgte at give deltagerne inspiration til, hvorledes studerendes frivillige engagementer, projektopgaver og feltstudier kan gøre

¹¹¹ For nærmere beskrivelse og illustration af pilotprojektets virtuelle platform samt messernes indhold og tema, se Facebook-siden: <https://www.facebook.com/skabdigaalborg/>

en forskel og anvendes til udviklingen af Aalborg Kommune som helhed. Der var i november udvalgt følgende temaer og kommunale initiativer:

- Mentorprojekter
- Undervisning
- Lektiecaféer
- Klubaktivitet
- Projekter med udgangspunkt i studerendes semesteropgaver

Visionen for messen var at inspirere studerende til at vælge det frivillige arbejde til under deres studietid. Hensigten var ydermere at sætte fokus på Facebooksiden *Skab Dig* som værende Aalborg Kommunes online portal og kommunikationsplatform for frivilligt arbejde og studieprojekter. Arrangementet blev varetaget af en styregruppe bestående af repræsentanter fra henholdsvis Aalborg Ungdomsskole, Aalborg Universitet og University College Nordjylland. Det særlige var desuden, at projektet indgik som startskud for hele frivillighedsprojektet og blev en prøvearena i forhold til udviklingen af samarbejdsformer med frivillige studerende. Det blev dertil også en øvelse for mig i at afsøge en balancegang mellem projektaktørrolle og forskerposition¹¹³. Pilotprojektet bestod af to på hinanden følgende, cirkulære handlings- samt læreprocesser, der var bygget op omkring samarbejdsrelationerne mellem frivillige og projektaktører. Det egentlige fokusområde for aktionsforskningsprojektet var derfor ikke selve messens størrelse og mediebevågenhed, men hvorledes det nyetablerede netværk formåede at involvere frivillige i realiseringsarbejdet. Efter første messe var afholdt, blev samskabelsesprocessen evalueret, redefineret og gentaget med en ny gruppe frivillige på baggrund af de fælles refleksioner, som frivillige studerende samt projektmedarbejdere og ledelse gjorde sig.

Styregruppen varetog den strategiske meningsforhandling og det tilhørende visionsarbejde. De havde til opgave at styrke og udvikle den fælles interesse, hver samarbejdende organisation havde i messens realisering. Styregruppens medlemmer var hovedsageligt fuldtidsansatte i projektmedarbejderstillinger i Frivillighedsprojektets samarbejdende organisationer, hvilket betød, at selve beslutningskompetencen ved spørgsmål om økonomi eller ændret strategi ikke officielt var projektmedarbejdernes opgave. Sådanne emner og spørgsmål skulle først adresseres til diverse ledere i de tilknyttede hovedorganisationer. Gruppens hovedopgave var, foruden det strategisk og delvist praktiske arbejde med messen, at have en undersøgende tilgang til samarbejdet med den frivillige arbejdsgruppe bestående af 10 studerende fra såvel Aalborg Universitet, som University College Nordjylland. Arbejdsgruppen indgik i et samarbejde med styregruppen om alt fra

¹¹³ Se metodeafsnittet om *Forskerens forskellige positioner*.

konceptudvikling til udsmykning af stande, forplejning og markedsføring¹¹⁴. Styregruppen refererede løbende til Frivillighedsprojektets tænketank, hvor udfordringer og succeser i samskabelsesprocessen mellem Aalborg Ungdomsskolen og de frivillige blev diskuteret og evalueret.

4.2.2. KAMPEN OM DEFINITIONSRETEN

Pilotprojektet *Skab Dig* initieres i foråret 2011 på baggrund af mine indledende dokumentanalyser og interviews foretaget af og i samarbejde med Aalborg Ungdomsskole, de involverede uddannelsesinstitutioner og dertil et udsnit af dialoger med byens lokale studerende¹¹⁵. Da tænketanken samles for første gang i maj 2011, er det på baggrund af en samlet enighed om, at tænketankens fokus skal være på frivillighedsbegrebet og på de studerendes mulighed for at udvikle deres CV samt erhvervsprofil og kompetencer under studietiden. Aktørerne, der her samles for første gang, er de selvsamme repræsentanter for uddannelsesinstitutionernes netværksafdelinger, som jeg med ”projektleder-kasketten på” første gang mødte under de indledende interviews i de kølige forårmåneder. Som beskrevet i forrige afsnit, så forekommer meningsforhandlingen samt en fælles tilpasning og begrebsudvikling af netværkets rammer og hensigt som en helt naturlig dialog og proces blandt denne aktørgruppe. Inden for rammerne af denne individkonstellation produceres energi og motivation, der omsættes til strategien for tænketankens første pilotprojekt. Senere i kommende analysekapitel adresseres, hvad der opstår mellem denne aktørgruppe, som tilsyneladende reducerer kompleksiteten i det tværorganisatoriske fællesskab og fordrer samskabelsesprocessen.

Analyserne af forårets feltstudie viser, at ungdomsskolens medarbejdere såvel som byens studerende med interesse for det frivillige arbejde efterspørger et virtuelt mødested, der agilt og fleksibelt kan tilpasses deres hverdag og de sociale medier, som de allerede benytter sig af og orienterer sig på, flere gange dagligt. Pilotprojektet *Skab Dig*’s formål bliver i fysisk form at synliggøre for byens studerende, hvilke muligheder for frivilligt arbejde der eksisterer i Aalborg Ungdomsskole. Dertil er projektet også et forsøg på at etablere et virtuelt fællesskab og netværk for de frivillige, hvor de kan kommunikere både med hinanden og med de, der ønsker at indgå et samarbejde med dem.

Kurt Mit afsæt er, hvis nu jeg er en helt ny studerende, der melder mig ind på et studie, hvordan får jeg så de informationer og muligheden for frivilligt arbejde? Det er det spørgsmål, jeg stiller mig. Nu prøver jeg at sætte mig i den studerendes sted,

¹¹⁴ For yderligere beskrivelse af det pågældende pilotprojekt se inspirationshæftet: *Frivillige studerende i den offentlige forvaltning*, bilag 6.3.

¹¹⁵ Her henvises til interviews og feltnoter foretaget i foråret 2011 se bilagsmappe 1,3 og 4.

hvad vil jeg vide? Og det er der, jeg mener, man skal starte med at lave kommunikationsplatformen og sige: giver det de svar, som jeg har brug for som studerende? Den anden del af det, det er så det, jeg sagde før, det er hvis jeg nu som institution i kommunen, eller som kommunen eller som erhvervslivet, vil vide noget om studier eller de studerende, hvor får jeg så den viden? Og er der også en ekstra indgang der? Og når begge går ind på samme side i det point der, har vi så den viden, vi skal begge to til at kunne snakke kvalificeret sammen? Det synes jeg umiddelbart.

Christina Og den her side den spiller jo så på den arena som de studerende kender. Dvs. den side de sidder og surfer på nærmest sideløbende med undervisningen - det kommer lige til deres wall. Og som Magnus¹¹⁶ og jeg er ved at udvikle nu, så får de faktisk også medbestemmelse på siden.

(Bilag 1.9 Interview 2011)

I dette pilotprojekt fungerer jeg som initiativets projektleder og kombinerer det at have fingrene dybt begravet i praksis med de overordnede strategiske retningslinjer og visioner. Min rolle er groft skitseret at samle netværket og have en undersøgende tilgang til dets praksis samt den læring, der ifølge læringsdesignet vil finde sted i projektperioden. Aktørerne vælger i foråret efter de indledende interviews og feltstudier på tværs af organisationerne at gå ind i samarbejdet omkring udviklingen af et fælles netværk, og mødeforummet får, som tidligere beskrevet, benævnelsen tænketank. Det organisatorisk initierede praksisfællesskab, udsprunget af en strategisk motivation og målsætning, er allerede her få måneder efter aktørernes første møde ved at finde et andet fodfæste. Der etableres, som processen skrider frem, også personlige relationer, som udvikles forholdsvis hurtigt, da hovedparten af aktørernes individuelle referencerammer, sproglige koder og virkelighedskonstruktioner udspringer af velkendte rationaler samt logikker og derfor ikke bekrieger hinanden om magten til at definere netværkets form, indhold og målsætning. Om bordet sidder:

- *Kurt* (ungdomsskoleinspektøren), en karismatisk igangsætter og leder i en afdeling af den offentlige forvaltning. Tænketanken inspireres af hans smittende visioner og strategier. Han besidder dertil en beslutningskompetence i forhold til specielt økonomi og ressourcefordeling, som betyder meget for udviklingsarbejdets handlingslegitimitet. Vi kan gå uden om bureaukrati og organisatoriske mellemlid og derfor handle hurtigt og smidigt.

¹¹⁶ Magnus er et pseudonym for den tidligere omtalte it-studerende med eget firma, der udviklede en del af Frivillighedsprojektets it-løsninger, og som var del af tænketanken.

- *Louise*, en afsøgende uddannelsesleder fra University College Nordjylland, der beskriver sin organisation som værende i gang med en identitetsbærende forandringsproces, hvor samskabelse og brobygning på tværs af uddannelsesinstitutioner og lokalmiljø i høj grad er på dagsordenen.
- *Lena*, en lun samt i høj grad energisk projektleder fra Aalborg Universitet, Center for Matchmaking. Hun optages af mulighederne for netværksdannelse gennem projekter og specielt gennem udforskning af frivillighedsbegrebet.
- *Rakel* er projektleder fra Aalborg Universitets Karrierecenter og optages af, hvordan Universitetet kan markedsføre sig selv, skabe positiv omtale, rekruttere flere studerende og understøtte de studerendes overgang fra studie til arbejdsmarked. Frivillighed er i 2011 også for hende et udforsket område.
- *Magnus* er kandidatstuderende med flair for at udvikle så godt som alt på de sociale medier. Han har sit eget it-firma og er i 2011 i studiepraktik på Center for Matchmaking, hvor han udvikler forskellige Apps og andre IT-løsninger for medarbejderne. Magnus' motivation for deltagelse i tænketanken er at skabe flest mulige netværk, hvorigennem han kan få mulighed for at bevise sit faglige værd. Hans vision er på sigt at skabe et kundegrundlag for sin egen virksomhed på Aalborg Universitet.

Tænketanken opleves som værende et spændende initiativ, og alle aktører smittes indledningsvis af den gode energi og af en ungdomsskolestrategi, der i høj grad giver mening i alle organisatoriske kontekster. Først i september 2011, da tænketanken tilføjes et nyt medlem en kvindelig rekrutteringsmedarbejder fra Aalborg Universitet, påbegyndes en proces, hvor der opstår en meget synlig kamp om definitionsretten i tænketankens etablerede praksisfællesskab. Jill er rekrutteringsmedarbejder på Aalborg universitet og tilknyttes tænketanken et halvt år efter, at de indledende interviews og den grundlæggende idé- og konceptudvikling har fundet sted. Aktørerne har sammen besluttet sig for, at Skab Dig-plattformen bliver Frivillighedsprojektets første pilotprojekt, og Facebooksiden skal snart lanceres. Kurt ser frem til denne synliggørelse af projektets progression og produkt. Som tidligere beskrevet er han en handlingens mand, og Skab Dig bliver en måde, hvorpå Frivillighedsprojektet kan legitimeres og præsenteres i en mere håndgribelig form for den øvrige forvaltningsledelse (Røvik 2007).

Jill har erfaring med kommunikationsplatforme, projektansættelser og studerende, der pludselig forlader deres stilling og efterlader virtuelle produktprodukter, der er komplicerede for en anden it-medarbejder at overtage. Hun ønsker at forebygge sådanne problemstillinger og har derfor en mængde praktiske spørgsmål, som hun adresserer tænketanken. Hun er insisterende og vedholdende på mødet med tænketanken, som udspilles i september, og mødets indhold får mod forventning karakter af indholdet på et arbejdsgruppemøde, hvor rent praktiske forhold dominerer såvel dagsorden som den afsatte tidsramme.

- Jill Hvor har I lavet, hvilket CMS-system har I lavet det der i?
- Christina Hvilket system det er lavet i? Det ved jeg godt nok ikke.
- Kurt Sagde du EMS-system?
- Jill CMS. Altså det system som hjemmesiden er lavet i, skabelonen (...).
- Jill Ja okay, men, og nu er jeg igen træls, det er jo ikke fordi..
- Kurt Jamen det er du sgu jævnlgt.
- Jill Jamen det er jeg sgu lidt. Fordi vi har alt for mange eksempler på studerende, der har siddet og udviklet hjemmesider og så, når de forsvinder, så er der ikke nogen, der kan tilgå det.

(Bilag 1.9 Interview 2011)

Kurt frustreres, og mødet kommer til at bære præg af flere næsten konfrontationslignende meningsforhandlinger og kampe med Jill om retten til at definere mødets indhold. Sørensen og Torfing nævner, at samtidens tværgående samskabelsesprocesser er betinget af en forhandlingsrationalitet, hvor traditionelt hierarki må nedbrydes, og magt derfor afviger fra den klassiske form, der følger et organisationsdiagram, hvor ledelsen besidder en selvskreven definerende magtposition (Sørensen og Torfing 2005, 66-74). Kurt forsøger gennem meget markante sprogspil at understrege denne ”klassiske” orden og form, men som det tydeliggøres af ovenstående mødeuddrag, så giver Jill ikke op. Hun insisterer på, at beslutningsprocessen må blive til som et produkt af en forhandlingsrationalitet, hvor netværkets samarbejdsform er betinget af et udgangspunkt i ligeværd trods titler samt hierarkisk position. Lånes et perspektiv fra governability-teorien, repræsenteret af eksempelvis Mayntz (1999) og Scharpf (1994), så sikres netværket mod hierarkisk styring og derved institutionalisering ved, at netværkets spilleregler hele tiden er til forhandling i såkaldte horisontale forhandlingsspil mellem autonome netværksaktører med partikulære interesser (Mayntz 1999, 16; Scharpf 1994, 36).

Som udfoldet i afsnittet *Netværk, forhandlingsrationalitet, snitflader og gråzoner*, afspejler Røviks symbolperspektiv en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor organisationsopskrifter opfattes som modefænomener med symbolsk værdi. Institutionel forandring forklares med et ønske om at anvende det sidste nye og derved leve op til en eksempelvis politisk agenda (Røvik 2007). Ledelsesmæssige valg af institutionsopskrifter oversættes fra hans perspektiv som meningsbærende symboler på, at den eller de pågældende organisationer lever op til tidens normer, eller, som i Ungdomsskolens tilfælde, er på forkant med udviklingen. Organisationens valg af opskrift har dermed større meningsindhold end blot at være værktøj for løsning af

organisatoriske udfordringer – de har karakter af signalværdi og omhandler ligeledes en politisk samt strategisk agenda (Røvik 2007).

At igangsætte det tværgående samarbejde, som Frivillighedsprojektet afhænger af, er for Kurt del af Ungdomsskolens organisatoriske hensigt og identitet – at være frontspillere i forhold til at afsøge nye tværgående løsninger på tiltagende problemstillinger¹¹⁷. I september ser Kurt frem til at præsentere Frivillighedsprojektets synlighed og delresultater for kommunens øvrige ledelser og forvaltninger. Under mødet med tænketanken markerer han derfor med hele sit væsen (med såvel sprogspil som fysisk fremtræden), at hans placering som øverst i det formelle stillingshierarki automatisk tildeler ham definitionsmagten over projektets progression og proces.

Jill Og det er jo ikke fordi, men alt for tit så falder folk bare i det der og det er ikke fordi, men..

Kurt Opfatter du jeg er uenig med dig?

Jill Hvad?

Kurt Opfatter du jeg er uenig med dig?

Jill Nej, nej....

(Bilag 1.9 Interview 2011)

Torfig og Sørensen beskriver netværket som kompliceret at tilgå i sin styringsform, da kunsten er *at ramme en effektiv og legitim balance mellem selvorganisering og politisk-administrativ intervention* (Sørensen og Torfig 2005). Blandt andet har det central betydning ikke at markere og manifestere sig som styrende og definerende magt alt for ofte, da dette kaster en skygge over netværkets motivation og innovationskraft. Sørensen og Torfig kritiserer dertil offentlige ledere og reformmagere for at være for uopmærksomme på den kompleksitet og udfordring, der også opstår i forbindelse med anvendelsen af disse nye styringsmodeller i samfundet. De nye styringsværktøjer, der insisterer på sin berettigelse i eksempelvis netværk, projekter og partnerskaber, kan ikke undsiges og må derfor tages i anvendelse af

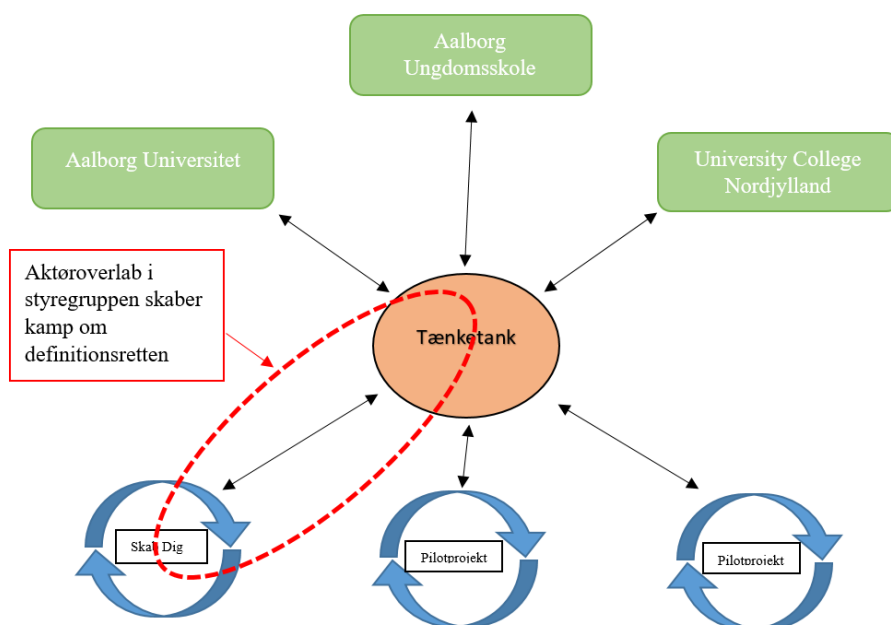
¹¹⁷ Aalborg Ungdomsskole beskriver i sin virksomhedsplan, at organisationens vision er at have følgende historiske værdier som fundamentet for sit virke: *innovation, kreativitet, iværksætteri, og idéudvikling*. Desuden formulerer de også en målsætning om at være: *Aktive og udfarende i etablering af tværgående netværk* (bilag 5.7.)

organisationer, der kobler sig på og forsøger at anvende de pågældende organisationsværdier og trends (Sørensen og Torfing 2005).

Netværket lader sig ikke styre og definere, hvilket formodentlig bevirker, at Kurt efter det første år trækker sig helt fra tænketanken og overlader denne platform tiltænkt organisatorisk gensidig læring og netværksdannelse til mig som projektleder. Han fordyber sig i stedet i et konkret pilotprojekt kaldet *Seminarieprojektet*, hvis udgangspunkt er et specifikt partnerskab med University College Nordjyllands læreruddannelse. Dette narrativ har jeg valgt at udfolde i hele sin farverige form i kapitel 5. Hans begrundelse er, at der grundet et aktøroverlab i hele Frivillighedsprojektets opbygning diskuteres for meget lavpraktik i tænketanken, hvilket han som leder ikke bør deltage i. Jeg fornemmer også en anden sandhed. Projekttopstartsfasen var et forum, hvor han leverede en smittende energi, og hvor alle aktører lod sig imponere over hans karismatiske visionære karakter. Kurt spejlede sig i denne fase af projektet i det nyetablerede netværks reaktioner på hans karisma og ledelsesstil. Det var et forum, der gav mere end det krævede. Efter et års tid er ”forelskelsesfasen” forbi, og hverdagens lavpraktiske gøremål skal koordineres. Det er ikke længere nok med udelukkende at drøfte de brede strategiske linjer samt perspektiver. Denne fase opleves som drænende for Kurt.

Som tidligere nævnt består alle pilotprojekter af henholdsvis en styre- og arbejdsgruppe¹¹⁸. Styregruppen, der blev dannet i forbindelse med Skab Dig-pilotprojektet, involverer ganske rigtigt flere overlappende aktører fra tænketanken, da pilotprojektet omhandler PR og synliggørelse af uddannelsesinstitutionernes profiler og deres studerende. Skab Dig-messen og Facebook platformen har stor markedsføringsbetydning for projektlederne fra Aalborg Universitet samt University College Nordjylland, og derfor ønsker aktørerne i forbindelse med dette pilotprojekt både at involvere sig i tænketank samt styregruppe. Kurt fremhæver, at der i netværket omkring tænketanken dertil mangler et ledelsesmæssigt og hierarkisk match til hans position, da kun en enkelt uddannelsesleder er repræsenteret. Nedenstående figur illustrerer netop dette aktøroverlab mellem tænketank og Skab Dig’s styregruppe.

¹¹⁸ For overblik over igangsatte pilotprojekter, deres opbygning samt persongalleriet se afsnit 1.6.1. *Oversigt over igangsatte pilotprojekter* og afsnit 2.5.1. *Fortællingernes persongalleri*.



Figur 19: Aktøroverlab i Frivillighedsprojektets tværorganisatoriske netværk, CM 2017

4.2.3. FRA PERSONLIG TIL ORGANISATORISK RELATIONSdannelse

På Kurts foranledning overtager jeg herefter som projektleder al kommunikation og tilbageformidling til Ungdomsskolen. Jeg har nu til opgave at evaluere den viden og erfaringsdannelse, der produceres i de tværorganisatoriske samskabelsesprocesser og løbende dele den med ungdomsskolens ledelse. Denne beslutning viser sig at blive afgørende for projektets bæredygtighed i ungdomsskolens regi. Foruden dette aktionsforskningsprojekt, der betinger et aktørbaseret engagement i Frivillighedsprojektet, er jeg som del af mit ansættelsesforhold også medarbejder med tilhørende undervisningsforpligtigelse på Aalborg Universitet. Hvad sker der, når min tid på ungdomsskolens projektkontor som fast medarbejderprofil i ungdomshusene og som repræsentant i Frivillighedsprojektets tænketank er forbi? Denne beslutning, om at træde ud af tænketanken som Ungdomsskoleinspektøren tager sidst i 2011, udfordrer projektets hensigt og vision som værende et tværorganisatorisk netværksforum med fokus på gensidig læring og innovation i de samarbejdende organisationer. Vi, som aktører i netværket, lærer kontinuerligt af erfaringerne med frivillige studerende, men tilbageløbet af viden til Ungdomsskolen, er ikke længere i et bæredygtigt fremtidsperspektiv solidt forankret hos ledelsen i Ungdomsskolen. Jeg lever mig på dette tidspunkt til fulde ind i rollen som projektleder af et Frivillighedsprojekt og agerer helhjertet bannerfører for Ungdomsskoleinspektørens vision, optændt af et energisk engagement og en tro på projektets potentiale. Men min tid i denne position og arbejdsfunktion er midlertidig og jeg fornemmer, at måden, hvorpå dette dilemma fremadrettet håndteres i organisationen, bliver en vigtig brik i

måden, hvorpå jeg vil forsøge at forstå og teoretisere det offentlige udviklingsarbejdes præmis. Når jeg adresserer spændingsfeltet, møder jeg tavshed. Tid og strategi opdeles tilsyneladende på forvaltningsgangen efter budgetår og virksomhedsplaner, der har en tidshorisont på maksimalt en fireårig periode (Majgaard 2014). Det komplicerer projektbeskrivelsens vision om bæredygtige relationer og længerevarende samarbejdsprocesser, for hvem ved, hvad der er økonomi til næste år?

Udviklingsprojektet er mindst ligeså meget et projekt om ”projekthåndtering og -udvikling”, som det er koncentreret om fundamentet for velfungerende ”succesfulde partnerskabsaftaler gennem netværk og samarbejde”. Det bliver et projekt om, hvordan samarbejdsprocesser kan etableres og udvikles, og om hvordan man skaber en fælles platform og et fælles sprog at arbejde ud fra.

Foruden en teoretisk og empirisk forundersøgelse af netværkssamarbejde og de iboende muligheder for bæredygtig organisatorisk udvikling, vil strategien for implementeringen af disse idéer i Ungdomsskolens organisationsstruktur, værdigrundlag og som gennemgående læring og udviklingsperspektiv være et centralt forskningsområde.

(Bilag 2.1 Partnerskabsaftale, *Første projektdesign* 2010)

Fogh Jensen ville med udgangspunkt i beskrivelsen af handlingsforløbet i en sådan samskabelsesproces argumentere for, at her netop er tale om de dilemmaer, som overgangsfasen til projektsamfundet betinges af (Fogh Jensen 2009). Her opstår et sammenstød mellem institutionelle logikker, hvor Ungdomsskoleinspektøren på den ene side ønsker at fremhæve sin afdeling som værende innovativ og på forkant med sin tid ved at orientere sig mod organisationsidéer og trends som eksempelvis samskabelsesprojekter og netværksdannelse (Røvik 2007). På den anden side er organisationen og han selv som aktør et produkt af logikker, skabt i disciplinsamfundet med dets behov for orden, hierarki og struktur. Ved at insistere på horisontal ledelsesstil og stram styring af netværksprocesserne presser han sig selv ud af netværkets udviklings- samt læringsfællesskab, og da planerne for pågældende budgetår allerede er fastlagt, overtager jeg, der egentlig er på besøg i organisationen, forankringsrollen og bliver kontakt- og bindeled mellem netværket og selve Ungdomsskolen. Strukturen i Frivillighedsprojektet bliver nu usikker. Som Majgaard beskriver, så opleves der en klemthed mellem, på den ene side, at skulle være innovativ og finde nye metoder i jagten på den offentlige sektors fremtidige kerneydelse og på den anden side at skulle overholde en stadigt strammere budgetramme, der baseres på årlige rammer og faste strukturer og indsatsområder. Projektet, der arbejder og udvikles på tværs og jævnlige reorganiseres eller defineres, passer ikke ind i ligningen. Hvordan viden og erfaringsdannelse fra den treårige projektperiode på sigt skal forbindes med Ungdomsskolen samt dens kerneopgaver og ydelser, står på dette tidspunkt i projekt, endnu i det uvisse.

Jeg oplever, at der ikke altid er hverken tid eller råd til at diskutere, hvem der er den rigtige til løsningen af konkrete opgaver i organisationen. For ledelsen handler det i høj grad om, hvem der er til rådighed på det givne tidspunkt, for der har været ansættelsesstop, siden jeg påbegyndte min aktionsforskning, og sparekravene bliver ikke mindre. *Hvem er kommet tilbage fra barsel for nylig, kan hun tage opgaven? Er der én, der har et hul i sin opgaveportefølje, ham tager vi så?* Meget af det, vi foretager os i projektafdelingen, er dog så individuelt forankret, altså bygger på personlige relationer og netværk, at opgaverne glider ud i sandet, når nye medarbejdere skal tage over. Gad vide, hvem der skal overtage Frivillighedsprojektet efter mig¹¹⁹?

(Bilag 4.19 Feltobservationer 2012)

4.2.4. ERFARINGSDANNELSEN SYSTEMATISERES

Aktørgruppen omkring pilotprojektet Skab Dig begynder efter det første år så småt at manifestere sig som en lille selvstændig organisation, der klart udspringer af de tilknyttede hovedorganisationer, men som opfatter sig selv som værende en selvstændig enhed, hvis strategi og målsætning er overlevelse - at eksistere på budgetrammen for det kommende år og at gentage og udvikle det, vi i praksisfællesskabet opfatter som succeser. Pilotprojektet har fået succes med Facebookplatformen, der fungerer som mødested for de frivillige og ungdomsskolens medarbejdere. Inden den første måned efter lanceringen har 375 studerende tilmeldt sig gruppen på de sociale medier, og herefter bruger projektmedarbejderne i Ungdomsskolen jævnligt portalen, når de søger profiler til forskellige samskabelsesprojekter og opgaver i organisationen. Denne fase er en spændende tid for aktørerne, da idéer og initiativer spredes som ringe i vandet – vi har tilsyneladende skabt et mødested mellem civilsamfund og forvaltning, som er relevant, og som møder de studerende på præcis de platforme, som de orienterer sig på i dagligdagen.

Rent fysisk har pilotprojektets styregruppe samt de tilknyttede frivillige studerende til huse på ungdomskulturhuset KUL¹²⁰, der er placeret i Aalborg midtby i kulturinstitutionen Nordkraft. Den daglige leder har givet gruppen nøgle til stedet, der er stillet en kaffeautomat til rådighed, og lokalerne er uformelt og dekorativt indrettet. En vintage Nørrebro-stil møder de enorme bygningsflader bestående af rå beton. Det er den perfekte ramme om praksisfællesskabet bestående af projektledere og frivillige studerende, og gruppen føler sig både ønsket og betydningsfuld. Den daglige leder Esben er åben og varm i hans dialog med de frivillige, det er tydeligt at idéerne, som

¹¹⁹ Frivillighedsprojektet blev formelt overdraget til Annika, som netop var tilbagevendt fra barsel i slutningen af 2013. Annika forlod dog organisationen efter få måneder, hvilket beskrives nærmere i analysen kapitel 5.

¹²⁰ KUL samt stedet daglige leder Esben indgår i afhandlingens første analyse, kapitel 3 *Projektet i konteksten*.

de studerende arbejder på, er en perfekt parallel til hans vision for KUL's fremtid – der vil komme flere unge mellem 19 og 25 år gennem institutionens døre. Det fysiske rum, den anvendte kommunikationsteknologi, projektledernes profiler og ikke mindst Esbens karakter skaber til sammen handlerum, hvor sprogspil og referencerammer er velkendte. I dette rum har alle en kandidatuddannelse fra Aalborg Universitet, eller vi er som studerende i gang med at tilegne os den. Projektbegrebet blev ikke bare introduceret for os alle som arbejdsform under bacheloren, nej, da alle aktører er under fyrrer år, er det en arbejdsform og proces, vi har indgået som del af, siden folkeskolen. Fogh Jensen vil sandsynligvis påpege, at denne aktørkonstellation befinder sig et skridt nærmere det rendyrkede projektsamfund end det miljø, jeg indledningsvis beskrev fra Ungdomsskolens forvaltningsgang. Miljøet udvikler sig hurtigt, omstiller sig hurtigt, og pilotprojektprojektets opleves som en midlertidig størrelse, der ikke har til hensigt nogensinde at ramme en egentlig driftsform, hvilket jo er Kurts intention og logik, når han i rammeaftalen fremhæver behovet for systematik og bæredygtighed.

I dette praksisfællesskab taler vi om, hvad der skal ske med frivilligheden og det udviklede samarbejde, når projektet træder ind i slutfasen i 2013. På dette tidspunkt i aktionsforskningsprojektet er jeg nu synligt gravid, så den forestående barsel er et naturligt emne at drøfte. Foruden det forholdsvis store netværk af frivillige, der deltager i forskellige pilotprojekter grundet Skab Dig's kommunikationsplatform, er en mindre samling specielt dedikerede studerende nu ved at samle sig som en fast gruppering om styregruppen. De har idéer, vil noget mere med projektet og udviser et engagement ud over det sædvanlige. For hvert tilbud om samskabelsesprojekter, som ungdomsskolens projektmedarbejdere placerer på platformen, møder vi disse samme gengangere af frivillige. Praksisfællesskabet, som vi sammen etablerer med KUL som fysisk ramme, mener i høj grad, at konceptet har potentiale, men den nuværende form er uholdbar, for udviklingsprojektet møder snart sin afslutning, og jeg som projektleder skal på barsel.

Aalborg Universitet øjner ligeledes et koncept med muligheder og udviklingspotentiale og vælger i foråret 2013 at handle. Lena samt hendes ledelse har altid indgået i projektet med den strategi at udvikle en forståelse af det frivillige netværks potentiale, som en måde hvorpå de mest kompetente og energiske studerende kan motiveres og anvendes i Aalborg Universitets strategiske kommunikation med lokalområdet. Nedenstående interviewuddrag er fra et refleksionsmøde med Lena, hvor samskabelsesprojektets proces og de gjorte erfaringer drøftes:

Lena Det startede med, at du tog kontakt til Matchmaking med nogle tanker omkring et projekt, som du var i gang med at finde nogle samarbejdspartnere til. I den forbindelse var du interesseret i at snakke med os. Til mødet deltog jeg, min kollega Morten og dig. Du præsenterede dit projekt og spurgte ind til en masse ting angående, hvordan man navigerer og kommer i kontakt med os, eller hvis man er studerende og gerne vil i kontakt med samarbejdspartnere osv.

Christina Kan du skitsere hvilke ting på mødet, hvor I tænkte, at her var der noget, som I også gerne ville?

Lena Vi havde identificeret problematikken om, at der var rigtig mange virksomheder, der efterspurgte studentrelateret samarbejde. Det var en udfordring vi havde ved hver henvendelse, hvor vi hver gang skulle igennem den interne matchmaker, som tit slet ikke havde kontakter ud til de studerende, og som heller ikke havde ressourcerne til at lede efter egnede kandidater i den store mængde af studerende. Nogle gange var vi heldige, at det kunne lade sig gøre, og nogle gange var vi ikke. Vi havde ikke selv nogle kontakter vi kunne tage fat i.

(Bilag 1.19 Interview 2014)

I 2013 er Lena klar med et nyt koncept. Frivillighedsprojektets særligt engagerede frivillige fra Aalborg Universitet tildeles deres egen organisatoriske enhed under Center For Matchmaking med Lena samt en kollega som projektleder, og designet er baseret på alt, hvad vi de seneste tre år har lært af udviklingsprojektets udfordringer og successer. Konceptet kaldes et netværk, hvor studerende med ambitioner og lyst til samskabelse, på frivillighedens præmisser kan ansøge om medlemskab. De vil som del af dette tilhørsforhold indgå i en enhed, som Aalborg Universitet anvender, når den markedsfører sig selv for sin omverden. Konceptet hedder: AAU Matchers.

Christina Vi er gået fra en situation med tre organisatoriske samarbejdspartnere, der gerne vil det hele i forhold til samarbejde mellem erhvervsliv og studerende, til en situation med AAU Matchmakere, som kan lige præcis dét, men kun er forankret i sig selv. Det ser du som det rigtige valg?

Lena Ja, det synes jeg. Der er spundet noget fint ud af samarbejderne omkring pilotprojekterne. I stedet for at samarbejderne dør hen, efter at et projekt er færdigt, er der kommet noget ud af det, som er bæredygtigt og kan fungere. Der var jo f.eks. ikke en som dig, der kunne overtage og sidde med det hele. Hvis ikke jeg havde været involveret i UngAalborg, og hvis ikke jeg havde mødt dig, havde matchers helt sikkert ikke haft den form, det har nu. Vi havde muligvis bare lavet endnu et netværk ligesom vores eksisterende interne og eksterne Matchmaker netværk. I øvrigt er vi i gang med at gentænke hele den interne Matchmaker struktur til at blive et mere community-drevet netværk; mere interessebaseret og fællesskaborienteret.

(Bilag 1.19 Interview 2014)

Samskabelsesprojektet bliver i den treårige projektperiode et spejl, der gør aktørerne opmærksomme på silotænkning, bureaukratiske tunge arbejdsgange og uudtalte hierarkier og kommunikationsgange i egen organisation. Som Majgaard udtaler, så er samskabelsesprocesser super besværlige (Majgaard 2013), og i Frivillighedsprojektet udfordres Ungdomsskolen løbende af projektet som fremmedlegeme og dekoblet struktur til hovedorganisationen. Da Kurt forlader tænketanken omdøbes den til overordnet styregruppe for det samlede Frivillighedsprojekt, og aktørerne anvender nu forummet til at diskutere tematikker som økonomi, lovstof i forbindelse med frivillighedsbegrebet, konkrete arbejdsopgaver og tidsplaner. Her handlingslammes gruppen ofte, da ingen projektmedarbejdere besidder de fornødne ledelsesbeføjelser til at træffe større gyldige beslutninger. Vi kan intet foretage os uden ledelsernes opbakning og godkendelse. Hvor samskabelsesprocessen giver energi i projektets indledende fase, opleves den som tung og for langsom til projektets form, som arbejdet skrider frem. Center for Matchmaking vælger ved projektperiodens udgang at anvende erfaringerne fra tidligere år og skabe deres eget frivillighedsnetværk.

Lena Du sad som overordnet blækspruttetovholder, hvilket jeg til tider syntes var en hård og ubarmhertig opgave. Man rykkede i dig fra begge sider, der var uklarhed omkring hvor meget frihed du havde - også i forhold til budget. Det var svært at navigere i, når du på den måde skulle servicere mange forskellige.

Christina Rent praktisk var de her 2-3 organisationer ikke bygget til at arbejde sammen. Eksempelvis kunne man ikke tage studerende fra ét sted og så give dem "en gave" et andet sted for at have været med. Det var sådan nogle praksisting, der var dybt frustrerende.

Lena Selvom at det "kun" var pilotprojekter, der blev søsat, afleder det jo alligevel rigtig mange spørgsmål og gråzoner, man skal navigere i.

(Bilag 1.19 Interview 2014)

Center for Matchmaking benytter sin deltagelse i Frivillighedsprojektet, som et afsøgende design, hvor ledelsen forholder sig åben i forhold til, hvordan visioner og strategier som del af en længere proces oversættes til den konkrete praksis. For denne organisation har der her i høj grad været tale om tiltroen til et lærende fællesskab, der har vist sig at være direkte praksisudviklende, og som har foretaget ændringer dybt ind i egen organisation. Røviks beskrivelse af, hvorledes translationsmekanismen i organisationsforandringer bliver meningsfuld, indebærer som nævnt begreberne; *viden, mod, tålmodighed og styrke* (Røvik 2007). Center for Matchmaking investerede ressourcer og tid i, hvad Åkerstrøm kalder en skrøbelig mulighedsmaskine, og modsat ungdomsskoleinspektøren bygger engagementet på en tålmodighed og styrke til, at lade projektet udfolde sig og muligvis skabe innovation. Jeg vil her gå imod

Baumanns beskrivelse af individet i den flydende modernitets manglede oplevelse af tillid og loyalitet mellem projektmenneske og ledelse (Z. Bauman 2004). I Lenas tilfælde bygger hele strategien og den senere udvikling af Matchers på dyb tillid og et solidt fundament for videndeling mellem ledelse og projektaktør.

Som del af netværket oplever jeg i samarbejdsrelationen mellem Aalborg Ungdomsskole og Aalborg Universitet ikke, at der decideret har været tale om egentlige helte og skurke i forbindelse med det samlede frivillighedsprojekt, og i særdeleshed Skab Dig portalen, som var det første pilotprojekt. Ungdomsskolens indledende rammesætning om konceptet blev oplevet for smal, da Universitetet havde ambitioner om et netværk, der specielt også omhandlede det frivilliges synliggørelse i forbindelse med et lokalt privat virksomhedsnetværk. De omsatte derfor den genererede læring til en ny kontekst i tide og inviterede udvalgte frivillige indenfor. Dog var det nok uden tvivl ikke, hvad ungdomsskoleinspektøren indledningsvis havde forestillet sig, at samarbejdsrelationen skulle udvikle sig til.

I det nye koncept får frivilligheden dog et ganske andet formål. Netværkets kerneydelse er at synliggøre Aalborg Universitet og de udvalgte studerende, der kan noget ud over det sædvanlige. Fællesskabet er ikke for alle, og Ungdomsskolens ambition om udvikling af egen kerneydelse i forbindelse med netværket er helt forsvundet. Læringen fra Frivillighedsprojektet er oversat til en ganske anden form, og det er bestemt ikke alle studerende, der hverken inviteres eller tiltrækkes af konceptet. Jeg oplever gruppen som bestående af mere business-orienterede 12-tals studerende med fokus på skabelse af en tidlig karrierefotælling end klassiske frivillige¹²¹ profiler, der tiltrækkes af en specifik sag eller af det sociale fællesskab.

4.2.5. OPSAMLING

Læring kan ikke designes. Læring hører i sidste instans hjemme i erfarings- og praksisområdet. Den ledsager meningsforhandlingen; den bevæger sig på sine egne betingelser. Den glider gennem revnerne, den skaber sine egne revner. Læring sker, design eller ikke design.

(Wenger 1998, 255)

Jeg vil afrunde dette kapitel ved igen, at vende tilbage til Wenger. Læring kan ikke designes, den sker, design eller ikke design. Denne fortælling fra en konkret praksis er ikke usædvanlig, og den bidrager bestemt heller ikke med en ny metode til, hvorledes lærende fællesskaber kan designes. Formålet med at beskrive Frivillighedsprojektets første pilotprojekt Skab Dig og især nærstudere dets aktører

¹²¹ Begrebet *frivillighed* i denne Frivillighedsprojektets kontekst, vil udforskes og redegøres for, i kapitel 5, *Oversættelsen og stemmer fra praksis*, der beskæftiger sig med en analyse af det indhold af projektet, der ønskes indført og implementeret i ungdomsskolens konkrete praksis.

og herigennem netværkets tilblivelses samt organiseringsprocesser har været at udfolde den vigtige historie om, hvordan organisationer arbejder og navigerer forskelligt i det tværorganisatoriske netværks strategier. Der eksisterer netop ikke en specifik måde, hvorpå læring kan designes, for læring forekommer over alt såvel på som mellem linjerne i projekt- og udviklingsprocesser. Dog betinges netværket og samskabelsesprojektet ifølge Sørensen og Torfing af en vertikal orden, der påvirker styringsværktøjer såvel som magtpositioner. Netværkets forhandlingsrationalitet udfordrer i udspillede narrativ den hierarkisk betingede styringslogik, som, ifølge Fogh Jensen, kendetegner disciplinsamfundet. Et netværk, hvis formål er udforskning af et læringspotentiale, skaber altså de bedst mulige betingelser for dette, hvis styringslogikken ikke er den, der tilhører disciplinsamfundet. Kapitlet her beskriver forskellige organisatoriske tilgange og forståelser af, hvordan udviklingsprojekter og innovation egentlig bliver til i tværorganisatoriske samskabelsesprocesser, og det synliggøres ligeledes, hvordan begivenheder, der udspilles i praksisfællesskabet, skaber grobund for meget forskellig organisatorisk læring afhængig af de oversættelseskompetencer, de deltagende netværksmedlemmer hver især besidder (Røvik 2007). Her må jeg desuden påpege vigtigheden af ledelsesopbakning og viljen til tålmodigt at ”gå med idéerne” og give processerne tid til at udfolde sig, når pågældende aktører arbejder med at oversætte begreber og organisationstrends til egen praksis.

Kapitlet har foruden læringsaspektet behandlet, hvorledes samskabelsesprocesser kan udfoldes tværorganisatorisk, og jeg har betonet, hvad der i denne konkrete praksis viste sig betydningsfuldt for en sådan samarbejdsforms indføring. Den tværorganisatoriske kompleksitet blev her beskrevet med udgangspunkt i tematikkerne: ligeværd og styring, den personlige samt organisatoriske relationsdannelse og betydningen af de fysiske rum og den anvendte kommunikationsteknologi.

KAPITEL 5. OVERSÆTTELSEN OG STEMMERNE FRA PRAKSIS

Dette kapitel vil gennem en sidste praksisfortælling udfolde kompleksiteten, der unægtelig er til stede, når én organisatorisk metode eller trend forsøges oversat til en anderledes og ny organisatorisk sammenhæng. Ifølge Røvik forgår denne mekanisme i forlængelse af en eksisterende forestilling om:

(..) at egentlig høyst ulike virksomheter har det til felles at de er formelle organisasjoner. Det er denne (om)konstruksjonen av ulike virksomheter til tilnærmet like systemer kalt ”organisasjoner”, som i sin tur etablerer et massemarked for ideer og oppskrifter for utforming, styring og ledelse af slike systemer.

(Røvik 2007, 21)

Efter en analytisk konceptualisering af hele overføringskæden fra projektidé og strategi til dets møde med en given kontekst er jeg nu er nået til, hvorledes de konkrete begreber og visioner iboende projektet omsættes eller oversættes og udspilles i en specifik praksis. Hvad adskiller det, der skabes, fra den strategi, udvalgte ledere oprindeligt forestillede sig skulle implementeres? Røvik understreger, at såkaldte oversættelser altid vil forekomme, når organisationstrends møder praksis, da ingen organisationer er ens. Han skubber gennem sin forskning til logikken om selve organisationsbegrebet ved at påpege, at virksomheder grundlæggende er meget forskellige, og at det helt naturligt skaber udfordringer at placere deres varierende strukturer og identiteter under et samlet begreb, *organisationsbegrebet*, for derefter at forestille sig, at de kan styres, driftes, udvikles og forstås på én og samme måde. Det skaber et marked for konsultative organisatoriske ydelser, hvor mange udråber sig til eksperter over skiftende moderigtige ledelses- og strukturerende begreber, og dette skaber igen en praksis i virksomheder samt institutioner, der i en lind strøm af kontinuerlige forandringstiltag eksponeres for både gode som dårlige oversættelser (Røvik 2007, 319-339). En central pointe i de forrige kapitler har været, at forandringsprojekters succeser opleves som afhængige af netop den kontekst projektet placeres i, den herskende styringsrationalitet samt de modsatrettede logikker, der ofte øger kompleksiteten i projektets indføringsfase.

Dette kapitel navigerer helt tæt på det pilotprojekt, der blandt ungdomsskolens medarbejdere gik under navnet *Seminarieprojektet*¹²². Ved at beskrive dette projekts kringlede vej og udvikling gennem Frivillighedsprojektets treårige projektperiode vil jeg tage fat på netop aktørernes oversættelseskompetencer, hvilket, som beskrevet

¹²² For overblik over igangsatte pilotprojekter og de tilhørende aktører se afsnit 1.6.1. *Oversigt over igangsatte pilotprojekter*, og afsnit 2.5.1. *Fortællingens persongalleri*.

ovenfor, er et begreb defineret af Røvik. Dette perspektiv kombineres med, hvad jeg vil kalde oversættelsesbetingelserne, i det konkrete projekt. I fortællingen om Seminarieprojektet tydeliggøres hvorledes Åkerstrøms beskrivelse af ”de skrøbelige mulighedsmaskiner” og ligeledes Røviks definition af de ”tomme skaller” bliver arenaen, hvor rationalitetsmyter og institutionelle logikker tilhørende såvel Ungdomsskole, uddannelsesinstitutioner som studerende kontinuerligt krydser klinger, udfordrer samskabelsesprocessen og derved øger kompleksitetsniveauet. Narrativet er en synliggørelse af, hvorledes begreber oversættes forskelligt afhængig af eksempelvis aktørposition, virkelighedskonstruktion og kontekst. Derved følger dette afsnits logik og pointer de forrige kapitlers, men jeg vover mig nu for første gang i afhandlingen ud i analysen af selve det skabte produkt – arbejdet med frivillighedsbegrebet.

I dette kapitel introducerer jeg, det kor af helt centrale stemmer, som endnu ikke har fået en fyldig plads i fortællingen, nemlig de frivillige studerende selv. I dette pilotprojekt er der tale om lærerstuderende fra University College Nordjylland, der ved projektstart netop påbegynder uddannelsens tredje semester, hvor de har valgt specialpædagogik som linjefag. Afhandlingens sidste analyse vil på samme vis som de forrige kapitler søge sit analytiske grundlag i en forståelse af den metakontekst, som Frivillighedsprojektet udspilles i og som del af. Jeg vil først udfolde frivillighedsbegrebet som værende del af den politiske diskussion omhandlende, hvilken rolle velfærdsstaten skal spille i fremtiden i forhold til vægtningen af den enkelte borgers medinddragelse og ansvar (Majgaard 2017). Frivilligheden klinger i denne debat forskelligt afhængig af, hvem der taler om begrebet og i hvilken kontekst. Jeg vil her se nærmere på, hvilken betydning specielt den politiske diskurs får for Seminarieprojektet. Dertil vil jeg beskrive, hvorledes et frivillighedskoncept lånt fra staten Philadelphia møder virkeligheden på såvel en læreruddannelse som et Uddannelsescenter, hvor lærernes hovedfokus er unge mellem 15 og 25 år, der forsøger at blive uddannelsesparate, bestå en afgangseksamen eller måske bare lære det danske sprog. Kapitlet her tilhører stemmerne fra praksis, de, hvis hverdag blev mærkbart påvirket af et ledelsesinitiativ og en vision om frivillighed og samskabelse.

5.1. FRIVILLIGHED SOM METAKONTEKSTEN

Frivillighed anno 2017 er et politisk aktuelt og omdiskuteret emne, der i disse år hyppigt foreslås som en mulig løsning på nogle af velfærdssamfundets udfordringer (Majgaard 2014). De senere års politiske debatter er præget af en optagethed omhandlende frivillighedens potentialer som samskabende kræfter, der kan supplere velfærdsstatens kerneydelser. Der er fokus på tiltag som: Frivillige, som ekstra hænder i børnehaverne, og frivillige som besøgsvenner på plejehjemmene, og det er kilde til utallige debatter og diskussioner blandt landets politiske fløje, hvorvidt disse projekter helt undergraver selve velfærdsstatens byggesten og ideologi, eller hvorvidt de er en nødvendighed at etablere for at bevare velfærdsstatens eksistens (Haubek og Kvist, 2014) (Majgaard 2013) (Aarup 2011). Specielt har den offentlige sektor og flere

private organisationer siden finanskrisens indtog i 2008 arbejdet fokuseret med udviklingen af tværorganisatoriske partnerskaber og netværk, der også medtænker civilsamfundet samt de frivillige organisationer og foreninger (Aarup 2011) (Majgaard 2014). Frivillighedsbegrebet opleves, som en væsentlig tematik, og som havende et stort potentiale i diskussionerne om velfærdsstatens udvikling, forandring og reformering. Der er bred enighed om at betragte det frivillige samfund som en ressource, men dens karakter er ligeledes en udfordrende størrelse, der findes kompleks i sin håndteringsform. Frivillige aktører involverer sig på andre præmisser end lønmodtagere, kan forpligtes i langt mindre grad og motiveres af andet end en fast månedsløn. Der er mange ubekendte faktorer forbundet med samskabelse, partnerskabsdannelse og udviklingsprojekter involverende frivillige, som hverken forvaltningerne, det private erhvervsliv eller forskningen endnu har en skræddersyet løsningsmodel for, men i disse år er eksperimenter og arbejdet med nye metoder for samskabelse i højsædet (Majgaard 2017) (Aarup 2011) (Skårhøj og Kappelgaard 2012) (Frovin 2016).

I hele landet eksperimenterer kommuner med, hvordan de bedst kan samarbejde med frivillige og inddrage civilsamfundet i udviklingen af den kommunale velfærd.

(Ibsen i Frovin 2016).

Roskilde Universitetscenter har åbnet et Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Festival blev i 2009 med sine 32.000 frivillige udnævnt til en af Danmarks største ledelsesbedrifter, og året 2011 markedsførte regeringen som frivillighedens år i Danmark og satte gennem forskellige kampagner fokus på, hvordan man som borger kan gøre en forskel for sine medmennesker og for samfundet gennem frivilligt arbejde (Social- og Indenrigsministeriet 2014). I januar 2013 besluttede regeringen at afsætte midler til at etablere frivillighedscentre i alle landets kommuner, og i strategien for Aarhus som Europæisk Kulturhovedstad anno 2017 har byrådets politikere valgt at afsætte midler til et omfattende frivillighedsprogram (Lund 2015).

Kommunernes samarbejdet med civilsamfundet har været støt stigende over de seneste år. De seneste tal fra 2014 viser, at halvdelen af kommunerne aktivt involverer frivillige foreninger i udviklingen af fx ældre- eller frivillighedspolitik. Tre ud af fire kommuner fortæller, at de samarbejder mere med foreninger og civilsamfund end tidligere. Ud over at inddrage borgere og foreninger i politikudvikling arbejder kommunerne også i stigende grad sammen med civilsamfundet om fælles projekter, ligesom de indgår flere partnerskaber med foreninger

(Frovin 2016).

Mange danskere engagerer sig i frivilligt arbejde. Ifølge Frivilligrapporten 2014, var 42 procent af den danske befolkning det pågældende år engageret i ulønnede frivillige

aktiviteter (Social- og Indenrigsministeriet 2014). Ser man derimod på en femårig periode, var der her tale om et frivilligt engagement hos helt op til 70 procent af befolkningen. Det er altså en stor del af danskernes hverdag og livssituation, at vi i forskellige perioder af vores liv, styres ind i miljøer, hvor vi af den ene eller anden årsag engageres i ulønnet arbejde. Måske bliver vi forældre og træder ind i dagtilbuddets forældrebestyrelse, måske åbnes et asylcenter i vort lokalmiljø, måske har vi en sportslig interesse og engagerer os som trænere, eller vi har sygdomsramte familiemedlemmer og bidrager på forskellig vis til tilknyttede foreninger eller støttegrupper. Undersøgelser fra 2014 viser, at danskerne samlet investerer, hvad der svarer til en million timer dagligt i frivillige fællesskaber (Social- og Indenrigsministeriet 2014). Kommunerne har fået øjnene op for, hvorledes et samspil med en partner indeholdende så stor en kapacitet, potentielt kan udfoldes, hvis metoden forfines, og matchet mellem kommune og frivillige bliver bæredygtigt og meningsgivende. Ifølge Majgaard bør dette samspil udforskes i en tid, hvor velfærdsstaten er under kraftig rekonstruktion, og hvor der fattes knaphed på stort set alt (Majgaard 2013).

Men frivillighedsbegrebet i Danmark er på samme måde som velfærdsstatens udseende og karakter i kontinuerlig udvikling og forandring (Majgaard 2017). Specielt det danske foreningsliv udfordres i disse år, da der savnes tilslutning og opbakning fra de frivillige. Ligeledes oplever de frivillige organisationer færre medlemmer, end de traditionelt har set, komme ind af deres døre. Ifølge Andersen er tidstendensen den, at vi engagerer os i frivilligt arbejde som individualister, når det passer i vores kalender og ofte kun, når det er i tiltag, der har direkte betydning for os selv eller vores børn. Ungdomskulturen vil eksempelvis ikke nøjes med at samle ind til dansk flygtningehjælp, nej, de vil selv rejse til Afrika og føle, at de gør en forskel i praksis. De ønsker ikke et fast medlemskab af den lokale idrætsforening, hvor der årligt eksisterer en fællesforpligtigelse indebærende, at alle medlemmer sælger lodsedler eller varetager en stand på den lokale festival. I stedet vælger de et fitnessabonnement og deltager måske som frivillige på en festival, der måske ligger i et helt andet land, eller de bidrager i en lektiecafé, da det har positiv indvirkning på deres CV.

Vi er først og fremmest optaget af det, der er til vores eget bedste. Sagen i sig selv er ikke længere nok til at motivere os. Vi skal kunne se – og ikke mindst føle – os selv i det, vi engagerer os i.

(Andersen i Frovin, 2016)

Frivillighedsbegrebet har fået en anderledes karakter og betydning for specielt ungdomskulturen, og det betyder for kommunerne, at de må være opmærksomme på, hvorledes de involverer det frivillige samfund i samskabelses- og partnerskabsprojekter. Tematikker som: *Slip de frivillige løs* og *Fra koordinering til Facilitering* fylder i disse tværgående samskabelsesprocesser, da de frivillige, der nu er trådt ind i denne arena, netop ønsker medbestemmelse og at påtage sig ansvar

samt ejerskab (Frovin 2017). Som Sørensen og Torfing beskriver, så betinges det frivillige engagement af en demokratisk forhandlingsrationalitet, hvor de ikke blot vil styres og anvises en funktion og specifik plads i fællesskabet. De frivillige ønsker ikke deltage i et projekt, hvor de udelukkende anvises at skulle sælge lodsedler, nej de ønsker at indgå og involveres i en diskussion om, hvorvidt sådanne lodsedler eksempelvis kunne oversættes til en elektronisk App (Sørensen og Torfing 2005) (J. Andersen 2013).

Vi skal holde op med at tale om de frivillige og de frivillige organisationer, netværk og foreninger som flødeskummet, som noget ekstra. Frivilligheden er forudsætning for velfærd og en integreret del af det at skabe et godt velfærdssamfund. Blandt andet fordi engagement giver ejerskab til det sted, vi bor. Vi skal blive meget bedre til at anerkende, at frivillige er kompetente borgere, der kan og gerne vil bidrage og skabe holdbare forandringer lokalt.

(Klarup 2017)

Og netop her bliver debatten om velfærdsstatens udvikling særligt kompleks. For når frivillighedsbegrebet oversættes med: *en forudsætning for velfærd og kompetente borgere, der gerne vil skabe*, hvor efterlader det så lønmedarbejderen, eksempelvis social- og sundhedsassistenten eller den faglærte pædagog? Skal frivillige overtage de arbejdsfunktioner, der kan motivere og engagere deres skaber- og ydetrang og så efterlade de fastansatte med mere trivielle arbejdsopgaver, hvilket eksempelvis har været kritiseret i ældreplejen de senere år? Kan de fastansatte på sigt måske helt undværes i visse funktioner? Som Majgaard beskriver, så er det på sin vis et spændingsfyldt og modsatrettet paradoks, som medarbejder at blive placeret i endnu et udviklings- eller forandringsprojekt, der måske på sigt, skal bidrage til din egen afvikling (Majgaard 2013).

5.2. ET PARTNERSKAB MED LÆRERUDDANNELSEN

Seminarieprojektet var et pilotprojekt med fokus på udviklingen af et partnerskab med læreruddannelsen, University College Nordjylland, og året 2011 blev startskuddet for lanceringen af et frivillighedskoncept, der balancerer i krydsfeltet mellem komplekse organisatoriske strukturer og i kulturmødet mellem varierende institutionelle logikker. Pilotprojektet involverede produktionsskolelærere ansat på et uddannelsescenter for 9. og 10. klasses elever, samt en gruppe lærerstuderende, der netop var påbegyndt deres tredje semester med linjefag i specialpædagogik.

(Bilag 6.3 Ph.d.ens artikler, 2013)

5.2.1. IMPLEMENTERING AF ET AMERIKANSK SKOLEPROJEKT

Kurt tager, som nævnt i de indledende afsnit, i sommeren 2010 med sin bestyrelsesformand og et medlem af det overordnende ledelsesteam på inspirationsrejse til Penn University i Philadelphia for at undersøge en internationalt rost og anerkendt måde, hvorpå universitet og den offentlige sektor i fællesskab arbejder med frivillighed og samskabelsesprojekter (Harkavy og Amy 2014). I en periode på tyve år har byen udviklet og forfinet samarbejdet med frivillige studerende og systematisk forsøgt at anvende deres engagement som en ressource for et lokalmiljø, der siden 80'erne har kæmpet med store økonomiske samt sociale udfordringer grundet outsourcing af byens store industridrift og eksistensgrundlag (Harkavy og Amy 2014). Kurt og hans kollegaer introduceres til Penn University, der som del af uddannelsesinstitutionens praksis arbejder med udviklingen af sociale projekter, folkesundhedsprojekter og læringsprojekter. Det er initiativer, der alle har til formål at understøtte lokalmiljøet. Ledergruppen forundres og inspireres af den måde, hvorpå ressourcestærke unge efter et afsluttet High School forløb engagerer sig i frivilligt arbejde med at hjælpe andre mere udsatte børn og unge. Det er specifikt den udviklede systematik omkring den frivillige praksis, der har de rejsende fra Aalborg Ungdomsskoles hovedinteresse, da de amerikanske frivillighedsprojekter er udviklet på baggrund af en politisk samt strategisk indsats, der tager udgangspunkt i at et øget fokus på unges sociale forhold og uddannelsesmuligheder skaber positive resultater for samfundsøkonomien (Heckman 2000). Denne logik er genkendelig og fylder også på nuværende tidspunkt i den danske politiske debat i 2010, og som så mange andre forvaltningsmedarbejdere er disse tre ledere nysgerrige på det frivillige samfunds potentiale som strategisk samarbejdspartner. Specielt Kurt søger i Philadelphia inspiration til nye metoder at håndtere den kompleksitet og de udfordringer, det indebærer at være leder i en afdeling af den offentlige sektor i velfærdsstaten¹²³.

De rejsende besøger blandt andet en lokal skole, hvor tidligere studerende, der netop har afsluttet deres sidste High School år, indgår som frivillige i et projekt kaldet "Give a Year". Konceptet er organiseret som et forløb af et års varighed, hvor studerende frivilligt dedikerer det meste af deres tid til arbejdet på skolen. I denne periode fungerer de frivillige som to-lærere, sociale og faglige vejledere for en eller flere elever, eller de varetager opgaver, som kunne være at følge elever med høj fraværsprocent i skole hver dag. En funktion for de unge frivillige kunne også være, at skabe relationer til udfordrede elevers familie eller tilknyttede omsorgspersoner og i fællesskab arbejde med de udfordringer, eleven synes at møde, når de indgår i skolens praksis og virkelighed. Projektet har det formål at skabe mere overskud og råderum på skolen ved at tilføje ekstra hænder og ressourcer i dagligdagen trods store økonomiske udfordringer. Muligvis kan den frivillige dertil blive en synlig rollemodel

¹²³ For uddybende nuancering se afsnittene: 3.1.5. *Fra samtidsforskning til kommunal kontekst* samt 3.1.6. *Jagten på kerneydelsen*.

og støtte for socialt udsatte elever. De studerende får, foruden erfaringsdannelsen og et styrket CV, det første år på universitetet betalt.

Det amerikanske projekt, hvor en frivillig indsats strategisk anvendes til at understøtte en specifik skole med en specifik udfordret målgruppe, bliver den første og mest direkte påvirkning samt inspirationskilde til udviklingen af Seminarieprojektet. Kurt har specielt dette projekt i tankerne, da jeg ansættes som aktionsforsker, og Frivillighedsprojektet påbegyndes kort tid efter at ledergruppen igen returnerer til Danmark. Grundet denne oprindelige amerikanske inspirationskilde tilknyttes jeg i forbindelsen med tilrettelæggelsen af min forskeruddannelse en forskningsgruppe ledet af Ira Harkavy på Penn University i Philadelphia, og dette universitet bliver sammen med Washington University, grundet dette universitets forskning i frivillighedsbegrebet samt dets muligheder for udvikling af lokalmiljøer, min faste sparrings- samt forskningsgruppe de kommende år.

5.2.2. EN LEDELSESINITIERET IMPLEMENTERINGSPROCES

Seminarieprojektet er det eneste pilotprojekt, der får karakter af et kraftigt ledelsesinitieret implementeringsprojekt, og af denne årsag adskiller processen sig derfor også fra Frivillighedsprojektets andre mere afsøgende og undersøgende tilgange til samskabelsesformer og tværorganisatorisk projektudvikling. Seminarieprojektet betinges indledende af en stram hierarkisk styring samt ledelsesinvolvering. Kurt vælger at være en central aktør i Seminarieprojektets styregruppe, og det er også ham, der i de første måneder af 2011 samler styregrupperepræsentanterne og initierer hele samarbejdsprocessen under betegnelsen: *et partnerskab*. Ungdomsskoleinspektøren ønsker at omsætte de grundlæggende idéer fra de amerikanske frivillighedsprojekter til den danske kontekst og virkelighed, der udspilles i Aalborg Kommune i 2011. Samskabelses- og frivillighedsbegrebet er begyndt at fylde mere i den danske politiske debat og strategi på dette tidspunkt, men Kurt har endnu intet kendskab til systematiske udviklingsprojekter, der afprøver metoder til samarbejdet med frivillige hverken i sin eller i andre forvaltninger i kommunen. Ungdomsskoleinspektøren identificerer sig selv samt sin organisation som en frontløber, der baner vejen for udviklingen af nye metoder på ungeområdet, og et øget samarbejde med studerende, der engagerer sig på frivillighedens betingelser, bliver for Kurt et af svarene på nogle af de udfordringer, han som leder af en afdeling af det offentlige i den danske velfærdsstat står overfor (Majgaard 2017)¹²⁴. Han påtager sig i dette pilotprojekt en aktiv oversætterrolle af Frivillighedsbegrebet i en kontekst, hvor alle aktører nu er bosat i Aalborg Kommune fremfor i Philadelphia, og hvor den lokale kontekst derfor unægtelig tager sig

¹²⁴ For redegørelse for de udfordringer Majgaard beskriver at den danske velfærdsstat må forholde sig til se afsnit 3.1.5. *Fra samtidsforskning til kommunal kontekst* og afsnit 3.1.6. *Jagten på kerneydelsen*.

anderledes ud. I det følgende beskrives den pågældende skole, der bliver Seminarieprojektets arena og omdrejningspunkt.

5.2.3. DEN DANSKE KONTEKST BLIVER ET UDDANNELSESCENTER

UngAalborg Uddannelsescenter er en institution, hvis ledelse og budget er underlagt Aalborg Ungdomsskole. Uddannelsescenteret udbyder skole- og undervisningstilbud samt kortere kurser, projekter og fleksible forløb for fagligt eller socialt udsatte unge i alderen 14 - 25 år. Målet for alle unge på skolen er at afslutte en afgangsprøven i et eller flere fag fra den danske folkeskole. Værkstedsundervisning og opnåelsen af teoretisk indsigt gennem praktiske forløb er en central del af skolens identitet og profil, og elevernes hverdag veksler mellem undervisning i værkstedsfag samt i almene skolefag. Undervisningen foregår på små hold med cirka 10 elever for at skabe et trygt overskueligt læringsmiljø, der kan give eleverne bedst mulig forudsætning for læring og udvikling. Uddannelsescentret er et tilbud til unge, der af varierende årsager har specifikke behov, der ikke imødekommes i folkeskolen. Mange unge er allerede velkendte profiler i det kommunale system og har eksempelvis tilknytning til PPR. Den frie ungdomsskolelovgivning giver UngAUC mulighed for at strukturere anderledes individuelle forløb for disse elever med alternative behov og forudsætninger for læring¹²⁵. Opgaven er ikke let, og skolen er i kontinuerlig udvikling, da Kurts vision er at tilpasse sig elevernes behov fremfor at fortsætte det system, som folkeskolen repræsenterer, hvor eleverne skal tilpasses et skolesystem, der for dem allerede er forbundet med mange nederlag og udfordringer. Uddannelsescenteret UngAUC er desuden nyligt fusioneret og er en sammenlægning af to organisationer med hver deres kultur, struktur, elevgruppe og virksomhedsplan. I 2010 blev Center for 2-Sprogede, en uddannelse for unge med anden etnisk baggrund end dansk, hvis mål på samme vis som den oprindelige målgruppe er at gennemføre en afgangseksamen fra folkeskolens 9. eller 10. klasse, del af uddannelsescenteret, hvilket betød, at de nu skulle dele lokaler, ledelse og organisationsstruktur.

Selve igangsættelsen af netop Seminarieprojektet opstår, da UngAUC's skoleleder, Vera, over for sin øverste leder, Kurt, udtrykker behov for sparring og støtte til en problematik, hvis omdrejningspunkt er skolens praksis for samarbejde med lærervikarer. Elevgruppen på uddannelsescenteret har ifølge Vera behov for trygge velkendte rammer, og det fungerer derfor ikke at ansætte lærere på vikarbasis, der møder på skolen hver tredje uge og ikke har mulighed for at etablere nogen bæredygtig og stabil form for relationsdannelse til den pågældende elevgruppe. Ungdomsskoleinspektøren, som netop er opfyldt og inspireret af den amerikanske frivilligheds- og samskabelsespraksis, øjner muligheden for at implementere visse elementer fra skoleprojektet i Philadelphia, og han oversætter konceptet med et tiltag, hvor Ungdomsskolen nu skal indgå i et strategisk partnerskab med en af Aalborgs

¹²⁵ For uddybende information om den frie ungdomsskolelovgivning se afsnittet: *Aalborg Ungdomsskole, et historisk narrativ*.

større videregående uddannelsesinstitutioner, nemlig Læreruddannelsen, der er del af organisationen, University College Nordjylland. Den rå idéskitse lyder, at studerende fra læreruddannelsen, som del af deres uddannelsesforløb og specialisering (specialpædagogik som linjefag), skal indgå i den daglige undervisning og praksis på uddannelsescenteret. De studerende tilknyttes primært en udvalgt lærer og kan indgå på forskellig vis i undervisningen. Målet, som aktørerne i dette projektet mødes om, er gensidig læring og erfaringsudveksling. De studerende modtager derfor ikke løn for deres ydelser i perioden. I stedet aflønnes de med en fælles pulje, de som hold skal beslutte at anvende til eksempelvis kompetenceudviklende foredrag eller en studietur. Den indledende rammeaftale er primært udviklet af tre udvalgte aktører og ledelsesrepræsentanter samlet af Ungdomsskoleinspektøren i marts 2011. Denne proces beskriver jeg i nedenstående uddrag fra 2011.

I mit første møde med denne styregruppe har jeg forsøgt at orientere mig og afkode, hvilke roller vi hver især kommer til at få i samarbejdet om dette partnerskabsprojekt. Kurt fungerer på nuværende tidspunkt som en kreativ projektejer, hvis visioner maler forførende billeder, som vi alle kun kan erklære os enige i. Vi kommer til at arbejde med uddannelsesinnovation i to institutioner på én og samme tid, hvilket er enormt interessant. Dog vil virkeligheden i dette projekt adskille sig væsentligt fra, hvad Kurt oplevede i Philadelphia, og jeg er spændt på, hvorledes denne viden kan omsættes konstruktivt, så projektet får de bedst mulige betingelser. Verner er praktikkoordinator fra læreruddannelsen og besidder viden om studieordninger, lovstof i forhold til fagforeninger og bliver kommunikationsleddet til læreruddannelsens øverste ledelse. Han fylder slet ikke i gruppen på samme vis som Kurt, men forholder sig afventende og positivt til, hvad projektets potentiale må være. Skolelederen Vera fra UngAUC er også del af styregruppen, og på det første møde har det stor betydning, at hun har kendskab til studieplanerne samt organiseringsformen på Uddannelsescenteret. Hun får indledningsvis en helt lavpraktisk rolle med at undersøge, hvor i ugeskemaet de studerende kan indgå i skolens praksis og få de bedst mulige betingelser for en god opstart. Min funktion i dette pilotprojekt bliver foruden min forskerrolle en administrativ projektlederposition, hvor jeg indkalder til møder, udfærdiger kontrakter samt andre centrale dokumenter og har til opgave at dokumentere og beskrive projektets læringskurve. Kurts ambition og vision er meget stor, hvad angår dette partnerskab, men skolelederen selv bliver helt grå og træt at se på, som mødet udvikler sig, og det går op for hende, at endnu et stort udviklingsprojekt skal udspilles på hendes skole, der i forvejen kæmper med mange problematikker både i lærergruppen og hos eleverne. Jeg fornemmer klart, at jeg for Vera er et meget markant symbol på alt, hvad hun finder udfordrende ved Ungdomsskolens styrings- og ledelsesstil. Jeg vil forsøge at anvende fornemmelsen af det stemningsbillede, hun skaber i mig, konstruktivt og

fagligt. Jeg mærker en kraftig misbilligelse, både hvad angår min ansættelse og selve projektet, men der eksisterer også et spil og et afhængighedsforhold mellem hende og Kurt, der gør, at hun ikke modsiger sig hans planer for Uddannelsescenteret.

(Bilag 4.7 Feltobservationer 2011)

Den partnerskabsaftale, som aktørerne i styregruppen ender med at underskrive, udfærdiges af mig i april 2011 efter møder i styregruppen, hvor aktørerne i fællesskab beskriver, hvad de hver især ønsker at opnå med samarbejdet. Processen er kompleks og på samme tid uhyre interessant, for i projektet eksisterer tydeligvis både de begrundelser, gruppen vælger at formulere på skrift, og de, der udelukkende diskuteres af aktørerne i egen organisation bag lukkede døre. Partnerskabets officielle dokumenter beskriver eksempelvis ikke, at uddannelsescenteret savner et stabilt og fast team af vikarierende undervisere, der ikke blot indgår som vikarer for en kort periode, men som har mod på at engagere sig i organisationen og være tilbagevendende kendte ansigter, som eleverne derfor opbygge en bæredygtig tillidsrelation til. Vikardækningspotentialer skrives aldrig ind i partnerskabets rammeaftale. Kurt beskriver dertil for mig et ønske for partnerskabet, der omhandler en adressering og forstyrrelse af de klassiske faglæreres tilgang til pædagogik og didaktik. Han vil med projektet ”ruske op” i uhensigtsmæssig praksis i klasseværelset eller på værkstedet, så kvaliteten af undervisningen derved forbedres. Tanken er, at den videndeling og spejling, der potentielt kan finde sted i det daglige samarbejde mellem UngAUC’s lærere og de lærerstuderende, ikke blot gavner den lærerstuderende, men også kan give de uddannede fag- samt almene lærere fornyet syn på egen praksis. Der forventes altså indledningsvis meget af disse unge lærerstuderende, som endnu hverken er blevet adresseret eller inddraget i projektets design og vision. Det samme gælder de lærere, der forventes at skulle samarbejde med de studerende. Jeg påbegynder i april måned 2011 mine interviews og forhører mig angående disse parter engagement og idéer til selve pilotprojektets design, men på det givne tidspunkt er beslutningen taget, og det er ikke reelt en mulighed for lærerne at takke nej til samarbejdet. Nedenstående uddrag er fra den rammeaftale, der underskrives i maj måned 2011:

09.05.11. Partnerskabsaftale mellem University College Nordjylland og Ung Aalborg Uddannelsescenter

Formålet med modellen er at skabe sammenhæng mellem den teoretiske undervisning på læreruddannelsen og den praktiske hverdag på UngAUC. De lærerstuderende får en platform for læring- og praksiserfaring som hele klassen kan være fælles om. Ligeledes vil de studerende nyde godt af at opleve at blive del af en ”hverdag” med velkendte elever - hvor de også får en fast plads i pædagogiske sparringsteams. Samarbejdsmodellen giver et realistisk indblik i lærerens virkelighed, heriblandt kravene til faglighed og pædagogiske færdigheder, og på samme tid giver modellen de

studerende mulighed for at udvikle egne kompetencer og praktiske erfaringer.

Modellen skaber tid, rum og overskud til at de lærerstuderende kan udgøre en kvalificeret ressource for UngAUC's lærere og elever. Arbejdskraften bliver målrettet og de nyeste teorier kan inspirere til nuværende praksis. På UngAUC er lærerne inddelt i 4 teams med hver deres mål og fokusområde. De studerende knyttes til et specifikt team med udgangspunkt i deres linjefag, kvalifikationer og interesser. Som udgangspunkt er der plads til mellem 2 og 8 studerende pr. team.

Forudsætninger for partnerskabet

- Det er vigtigt at de lærerstuderende kan indgå som ressource og selvstændigt varetage undervisningsforløb med en vis tværfaglig kvalitet. Der skal eksistere et engagement hos den enkelte og en lyst til at skabe relationer til skoleeleverne - derfor er ”stabilitet og tillid” væsentlige nøgleord.
- Organiseringen af forløbet skal tilrettelægges fleksibelt, så undervisningen på læreruddannelsen ikke forsømmes.
- UngAUC samt UCN forpligtiger sig til kontinuerligt at have fokus på den tætte dialog og det mest hensigtsmæssige samarbejdsforløb, og ved underskrevne kontrakt forpligter alle lærere og kontaktpersoner sig til åbenhed og engagement omkring pilotprojektet og samarbejdet.
- De studerende har gennem forløbet tavshedspligt samt mødepligt. Brydes kontrakten, kan samarbejdet ophøre omgående.

Hvordan honoreres praktikindsatsen?

UngAUC ønsker at bakke op om en fælles indsats og et teamengagement, der også kan skabe motiverende bånd blandt de lærerstuderende. Derfor er tanken at honoraret for de studerendes indsats sker i form af bidrag til fælles faglige udvikling, eksempelvis til: gæsteforelæsere, innovative workshops, studierejser, konferencer og lignende.

Den individuelle gevinst indbefatter selvfølgelig også selve erfaringen med praksis. Et længerevarende praktikforløb skaber mulighed for at udvikle CV'et og opnå individuel erfaring gennem eksempelvis elevsamtaler og sparringsmøder. Også supervisionstanken i forhold til de pædagogiske teams er interessant. Her skabes en mulighed for jævnlig respons på metodeanvendelse og udfordringerne ved praksis.

Pædagogiske konsulenter kan eksempelvis skabe en ramme om forløbets teoretiske perspektiv ved at være fast tilknyttet og muligvis afholde workshops - relevante for de studerendes praksiskontekst.

Handleplan

- Præsentation af projekt. De lærerstuderende møder teamkoordinatorerne, som vil informere om mulighederne og arbejdsgangene i de forskellige teams og undervisningsforløb. Herefter istandsættes en form for jobsamtale, og de studerende tildeles et team efter linjefag, kvalifikationer og interesseområde.
- De lærerstuderende påbegynder deres praksisforløb i. Nærmere dato afhænger af seminariets logistik og planlægning.
- De studerende følger ikke en specifik lærer fast, men er i stedet knyttet fast til en klasse – så der hurtigere udvikles et tillidsbånd og fundament for læring.

Samarbejdsmodellen inddeles i følgende dele:

- et introduktionsforløb, hvor de lærerstuderende fungerer som støttelærere i en specifik klasse og herigennem bliver bekendt med praksis.
- en undervisningsdel, hvor den studerendes kernekompetencer danner grundlag for et selvstændigt skræddersyet forløb til de unge. (Hvis en studerendes passion eksempelvis er klassisk dansk litteratur kan et forløb designes, så den studerende får mulighed for selv at udvikle undervisning, relevante aktiviteter og et helt specifikt fokus).
- Der oprettes et vagtskema, hvor der altid skal være tilknyttet en lærerstuderende til det enkelte team. Enten varetager de studerende hver en uge, eller også har de en fast ”praktikdag” - eksempelvis mandag i hver uge (dette skal udvikles nærmere alt efter planlægningen af seminariets undervisning).

(Bilag 2.4 Partnerskabsaftaler 2011)

5.2.4. FRIVILLIGHEDEN UDFORDRES AF LÆRERNES LOGIK

Seminarieprojektet er det første møde med den logik, at noget i Frivillighedsprojektet faktisk kompromitterer den oprindelige mening og hensigt med velfærdsstatens opbygning og struktur. Lærerne breder perspektiverne ud og ser allerede ved mit første møde med dem i 2011 længere end til blot den betydning, et fast samarbejde

med frivillige studerende vil have for deres egen praksis. De tænker på hele den samlede læregering, på de arbejdsløse lærere og på de, der håber at blive tilbudt en fast stilling på uddannelsescenteret, hvis de leverer et stabilt og godt stykke arbejde, som tilkaldevikarer over en længere periode. Disse indvendinger og diskussioner opleves bestemt som relevante og helt rigtige at drøfte i denne kontekst. Jeg har blot senere reflekteret over at dette perspektiv på de frivillige samskabelsesprojekter, som undergravende for de arbejdsløse lærere og måske på sigt for hele velfærdsstaten, udelukkende italesættes af de, der træder ind i Frivillighedsprojektet med en lærerfaglighed. Der er altså forskel på de institutionelle logikker og myter, der bringes i spil i Frivillighedsprojektets pilotprojekter, afhængigt af, om der samarbejdes med Aalborg Universitet eller aktører, hvis baggrund er fra professionshøjskoler som eksempelvis University College Nordjylland:

- Jacob Jeg sidder bare og tænker... Så mange arbejdsløse lærere, der kommer til at gå de næste år. Hvordan fagforeningen forholder sig til det. Fordi der kommer...
- Anja Ja, ja.
- Jacob Fordi hvis du skal bruge det som cyklevikar, der er altså mange, der er arbejdsløse, og pludselig kan der opstå et eller andet.
- Anja Ja man skal såmænd nok passe på ikke at...
- Kaspar Men omvendt altså ift. vikarer, ift. løse vikarer, hvor mange lærere tager det? Det handler mere om, at der er nogen gymnasiefolk, der skal til at stoppe med at have timer, og det skal være de seminariestuderende, der er ude og have timer altså. På den måde tager man jo ikke nogen arbejdspladser i en eller anden forstand.
- Vibeke Det er også noget med, at hvis vi, det skal vi jo også fortælle dem, hvis nu vi kan bruge jer. Vi har jo også mulighed for at spotte nogen talenter.
- Christina Det er også et spørgsmål om rekruttering, ja.

(Bilag 1.5 Interview 2011)

Ovenstående samtale er fra min første dialog med lærerne på uddannelsescenteret UngAUC i april 2011. På dette tidspunkt er beslutningen om pilotprojektet taget af Ungdomsskoleinspektøren samt bestyrelsen, og allerede 14 dage efter dette møde, underskrives rammeaftalen, der nærbeskriver den organisering og form, som de frivillige lærerstuderende skal indgå i det kommende år. Den ovenstående lærergruppe, kaldet teamkoordinatorer, er ansvarlige for hver deres afdeling og personalegruppe på skolen, og jeg interviewer dem for netop at få indsigt i, hvilket

potentiale og dertil også, hvilke udfordringer, de som frontpersonale forestiller sig, at projektet vil møde, når det skal implementeres i netop deres praksis. Deres oversættelse af frivillighedsbegrebet er på dette tidspunkt en kombination af følgende noget modsatrettede logikker:

- Frivillighed betyder, at skolen modtager en ydelse gratis, hvilket undergraver traditionelle ansættelsesformer, skærper konkurrencen blandt personalet og udfordrer nyuddannede lærere, der måske ikke vil være vikararbejde til i fremtiden. Fagforeningen bør kontaktes.
- I hvilken grad kan frivillige studerende forpligtes, og er de opgaven med den noget varierede og komplekse målgruppe på uddannelsescenteret moden? De frivillige kan blive endnu en byrde for lærerne i en i forvejen kompleks organisation og udfordrende hverdag.
- Uddannelsescenterets målgruppe, som er lærernes primære fokus, skal i sidst ende have gavn af pilotprojektet. De studerende må ikke udvikle sig til at blive forstyrrende elementer.

De adspurgte teamkoordinatorer bliver mit talerør ind til de ansatte på uddannelsescenteret, der rent faktisk skal samarbejde med de lærerstuderende i dagligdagen. Med til betænkkeligheden om anvendelsen af frivillige i netop deres organisation hører også de fortællinger, jeg modtager i de mere fortrolige rum, der opstår mellem os; i rundvisningssituationer, over en kop kaffe, eller når jeg møder disse medarbejdere til personaledage eller konferencer. De beskriver sig selv som yderst pressede efter uddannelsescenterets fusion, og der hersker tvivl om, hvorhen organisationen egentlig bevæger sig. Lærerne savner et stabilt fundament, hvorfra de kan praktisere deres lærergerning, men de føler, at de ofte bliver en prøvearena for konstant foranderlige initiativer og samarbejdsformer. Jeg beskrev indledningsvis, at Seminarieprojektet igangsættes grundet en vikarproblematik, hvilket af skolelederen opleves som en problematik, der hyppigt forekommer på uddannelsescenteret. En teamkoordinator beskriver i oktober 2011 for mig, at lærerne føler sig så hårdt spændt for, at de sygemelder sig langt oftere end oplevet på andre skoler, som han tidligere har arbejdet for. Jeg skriver herefter følgende i mine feltnoter:

Kaspar viste mig rundt i barakkerne, den del af UngAUC, hvor han til daglig arbejder og underviser sine elever. Han fortæller ved mødets slutning, over en kop kaffe, at skolens lærere har været særligt udfordrede siden fusionen i 2010. Det har at gøre med den tidligere skoleleders afgang og hermed en introduktion til en ny kultur, der udfordrer den klassiske faglærer og hans/hendes tilgang til kontrol over eget undervisningsrum. Det har dertil at gøre med nye organiseringer, nye kollegaer samt nye elevtyper. Meget har endnu ikke fundet sin rette plads på skolen, og eleverne er fortsat en gruppe, der kræver lærerens fulde opmærksomhed.

Jeg undrer mig over, om Seminariprojektet egentlig tager fat om problemets virkelige rod og kerne. Er de hyppige sygemeldinger ikke mere hensigtsmæssigt at arbejde strategisk med fremfor at designe et projekt, der løser vikarproblematikken?

(Bilag 4.14 Feltobservationer 2011)

Jeg oplever responsen fra lærerne noget modsatrettet og tvetydig, da de på den ene side udfordrer frivillighedsbegrebet. Lærerne påpeger, at udviklingsarbejde som Seminariprojektet i princippet kan undergrave den velfærdsstat og de måder, hvorpå samfundet er organiseret. Lærerne ønsker at være solidariske med deres kollegaer både inden- samt uden for arbejdsmarkedet. På den anden side vil de meget gerne lukke studerende ind i deres praksis, hvis de viser sig at være den ressource, de i høj grad savner og efterspørger¹²⁶.

5.2.5. MELLEM FRIVILLIGHEDSBEGREB OG PBL-LOGIK

Hvor forrige afsnit har beskrevet frivillighedsbegrebets rolle og anvendelse i debatten om udviklingen af den danske velfærdsstat, vil dette afsnit træde et skridt nærmere en logik, der ligeledes har stor indflydelse på frivillighedsprojektets tilblivelse og realisering. Dette afsnit skal handle om begrebet Problem Baseret Læring (PBL), som er en logik, der ikke blot besiddes af de universitetsstuderende, der indgår i de forskellige pilotprojekter. Logikken udgør ligeledes en central byggesten for de bestyrelsesrepræsentanter, husledere samt projektledere, der alle har en fortid som udklækket af netop denne praksis fra Aalborg Universitet. At PBL-begrebet bliver et værktøj eller mindsæt i Frivillighedsprojektet, tydeliggøres for mig som aktionsforsker i det øjeblik, der etableres et pilotprojekt, der, modsat alle de andre pilotprojekter og processer, ikke involverer hverken Aalborg Universitet eller dets studerende, men som udelukkende udgøres af en partnerskabsrelation mellem Aalborg Ungdomsskole og University College Nordjyllands Læreruddannelse. I det følgende skitseres PBL-logikken samt kulturen, der har været central for Aalborg Universitets selvforståelse siden 70'erne, og jeg vil gennem eksempler fra den udspillede praksis i Frivillighedsprojektet beskrive, hvorledes denne måde at anskue problemløsning og projektbegrebet på ikke er en praksis, der har forskanset sig dybt inde bag universitetets betonmure. I stedet har forståelsen og metoden gennem tidligere studerende og samarbejdspartnere forplantet sig langt bredere til mange af byens andre organisationer. Blandt andet er såvel ungdomsskoleinspektøren samt hans husledere og projektmedarbejdere enten inspirerede af eller oplært i denne måde at arbejde problemorienteret på. Jeg vil gå så langt som til at sige, at PBL på mange

¹²⁶ Dette sammenstød mellem forskellige logikker, henviser til tidligere beskrivelser af netop velfærdsstatens paradoks, som udfoldes ved hjælp af Majgaards perspektiv og blik afsnit: 3.1.4. *Modstridende krav og udfordringer*, 3.1.5. *Fra samtidsforskning til kommunal kontekst* og 3.1.6. *Jagten på kerneydelsen*.

måder i byens politiske agenda og branding af sin egen profil også er en del af lokalmiljøets identitet og selvforståelse.

5.2.6. PBL-BEGREBET OG DETS HISTORISKE RØDDER

PBL som pædagogisk og metodisk form er udviklet af Howard Barrows i 1960'erne i forbindelse med medicinstudierne på McMaster Universitetet (Barrows, Tamblyn 1980). Tankegangen inspirerede herefter andre universiteter og studieformer i første omgang specielt medicinstudier i Holland og Australien, og PBL bredte sig derefter som undervisningsform flere steder i verden (A. Kolmos 2004).

Parrallet med, at denne strømning foregik, var der på samme tid i Nordeuropa et opgør med det, der blev oplevet som et autoritært og stivnet uddannelsessystem, hvis disciplinorientering og hovedvægt på snævre fagbegreber opleves som skævvredne i forhold til samfundets behov og udvikling (Krogh, Brødslev Olsen og Rasmussen 2008). I Danmark var det især Roskilde Universitet samt Aalborg Universitet, der tog behovet for redefinerings af samtidens pædagogiske og didaktiske læringsformer alvorligt, og i 1970'erne formulerede de grundlaget for det, vi i dag forstår som begrebet projektarbejde. I takt med, at PBL-begrebet i vor tid anvendes flere steder internationalt, har Aalborg Universitet taget begrebet til sig som deres forståelse af den oprindeligt udviklede projektarbejds pædagogik og bruger næsten konsekvent denne betegnelse for sin praksis, hvor Roskilde Universitet fastholder begrebet projektarbejde (Kolmos og Graff 2009). Forskellen her er, at PBL-begrebet indeholder projektarbejde som én af sine mulige former, hvor projektarbejde dog udgør langt den største del af undervisningsformen.

Projektarbejdet har rødder i reformpædagogikken, som i høj grad er inspireret af John Deweys forståelse af problemløsningsbegrebet (Dewey 2009). Læring gennem erfaringsdannelse får stor betydning for udviklingen af den pædagogiske tilgang, og i 1980'erne opstilles dertil en række centrale begrundelser for, hvorfor projektarbejde giver mening såvel i teori som i praksis. I et samfundsperspektiv understøtter projektarbejde kravene om at kunne navigere som samfundsborger i en kontinuerligt forandringsproces, der kræver evner til omstilling og fleksibilitet. I et pædagogisk perspektiv beskrives projektarbejde som et brud på den autoritære klassebaserede undervisningsform, og det vægtes, at der skabes flere deltagelsesmuligheder samt rum for medbestemmelse, tryk og samarbejde. Fra et psykologisk perspektiv argumenteres for projektarbejdets form gennem en beskrivelse af, at eleven, der arbejder i projekter, konfronteres med egne forudfattede forestillinger om virkeligheden og løbende udfordres af andres perspektiver og meninger. Det skulle dertil være et opgør med en mekanisk rutinepræget læringsituation (Berthelsen, Illeris og Clod Poulsen 1985).

PBL-modellen har med sit projektfokus historisk gennemgået forskellige faser, hvor de politiske vinde har vejret både for- og imod læringsprincippet. I dag mærker

Aalborg Universitet, hvad Laursen betegner, *en lykkelig slutning*, da PBL-modellen harmonerer meget godt med de forventninger, der eksisterer til underviserrollen, den studerendes rolle og rammesætningen for læringsrummet på de danske universiteter i dag. Vægtede kompetencer relateret til det at være elev eller studerende er tematikker som: at tage ansvar, foretage selvstændige valg samt evnen til at omsætte og fortolke teoretisk viden i praksis. Projektarbejdet passer med sit fokus på faciliterede læreprocesser ind i denne diskurs, og i dag er PBL-modellen da også blevet Aalborg Universitets officielle betegnelse for den eksisterende markedsføringsmodel, kaldet *Aalborg Modellen* (Askehave 2015). Universitetet formulerer følgende vision for de studerendes projektarbejde og samarbejde med den virkelige verden omkring dem:

- Universitetet har som mål at styrke de studerendes kompetencer inden for problemlidentifikation, problemanalyse, problemformulering, problembehandling, kommunikation, samarbejde samt evaluering af arbejdsprocessen og kvaliteten af eget arbejde.
- De studerende opfordres til kritisk at vurdere projektarbejdets udgangspunkt og resultater i et perspektiv, der rækker ud over den enkelte fagdisciplin og arbejdets organisatoriske rammer.
- Eksterne samarbejdspartnere har kendskab til Aalborgmodellen og samarbejder aktivt med universitetet om de studerendes projektarbejde.
- Universitetets samarbejde med eksterne samarbejdspartnere er med til at sikre studerende mulighed for at arbejde med nutidige og fagligt relevante problematikker.

(Askehave 2015)

Denne introduktion til PBL's historik samt begrebet som arbejdsform på Aalborg Universitet er relevant, da Frivillighedsprojektet både blev til i et samarbejde med universitetet og dets praksis, men i høj grad også fandt sin endelige form gennem sine frivillige studerende formet af samme institution. Universitetet og dets tradition for at samarbejde med lokalmiljøet om udviklingen af studieprojekter og praktikker har siden 70'erne været en anvendt pragmatisk metode og del af Aalborg modellens greb. De studerede opfordres under hele deres studietid til at anvende deres kompetencer i praksis, løse virkelige problemstillinger og gennem studier og projektopgaver gøre en forskel for det omkringliggende lokalmiljø (Askehave 2015) (Kolmos og Graff 2009)(Henriksen 2013, kap.4). Denne læringsform betinges hermed af en særlig pragmatisk tilgang til det at studere samt af en lyst til samarbejdsprocesser, læring i fællesskab og et fokus på samspillet mellem teori og praksis (Henriksen 2013).

At studerende fra Aalborg Universitet ikke anfægter Frivillighedsprojektet, som undergravende for velfærdsstatens form og praksis kan have at gøre med, at de studerende er velkendte med de samarbejdsformer med det omkringliggende lokalmiljø, som PBL-modellen opfordrer til (Askehave 2015). De er bekendte med, at studerende ikke udelukkende opleves, som ressourcer for de samarbejdende organisationer. Et frugtbart projektsamarbejde kræver en investering i form af tid til relationsdannelse, konceptualisering og forventningsafstemning (L. B. Henriksen 2013). En studerende, der ønsker at tage virksomheds eller frivilligt arbejde i forbindelse med sit studie, oplever ikke nødvendigvis sig selv som en stærk ressource, der på sigt kan udkoncurrere lønnede medarbejdere og ændre velfærdsstatens struktur.

5.2.7. FRAVÆRET AF PBL SKABER RUM FOR EN HIRARKISK STYRINGSLOGIK

Modsat aktørerne i Frivillighedsprojektets andre pilotprojekter, er lærerne på uddannelsescenteret ikke selv uddannede i eller formet af PBL-metodikken fra Aalborg Universitet, hvilket på samme vis gør sig gældende for langt de fleste repræsentanter i den etablerede styregruppe. Seminarieprojektets aktører følger de logikker, der som Fogh Jensen ville beskrive, udgør byggestenene i disciplinsamfundet, og her kommer projektformen til kort (Fogh Jensen 2007). Kurt oplever sig selv som en PBL-inspireret leder, men han bygger alligevel Seminarieprojektet op omkring disciplinsamfundets horisontale hierarkiske ledelsesstil, og forhandlingsrationaliteten når derved aldrig sit fulde potentiale inden for projektets første leveår. Den oprindelige vision, skabt af Kurt, bliver ikke drøftet, vendt på hovedet og samlet igen i en ny og tilpasset form som resultat af hver aktørs bidrag og perspektiv, og dette betyder, at projektet indledningsvis har mange blinde vinkler. Aktionsforskningens kobling til de drøftelser, der kunne have eksisteret omkring Seminarieprojektets indledende projektdesign, sættes eksempelvis ikke i spil med udgangspunkt i et mere kritisk analytisk niveau. Planlægningsfasen kommer generelt til at bære præg af manglende inddragelse af de aktører, der skal håndtere projektet i hverdagen som del af deres arbejde.

De samarbejdende ledelser tager en betydelig beslutning på vegne af medarbejdere og studerende, da de underskriver den meget klart definerede partnerskabsaftale. De første styregruppemøder afholdes i januar 2011, og udkastet til partnerskabsaftalen formuleres allerede i april. Udvalgte lærere på uddannelsescenteret og de undervisningsansvarlige på Lærerruddannelsen inddrages først i april samt maj 2011. Den resterende lærerstab på uddannelsescenteret informeres ligeledes om projektet i maj måned på et fællesmøde, hvor det kommende års fagfordeling er det centrale punkt på dagsordenen.

Kaspar Der er også et eller andet... For mig er der et eller andet rart ved, at det her ikke bliver en langvarig proces, der kører mellem dig og Christina og så koordinatorene. Det er det, jeg synes er til

at.. Jo længere tid noget bliver holdt fra lærerne, jo mere spooky bliver det.

Anja Men omvendt så skal vi jo også lære det Kaspar, ikke, for det er fandeme ikke til at sidde og lave nogen projekter og så sidde og brainstorme med 40 mennesker.

Kaspar Nej, men vi er enige, men hvis vi var 100% trygge ved, at de bare rejste sig op, og så begyndte de bare at synge i kor og synes, at det var helt vildt fedt, så præsenterede vi det i morgen. Altså så... Der er jo en grund til, at man vil have styr på nogle aspekter først. Desuden skal vi huske, at fagfordeling vil være hovedpunktet på dagsordenen.

(Bilag 1.5 Interview 2011)

Lærernes kritiske pointer og overvejelser i forhold til projektets vision kommer helt præcist til at ramme den eksisterende institutionelle logik og derved de udfordringer, som projektet følgende møder i praksis. Kurt har travlt med igangsættelsen af Seminarieprojektet, og der synes hverken at være tid eller plads til at lytte til disse stemmer fra praksis. Det kommer til at betyde, at projektet skal ud på visse omveje, for at nå sin endelige form, hvilket skal vise sig at blive langt senere i processen.

Ovenstående uddrag er fra et interview med uddannelsescenterets teamkoordinatorer¹²⁷, der introduceres til samt inddrages i planerne for Seminarieprojektet før deres kollegaer. Her påpeger læreren Kaspar, at han allerede nu fornemmer en usammenhængende logik i historiefortællingen om projektet, blandt andet fordi ledelsen vælger at holde planlægningsarbejdet og dertilhørende information om det kommende samarbejde med frivillige væk fra uddannelsescenterets ansatte. Dertil problematiserer han det fællesmøde, hvor Kurt og skolelederen har besluttet, at projektet skal introduceres for skolens ansatte. Det er et eftermiddagsmøde med fællesspisning omhandlende årets kommende fagfordeling, og ifølge Kaspar er der intet, der på dette tidspunkt af året er mere vigtigt for en læreransat på denne skole. Når praksis altid er i udvikling og til forhandling, klynger lærerne sig til det velkendte, det de har succes med og føler sig trygge i. Ingen ønsker at tildeles fag, der er placeret langt fra deres egentlige kompetenceområde samt specialisering. Han beskriver, at sådan et møde sagtens kan medføre tårer fra nogle ansatte samt heftige debatter medarbejdere og ledelse imellem. Han mener ikke, at Seminarieprojektet og introduktionen til frivillighedsbegrebet som nyt initiativ på skolen, vil blive husket, reflekteret over eller overhovedet ønsket debatteret på en sådan dag. Lærernes fokus vil være et helt andet sted – på den kommende

¹²⁷ De tidligere præsenterede lærere: Kaspar, Anja, Vibeke og Jacob.

fagfordeling. For at skitsere lærernes virkelighed, dagligdag og præmis på uddannelsescenteret siger Kurt selv i 2012:

Kurt UngAUC er meget speciel. Det er nok en af de mest foranderlige arbejdspladser i Danmark. Der sker konstant forandringer, fordi hele modellen netop er bygget op omkring fleksibilitet, hvor vi forsøger at tilpasse os de problemstillinger, der er i forhold til 95%-problematikken. Det vil sige, at vi hele tiden forsøger at lave tilbud, der matcher de udfordringer, der er for at nå dét mål. Derfor kan man godt have 11 klassetyper i dag og om et halvt år 11 andre. Det stiller store krav til personalet, men det slider også hårdt på dem.

(Bilag 1.13 Interview 2012)

Teamkoordinatoren Kaspar får ret, og da projektet i september måned 2011 ifølge køreplanen skal påbegyndes, kommer det tilsyneladende aldrig rigtigt i gang. Efter de ledelsesinitierede opstartsmøder, hvor holdet fra læreruddannelsen vises rundt på uddannelsesinstitutionen og møder elever samt lærere, går processen tilsyneladende i stå, og meget få studerende påbegynder et praksisforløb på uddannelsescenteret.

Det viser sig kontinuerligt at være meget langt fra virkeligheden i en styregruppe til en lærers dagligdag og oplevelse af organisationen i praksis. Ingen fortællinger er nødvendigvis mere sandfærdige end andre, men Seminarieprojektets udfordring bliver, at de energiske og blændende ledelsesvisioner og stærke fortællinger kommer til at overhøre indvendingerne og forslagene til strukturændringer fra de, der skal arbejde i projektet til hverdag. Kurt ønsker at implementere og forme sit eget Philadelphia-projekt, men besidder ikke den tålmodighed til udvikling af projektprocessen, som Røvik blandt andet fremhæver som essentiel for at lykkes med implementering og kompetente oversættelser af organisationstrends og -idéer (Røvik 2007).

Modsat Aalborg Ungdomsskole har *The Netter Center of Communication Partnerships* specialiseret sig i udvikling af samt videndeling omkring Philadelphias metoder og praksis for samskabelse med frivillige studerende i en periode på over 20 år. I 2013 interviewer jeg Amy Cohen, der fungerer som specialist i frivillighed og arbejder som netværksleder på Washington Universitet¹²⁸. Hun har en fortid på The Netter Center i Philadelphia og forsøger i 2013 at bidrage til min begrebsforståelse og erfaringsramme i forhold til lokale tilpasninger og oversættelser af frivillighedsprojekter. Hendes pointe er netop, at oversættelser tager tid og må ske med største hensynstagen og fokus på den kontekst, projektet forsøges implementeret

¹²⁸ For mere information om frivillighedscenteret i Washington se bilag 1.18., hvilket er et længere interview med Frivillighedskoordinator og lektor Amy Cohen.

i. Selvom hendes ekspertise og erfaring for udviklingen af samarbejdsprocesser mellem universitet, frivillige og lokalmiljø ikke er flyttet mere end to timers kørsel østpå til nabostaten, har aktørernes behov, motivationer og engagementer alligevel et andet udseende her, hvilket kræver en anden indsats af Amy selv.

Amy Yes. In Philly we have been working with volunteer students for 20 years. I remember sending those people into those schools. I want to figure out how to do it right here. So I think [the ambition] is to move in that direction. But at the university side we're moving to have some of the departments become more engaged. Not just one class. We are working the department that teaches the Spanish language to at ways in which all of their classes can have a community engagement piece. It is about having an engagement across the curriculum.

Christina What about transferring the project to a local culture, to a new location? You have been working with volunteer students in Philly, now you are here - does it have an influence in the way you have to work in projects?

Amy Very much. When you go to Philadelphia, you know there is poor people. When you come to D.C., it is beautiful. You can never know that we have poor people living here. Our students have to travel at least half an hour to other communities. So part of the motivation is that it is very real in Philadelphia. It is much less real here in Washington. A lot of our faculty comes here because it is close to national politics, not because they want to work in the community. That difference is a big motivational factor. A lot of our faculty wants to be experts on the national stage. Also, there's a subtle difference in race politics between the two cities. I do not know how I would characterize it ... D.C. has been a majority black city for the last 50-60 years and it's beginning to change now. Philadelphia has a significant black population as well, but it is a bigger city with a different base - it has an industrial base whereas the base here [in Washington] is politics and government workers. So there is a subtle difference in how that works and in how we need to work.

(Bilag 1.18 Interview 2013)

Amy Cohen understreger betydningen af netop oversættelsens betydning, og hun forklarer at ikke meget mere end hendes sociale engagement flyttede med fra Philadelphia til Washington. Den rå skitse omhandlende frivillighedsbegrebet kunne anvendes, men både lokalmiljøet samt typen af studerende i den nye kontekst har vist sig at være markant anderledes. En studiekultur er også en ungdomskultur, hvilket er

kendetegnet ved sin kontinuerlige foranderlige og forskelligt udseende form. Faste standarder er sjældent brugbare i samarbejdet med denne målgruppe, der gerne vil skabe noget særligt og unikt, og dette udfordrer universiteternes frivillighedsafdelinger beskriver Cohen.

5.2.8. NÅR OVERSÆTTELSEN OVERSÆTTES AF LÆRERNE

Når jeg i sparringssituationer med styregruppen forsøger at påpege lærernes behov for inddragelse og dels også at kvaliteten af deres perspektiv vil kvalificere Seminarieprojektets design, mødes jeg af argumentet, der omhandler tid. Frivillighedsprojektet er et udviklingsprojekt på tre år, og aktørerne har derfor ikke 20 år til gensidig læring af den erfaringsdannelse og videndeling, der bør udveksles fra pilotprojekt til pilotprojekt, påpeger Kurt. Projektet må lære i takt med at det stabiles på benene, og måske snubler det lidt undervejs, men så, argumenterer ungdomsskoleinspektøren, er det den læringskurve vi sammen gennemgår. Kurt er en handlingens mand, og processer igangsættes hurtigt.

Men det samskabelsesprojekt, der giver mening på skrift, udfordres indledningsvis af mange forskellige faktorer, som Kurt ingen mulighed har for at forudsige, da han ikke har sin daglige gang på uddannelsescenteret, og derfor ikke kender de tilhørende institutionelle logikker. Han ved at sygemeldingerne er mange på UngAUC, da arbejdspladsens struktur samt den unge målgruppe kan være krævende for lærerne, men han forstår ikke den kobling teamkoordinatoren laver til eksempelvis pointen omkring betydningen af det årlige fagfordelingsmøde. Når alt andet er ustabil og foranderligt, så får det stor betydning at undervise i de fag, man som lærer har erfaring og føler sig tryk og kompetent ved at varetage, forklarer den ene teamkoordinator. Da disse opmærksomhedspunkter fremlægges for Kurt, kalder han det helt bogstavligt noget pjat. Han anvender et klassisk autoritetsknep og understreger, at lærerne vel må anses for værende voksne mennesker, og at man derfor som leder må appellere til deres professionalisme. Den årlige fagfordeling må ikke fylde så meget i lærernes bevidsthed, at Frivillighedsprojektet nedprioriteres til mødet og i tiden derefter.

I de indledende interviews med teamkoordinatorerne oversættes projektkonceptet bestemt ikke udelukkende som en byrde eller udfordring for skolen. Tværtimod arbejder gruppen under hele mit møde med dem aktivt med at omsætte og oversætte frivillighedens potentiale til netop deres kontekst, deres undervisningsform og deres elevgruppe.

Vibeke Det vil jo helt klart lette os. Men hvis det er sådan noget med, at de hele tiden skal evalueres, og vi skal skrive, hvor langt de er kommet, og vi skal trække teori ind, og "når vi gør sådan, så er det jo fordi..." Så kan jeg da forestille mig, der er nogen, der vil sige: "Det orker vi bare ikke!"

Anja Ja så skal der ekstra tid til.

Vibeke Ja lige præcis, så skal vi have ekstra tid.

(Bilag 1.5 Interview 2011)

Majgaard påpeger en stigende dokumentations- og evalueringsbyrde ikke bare hos ledelsen i den offentlige sektor, men også placeret hos frontpersonalet (Majgaard 2014). Da Seminarieprojektet første gang introduceres for teamkoordinatorerne, er netop evalueringsbyrden og tidspresset det første, de nævner. Er her tale om en opgave, der skal indgå i arbejdsporteføljen, men som ikke vil tildeles en tydelig plads i skemaet med et antal timer til den enkelte lærer, der beskæftiger sig med projektets relaterede opgaver? Altså skal der løbes stærkere end vanligt uden en tids- eller lønmæssig kompensation? Mødet afholdes for at involvere det frontpersonale, der skal indgå i partnerskabsprojektet, og hensigten er, at de skal være betydelige aktører i udviklingsarbejdet. Dog fremkommer det af tidspunktet, interviewet er foretaget på, at beslutningen om projektets eksistensberettigelse allerede er taget, og partnerskabet er indgået. Medinddragelsen er derfor begrænset til et omfang, der omhandler den form projekt- og proces skal tage, når de skal indgå i lærernes hverdag og undervisningsform på UngAUC. Mødets form får derfor også betydning for de argumenter og de temaer, der bearbejdes i det halvanden time lange sparringsmøde. Ingen teamkoordinatorer udtaler derfor, at pilotprojektet ikke er ønsket blandt de lærere, de repræsenterer, men her påpeges i stedet, hvilke udfordringer der skal adresseres før at det overhovedet kan komme på tale, at det bliver et initiativ, som, lærerne føler, kan supplere skolens kerneydelse.

Christina Hvis nu I tænker på jeres kolleger, hvad ville så gøre tingene ikke bare spiselige, men så de siger: "Det er fint det her"?

Anja Jamen det tror jeg vil være, hvis vi siger, det er en del af vores årsplan, altså når vi sidder og siger, vi skal omkring de og de ting i pensum og forelægger det den her praktikant eller partner, så kan vedkommende byde ind og sige: "Du siger ældre litteratur og Dansk på linje, jeg kunne godt tænke mig at lave et forløb og jeg har nogen idéer". Så kunne vedkommende tage sig af det. Det kan selvfølgelig godt være, man skal have en eller anden form for vejledning undervejs, så man kan se, om det lever op til kravene, altså om det er på det høje niveau, det skal være, eller det lave niveau, det skal være på, sådan så man ikke spilder tiden.

Christina Så I får simpelthen en eller anden form for liste eller katalog omkring de studerendes kernekompetencer, og så bliver det fordelt ift. pensum? Eller også er det bare en fælles snak, man tager, når de er blevet fordelt?

Anja Ja præcis for vores teams er forskellige. Nu er jeg jo i Prøve-team, men det vil sige, jeg selvfølgelig gerne vil have nogen som har linjefag i Dansk, Engelsk, Matematik eller Fysik, som jo er de prøvafag, vi udbyder (...) Og der har vi jo alle sammen et eller andet behov.

(Bilag 1.5 Interview 2011)

En teamkoordinator udtaler, at der eksisterer et behov for supplerende arbejdskraft i alle teams. Hun er ansvarlig for det team, der underviser elever, der inden for et år eller to vurderes til at kunne bestå en eller flere eksamener fra en 9. eller 10. klasses afgangseksamen. Men at frivillige lærerstuderende skal kunne indgå i organisationen som en ressource, må ifølge hende ikke blive på bekostning af dyrebar tid, som lærerne kunne have anvendt mere konstruktivt på selve målgruppen.

5.2.9. NÅR OVERSÆTTELSEN OVERSÆTTES AF DE STUDERENDE

Styregruppens vision bygger på, at alle studerende kan indgå på lige fod med de lærere, der har deres daglige gang på UngAUC. Det forventes, at et samlet hold lærerstuderende, hvor hovedparten er i aldersgruppen 20-27 år, skal kunne arbejde selvstændigt og udvise initiativ og efter et introduktionsforløb kunne planlægge egen undervisning eller fungere som engageret hjælpelærer. Det udvalgte hold består af 24 studerende, der netop påbegynder deres 2. semester, og som har tilvalgt linjefaget specialpædagogik.

Efter introduktionen til projektet havde 18 studerende intentioner om at påbegynde samarbejdet, 10 kom rent faktisk i gang og 6 studerende er stadig tilbage efter vinterferiens uge 8 i 2012. Disse 6 er stadig tilknyttet projektet og aktive i dialogerne omkring sparring og udvikling af den fælles praksis. Disse studerende har alle etableret en personlig relation til en tilknyttet lærer, der fungerer som kontaktperson, og det er i dette praksisfællesskab at projektidéen rent faktisk lykkes med, at blive en merværdi for de niende- samt tiendeklasses-elever, projektet i bund og grund omhandler. At forpligte sig til en konkret sparringspartner og lærer, og lade det sociale rum blive indgangsvinkel for den gensidige læring og kompetenceudveksling, der forhåbentligt skal finde sted, viser sig at fungere. Disse studerende ønsker at tage imod den udfordring, som skolens struktur og målgruppe repræsenterer, og har overskuddet til at møde en ”ny kultur”, byde ind med deres idéer, kompetencer og ressourcer og tilpasse sig forholdene.

(Bilag 6.3 Ph.d.'ens artikler 2013)

Denne beskrivelse af Seminariprojektets organisering og udfald det først forløbende år beretter om, at mange studerende ikke finder det muligt at oversætte projektets intention samt vision til de logikker og virkelighedskonstruktioner, det indbefatter at være studerende på University College Nordjylland. Frivillighedsbegrebet i Philadelphia-udgaven bliver en brik, der ikke hører til i puslespillet, og de studerende føler ikke, at de får støtte og vejledning i den komplekse opgave, det er at oversætte konceptet til noget meningsgivende for egen uddannelse og fremtid. Her er drivkraften for det frivillige engagement ikke et års betalt collegeuddannelse – det er en ret, som danske studerende tager for givet, forudsat at de opfylder drømmestudiets adgangskrav. Det, der giver de studerende lyst til at prøve kræfter med undervisningsformen på uddannelsescenteret, betinges først og fremmest af hvem de møder og hvilket praksisfællesskab, de kommer til at indgå i. Mødet mellem aktørerne og rammerne for netop det får langt den største betydning i projektet.

De studerende oplever introduktionen og den første tid i projektet som en udefrakommende organisations forsøg på at presse en medarbejderlogik ned over dem, som de aldrig har accepteret præmissen for. De føler sig netop som studerende, ikke som ansatte, og de få studerende, der faktisk formår at oversætte konceptet til egen kontekst og finder det meningsgivende at investere frivillige kræfter på uddannelsescenteret, ønsker først og fremmest dialog med lærerne herom samt vejledning og støtte til at indgå i den nye kultur og praksis. Da de har taget valget om at arbejde som frivillige på skolen, forventer holdet billigelse og anerkendelse for at påbegynde samarbejdet med uddannelsescenteret og aktivt vælge projektet til. Intet af dette finder sted, kommenterer de studerendes efter den første projektperiode. På uddannelsescenteret er erfaringerne hovedsageligt, at lærerne enten ikke ved, at de studerende kommer den pågældende dag, hvor de skal i gang med deres frivillige forløb, de oplever at nogle lærere slet ikke kender til projektet, eller at de tildeles en mere eller mindre tilfældig kontaktperson, og derved bliver deres arbejde i høj grad betinget af, hvad der opstår i den personlige relationsdannelse med den pågældende lærer.

Skolelederen Vibe sender de frivilliges spørgsmål videre til mig som administrativ projektleder og ph.d.-studerende, da hun ikke føler, at det er hendes opgave at træde ind i dette projekt. Nedenstående interviewuddrag er fra et evalueringsmøde i styregruppen, hvor Mathias, en frivillig studerende præsenterer hans oplevelse af Seminariprojekts virkelighed.

Mathias Det virker til at kommunikationsvejen er for lang. Det duer ikke, at vi skal ringe eller skrive til Christina, hvis der er noget vi ikke kan finde ud af. Det er lidt ærgerligt, at (skolelederen) er syg i dag, fordi det virker til at ligge hos hende. Vi har haft to studerende, der har oplevet, at første gang de kommer ind til Vera, og hun så bare skubber det væk, - "det er ikke hendes ansvar". Så er der i hvert fald sket en fejl, fordi det er hende, der

står derude, og det giver indtryk af, at det er hende, der er ansvarlig sammen med dig i forhold til din Ph.d. Men især i forhold til de andre tre koordinatore, og så skubber hun det bare væk. Det vil hun ikke forholde sig til. Det synes jeg er forkert.

Kaspar De henvender sig, fordi de ikke kan finde ud af, hvad de skal.

Mathias Ja, og det er fandeme hende, der er daglig leder derude. Så må hun også tage noget ansvar. Det blev jeg helt vildt skuffet over at høre. Vi fik det af vide allesammen, og der var mange, der i forvejen var i tvivl om, hvor meget de ville investere i det. Den negative pose fik en stor sten mere.

(Bilag 1.13 Interview 2012)

Det er de få frivillige, der både er psykisk stærke, meget vedholdende og målrettede samt dem, der tilhører den ældre del af holdet, der vælger at blive i projektet. De resterende studerende afklæder sig ungdomsskoleinspektørens og projektets logik og bekræfter hinanden i, at et tilvalg om et linjefag på en læreruddannelse ikke lovmæssigt kan indebære at bedrive frivilligt arbejde på et uddannelsescenter.

Mathias¹²⁹ fra ovenstående uddrag bliver sammen med sin tilknyttede kontaktperson Kaspar, projektets redning. Mathias ønsker deltagelse i projektet, da han har klare ambitioner om en ansættelse efter endt uddannelsesforløb. Han er yderst målrettet, analytisk skarp og formulerer meget præcist, hvad de frivillige har brug for, for at kunne fortsætte samarbejdet. Og med udsigten til projektets sammenbrud åbner ungdomsskoleinspektøren nu muligheden for, at de studerende samt lærerne selv kan re-designe Seminarieprojektets form og i særdeleshed den iboende kommunikationsgang.

5.3. OVERSÆTTELSEN REDEFINERER FRIVILLIGHEDSBEGREBET

I forsommeren 2012 samarbejder to studerende, en teamkoordinator og den semesteransvarlige fra læreruddannelsen koncentreret på udviklingen af et bæredygtigt projektdesign, der giver mening i netop de studerende samt lærernes konkrete kontekst og virkelighed. Variablerne, der skal medtænkes i designet, beror på de logikker, der mødes og udfordrer hinanden, når en Nordjysk læreruddannelse forsøger at koble sin praksis til studerende, der løbende foretager frivilligt arbejde på et uddannelsescenter for fagligt samt socialt udfordrede elever fra udskolingen.

¹²⁹Mathias er en markant studerende fra Seminarieprojektet, der i 2012 indsættes som del af den etablerede arbejdsgruppe. I dag 2017 er han fastansat på uddannelsescenteret.

Resultatet bliver, at frivillighedsbegrebet nedlægges til fordel for begrebet *Uddannelsesstillinger*. Evalueringer og statusmøder viser løbende, at frivillighedsbegrebet ikke er et dækkende begreb for samarbejdsrelationen hverken for studerende eller hos lærerne på uddannelsescenteret. Parterne føler gensidigt et behov for i højere grad at kunne forpligte hinanden på noget mere specifikt. Frivillighedsbegrebet opleves som værende uhåndterligt og kompliceret at omsætte til begge de logikker og praksisformer, som hver institution bygger på. Den nye praksis kommer til at bestå af en ansøgningsrunde, hvor hele årgangen, der ønsker at beskæftige sig med specialpædagogik på læreruddannelsen, kan ansøge om en uddannelsesstilling på UngAUC. Uddannelsescenterets ny-udvalgte projektleder Kaspar, som har set en mulighed for at skabe noget interessant siden pilotprojektets opstart, udvælger herefter det antal profiler, som han vurderer, at de forskellige teams på skolen kan rumme det pågældende år. Alle studerende tildeles en kontaktperson, og deres samarbejdsform kontraktliggøres i fællesskab ved første møde. Frivillighedsprojektet udgør for disse aktører to begreber, der hver kan rumme uendelige forestillinger om, hvad samskabelsesprocessen skal indebære. Et projekt for en lærerstuderende opleves ofte som periodisk, noget der tages seriøst indtil, at den næste eksamen kræver dedikation samt fokus. Det første år bærer præg af, at samarbejdsrelationen droppes blandt andet når de studerendes skemalagte praktikvalg påbegyndes, eller når andre nye faglige samt sociale initiativer og projekter påbegyndes.

Projektet beskrives af aktørerne nu i sommeren 2012 for første gang som appellerende og ”tilkoblingslækkert” for de involverede, der skal have det mellem hænderne i dagligdagen, og stemningen er fyldt af engagement – der er for første gang udviklet et fælles sæt begreber, med hvilket det nu er muligt for alle aktører at italesætte Seminarieprojektets vision, praksis og udfordringer. En anden årsag til den ændrede motivation i arbejdsgruppen kan være, at styregruppen nu formår at give slip og skabe rum for, at forhandlingsrationaliteten kan sættes i spil. Dette skaber netop det handlingsrum, der fordrer ejerskab og motivation hos aktørerne (Sørensen og Torfing 2005) (Majgaard 2017). Desuden er et praksisfællesskab og en dertilhørende stærk personlig relationsdannelse ved at blive opbygget omkring specielt temakoordinatoren Kaspar og den handlekraftige meget motiverede studerende Mathias. De spejler sig i hinandens praksis og oplever en gensidig gevinst ved projektets nuværende rammesætning. Kaspar fortæller, at han nu har fået mulighed for at fralægge sig nogle mere trivielle ansvarsområder i sit team for til gengæld at kunne koncentrere sig om udviklingen af dette partnerskabsprojekt og dets oversættelse i hans konkrete praksis. Det passer ham godt, da han finder udviklingsarbejde langt mere interessant end skemalægning og skoledrift, fortæller han. Mathias har desuden fået funktion som mentor for nye studerende, der ansøger om en uddannelsesstilling på uddannelsescenteret. Begge parter har et personligt incitament for at bidrage til udviklingen af Seminarieprojektets bæredygtighed, og da de tager del i hinandens arbejdsliv, kobles projektet således på en personlig relation,

der derved kontinuerligt minder aktørerne om deres påtagede ansvar samt arbejdsfordeling i det etablerede praksisfællesskab.

5.3.1 DET FORSVUNDNE PROJEKT

Sidst i august 2012 præsenteres det nye Seminarieprojekt for de studerende på Læreruddannelsen på University College Nordjylland. Jeg deltager og varetager den historiefortællende rolle, der beskriver projektets kringlede vej til sin nuværende form, og dertil medvirker også den nye projektleder, Kaspar, samt tre studerende, der har medvirket i projektet siden lanceringen af den første udgave i 2011. De har alle valgt at træde ind i rollen som fremtidige mentorer for projektets kommende studerende.

Arbejdet med oversættelsen af Philadelphia-konceptet og frivillighedsbegrebet synes at have skabt en ramme om et projekt, der er meningsgivende for alle deltagende aktører. Stemningen i tiden herefter er god, og der strømmer mange interessante ansøgninger ind, så jeg overraskes, da et opfølgningsmøde i maj 2013 afslører, at projektet er sporløst forsvundet.

Projektlederen i uddannelsescenteret forklarer, at den 25 dage lange lærer-lockout fuldkommen har knust kommunikationsgangen mellem de lærere og studerende, der skulle varetage de oprettede uddannelsesstillinger. Uddannelsescenteret har bortset fra få ansatte stået tomt og lærernes arbejdsliv og hverdag på skolen har været overladt til en uvis fremtid. Det sidste, der har fyldt i bevidstheden hos de ansatte i disse forårsmåned, har været seminarieprojektet. Ungdomsskoleinspektøren er frustreret og anklagende, og hans udmelding er; ”man kan jo ikke give den lock-out skylden for alt!”. Efter et møde i styregruppen enes dets medlemmer om at påbegynde en ny projektrunde, og det første opstartsmøde for nye studerende samt deres tilknyttede kontaktlærere fra uddannelsescenteret afholdes på hotel Hvide Hus i Aalborg, august 2013. Her forlader jeg projektet, da jeg skal på barsel med mit første barn. En ny administrativ projektleder, Annika fra ungdomsskolens projektteam, skal nu overtage min rolle, og hun følger mig i denne periode som føl på projektet.

5.3.2. EPILOG – ET SPRING I TID

Efter to på hinanden følgende barsler samt tiltrædelsen i en ny stilling som projektmedarbejder og adjunkt, har det efter næsten tre år atter været tid til at genbesøge Seminarieprojektet, Aalborg Ungdomsskole samt Skole- og Kulturforvaltningen. Det har i denne forbindelse været naturligt for mig at arrangere et uformelt møde med det projektteam, jeg i den treårige aktionsforskningsperiode fra 2011-2013 indgik i. Da jeg spørger til Seminarieprojektets nuværende status, forklarer de, at de intet kender til et sådant projekts tilstedeværelse i organisationen. Den forgangne periode har betydet store omvæltninger for ungdomsskolen, hvor flere nøglepersoner har forladt organisationen. Kurt, der var projektets største fortalere og

energikilde, har forladt sin stilling til fordel for livet som pensionist. Kaspar, den lokale projektleder og teamleder på uddannelsescenteret, har ligeledes forladt organisationen, og er nu skoleleder på en anden nordjysk skole. Dertil er min afløser i projektteamet, Annika, heller ikke i organisationen længere, da hun inden for ganske få måneder blev del af en konflikt med Kurt og valgte at søge andet arbejde. Ingen tilbageværende i organisationen husker Seminarieprojektet.

5.4. EN STYRET FORTÆLLING

Jeg giver måske indtrykket af, at Seminarieprojektets partnerskabsaftale repræsenterer en tom og på sin vis en udpekuleret skal, der skal dække over den egentlige og noget anderledes udseende målsætning og intention. Sådan oplevede jeg dog slet ikke udviklingsarbejdets proces og formgivning i praksis. Partnerskabets rammeaftale bliver repræsentativ for styregruppens reelle virkelighedskonstruktion og forestilling om, hvordan projektet skal virke og udspilles med uddannelsescenteret som arena. Ungdomsskoleinspektøren bliver historiefortælleren af et narrativ og projektunivers, som vi alle inspireres og på sin vis blændes af, når vi i dette forum tilbringer tid sammen og arbejder på det endelige designs udformning. Selv den tøvende skoleleder forføres i glimt og nyder idéudviklingsarbejdet og dialogen, der ofte bliver en drøftelse af projektets mere brede og generelle penselstrøg.

Kurt Jeg synes mødet skal handle om to ting; det ene er dét, jeg vil kalde “den korte bane” - det er det vi står med nu, som vi skal have kørt igennem til sommer; hvad vi er nødt til at gøre ved det for at få det på plads, så vi kommer i mål med nogle historier, der er fornuftige. Det andet spor, det er så “den lange bane” - hvad er det, der ikke er lykkedes? Hvorfor er det ikke lykkedes? Hvad kan vi lære af det? Hvordan bruger vi det til næste år? Osv...

Anders¹³⁰ Det synes jeg er en god dagsorden.

Kurt ... fordi man kan jo sige, at vi havde de bedste intentioner, men der er ting, der ikke er lykkedes af forskellige grunde. Så kan man så vælge imellem to løsninger: man kan vælge at sige, at det gider vi fandeme ikke at bøvl med eller man kan vælge at sige, at nu kvalificerer vi det her på grundlag af vores erfaringer. Vi er det sidste sted i Ungdomsskolen. Vi er der, hvor vi ikke har lyst til at sige, at vi opgiver, men vi er bevidste om, at der

¹³⁰ Anders er underviser på læreruddannelsen og deltager i styregruppen omkring seminarieprojektet. Han forlader dog projektet i de første måneder af 2013 for at påbegynde et ph.d.-studie.

er nogle ting, der skal udvikles og forbedres på grund af de erfaringer, vi har gjort.

Anders Lad os tage den dén vej.

Ingrid¹³¹ Ja, det lyder fint.

(Bilag 1.13 Interview 2012)

I forrige kapitel beskriver jeg, hvorledes Ungdomsskoleinspektøren udfordres af Frivillighedsprojektets tænketank, den forhandlingsrationalitet og den vertikale styring samt struktur, som aktørerne fra Aalborg Universitet insisterer på at etablere og opretholde. Omvendt forholder det sig indledningsvis i Seminarieprojektet, hvor universet og energien i den første tid alene besiddes og kontrolleres af Kurt selv. Styregruppen her indretter sig som aktører i hans fortælling og lader ham forme sprog samt retning. Vore iboende logikker og virkelighedskonstruktioner opløses for en tid i samværet med Kurt, da han er absolut den mest karismatiske samt styrende stemme i projektet. Mine fingre har indtastet alle Seminarieprojektets officielle dokumenter, men sproget og diskursen var aldrig min egen.

Da den egentlige udforskning af Seminarieprojektets kontekst, praksis og præmisser påbegyndes, opstår der tydelige sprækker, hvilket det bliver min rolle at adressere og finde et sprog for uden at kompromittere relationen til hverken Kurt eller de andre aktører i pilotprojektet. Men hvordan adresseres en u hensigtsmæssig magtrelation og tilstedeværelsen af konflikterende styringsrationaler (Sørensen og Torfing 2005)? En egentlig styrke i afhandlingens tilblivelse fra aktionsforskningsproces og en absolut interagerende og deltagende forskerposition til den endelige databehandling og analyse, der er færdiggjort efter en længere barselsperiode, har derfor været en mulighed for at distancere forskningsprocessen fra den styrende karismatiske historiefortælling, der på det givne tidspunkt fandt sted i Frivillighedsprojektet. Tiden og forskerpositionens endelige dekobling fra udviklingsprojektet har muliggjort et perspektiv samt overblik over processens milepæle og større tematiske hovedoverskrifter, som i 2013 ikke ville have været muligt at gennemskue samt overse. Jeg var på det givne tidspunkt begravet for dybt i det etablerede praksisfællesskab med såvel min faglige som sociale identitet.

Seminarieprojektet forsvandt med sine nøglepersoner og uden tvivl især med ungdomsskoleinspektørens exit fra organisationen. Da det primære incitament og motivationen udsprang af forhold, der gjorde sig gældende for ungdomsskoleinspektørens praksisidentitet og virke, formåede projektet ikke at have en eksistensberettigelse, da han blandt andre primære projektprofiler forsvinder. Flere aktører, der praktisk var involveret i Seminarieprojektets pilotperiode, udviste en vis

¹³¹ Ingrid repræsenterer den semesteransvarlige underviser på lærerseminariet, der under pilotprojektet deltog aktivt i udviklingen af Seminarieprojektets design og potentiale.

lettelse for hver udfordring, projektet viste sig at møde. Åh, hvis bare partnerskabet kunne opløses nu! At reducere kompleksiteten på såvel Uddannelsescenteret som i planlægningen og afviklingen af linjefagets indhold på University College Nordjylland ville være en kærkommen gave.

5.5. EN NÆSTEN ANDERLEDES FORTÆLLING

Frivillighedsprojektets mest vellykkede pilotprojekter var netop der, hvor de frivillige studerende selv i tæt samarbejde med frontpersonale fra Aalborg Ungdomsskole fik mulighed for at udvikle og designe et pilotprojekts tilpassede forløb og metode. Nedenstående interviewuddrag er fra et pilotprojekt kaldet *Demokratiprojektet*, hvor fem frivillige studerende i samarbejde med Annika, en projektleder fra ungdomsskolen, som netop var færdiguddannet fra Aalborg Universitet, fik en meget fri opgave, hvor det eneste, der var fastlagt af Ungdomsskoleinspektøren, var slutproduktet. Der skulle efter seks måneder afholdes en ungekongres for Aalborg Kommunes skoleelever, og på denne kongres skulle udvælges et lokalt ungebyråd. Annika designede en projektproces, hvor gruppen af frivillige løbende evaluerede og rekonstruerede projektplanen i fællesskab efter behov, og her tog aktørerne sammen højde for de forhold, der viste sig interessante eller udfordrende i praksis. Annika besluttede sig for at definere en retning og et mål, men forholdt sig ellers åben til, hvordan de frivillige ønskede at agere og håndtere opgaven. Dette foregik bestemt ikke uden spændinger og for Annikas vedkommende en god mængde is i maven, for i bund og grund oplevede hun sig som ene ansvarlig for, at de unge skoleelever i sidste end, fik en kongres af møde op til.

Mennesket i den flydende modernitet er noget i kraft af sit sidste projekt, i kraft af sin omstillingsevne og måles og vejes desuden ud fra sine samarbejdsevner.

(Bauman 2000, 6-4)

Der var i projektet derfor ofte en drøftelse af, hvor meget plads og ansvar de frivillige skulle have, og hvor mange opgaver Annika selv skulle varetage. Denne øvelse viste sig at være en kontinuerlig øvelse og balancegang i alle pilotprojekter, hvor frivillighedsbegrebet blev undersøgt og forsøgt oversat i de konkrete lokale kontekster. Og behovene viste sig alle steder forskellige og varierede afhængig af, hvilke aktører der udgjorde praksisfællesskabet, og hvilke opgaver der var tale om (Wenger 1998).

Sofia Altså, jeg synes det har været mega spændende. Hele processen fra vi skulle opbygge denne her ungekongres fra den første pilotundersøgelse omkring det. Nu har man jo kun læst om det. Når man kun er på fjerde semester, så er man jo ikke kommet så langt i den proces der. Men sådan hele det at komme ned i praksis, det synes jeg har været kanon spændende. Og bare at

være med til at opkvalificere og være med i den faglige sparring - også selv om vi bare er frivillige og ikke har det samme ansvar som andre, så synes jeg at det har været fedt.

Pernille Jeg synes generelt processen har været ret spændende, at se, hvordan vi har fået stablet det på benene.

Christina Hvis det var jer, der skulle planlægge et samarbejde med en projektleder som Annika. Var der noget I ville have gjort anderledes, for at få jer selv bragt mere eller mindre i spil. Ville I gerne have haft andre opgaver eller mere eller mindre ansvar?

Sophia Jeg synes egentlig ansvarsmængden har været passende, der kunne godt have været mere fyldt på.

Annika Det er også, hvad jeg selv har sagt til Christina. Det jeg har lært af det, det er, at jeg gerne må give mere slip. Det er første gang, jeg skal forsøge at uddelegere på denne måde.

Mette Mia har nævnt, at hun ikke er gået så meget ind i det, fordi hun ikke har fået det ansvar, som hun gerne ville have haft. Forstår I det?

Annika Ja, ja, jeg er helt med. Så er det ejerskabet forsvinder lidt, og så er man der bare sådan...

Mette Og så forsvinder engagementet også...

Annika Så tror jeg også det handler meget om de frivillige, der så er. Vi kunne jo også have været meget, hvad kan man sige, uheldige. Der er jo også dem, man ikke har lyst til at uddelegere ansvar til. Men det er jo noget, man finder ud af, når man lærer folk at kende i processen.

Mette Jeg synes, det var en fin workshop, vi havde, hvor vi rent faktisk lavede noget, der skal bruges til noget. At man får fingrene i det praktiske arbejde. Personligt synes jeg, mange ting er helt vildt spændende at læse, men det synes jeg faktisk var helt vildt spændende at lave.

(Bilag 1.16. Interview, 2012)

Som de frivillige studerende her diskuterer på et evalueringsmøde med både Annika og jeg, så finder de arbejdet med demokratiprojektet spændende og relevant, men de fremhæver dertil, at deres engagement især afhænger af muligheden for at være meddefinerende og skabende i processerne. Jeg oplevede at nøglen til især dette

projekts succes, var det handlingsrum eller den mulighedsskabende arena, der blev skabt for dialog og læring af procesforløbet. De frivillige følte sig betydningsfulde, og mærkede at deres stemmer og perspektiver fik betydning for, hvordan både opgavens produkt og proces blev udformet – det skabte et meningsfuldt samt socialt og lærende fællesskab, hvor de fleste blev hængende længere end blot et enkelt år. Demokratiprojektet var et af de projekter, der fortsatte upåklageligt, også efter, at jeg forlod organisationen i 2013. Men da Annika får en ny ansættelse efter et par år, forsvinder også dette pilotprojekt med hende som fagperson samt med det personlige forhold og det fællesskab hun havde skabt med sig selv i centrum for netop denne gruppe frivillige.

Så fortællingen om Demokratiprojektet er en helt anderledes proces end den, der definerer Seminarieprojektets fortælling, og så alligevel viser det sig ikke at være bæredygtigt. Som Dewey ville beskrive, så har erfaring fundet sted gennem handlinger foretaget i praksis, men ganske som i Seminarieprojektets tilfælde, så blev pilotprojektets erfaring aldrig til samlet organisatorisk viden og læring (Dewey 2009).

5.6. FORSKERENS EGEN SELVOBJEKTIVISERING

Min egen funktion og rolle i Seminarieprojektet repræsenterer en kompleksitet, jeg oplevede som virkelighed og en betydningsfuld tematik. Projektafdelingen var ungdomsskoleinspektørens initiativ og kærlighed. Som han sagde kort tid efter min ansættelse, så skulle han i en parallel og alternativ virkelighed nok have været projektmedarbejder. Han identificerer sig med denne gruppe medarbejdere, elsker idéudvikling og er passioneret omkring udviklingsarbejde, der dynamisk og foranderligt kan imødekomme ungdomsskolens mere generelle strategiske indsatser.

Min forskerposition er en opgave, der indbefatter løbende at sparre med praksis om mine observationer og analyser for på denne måde at producere nye handlinger i projekterne, der tjener dets mål mest hensigtsmæssigt. Men min allierede i hele forskningsprocessen og årsagen til min tilstedeværelse i organisationen er ungdomsskoleinspektøren. Når aktørerne beskriver, at udfordringerne i langt de fleste projekter, især Seminarieprojektet, er styringshierarkiets praksis og opbygning, har jeg en forpligtigelse til at adressere den konflikterende ledelseslogik, som er repræsenteret i projektet af dets igangsætter, ungdomsskoleinspektøren selv. Jeg følger det sidste år af min involvering i praksis, at jeg er ved at save den gren over, som jeg selv sidder på. Jeg bliver tydeligt tynget af den retning forskningsprocessen har taget. I den tidligere beskrevne projektafdeling er næsten etableret en lille familie. Vi spejler os i hinandens identiteter samt faglige praksis – det er en glædens dag, når vi engang imellem alle har opgaver, der betyder, at vi sidder på kontoret og arbejder i fællesskab. Vi har opbygget en gensidig forståelse for hinandens praksis samt et meget loyalt og tillidsfuldt fællesskab. Kurt indgår til dels heri. I hvert tilfælde er der én ting, man ikke ønsker sig som medlem af denne gruppe – man ønsker ikke at skuffe far (Åkerstrøm Andersen og Born 2001)! Så, som mine forskningsmæssige fund

begynder at tage form, kan jeg mærke en utilpashed ved min fremtidige position og den situation, det kan bringe mig ud i.

Åkerstrøm rammesætter denne kompleksitet og udfordring ved at forklare moderne organisationers praksis med udgangspunkt i sproget. Han påpeger, at retorikken i det offentlige i dag bygges op omkring en kærlighedssemantik, der narrer os til at tro, at organisationens praksis og fællesskab er direkte overførbart til den logik og præmis, som den biologiske familie betinges af (Åkerstrøm Andersen og Born 2001). Ledere og medarbejdere opstilles i kærlighedssemantikken ikke som modsætninger, men som ligeværdige, og organisationen fremhæves på denne måde som deres fælles ansvar – som en lille familie. Her ligger en vigtig pointe i, at medarbejderne derved afskæres fra at stille spørgsmål ved eksempelvis det eksisterende forventningspres og den anvendte styrings- samt kontrolform. Det er ikke muligt at erklære sin kærlighed til organisationen og på samme vis stille sig uenig og ønske en anderledes struktur. Samspillet mellem identiteter former organisationens logikker og rammer - medarbejderen har dermed selv formet sin egen funktion, mængden af ansvar og pålagt sig selv et givent arbejds- og forventningspres. Ledelsens logik og praksis er derfor kompliceret at adressere og anfægte (Åkerstrøm Andersen og Born 2001, 202).

At anvende en semantik baseret på familiens værdier er ifølge Åkerstrøm og Born et effektivt redskab, der har en evne til at fremme engagement og tilhørsforhold mellem individ og organisation. Relationerne kan fungere som en slags forelskelse, hvor begejstring og involvering kan flytte bjerge og skabe uanede muligheder for forandring og udvikling. Lukker de kommunikerende parter hinanden ind i en fælles dialog og er i stand til at bygge videre på hinandens begrebsverden, symbolik og idéer, kender sproget og mulighederne for så vidt ingen grænser. Her agerer sprogbrugen bro, der bekræfter samhørigheden og identitetsfølelsen i organisationen. Som at sige ”jeg elsker dig” går individerne ind i kommunikationen med en forudbestemt anerkendelse af den andens begrebsverden, værdier og identitet, og derudover er individets tilstedeværelse i den talendes referenceramme med til at bekræfte identiteten. Udtalelsen ”jeg elsker dig” må nødvendigvis betyde, at den, der tales til, har stor betydning for hele den talendes forestilling om mening, sammenhæng og betydning for egen identitet. Overført til et organisatorisk perspektiv kan man sig, at relationen og intensiteten, der lægges op til i samarbejds- og projektprocesser, forpligter i en anderledes grad end hidtil.

Åkerstrøm og Born beskriver relationen mellem leder og medarbejder som en sammenhørighed, hvor det er nødvendigt at kende koderne og leve op til forventningerne, der, som i kærligheden, sjældent er klart defineret og beskrevet. Involvering, initiativ og engagement er svære størrelser, der må afkodes for ikke at skuffe kollegaer, ledere og selve organisationen. Identiteten formet af kærlighedssemantikken læner sig altså op af et binært system, der baseres på elsker/elsker ikke, hvor det at være elsket uden tvivl er mest attraktivt. Derfor er det kontinuerlig op til medarbejderen at spejle sig i organisationens behov og derved -

gennem initiativer og selvudvikling – at forandre og forme sin identitet og på denne måde bibeholde organisationens afhængighed af sig. Kan medarbejderen ikke længere gøre dette, er det fordi virkelighedsopfattelsen og engagementet ikke længere deles med organisationen (kærlighedssemantikens logik), og derved ekskluderer medarbejderen sig selv.

Anvendes dette perspektiv på min position i Frivillighedsprojektet, så betyder min accept af kærlighedssemantikens logik og virkelighedskonstruktion, at jeg i takt med at mine forskningsmæssige fund manifesterer sig frygter for den selveksklusion, jeg aner må finde sted ved afslutningen af mit feltstudie og ophold i praksis. Kurt ønsker en bekræftelse af familiens succes og praksis. Han formulerer det aldrig direkte, men mine analyser bør ifølge ham understøtte ungdomsskolens historik og praksis ved at fremhæve samskabelsesprojektet med frivillige studerende som fremsynet og innovativ praksis, der kan reformere eksisterende metoder i det offentlige. Mine faktiske fund og hovedpointer, der fremkommer som del af aktionsforskningsprocessen, repræsenterer ikke denne usynlige men førte hånd, og mine præsenterede perspektiver bevirker, at jeg begynder at undgå Kurts kontor og desuden begynder at fokusere en anelse mere på de andre aktører til fællesmøderne. Jeg lever ikke op til familiens eller i dette tilfælde til ”fars” forventninger.

5.7. OPSAMLING

Dette kapitel har været dedikeret til Seminarieprojektets praktikere. Jeg har givet et indblik i, hvordan strategiske logikker og visioner om samskabelse og udviklingsfællesskaber kan klinge hult de steder i det tværorganisatoriske projekt, hvor målsætninger og strategier skal finde fodfæste i praksis.

Dette afsnit havde til hensigt at nuancere og beskrive et konkret projektprodukt. Dets intention var at illustrere, hvorledes frivilligheden kom til udtryk i en konkret praksis i en specifik del af Ungdomsskolen. Hvad forstod aktørerne ved begrebet og projektformen, og var her reelt tale om samskabelse eller om egentlig frivillighed? Kapitlet beskrev, hvorledes et ønske om implementering af et amerikansk koncept nødvendigvis måtte gennemgå en lokal oversættelse og tilpasning af dets implementerende aktører for at skabe den mening og det ejerskab, der viste sig at være forudsætningen for en egentlig forankring.

Fortællingen om Seminarieprojektet blev også et kritisk blik på styringslogikker og hierarkisk ledelse i projektprocesser og samskabelsesformer. Det blev en beretning, der understreger betydningen af ligeværd og behovet for flere repræsenterede stemmer i projektudviklingsfasen.

Men er der en universel og egentlig sandhed, der kan belyse, af hvilken årsag Seminarieprojektet forsvandt fra organisationen? Baumann tilbyder det perspektiv, at der eksisterer en tendens i samfundet, som bevirker, at vi leder efter biografiske løsninger på strukturelle problemer. For Seminarieprojektet vil det være nærliggende

at søge en biografisk løsning og placere en stor del af forklaringen hos ungdomsskoleinspektøren og betvivle hans ledelsesstrategi eller hans magt i projektet som den absolut mest styrende og definerende stemme. Baumann foreslår her et fokusskifte, hvor blikket i stedet rettes mod styringens etablerede arenaer og fællesskaber som værende et produkt af den flydende modernitets midlertidighed og omskiftelighed. Projektfællesskabets manglende fælles sprog for hvad frivillighedsbegrebet egentlig skulle indebære og kræve af de involverede aktører, skabte i sig selv behovet for den stærke samt definerende stemme. Majgaard ville med sit blik på ledelse i velfærdsstaten nikke genkendende til den udfordring, at Kurt som leder er under kontinuerligt pres, da systemet ønsker, at han producerer mærkbare resultater i form af innovation i løsningen af ungdomsskolens kerneydelse. Dertil presses han til at indtage en hierarkisk styrende position, da han ligeledes påkræves ovenfra, at skulle leve op til en række nationale standarder og procedurer for dokumentation og målbare resultater (Majgaard 2014). Ifølge Baumann og Majgaard fordrer selve velfærdsstatens organisering og politiske krav altså selv både kompleksiteten, men især også denne paradoksfyldte ledelsesstil og position.

Fogh Jensens mere samfundsfilosofiske helhedstænkning vil understrege, at hele partnerskabsorganiseringens problematik i dette tilfælde er de samarbejdende organisationers traditioner og praksis for, hvordan og med hvilket formål der ledes. Her vil ifølge ham være tale om det paradoksale i den overgangsfase, hvor et ønske om indtrædelse i projektsamfundets organiseringsform, forhandlingsrationalitet og horisontale ledelsesstil tilbydes en logik og rammesætning, der bygger på opretholdende af disciplinsamfundets styrende præmis (Fogh Jensen 2007). De organisatoriske søjler og forskellige praksisformer nedbrydes ikke, og de største organisatoriske profiler og buldrende stemmer får mest indflydelse. I dette tilfælde må det sende Seminarieprojektet ad en omvej, da den første oversættelse og forsøget på decideret implementering slet ikke harmonerer med hverken lærernes eller de studerendes hverdagspraksis på studiet samt på uddannelsescenteret. Først da disse centrale aktører inddrages i samskabelsesprocessen, skabes et rum, hvor alle stemmer i projektet erklæres betydningsfulde, og først her begynder ejerskab og motivation at brede sig blandt de involverede aktører.

Seminarieprojektets forløb understreger betydningen af en sproglig klarhed, og at der i inden for rammerne af begreberne projekt, samskabelse, partnerskaber og frivillighed eksisterer en uendelig mængde tolkningsmuligheder afhængig af den virkelighed og kontekst, aktørerne hver især udspringer af. Da det tværorganisatoriske møde ligeledes i høj grad er et møde mellem flere eksisterende kulturer, opstår der et tydeligt behov for skærpelse af strategien og praksis for, hvad der samarbejdes om.

Slutteligt rejser kapitlet den tilbagevendende problematik, at tværorganisatoriske samskabelsesprocesser i høj grad betinges af, hvad der opstår i de personlige relationer, og af hvorledes arbejdsopgaven tillægges værdi samt ejerskab hos den enkelte aktør. Først og fremmest tydeliggør fortællingen, at sådanne projekter hurtigt kan ofres på det stiltiende modmagts alter - for sådanne processer dør let ud, hvis ingen kommunikerer om dem og finder dem appetitvækkende (Fogh Jensen 2011). Omvendt kan projekter, der kobles klart til specifikke profiler og identiteter i

organisationen være så tydeligt en del af projekternes identitet, at projekterne og dertilhørende netværk ofte forlader organisationen, når medarbejderne optager nye ansættelsesforhold andre steder. Ifølge Bauman og dansk arbejdsmarkedsforskning er det som del af at eksistere i den flydende modernitet velanset at skifte job minimum hvert femte år og på denne vis nuancere samt kvalificere sin karriere (Z. Bauman 2004) (Krogsgdal, Fløe og Stender 2016) (Fisker og Hyllegaard 2011). Projekters store kobling på og afhængighed af personlig relationsdannelse og specifikke ansatte fordrer derfor en markant og systematisk evne til videndeling og evaluering, som ikke har været til stede i de pilotprojekter, jeg i aktionsforskningsperioden indgik i.

KAPITEL 6.

FRIVILLIGHEDSPROJEKTET SOM REPRÆSENTATIV FORTÆLLING FOR EN OFFENTLIG SEKTOR I FORANDRING

Dette kapitel foretager bevægelsen fra en analyse af fortællingen om et forandringsprojekt i en ungdomsskole til en serie bredere mere generaliserende penselstrøg, der i højere grad forsøger at indfange og beskrive en samtidstendens og præmis. Her anvendes det treårige aktionsforskningsstudie foretaget i en afgrænset del af den offentlige sektor som udgangspunkt for diskussionen af en udfordring og kompleksitet, der ifølge de anvendte forskningsperspektiver eksisterer i talrige organisatoriske sammenhænge, hvor projektformen møder, hvad Fogh Jensen betegner, disciplinsamfundets logik og selvforståelse (Fogh Jensen 2007). (Z. Bauman 2004) (Majgaard 2013) (Majgaard 2014) (Rybirk 2015) (Åkerstrøm Andersen 2006) (Røvik 2007).

Jeg har i afhandlingen valgt at forstå projektbegrebet som tilhørende Røviks definerede fællesmængde; organisations trends og idéer (Røvik 2007). Med denne betegnelse understreger han udfordringerne ved organiserings-, HR- eller ledelsesformer, der i kontinuerlig proces forsøges adapteret på tværs af virksomheder og institutioner. Røviks argument er, at organisationer og systemers evindelige forsøg på at kopiere hinanden på tværs af fagområder, organisationstyper og lokalitet bygger på den fejlvurdering, at organisationsbegrebet rent faktisk dækker over en fast standard og fælles identitet blandt alverdens organisationer. Ifølge Røvik er det netop her, at implementeringsprocesser ofte slår fejl, da organisationer langt fra er ens. Trends og idéer vil aldrig være direkte overførbare fra én organisation til en anden, og i processerne opstår derfor afhængigheden af de inddragede aktørers evne til at tillægge tiltagene og koncepterne mening, hvilket han betegner som aktørernes oversættelseskompetencer (Røvik 2007). Jeg går i min afhandling et skridt længere og understreger, at denne centrale evne til oversættelse i høj grad også betinges af aktørernes givne oversættelsesbetingelser i de pågældende organisationer. For at analysere projektbegrebet som en organisatorisk trend og organiseringsform, der populært adapteres, kopieres og implementeres i organisationer verden over, har jeg anvendt Røviks tre eksisterende faser; kontekst, indføring og oversættelse, som betydningsgivende for hvilket resultat organisationer opnår, når projektorganisering indføres som strategisk indsatsområde i den eksisterende form og praksis. På baggrund af de dertilhørende tre analyser tilslutter jeg mig Fogh Jensens påstand om,

at vor tids samfund og selvforståelse bevæger sig i retningen af en samtidsidentitet, der med rette kan betegnes projektsamfundet (Fogh Jensen 2007, 2008, 2011). Udfordringen er blot, at vi endnu ikke er i mål med denne selvforståelse, og at vi i stedet befinder os i en form for overgangsfase bestående af mange modsatrettede institutionelle logikker og rationaliseringsmyter. Disciplinsamfundets logikker og virkelighedskonstruktion slipper ikke sit tag i vores forestilling om, hvordan organisering, ledelse, styring og magtforhold bør udspilles. Arven fra Taylor kan ikke fornægtes i den vestlige organisations-DNA og selvforståelse.

Kapitlet fungerer som en perspektivering, der tillægger analysens centrale pointer mening i et forgreningsnetværk, hvor jeg både inddrager og nuancerer de udvalgte teoretikers argumenter, og hvor jeg også udfolder mit eget mere generelle perspektiv og syn på den kompleksitet, projektet møder i tilkoblingen til den ”store hovedorganisation”. Analysens mest fremtrædende tematikker og fund vil i kapitlet blive behandlet i et bredere samfundsperspektiv, og det vil blive diskuteret, hvorvidt disse kan oversættes som værende faktorer og tilnærmelsesvis mekanismer, der vækker genklang i andre områder af den offentlige sektor, hvor projektet i højere grad end tidligere anvendes som den struktur, som arbejdsopgaverne organiseres omkring og gennem. Diskussionen vil udfolde sig inden for rammen af følgende to hovedoverskrifter: *Den offentlige sektor og projektbegrebet* og *Et perspektiv på frivillighedsbegrebet*:

Den offentlige sektor og projektbegrebet:

Her diskuterer jeg afhandlingens centrale fund i forhold til de dilemmaer, der opstår mellem disciplinsamfund og projektsamfund, når den offentlige sektor forsøger at organisere sig gennem tværorganisatoriske projekter og netværk. Jeg afslutter dette afsnit med en model, der illustrerer og rummer tekstens centrale pointer.

Et perspektiv på frivillighedsbegrebet:

Anden del af diskussionen er dedikeret til frivillighedsbegrebet, hvor jeg behandler det med udgangspunkt i de forskellige oversættelser af begrebet, som jeg oplevede i projektet mellem de frivillige og de ansatte i ungdomsskolen. Jeg vil desuden med et historisk tilbageblik at foreslå, at inspirationen til Frivillighedsprojektet måske skulle være fundet i Ungdomsskolens egen historie, fremfor på den anden side af Atlanten.

DEL 1: DEN OFFENTLIGE SEKTOR OG PROJEKTBEGREBET

6.1. KONTEKSTEN – EN OFFENTLIG SEKTOR MED IDENTITETSKRISE

Jeg beskriver i det første analysekapitel, at projektets udfordring var, at det ”landede” og netop blev defineret, som værende et projekt i ungdomsskolen. Lader vi Bauman og hans beskrivelse af den flydende modernitets usikre og evigt foranderlige præmis udgøre scenografien, så kan det næsten mærkes på egen krop, hvad udmeldingen om endnu et forandringsprojekt gjorde ved de ansatte i ungdomsskolens engagement og motivation i januar 2011 (Z. Bauman 2004). Majgaard beskriver, at den offentlige sektor i disse år er identitetssøgende i en brydningstid med mange nationale samt regionale krav om ensretning, dokumentation og faste standarder, mens de kommunale ledere på en og samme tid forventes at kunne agere innovativt og skabe merværdi for mindre (Majgaard 2017). Begreber som krisetider og behov for innovation eksisterer side om side. Majgaard beskriver, at det stiller store krav til vor tids offentlige ledere (Majgaard 2014). Jeg oplevede dertil et frontpersonale, der i høj grad også mærkede at være placeret i denne krydsild blandt modsatrettede eller mindre transparente ledelsesbeslutninger og forskelligt udseende krav. En stigende dokumentationsbyrde får eksempelvis stor betydning for ansatte, hvis arbejdsidentitet bygger på det meningsgivende ved gennem fysisk tilstedeværelse at skabe lærende, dannende samt kulturelle fællesskaber for unge. Disse ansatte oplevede en uhensigtsmæssig reducere i, hvad de forstod som vigtig tid, der burde tilbringes blandt de unge og ikke bag en computerskærm. Dertil lukkede traditionelle ungdomsskolemødesteder og aktiviteter som klubrift og aftenundervisning til stadighed i de små lokalsamfund grundet besparelser - dog også grundet manglende opbakning og tilmeldinger blandt de unge. Til gengæld igangsatte projektafdelingen ifølge de ansatte det ene nye innovative projekt efter det andet og havde eksempelvis i 2010 ansat fem projektmedarbejdere, der udelukkende skulle varetage et stort forskningsprojekt. Som én af sektionslederne udtaler, så centraliserer man ledelsen for at spare penge på lønninger og husleje i lokalområderne, men på det samme tid lanceres Frivillighedsprojektet, som blot var et initiativ blandt mange nye tiltag. Det virkede modsatrettet på de ansatte, og jeg oplevede i disse tre år, at flere afdelinger i den offentlige sektor i høj grad savnede transparens med hensyn til styringsrationaler og beslutningskæder på projektområdet. For hvem vælger projekterne, og ud fra hvilken præmis (Andersen og Søndergaard 2013)?

Frivillighedsprojektet blev altså kort fortalt symbol på mere end blot ”sig selv”. Det kom til at indskrive sig som del af et meget større og mere kompliceret narrativ, hvor

historiens begyndelse var introduceret flere år forinden i diskussionen om velfærdsstatens fremtidige identitet og udseende.

Projektet skubber til en traditionel søjleopdelt organiseringsform i den offentlige sektor, der vakler i disse år, men de ældre iboede institutionelle logikker og rationaler giver ikke sådan op og overgiver sig ikke uden videre til populære udnævnte behov for agilitet, fleksibilitet og evnen til at kunne navigere i kompleksiteten og samarbejde på tværs (Andersen og Søndergaard 2013) (T. Molly-Søholm 2015). For disciplinsamfundets klassiske organisationer består ligesom alle andre menneskeskabte arenaer af virkelige identiteter, der ud fra egne perspektiver og målsætninger selv er med-skabere af deres virkeligheder. Og her finder jeg det særligt interessant, at den institutionelle dekobling, som den offentlige sektor ifølge Majgaard og Røvik i høj grad betinges af i disse år, også er skabt af bevægelsen ind i et projektsamfund, hvor vi alle nu er vore egne små organisationer i organisationen (Majgaard 2013) (Røvik 2007). Vi er aldrig bedre end vores sidste projekt, beskriver Fogh Jensen, og derfor bliver budgettallene i sektionsledernes egne mindre afdelinger meget vigtigere end en ny og langsigtet ledelsesinitieret projektstrategi, der på sigt skal tilføje organisationen råderum og ressourcer. Projektsamfundets strømninger og tendenser spænder på sin vis ben for sig selv og sin succesfulde kobling til den offentlige sektor. Medarbejderer er sit eget vigtigste projekt, og loyaliteten er ifølge Bauman først og fremmest dedikeret til egen karriere og til fortællingen om de projektsuccesser, der definerer individets erhvervsprofil samt identitet (Fogh Jensen 2009). Over alt i mit aktionsforskningsstudie mødte jeg disse modsatrettede institutionelle logikker, der enten beskrev den offentlige sektor som én samlet organisation og helhed med én fælles strategi og politisk agenda, eller omvendt forstod afdelinger som eksempelvis Ungdomsskolen som en samling unikke autonome enheder med blot en samarbejdsforpligtigelse.

6.2. MAGTEN, KOMPLEKSITETEN OG LOYALITETEN

”Afbrydelse, inkohærens og overraskelse er vort livs almindelige vilkår. De er oven i købet blevet reelle behov for mange mennesker, hvis sind ikke længere næres af andet end abrupte forandringer og konstant fornyede stimuli. Vi kan ikke længere udholde noget varigt. Vi ved ikke mere, hvordan vi får kedsomheden til at bære frugt. I sidste instans må vi altså spørge os selv, om det menneskelige sind kan håndtere, hvad det menneskelige sind har skabt.

(Paul Valéry i Bauman 2000, 7)

De forrige analysekapitler tilslutter sig Fogh Jensens og Baumans beskrivelse af, hvorledes en stadig stigende tendens til at organisere samfundet gennem projekter øger kompleksiteten hos såvel den offentlige sektor som hos individet selv.

Ungdomsskoleinspektørens tilvalg af projektformen tolkes af flere ansatte som et udtryk for en brydningstid og et opgør med organisationens traditionelle tilbud til kommunens unge. Et fokus på projekter opleves som en nedprioritering af den kontinuerlige driftslogik bestående af udbud af eksempelvis faste undervisningshold og klubdrift. Dette skaber en kløft blandt ansatte tilhørende de forskellige ansættelsesfunktioner samt forhold. Det får betydning for projektets modtagelse, om den ansatte varetager en klassisk pædagogisk underviserfunktion eller en foranderlig projektmedarbejderstilling. Projektet og dets medarbejdere repræsenterer forandringen, alternativet, den usikre fremtid og på sin vis den manglende sikkerhed og tillid til egen position og et bæredygtigt tilhørsforhold til organisationen (Z. Bauman 2000). Projektmennesket må forberede sig på at være alene og eneansvarlig i den kontinuerlige vandring fra projekt til projekt, beskriver Fogh Jensen, og her tilslutter han sig Bauman, der også fremmaler et yderst kompliceret spændingsforhold i den flydende modernitets betingelser for relationsdannelsen (Fogh Jensen 2011). Trygheden og tilliden mellem organisation og individ er periodisk eller udebliver helt, og Bauman går så langt som til at komplicere samtidens evne til at etablere noget varigt, der varigt kan binde mennesker sammen.

Fogh Jensen og Bauman repræsenterer en til tider, melankolsk og negativ ladet udgave af kompleksiteten og fremhæver den som et udtryk for, at samfundet bevæger sig i retning af et yderst problematisk idealbillede, hvor magthaverne til stadighed får mere magt, og hvor de projektansatte må indordne sig under usikre samt omskiftelige ansættelsesforhold (Fogh Jensen 2012) (Bauman 2001). Vejen ind i et decideret projektsamfund er brolagt med opløsningen af faste rammer og systemer, og det formål, organisationerne oprindeligt blev sat i verden for, er tilmed også til forhandling. Bauman er især optaget af, hvorledes vi i den flydende modernitet sikrer alle individers ret til et værdigt liv, og han anfægter et tilsyneladende fravær af en samfundsorden samt af et etisk udgangspunkt, hvor magthavere og de, der underlægges magtens form, gensidigt forpligtes på hinanden. Hvis vi alle blot er projekter og løst koblede dele af en organisatorisk ramme uden et egentligt forankret tilhørsforhold, så er vi vel også undværlige og udskiftelige, og der er igen grund til binding, længerevarende kontrakter eller en fast kontorplads? Og hvad betyder en sådan præmis i arbejdslivet for vores lyst og mulighed for at stifte familie, investere i fast ejendom eller generelt for at opbygge et økonomisk stabilt eksistensgrundlag (Z. Bauman 2000) (Fogh Jensen 2012)?

6.2.1. PROJEKTBEGREBETS KONFLIKTERENDE LOGIKKER

Under min tid i felten oplevede jeg uden tvivl stemmer, der med forskellige sproglige konstruktioner og udtryk repræsenterede ovenstående skræmmescenarie og var bekymrede for projekternes indtog i forvaltningen, såvel som de generelt bekymrede sig om velfærdsstatens udvikling. Her var så godt som altid tale om sektionsledere med et tungt budgetansvar, undervisere eller pædagogisk personale (ofte af den noget

ældre generation), der ikke følte at projektet altid var den rigtige indsats eller metode at anvende, samt selvfølgelig de i organisationen, der grundet egne dagsordener og karriereambitioner anfægtede en manglende transparens i valget af, hvilke projekter der burde investeres tid og ressourcer i. Fælles for stemmerne var, at de som oftest var stumme i eller ikke fik adgang til, organisationens etablerede ledelsesrum og at modstanden, de mobiliserede, var stiltiende. Projekter blev taget af dage ved hjælp af stilhedens effektive våben, og på denne måde forsøgte disciplinsamfundets orden at opretholde sig selv.

Omvendt har mine feltstudier også synliggjort, hvorledes projektets rammer kan formå at skabe en produktiv energi samt en handlingsorienteret samskabelseskraft, der ikke kan undsige sig et vist organisatorisk potentiale. Komplexiteten består netop i, at projekters væren i og succesfulde kobling til hovedorganisationen i høj grad er afhængig af den kontekst, de placeres i. Og som Røvik beskriver, så er netop denne kontekst altid af forskellig karakter og må anskues som værende netop det, for at projekter kan lykkes med deres forehavende (Røvik 2007). For mange projektaktører i Frivillighedsprojektet købte ikke Bauman og Fogh Jensens illustration af den forestående tragedie, som projektsamfundet fører med sig. For disse medarbejdere var projektkonstruktionerne ensbetydende med en særlig frihed og en mulighed for at sætte et personligt præg på løsningen af tildelte arbejdsopgaver. En projektmedarbejder beskrev indledningsvis for mig i 2011, at hendes tilstedeværelse i Ungdomsskolen var betinget af, at hun netop ønskede en identitet som projektmedarbejder, hvilket hun havde insisteret på, da ungdomsskoleinspektøren i sin tid headhuntede hende til jobbet. Hendes krav havde været, at organisationen skulle formå at opfylde hendes behov for vekslende arbejdsopgaver; en mulighed for at foretage skift mellem arbejdet med kommunes unge i praksis og akademiske opgaver på forvaltningens projektkontor. Dertil ønskede hun friheden til at arbejde, når hendes børn var lagt i seng om aftenen, hvor imod at hun i dagtimerne prioriterede at hente dem tidligt i daginstitutionen. Projektarbejdsformen var for hende et symbol på stor frihed i arbejdslivet. Og her har Aalborgs udbredelse af PBL-modellen sandsynligvis spillet ind som værende en forståelsesramme denne projektmedarbejder forstod sit arbejdsliv med udgangspunkt i. Hun var, som langt de fleste projekt- og akademiske medarbejdere i organisationen, tidligere studerende på Aalborg Universitet, og arbejdsmetoden, både i forhold til det problemorienterede udgangspunkt, men også i forhold til måden at tilgå tidsaspektet i sit arbejds- samt privatliv på, var inspireret af Aalborgmodellens studieform og praksis. At arbejde på tværs af det offentliges klassiske søljer, at mikse politisk forståelse med andre virkelighedskonstruktioner som eksempelvis kunstens og naturligheden i at opbygge nye erfaringer og netværk var en stor del af hverdagens praksis for mange af de tilfredse projektaktører, jeg også mødte i den offentlige sektor gennem mine tre år i felten. For disse medarbejdere var arbejdslivet et fokus på en kontinuerlig lærings- og erfaringsproces. At navigere i kompleksiteten blev i højere grad at forbinde og kombinere elementer frem for et forsøg på at skille tingene ad. At navigere i kompleksiteten var for dem på sin vis at være til stede i den.

Mit forsigtige bud på PBL-modellens betydning, for hvorledes flere projektmedarbejdere og ansatte i den offentlige forvaltning i Aalborg konstruerer deres oplevelse af projektets muligheder og forcer, supplerer netop Røviks pointe. Konteksten, som projektet "lander" i, har mindst ligeså stor betydning som selve indholdet af, hvad der ønskes implementeret eller designet. For hvem initierer projekters igangsættelse, hvem udfører dem i praksis og hvad går forud for at noget ønskes udviklet og forandret? Fortællingen afhænger af hvilken aktørposition, der adspørges. Og her fremgår det af alle mine indsamlede fortællinger og beskrivelser, at de, der trives med projektlandskabets organisering og præmis, ofte er karismatiske og dygtige fortællere, der er bevidste om markedsføringen af sig selv som kompetente og selvkørende og –opretholdende organisationer i hovedorganisationen. Her er tale om en gruppe aktører, der kender projektspillets præmisser og formår at gøre sig "tilkoblingslækre" for deres omgivelser. De er behændige oversættere og kan derfor ubesværet omsætte egne kompetencer, netværk og erfaringer til nye relevante kontekster. De oplever ikke en femårig projektansættelse som en udfordring, da det i samtidens arbejdsliv og krav til karriereprofilen er forholdsvis mange år at tilbringe i den samme stilling. Disse stemmers udsagn og det muligheds- og handlerum, som de repræsenterer, er den vægtning og det fokus, som Majgaard tillægger stor værdi og beskriver som værende det store potentiale i en kommende redefineret velfærdsstat (Majgaard 2017). Projekter og forsøg på innovation af den offentlige sektor gennem samskabelse og partnerskabsdannelse med civilsamfundet og lokale uddannelsesinstitutioner er ifølge ham vejen at gå for at opretholde og forbedre den danske velfærd, som vi kender den. Det stiller blot store krav til ledelsen og styringen af de pågældende processer, hvilket i høj grad tydeliggøres i specielt analyserne i kapitel tre samt fire¹³².

Jeg oplevede hverken de tilfredse og engagerede projektmedarbejders beskrivelser af deres virkelighed som særligt konstruerede og ureflekteret positive, og på samme vis var det ikke mit indtryk at sektionsledere og det pædagogiske personale i organisationen var udpræget dæmoniserende i deres holdning til betydningen af projekternes indtog i organisationen. Hver aktørposition har fat i sin egen del af et vigtigt helhedsbillede. Og her vil det være relevant igen at konsultere Bauman, for udfordringen ved et tilvalg af projektet som organiseringsform og mentalitet er måske netop, at det bliver en frihedsrepræsenterende og innovativ netværks og tværorganisatorisk arena for visse udvalgte individer. Som Bauman påpeger, vil der altid eksistere et behov for fabriksarbejderen, servicemedarbejderen, social- og sundhedsassistenten og deres centrale ydelser, som skal foretages i disciplinsamfundets faste kasser og på specifikke tidspunkter af døgnet. Behovet for også disse arbejdsfunktioner og positioner kan samfundet ikke undsige sig, og hvad sker der med indholdet af deres arbejdspraksis og som offentligt ansatte, hvis projektinitiativer eksempelvis overdrager kreativiteten og omsorgselementerne i

¹³² Se henholdsvis Kapitel 3: *Projektet i konteksten* samt Kapitel 4: *Indføring gennem tværorganisatoriske fællesskaber*.

social- og sundhedshjælperens hverdag til frivillige fra civilsamfundet? Jeg oplevede det i felten som helt naturligt, at projektlogikken udfordrede det eksisterende system, og skabte en vis usikkerhed og modstand mod de kommende forandringer, som det var kompliceret at forudsige konsekvenserne af. Frivillighedsprojektet krævede jo frontmedarbejdernes tid, lagde sig i et historisk spor af mange andre komplekse udviklings- og forandringsprojekter, og indholdet af specifikt dette projekt kunne desuden tolkes som et forsøg på potentielt at omlægge og afvikle visse kerneopgaver og på sigt lade det frivillige samfund varetage dem (Aarup 2011).

6.3. OVERSÆTTELSESBETINGELSERNE OG PBL

Sørensen og Torfing 2005 beskriver, at måden, hvorpå projekter og netværk i vor samtid organiseres tværorganisatorisk, på tværs af systemer og intentioner, betinges af en forhandlingsrationalitet, hvor disciplinsamfundets hierarkiske styringsform kommer til kort. Det meningsskabende i tværinstitutionelle netværks- samt projektfællesskaber består netop i udvekslingen af perspektiver, strategier og motivationer, der eksisterer på tværs af de allerede etablerede systemer (Sørensen og Torfing 2005). Kunsten bliver for lederne i de offentlige forvaltninger, der nu flirter med anvendelsen af projektorganiseringen som del af en mere fast koblet konstruktion, at balancere styringsformen. Som Majgaard påpeger, får det central betydning at bedrive en klart målrettet, men mere faciliterende styring, der skaber handlerum og tid til den læring og proces, som er central for projekters mere afsøgende og dialogiske karakter (Majgaard 2017). Som ungdomsskoleinspektøren oplevede i Tænk tanken i hans møde med projektlederne fra Aalborg Universitets forskellige afdelinger, så ”købte” aktørerne i dette netværk ikke den hierarkiske ledelsesstil og vertikale styringsform. Disse aktører insisterede på alle repræsenterede stemmers ligeværd og på betydningen af en afsøgende fase, hvor netværket samt Frivillighedsprojektets egentlige potentiale blev undersøgt fra forskellige vinkler og perspektiver. Projektlederne fra universitetet prioriterede tid til indflydelse og designudvikling fra såvel aktører med ledelses- eller politisk styrede interesser som fra frivillige studerende og frontpersonale, der skulle omsætte projektet anvendeligt og meningsfuldt i egen konkrete praksis. Her oplevede jeg Aalborgmodellens indflydelse og logik, der tydeligt var forankret dybt i også disse, universitetets mindre netværksenheder.

Hvor ungdomsskoleinspektøren ønskede og sandsynligvis også i sin ledelsesposition, var afhængig af et konstant handlende og synligt projekt, der kunne producere visualiserbare resultater, var Aalborg Universitets ledelsestilgang anderledes og mindre specifikt målorienteret. Hvor disciplinsamfundets logik på sin vis pressede Ungdomsskoleinspektøren ind i en styrende og dikterende ledelsesposition grundet de resultater, han var bevidst om at skulle producere, var tænketankens repræsentanter fra universitetet mere afsøgende og nysgerrige i deres tilgang til netværket og projektets potentiale. Ledelsen omkring projektlederne faciliterede et frirum, hvor nogle tematikker og potentialer blev omdrejningspunktet for den tid, de tålmodigt

investerede i det treårige netværksprojekt. Hvad projektmedarbejderne udviklede og siden tilførte Aalborg Universitet i form af Matchers, gruppen af frivillige kandidatstuderende, der i dag indgår i universitetets samlede netværksenhed og engagerer sig i organisationens markedsføring og kontaktskabelse til det lokale erhvervsliv, var der indledningsvis ingen ledelse, der helt konkret havde defineret som værende den klare målsætning. Netværksafdelingens ledelse arbejdede i stedet med et metodisk afsæt i PBL-modellen, hvor Aalborg Universitets behov for at rumme henvendelser fra studerende, der interesserede sig for frivilligt arbejde og måske i højere grad for at udvikle deres erhvervsprofil under studietiden, blev overskriften for en problemafsøgende fase.

Her fik projektmedarbejderne plads til at afsøge et muligt potentiale ved opbyggelsen af et netværk med Frivillighedsprojektets involverede aktører fra såvel den kommunale forvaltning som University College Nordjylland. Først efter en samskabelsesproces på to år, hvor flere pilotprojekter var udviklet og afprøvet i praksis, modnes idéen om at oprette en særskilt afdeling på Aalborg Universitet for de frivillige. Som Ungdomsskoleinspektørens udviklingsprojekt nærmer sig slutfasen, begynder Matchers at blomstre og manifestere sig som et bæredygtigt projekt, der kobles meningsfuldt til dets hovedorganisation. Der skabes, kort opsummeret, helt andre oversættelsesbetingelser omkring Lena og hendes aktørposition end omkring lærerne eller for så vidt de studerende i det forsvundne Seminarieprojekt, hvilket var det eneste pilotprojekt, som Aalborg Universitet ikke indgik i. Nedenstående uddrag er fra et opsamlingsmøde med den første gruppe lærerstuderende, der deltog i Seminarieprojektet på Uddannelsescenteret. Her illustreres, hvorledes deres oversættelsesbetingelser er markant anderledes end for de studerende, der eksempelvis indgik i pilotprojektet Skab Dig.

Sif: Men det kræver bare så mange ændringer - også ude fra dem. Vi skal jo heller ikke påtage os hele ansvaret. Jeg synes heller ikke, jeg har nok tid at sætte i det, så det er selvfølgelig også "os". Men jeg synes, at der skal en helt anden holdning til derude fra. De skal virkelig gide det. Det virker som om, at det måske kun er en derude, der gider det. Hun (Skoleinspektøren) giver den videre til lærerne, og de ved ikke, hvad der skal ske. I dag blev vi informeret om, at det han [læreren] havde fået af vide, at på sigt var planen, at vi skulle kunne indgå som støtte og vikarer. At det ligesom var dét, der var målet. Det var jo ikke det vi fik af vide.

(Bilag 1.12. Interview 2012)

Hvad Sif, der er lærerstuderende og frivillig i Seminarieprojektet beskriver med dette narrativ, er netop frugten af den udfordring, som teamkoordinatoren Kaspar påpegede som værende problematisk i Seminarieprojektets indledende fase. Lærernes stemmer og overvejelser blev hverken hørt eller anvendt i designet af Seminarieprojektet, og

styregruppen valgte tilmed af såkaldt praktiske årsager det vigtigste møde på året, mødet omhandlende den årlige fagfordeling, til at informere lærerne på uddannelsescenteret om det kommende projekts strategi og form. ”*De kan intet huske om det projekt, efter fagfordelingsmødet*”, var Kaspars indvending, og han fik ret.

Studerende og lærere parres i et projekt, som skoleinspektøren i bund og grund ikke kan rumme og derfor skyder fra sig. Hendes oprindelige ønske var at finde en økonomisk samt praktisk metode til fastholdelse af en håndfuld faste lærervikarer – i stedet blev hun efterladt med, som hun selv udtalte i frustration i 2011, *endnu et udviklingsprojekt*¹³³.

Seminarieprojektet bliver et politisk initieret og styret projekt, som besluttet af 2 samarbejdende ledelser, der vælger at indgå et strategisk partnerskab. Denne ledelse skaber en oversættelse af Philadelphia-projektet der, som projektdesign, fungerer fra netop deres aktørpositions udsyn og logik. Men såvel lærere som studerende efterlades med en tom skal, der kræver investering af tid, ejerskab og kreativitet at udfylde og tillægge mening, hvis uddannelsescenterets elever rent faktisk skal opleve de frivillige som en ressource i hverdagen (Åkerstrøm Andersen 2006). Betingelserne for at investere i projektets oversættelse og tilpasning til den specifikke kontekst udebliver, som Sif tydeligt får fremhævet. Det ser på et tidspunkt i 2012 ud til, at ingen andre end de involverede ledelser egentlig ønsker projektet.

6.3.1. ER VI MED PBL-MODELLEN ET SKRIDT NÆRMERE PROJEKTSAMFUNDET?

Hvad, der adskiller Aalborg Ungdomsskole fra Aalborg Universitet og dets tilgang til samskabelse og projektprocesser, kan karikeret opstilles som værende betinget af logikker, der fortrinsvis hører hjemme i henholdsvis disciplinsamfundet og i projektsamfundet. Hvor Ungdomsskolen arbejder ud fra ønsket om direkte implementering, ledelsesmæssig samt politisk stram styring og en tidsramme, der er sprængt til bristepunktet med ønsket om at få så meget handling for investeret kapital som muligt, så anvender Aalborg Universitet i højere grad Røviks logik, der fokuserer på oversættelsen, tilpasningen og mulighederne ved en gode idé frem for den effektive samt hurtige implementering (Røvik 2007). Min pointe er her, at Aalborg Universitet som organisation repræsenterer en projektmodenhed, der kunne rumme den sværeste øvelse, som består i at forankre og omsætte projektet til en bæredygtig del af organisationsstrukturen til gavn for, hvad der tolkes som værende kerneydelsen i den pågældende afdeling. Frivillighedsprojektet havde i denne organisation langt de bedste oversættelsesbetingelser, hvilket lig universitetet i Philadelphia også repræsenterer historien om kvaliteten af tålmodighed og investeret tid (Røvik 2007). Arbejdet med den problemorienterede tilgang og samskabelsesmodeller udviklet i samarbejde med det omkringliggende lokalmiljø er en metode, som Aalborg

¹³³ Se hele beskrivelsen i afsnit 3.3.2. *Endnu et udviklingsprojekt*.

Universitet har forfinet og fokuseret på i omegnen af tredive år (Askehave 2015) (L. B. Henriksen 2013). PBL-modellen er i denne mellemliggende periode overgået til betegnelsen, Aalborgmodellen, hvilket er blevet en del af universitetets virkelighedskonstruktion og måde at forstå sin omverden samt sig selv på (Kolmos og Graff 2009).

Så en bevidsthed omkring lokalitet, aktørinddragelse og historik viser sig i denne fortælling, som betydningsfulde tematikker og mekanismer i en offentlig sektors arbejde med projektudvikling, samskabelse og implementering. Tematikkerne træder under min aktionsforskningsperiode uden tvivl, frem som værende klare virksomme faktorer, der influerer, hvad der skabes, oversættes og forankres. Jeg vil gå så langt som til at beskrive alle Frivillighedsprojektets underliggende pilotprojekter som værende betinget af lokale logikker i netop sin egen specifikke kontekst, der igen skabte oversættelsesbetingelser for forskellige aktørpositioner, der også på hver sin vis fik indflydelse på projekternes liv, meningsdannelse og forankring.

På samme vis som Røvik må jeg derfor stille spørgsmålstejn ved forestillingen om det direkte overfør-bare, implementer-bare og de faste standarder om det være sig tætbeskrevne projektmodeller eller som i skoleverdenen en insisteren på anvendelsen af de trends og institutionelle pædagogiske programmer, som systemet har ”evidens” for virker (Røvik 2007). For hvordan går det med frivillighedsprojektet fra Philadelphia eller den danske skolereform, som i grove træk er implementeret fra Ontario, Canada, når de møder varierende danske kontekster? Mine feltstudier har tilføjet denne mere generelle underen et muligt svar samt et nuanceret perspektiv ved anvendelse af et blik, der beskuede og oplevede disse organisationsstrukturer og former inde fra en afdeling af den offentlige sektor. Ved selv at ”blive” projektmedarbejder og fordybe mig i arbejdet med implementering og konceptudvikling i børne- og ungeprojekter, blev jeg opmærksom på alle de varierende parametre, der tilkendegiver sig som betydningsfulde, når et projekt, en vision eller en strategi ønskes implementeret eller realiseret. Billedet, der tegner sig, er hverken enkelt eller entydigt, men pilotprojekterne og de involverede aktører skrev sig alligevel ind i tilbagevendende tematikker og udfordringer, der formåede at gå igen i alle sammenhænge, og som jeg kom til at opleve som valide opmærksomhedspunkter, der i høj grad har sin relevans og eksistensberettigelse i en bredere samfundsdebat og diskussion.

6.4. DEN FRAGMENTEREDE ORGANISATION OG AKTIONSFORSKEREN

Mit feltstudie og den dertil valgte forskerposition gav mig en unik mulighed for at erfare og mærke, hvad forandringsprojektet betød for en institutionel enhed med femhundrede medarbejdere i den offentlige forvaltning. Trods en tilsyneladende homogen organisation, som den var beskrevet i virksomhedsplaner og andre organisatoriske dokumenter, bestod Ungdomsskolen af vidt forskellige decentraliserede samt mindre enheder tilhørende hver deres institutionelle logikker og

rationaliseringsmyter. Og som det tydeliggøres i afhandlingens første analyse, så pustes der liv i Frivillighedsprojektets strategiske samt politiske vision i visse dele af organisationen, hvor projektet aldrig oplever en egentlig eksistensberettigelse i andre. Jeg betegner det i min første analyse af udviklingsprojektets kontekst som tilstedeværelsen eller fraværet af de mulighedsskabende arenaer og skriver om disse, at de udfolder deres potentiale under følgende forhold i Ungdomsskolen:

- Projektet kobles til organisationens afdelinger og aktører, der hvor det opleves som værende meningsfuldt i den lokale institutionelle logik. Det har eksempelvis betydning, om de involverede aktørers fokus er de samlede sektioners overholdelse af de årlige budgetter, eller om oplevelsen af kerneydelsen netop er netværksdannelse og innovation.
- Projektet kobles til dele af hovedorganisationen, når dets praksis opleves af aktørerne som genkendelig. Hvor projektudviklingsformen allerede er en anvendt og genkendelig struktur, som det er tilfældet i projektafdelingen eller i de forholdsvis innovative ungdomskulturhuse med forholdsvis ”unge” ledere, omsættes og inkorporeres Frivillighedsprojektet hurtigt og bliver del af den lokale strategi og vision. Det opleves, at der skabes mening inden for de institutionelle logikker, hvor der allerede eksisterer en fælles kulturel referenceramme og et fælles sprogligt repertoire.
- Projektet trives, hvor der eksisterer en genkendelig fysisk ramme, der understøtter relationsdannelserne og udviklingen af selve praksisfællesskabet. Fysiske locationer og udviklingen af personlige samt faglige relationer får stor betydning for den tid, kvalitet og energi, aktørerne vælger at investere i projektet.

Blikket indefra, som aktionsforskningen har tilført mit eksisterende vidensgrundlag, er i høj grad en erkendelse af, hvor forholdsvis få centrale elementer og hvor begrænset viden om eksempelvis Ungdomsskolens mange decentraliserede og mindre enheder, der kan skabes indsigt i ved udelukkende at gennemgå virksomhedsplaner og strategier eller ved kortere konsulentbaserede analyser. Den insisterende, dybdegående, men også psykisk noget udfordrende metode, besidder en særlig kvalitet, da forskerens deltagelse og indlevelse i felten vil skabe mulighed for en oplevelse af de sprækker, blinde vinkler og ubeskrevne forhold, der ikke er tilstede i dokumenterne eller markedsføringsteksterne (B. Czarniawska 2007).

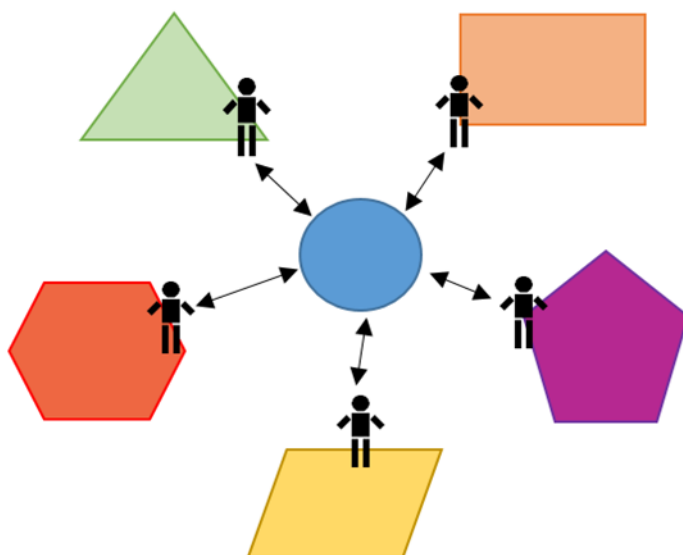
Som alle andre steder i den offentlige forvaltning fremstilles Ungdomsskolen for borgeren, lokalmiljøet og generelt for sin omverden ved hjælp af markedsføring på diverse sociale medier og platforme. På organisationens hjemmeside fremhæves netop sammenhængskraften, at organisationen er én samlet enhed, og der præsenteres en tydelig organisationsstruktur og hierarkisk ledelsesopbygning, der fortæller et klart og entydigt narrativ om, hvorledes organisationens selv billede og virkelighedskonstruktion er den samme, om du klikker videre til hjemmesiden for et ungdomskulturhus, en klub eller du klikker på den side, der præsenterer ledelsen samt sekretariatet.

Hjemmesidebeskrivelserne repræsenterer en forsimpning af den organisatoriske virkelighed og bestemt ikke en direkte spejling. Det sociale medies opgave er netop at reducere kompleksiteten for borgeren og skabe overblik, hvilket er en rolle, som fortællingen på de sociale medier udfylder til fulde. Men i ledelsens konstruktion af de mulighedsskabende arenaer omkring Frivillighedsprojektet glemmes det, at organisationens identitet er langt mere, end hvad der præsenteres ved hjælp af organisationsstrukturer og markedsføringsbeskrivelser. Ungdomsskolen består af mange forskellige logikker og fortællinger. At udvikle en mulighedsskabende arena for projektet, der giver mening og fordrer ejerskab og motivation hos netop ledelsen og de projektansatte, betyder ikke, at den samme form skaber appetit på at afsøge frivillighedens potentiale i andre afdelinger, eksempelvis i klubber eller hos de faste undervisere på locationer i Aalborgs opland.

Den konstruerede ledelsesfortælling, repræsenteret eksempelvis på de sociale medier, skabte muligvis en illusion om en samlet organisation, som styregruppen baserede Frivillighedsprojektets design på. Processen efterlod dog ikke plads til de virkelige aktører, deres fortællinger og dialogen, der burde omhandle, at den egentlige ydelse, som Ungdomsskolen i dag varetager, spænder meget bredt. Den udføres og lever på mange forskelligartede fysiske steder spredt over en hel kommune. En insisteren på en fælles politisk projektplan og fast standard for implementering var sandsynligvis en af årsagerne til at eksempelvis Seminarieprojektet helt forsvandt. Der er langt fra en forvaltningsgang samt bestyrelse til virkeligheden på et uddannelsescenter for socialt samt fagligt udfordrede 9. og 10. klasses elever.

6.5. FRA PERSONLIG TIL INSTITUTIONEL RELATIONSdannelse

Nedenstående illustrationer er en visualisering af det tværorganisatoriske netværks afhængighed af udvalgte aktører. Jeg beskriver i analysen, hvorledes netværkets potentiale og kvalitet afhænger af både af aktørernes faglighed, tid samt engagement, men i høj grad også af deres oversættelseskompetencer og evne til at udvikle en fælles praksis samt et sprog omkring netværkets ønskede målsætning og indhold (Wenger 1998). Omvendt får denne måde at organisere arbejdsopgaver og målsætninger i tværorganisatoriske netværk og projekter i høj grad også konsekvens for den initiativtagende hovedorganisation.



Figur 20 (18): Det tværororganisatoriske netværk, CM 2017

Hvis vi accepterer Bauman og Fogh Jensens beskrivelser af projektmennesket som sin egen organisation i organisationen, hvor ansættelsesforholdet samt bindingen til den omkringliggende hovedorganisation ikke betinges af tryghed, loyalitet og tillid, så er det interessant som ledelse at stille sig spørgende i forhold til netværkets egentlige tilhørsforhold og kobling (Z. Bauman 2000) (Fogh Jensen 2009). Hvem ejer og profiterer egentlig af de tværororganisatoriske netværk? Hvis projektmennesket er på kontinuerlig vandring fra projekt til projekt, tager det i så fald sit udviklede netværk og de opbyggede faglige relationer med sig, når det går?

Når forskning viser, at danske virksomheder beskriver det som værende attraktivt, at medarbejdere skifter job hvert 4 år, så eksisterer der en tydelig opgave for det offentlige ledere, når den foretrukne arbejds metode i stadig større grad bliver projektformen (Fisker og Hyllegaard 2011). For det er tilsyneladende en svær øvelse, at oversætte de personlige relationer udviklet gennem de virksomhedsinitierede tværororganisatoriske netværk og partnerskabsprocesser til bæredygtige organisatoriske relationer. Projektaktørerne optræder pludselig som gatekeepere til, for virksomhederne, attraktive netværks, videns- og læringsmiljøer, hvilket kommer til at udgøre en stor del af selve medarbejdernes erhvervsprofil og identitet. Man kan sagtens forestille sig et scenarie, hvor det private arbejdsmarked formår at tilbyde en medarbejder fra den offentlige sektor mere attraktive arbejdsforhold og præmisser, mod at medarbejderen indtræder i den nye organisatoriske kontekst medbringende netop sit netværk, der ofte vil være en naturlig del af en faglig specialisering, et projekt eller et interesseområde.

Der tages ikke patent på de tværorganisatoriske netværk eller på relationerne og kontakterne, der opstår, når vi samskaber på tværs af eksisterende søjler og organisationer, men der sker noget i disse fora, som alle er enige om, potentielt kan generere værdi for de involverede organisationer. Så når Bauman stiller sig kritisk over for en oplevet stigende magt til verdens ledere og de kapitalstærke, så er det muligvis ikke de helt rigtige briller at beskue projektmedarbejderen og netværkeren med. Den bevidste og behændige projektmedarbejder bliver i et sådant system måske netop ikke et uvildigt offer, som Bauman frygter, er den flydende modernitets præmis (Z. Bauman 2004). Den stigende decentralisering, uddelegering og ledelsestendens til at tildele projektmedarbejderen et forholdsvis stort eget handle- og beslutningsrum gør ifølge mine analyser også netværksmedarbejderen magtstærke og attraktive som sit eget helstøbte produkt.

Men går den ressourcestærke medarbejder ikke altid i retning af den kapitalstærke forfører, hvis rammerne for arbejdsidentitet og udviklingen af egen faglighed hermed bliver optimale? På denne vis kan Bauman forudsigelser ende med at blive helt rigtige. Hvis de ressourcestærke og dygtige medarbejdere foretrækker det private marked, så efterlades det danske samfund måske med det, der i firsernes krisetidsterminologi kaldes A- og B-hold. Den offentlige sektor investerer i udviklingen af potentielt kvalitative og meningsfulde tværorganisatoriske netværk, der så kan overtages og omsættes af de private virksomheder, når de er blevet attraktive nok at kapre gennem ansættelsen af en af netværkets eller projektets nøgleidentiteter. Denne virkelighedsrepræsentation var repræsentativt for det scenarie og den præmis, som frivillighedsprojektet indskrev sig i. Her forlod flere medarbejdere deres tilhørende hovedorganisationer under projektperioden, men i det etablerede netværk blev kontakten og vidensudvekslingen i de fleste tilfælde vedligeholdt.

Dertil bør selvfølgelig understreges at korte og uvisse ansættelsesforhold, som er del af nogle projektmedarbejderes virkelighed, meget præcist rammer netop Fogh Jensen samt Baumans billede af, hvad der særligt udfordrer det moderne projektsamfund og skaber stressede utrygge individer. Men der skelnes i denne afhandling mellem tidsbegrænsede projektstillinger og det at arbejde som fuldtidsansat i organisatoriske projektstrukturer¹³⁴. For at give en meget klar illustration af hvorledes projekt- og moderne arbejdsfællesskaber i dag er præget af stor omskiftelighed og bevægelse, der netop kræver meget af organisationens forankringsevne og måde, hvorpå vidensmiljøer og netværk kobles på andet end udelukkende den personlige relationsdannelse, vil jeg eksemplificere det med at gøre status på aktørgruppen, der udgjorde Frivillighedsprojektet internt i Ungdomsskolen. I 2011 var der atten interne ungdomsskolemedarbejdere, der blev omdrejningspunktet for aktionsforskningen og mine daglige observationer af offentlig organisatorisk praksis og styring. I dag er der kun syv ansatte, der stadig er tilknyttet Ungdomsskolen. Det massive mandefald på elleve ansatte udgør tre ledere, der nåede pensionsalderen, en mængde medarbejdere,

¹³⁴ For oprids af denne skærpelse af afhandlingens fokus se afsnit: 1.3. *Afgrænsning*.

der søgte at gøre karriere og afprøve nye udfordringer, og enkelte, der opsagde deres stilling grundet ledelsesmæssige konflikter. Meget viden omkring Frivillighedsprojektet er grundet dette massive medarbejderskifte gået tabt inden for Ungdomsskolens mure, siden jeg forlod organisationen i november 2013, men den viden og kompetenceudvikling, der fandt sted i det treårige udviklingsprojekt, lever i bedste velgående videre i de medarbejdere, der arbejdede sammen om det frivillige koncept, og netværket og kontakten mellem de involverede aktører eksisterer stadig. Men hvis videndeling kompliceres, når kontinuerlig udskiftning i medarbejderstaben er en realitet, bør vi så ikke have særligt fokus på emnet i forbindelse med den omskiftelighed og den foranderlige logik, som projektorganiseringen repræsenterer?

6.6. DET STORE SPØRGSMÅL OM VIDENDELING OG FORANKRING

Afhandlingens analyser fremhæver som endnu en central pointe at individet i projektet, især i de tværorganisatoriske samskabelsesprocesser, etablerer langt det stærkeste praksisfællesskab og mest bæredygtige netværk, modsat den initierende hoved- samt interesseorganisation bag projekternes igangsættelse. Denne virkelighed udfordrer i langt de fleste pilotprojekter tilhørende Frivillighedsprojektet ambitionen om den lærende organisation. Der opstår i overgangene fra individuel til organisatorisk viden og forankring ofte snitflader og gråzoner, hvor overlevering og opnået læring ikke formår at passere fra projektmedarbejderen til organisationen, og dermed opleves et fravær af optimale betingelser for en bæredygtig kobling og vidensudveksling mellem organisationens enheder. For hvorledes formår den tværorganisatoriske konstruktion egentlig at sikre en udveksling af viden og erfaringsdannelse mellem individ og tilknyttet hovedorganisation? Hvis det viser sig at være en reel præmis for det postmoderne menneske konstant at forholde sig søgende, at være evindeligt på vej og være tilnærmelsesvis afhængig af et foranderligt arbejdsliv præget af jævnlige skift, udvikling samt redefinering af egen profil og karrierefortælling, så eksisterer der måske ligefrem en vis determinisme, når organisationer i stadigt højere grad kaster sig ud i projektformen som systematisk organiseringspraksis? Skaber organisationerne ikke deres eget dilemma, når stadig flere medarbejdere ansættes i tidsbegrænsede stillinger med projektstatus og -karakter, og når de i højere grad foretrækker at ansætte individer, der på CV'et udviser en lyst og motivation til at søge nye jobmæssige udfordringer minimum hvert femte år (Fisker og Hyllegaard 2011) (Drivsholm og Sørensen 2017)? En kontinuerlig udskiftning i medarbejderstaben kombineret med projektets organiseringsform kræver et stærkt blik for, hvorledes læring, evaluering og videndeling forankres og gøres til en fast del af projekters cyklus og liv i de tilknyttede hovedorganisationer. Hvis ikke vil den førnævnte determinisme bestå i, at det lærende fællesskab potentielt vil finde grobund i de lokale tværorganisatoriske samskabelsesprocesser og projekter, mens hovedorganisationen, der kontinuerligt indkører nye ansatte og oplærer dem i organisationens praksis, vil stå uden for disse lærende fællesskaber og processer uden en systematisk for, hvorledes projektet i sin form og organisering rent faktisk kan

bidrage til en lærende organisationskultur. I så fald vil projektet afgørende være en kostelig affære for det velfærdssamfund, som vi, paradoksalt nok gennem blandt andet projektformen, søger at innovere og genskabe, så der kan leveres mere velfærd for færre midler.

6.7. OPSAMLING - DET LÆRENDE FÆLLESSKAB

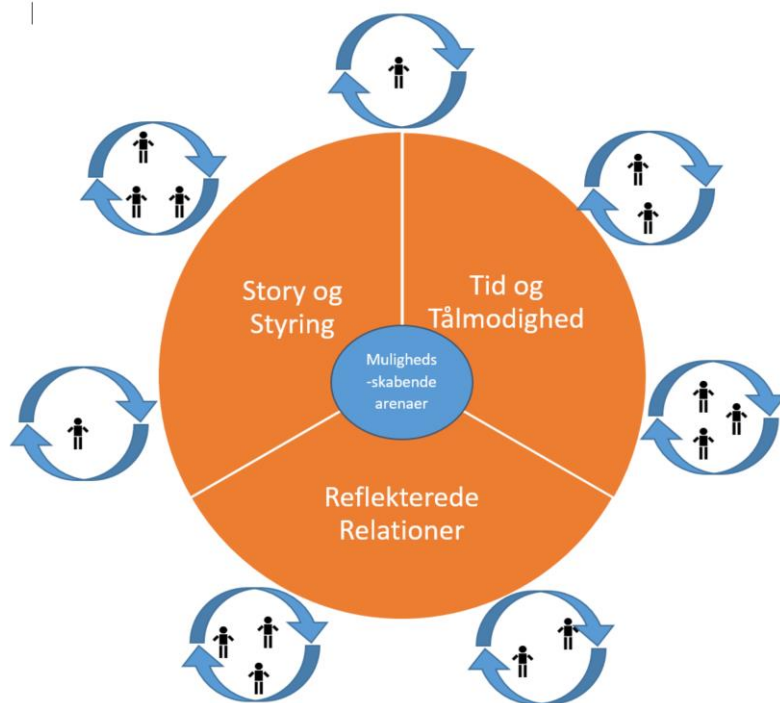
Med overskriften: *Det lærende fællesskab* vil jeg med dette afsnit forsøge at samle denne institutionelle etnografis centrale erfaringer og pointer, der er fremkommet gennem min analyse af projektets liv og mekanismer i en specifik afdeling af den offentlige forvaltning. Hermed stiller jeg mig til skue for en ambition om teoretisk at forene tematikkerne med det formål, jeg præsenterede i den indledende problemformulering. Her beskrives, hvorledes jeg gennem fortællingen om et specifikt projekt, der udvikles og forandres over tid, ønsker at bidrage med et teoretisk blik samt et mere generelt skitseret perspektiv på det tværorganisatoriske projekts kompleksitet såvel som dets mulighedsskabende arenaer som en del af den offentlige sektor.

Modellen udgør et centralt produkt af min egen forskningsproces og læring og er tiltænkt som værende et praksisnært analytisk værktøj, der er anvendeligt for såvel forskere med metodisk afsæt i institutionelle etnografier eller aktionsforskning i organisationer som for ledere og styrende positioner i den offentlige forvaltning, der beskæftiger sig med projektudvikling og forandringsprocesser.

Udgangspunktet for modellens design er afhandlingens søgen efter de steder, forhold og betingelser, hvor projekter og tværorganisatoriske samskabelsesprocesser viser sig at have potentiale. Dette potentiale har i organisations- og læringslitteraturen mange navne, der hver især klinger på en særlig måde, afhængig af hvilken målgruppe, beskrivelserne henvender sig til¹³⁵. Fælles for betegnelserne er en søgen efter de omstændigheder, der kan udgøre en velfungerende ramme om noget, der skal foregå og skabes mellem mennesker på tværs af organisatorisk praksis, varierende logikker og ofte også af målsætninger med forskellige klange samt motivationer (Fixen, et al. 2008) (Røvik 2007) (Majgaard 2017). Som Åkerstrøm påpeger, så vil valget af fokus, resultere i en vis blindhed for andre forhold, der givetvis også har betydning for det, der undersøges og forsøges konceptualiseret (Åkerstrøm Andersen 2006). Han understreger dog, at specifikke vinkler i høj grad kan have relevans i en søgen netop efter at afdække særlige perspektiver eller tematikker. Hans pointe er blot, at forskeren i sit valg af fokus fravælger noget andet, hvilket der bør eksistere en bevidsthed om og opmærksomhed omkring (Åkerstrøm Andersen 2006). Modellen tilhørende dette afsnit har til hensigt at bidrage med et bud på, hvorledes samskabelse og tværorganisatoriske netværksprocesser foretaget inden for projektets rammesætning

¹³⁵ Her henvises til begreber som kreativitet, innovation, udvikling, produkt, entreprenørskab mfl.

kan udgøre eller indeholde mulighedsskabende arenaer for den initierende eller tilknyttede hovedorganisation. Når overskriften på afsnittet hedder, *Det lærende fællesskab*, så er modellens fokus ikke udelukkende, hvorledes læring skabes i de tværororganisatoriske samskabelses- eller netværksprocesser. Modellen forsøger især at have blik for, hvorledes et tilbageløb kan sikres til hovedorganisationen, så anvendelsen af projektorganiseringsformen formår at bidrage til ambitionen om den kontinuerligt lærende organisation (Dewey 2009) (Wenger 1998). Det er samspillet, videndelingen og læringen, der udveksles mellem organisation og dens tværororganisatoriske projekter, der udgør motivationen for udviklingen af dette afsnits teoretiske modelbeskrivelse.



Figur 21: Betingelser for det lærende fællesskab, CM 2017

Modellem illustrerer, hvorledes den offentlige sektor (som udgøres af den orange cirkel) omgiver sig med projekter (som udgøres af de blå omkransende cirkulære processer), der er mere eller mindre koblede til og del af en forenet hovedorganisation. Medarbejdere, der således bevæger sig på tværs, arbejder i delheder og har deres daglige praksis i andre og organisationer og fora. Der konstrueres gennem disse ansatte netværk og genereres ofte en læring, der besidder et vist potentiale. Udfordringer har i høj grad vist sig at være, hvordan dette potentiale kommer til sin ret, og hvorledes den offentlige sektor formår at skabe, hvad jeg har valgt at betegne, mulighedsskabende arenaer, der ikke blot designer projekter, hvis viden forankres i

netværk bundet mellem personlige relationer, men i stedet sikrer et systematisk tilbageløb af viden og erfaring om projekterne, der skaber mening og har sin eksistensberettigelse i jagten på kerneydelsen. Jeg er med denne model altså optaget af, hvorledes læring i netværk, projekter eller samskabelsesprocesser omsættes til organisatorisk læring ved hjælp af en systematisk og dermed bæredygtigt fokus, der minimerer ressourcespil i form af forsvundne projekter og manglende motivationer.

Modellen er inspireret af Røviks betegnelser for, hvorledes organisationer bevæger sig og kopierer hinanden og den tager udgangspunkt i hans opdelinger af, hvilke processer der viser sig betydningsfulde i netop disse bevægelser; *kontekst, indføring og oversættelse* (Røvik 2007). Dog er mit fokus på projektet som organiseringsform i samskabelses- og partnerskabsprocesser mere specifikt end hans noget bredere forskning i begreberne organisatoriske trends og idéer, og gennem mine analyser har det været muligt at komme tættere på centrale pointer, der netop er på spil i en dansk kontekst med hovedfokus på forandringsprojekter og samskabelse i den danske velfærdsstat.

Jeg har udvalgt følgende nøgletematikker, der på forskellig vis kan rumme de udfordringer, pointer og fund, der har været til stede i mit forskningsarbejde, når der stilles skarpt på ambitionen om et lærende fællesskab og på projektet som struktureret og meningsfuld organiseringsform i den offentlige forvaltning. Jeg nævner her blot kortere overskrifter, og for den uddybende redegørelse, diskussion og analysebaggrund må læser henvises til de allerede udfoldede afsnit:

- Story og Styring
- Tid og Tålmodighed
- Reflekterede relationer

Story og Styring er en overskrift, der understreger betydningen af konteksten omkring, det, der ønskes igangsat, implementeret, udviklet eller forandret. Det har i mit forskningsarbejde såvel som i mit virke som aktør med forskellige positioner i pilotprojekterne vist sig altafgørende at foretage en vandring i de klassiske hv-spørgsmål inden og løbende, som de tværorganisatoriske samskabelsesprocesser lod sig udfolde over tid. Hvem, hvad, hvor, hvorfor og hvordan, og hvilke historier fortælles om hver af disse spørgsmål både i organisationen, men også blandt de samarbejdende og involverede aktører både på ledelses- og praksisniveau? Den institutionelle etnografi fordrer en grundighed, der kombineret med mit aktionsforskningsstudie bevirkede en konstant vekselvirkning mellem fokus på de foretagne handlinger samt det sprog, der skabtes herom, og en undersøgelse af disse handlinger som repræsentative for organisationen og den offentlige forvaltning som helhed, der igen placerede sig i en historisk kontekst og i et omkringliggende samfund, hvis politiske strømninger og agendaer havde konstant indflydelse på, hvad der udsprang sig. Med overskriften story og styring sætter jeg hermed fokus på

betydningen af konteksten, der eksisterer i og omkring samskabelse og tværorganisatoriske projektprocesser, men især også på betydningen af hvorledes sproget og selve fortællegrebet er klart definerende og kan fungere som virksomme mekanismer i såvel det politiske liv omkring projekterne som blandt aktørerne selv. Sproget og fortællingen er styrende elementer, og den talentfulde samt behændige fortæller har ofte skaberkraft og kan styre projekt med klar retning og smittende energi. Omvendt kan de stumme stiltiende stemmer ligeledes udgøre en magtfaktor, der besegler projekters skæbner i organisationer.

For såvel forsker som styrende aktør vil det være en væsentlig faktor at arbejde med story og styring, da der også eksisterer en øvelse her, der angår de tværorganisatoriske processers målsætning, bidrag til den organisatoriske kerneydelse og kravet til en ”ordentlig” afslutning på fortællingen. For allerede indledningsvis, når fortællingen skitseres i planlægningsfasens grove træk, vil det være hensigtsmæssigt at medtænke, hvad der skal tilbageløbe til hovedorganisationen på sigt, hvad projektet skal tilføje af merværdi, og hvordan der løbende skal reflekteres og videndeles mellem organisationens forskellige enheder.

Med *Tid og Tålmodighed* understreger jeg først og fremmest et behov for en forståelse af, hvorledes projektsamfundets logik adskiller sig fra disciplinsamfundets. Samskabelse og tværorganisatoriske projektprocesser kan ikke indgå på de eksakt samme betingelser og præmisser som de arbejdsopgaver, der i disciplinens paradigme forbindes med drift og faste leverancer. Når projektformen vælges som organiseringsform, så er her tale om fravalget af den faste og direkte overfør-bare standard. ”Et kast fremad” er begrebets oprindelige betydning, hvilket vidner om det nye, det uprøvede og det afsøgende. Jeg oplevede et projektbegreb, der ofte ikke fik til og plads til at udfolde sig og være netop dette fremadrettede kast mod og ind i det ukendte. Inspireret af logikken fra disciplinsamfundet og den offentlige sektors traditionelle måde at organisere sig på blev projektet oversat som værende synonym med den type opgaver, der skal udføres inden for en tidsbestemt ramme, hvor der tydeligt defineres en begyndelse og en afslutning. Projektet rummer ofte eksterne samarbejdspartnere. Der kan eksempelvis søges fondsmidler til deres realisering, og der stilles slutteligt krav om en gjort forskel eller sagt mere præcist, der skal kunne fremvises et synligt produkt. Projekter skal kunne bevæge sig agilt, fleksibelt og på tværs af organisatoriske søjler og ledelser. Det er kravet til begrebet og formen. Og frem for alt signalerer projektet tempo. Mine observationer vidnede om, at kravene til tempoet og ønsket om i Ungdomsskolens tilfælde tilnærmelsesvis at implementere en fast standard skabte nogle uhensigtsmæssige benspænd for projektet. Hvor Amy Cohen og Joan Weeks fra henholdsvis universitetet i Washington og Philadelphia understreger, at samskabelsesprojekter med det frivillige samfund er en form, som netværksafdelingerne i de pågældende lokalmiljøer har forfinet og øvet sig på i en periode på mere end tyve år, så ønsker ledelsen i Ungdomsskolen at skabe synlige resultater løbende gennem en kun treårig periode (Amy Cohen, Bilag 1.18. 2014) (Harkavy og Amy 2014). Dette resulterer i en ungdomsskoleinspektør i kontinuerligt handle-mode, hvor formen i Frivillighedsprojektet bliver, at der i hastige vendinger handles først og reflekteres efterfølgende. Dertil bevirker tidspresset også, at

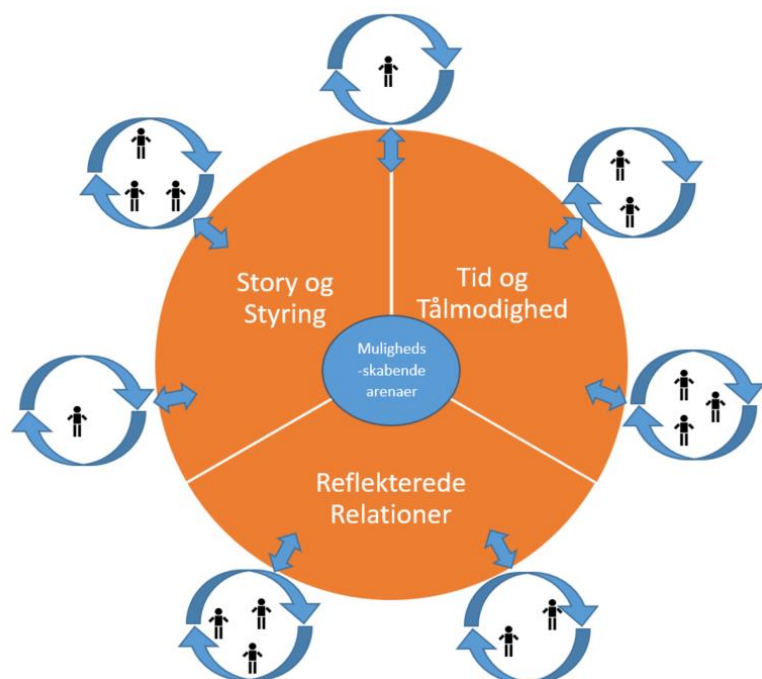
frontpersonalet og andre relevante praktikere kun i få sammenhænge inddrages systematisk i udviklingen og samarbejdet omkring af projekterne. Tidsbegrebets betydning medfører her en reduktion af den oprindeligt ønskede mangfoldighed af stemmer, der skulle repræsenteres i projektet. De stærkeste fik i stedet taletid, hvor de stille eller næsten stumme aldrig fik ørenlyd. Dette ses eksempelvis i Seminarieprojektet, der aldrig formåede at skabe denne mulighedsskabende arena, hvor lærerne samt de studerendes perspektiver indgik som værdsatte og betydningsfulde, hvilket virkede absolut demotiverende for samskabelseskraften og lysten til at dedikere sig. Her anvender jeg i modellen Røviks tålmodighedsbegreb, der vidner om vigtigheden af at give plads, fortælle og råderum i projekt- og samskabelsesprocesser. Aalborg Universitets netværksafdeling Matchmaking repræsenterer en ledelsestilgang, som jeg tidligere har redegjort for i et PBL-perspektiv (Kolmos og Graff 2009). Her formår den øverste ledelse netop at anvende en problemafsøgende fase til at lytte og lade praksis spille tilbage til de oprindelige strategiske ambitioner og visioner med nuancerede betragtninger og perspektiver. Frivillighedsinteressen blev til Matchers-afdelingen, hvilket var et produkt, der tog form, grundet en rammesætning, der signalerede tålmodighed og tid til at afsøge det reelle og faktiske behov for alle involverede aktører. At selve frivilligheden i denne sammenhæng nærmere tog form af en kalkuleret udvekslingsrelation var en diskursændring foretaget på baggrund af alle parter motivationer og ambitioner på projektets vegne. Det var denne retning de involverede parter ønskede at bevæge sig, og samskabelsesprocessen formede sig herefter, understøttet af en universitetsledelse, der netop fordrede en mulighedsskabende arena ved at signalere tålmodighed og tid samt frem for alt tillid til frontpersonalets faglighed og fornemmelse.

- Tid til at vælge de rigtige medarbejdere og ikke blot de, der har tid, kan presses, eller som på en eller anden vis er tilknyttet projektet i forvejen.
- Men tid er uløseligt forbundet med økonomi, og tid til dialog og udvikling koster på den kortsigtede bane.

Med begrebet *reflekterede relationer* henvises til hele udfordringen ved den dekomplekse og fragmenterede organisation, hvor medarbejderen eksisterer som sin egen organisation i organisationen (Fogh Jensen 2012) (Z. Bauman 2004). Trods ansættelsesforholdet i den store organisation virker og udfoldes individets arbejdsliv i egne projekter og i de netværk, partnerskabsfora og relationer, der skabes i dertilhørende sammenhænge. Når projektmennesket, som Fogh Jensen beskriver, aldrig er bedre end det sidst realiserede projekt, hvor vælger det så at placere sin energi, og hvilke relationer er der strategisk mening i at udbygge og investere i? Jeg oplevede at projektmenneskerne i Frivillighedsprojektet både orienterede sig efter et fagligt og karrieremæssigt valg i de relationer, de kobledes sig på, og tog valget om kontinuerligt at pleje bæredygtige netværkskonstruktioner, men ofte var valget mindst ligeså meget baseret på årsager omhandlende ønsker om et socialt tilhørsforhold og fællesskab. Dette bevirkede, at individerne i Frivillighedsprojektet blev

hovedorganisationernes gatekeepere til netværkene og samskabelsesprocesserne i kraft af de personlige relationer, de udviklede over tid gennem projektsamarbejdet.

En af de store udfordringer for at etablere mulighedsskabende arenaer oplevede jeg netop som det at skabe en balancegang mellem personlige kontra organisatoriske relationer. Hvordan etableres en struktur for læring og videndeling, hvor projektmedarbejderes projekt bliver en del af hele organisationens selvfortælling og ambition, når det jeg oplevede i praksis ofte var, at projektmedarbejderne sjældent vidste, hvad hinandens arbejdsopgaver egentlig bestod af og havde som hensigt i et bredere organisatorisk perspektiv?



Figur 22: Betingelser for det lærende fællesskab, CM 2017

DEL 2: ET PERSPEKTIV PÅ FRIVILLIGHEDEN

Formålet med afhandlingens teorivalg har været at undersøge det tværorganisatoriske forandringsprojekts og netværks arena og mulighedsrum i den offentlige sektor for at se nærmere på, hvad jeg oplever som det uundgåelige møde mellem konflikterende logikker og rationaler opstået i henholdsvis disciplin- og projektsamfundet. Jeg har i analysekapitlerne forsøgt at illustrere, hvad jeg oplevede som en vis determinisme i de udspillede hændelsesforløb, hvor den offentlige sektors politiske målsætning, metode og de givne aktørbetingelser skaber et tilbagevendende og ensklingende paradoks og dilemma. Mit blik har derfor hovedsageligt været fokuseret på Frivillighedsprojektets form frem for udelukkende det konkrete indhold. Kort sagt har jeg været optaget af om indsatser, hvor relevante de end måtte være i arbejdet med udvikling eller forbedring af kerneydelsen, allerede er betinget af en vis determinisme og deres skæbne derfor afsagt, når formen der vælges bliver projektes?

Formålet har netop ikke været at afgøre, hvorvidt frivillighedsbegrebet har sin eksistensberettigelse som afgørende element i udviklingen af den danske fremtidige velfærdsstat. Mit interesseområde har i stedet været, hvorledes projektformen anvendes til at afdække begrebets muligheder, og hvorledes den givne ramme måske på forhånd afgør, hvilken læring og forandring det viser sig muligt at forankre på sigt i den offentlige sektor.

Mit blik på hvorledes samskabelse med frivillige studerende har potentiale i den offentlige forvaltning i en afdeling, der beskæftiger sig med dannelses-, fritids- samt læringstilbud til unge mellem 13 og 25 år, bliver derfor med udgangspunkt i det teoretiske blik, som tilbydes inden for rammen af de forskningsperspektiver jeg indtil nu har belyst og anvendt hovedsageligt med udgangspunkt i Bauman, Fogh Jensen, Majgaard og Røvik. Jeg vil hermed afslutte den institutionelle etnografi med et fokus på, hvorledes frivillighed som et af projektets hovedbegreber oversættes, forstås og anvendes i praksis.

6.8. NYSKABEDE IMPORT ELLER TILBAGE TIL RØDDERNE?

Frivillighedsbegrebet, samarbejdet med det civile samfund, og samskabelsesbegrebet er ifølge Majgaard noget af det mest ”sexede” at kaste sig ud i, i innovationens og besparelsens navn i den offentlige sektor i dag (Majgaard 2013). Med det perspektiv for øje kan Røviks betragtninger om organisationers tendens til at kopiere hinanden gennem trends og idéer anvendes, og hans oversættelsesbegreb kommer i denne forbindelse igen til sin ret. Jeg forstår frivillighedsbegrebet som trend og idé, der efter finanskrisen i 2008 ulmer og på forskellig vis undersøges i de danske kommuner.

Ungdomsskolen ønsker som tidligere nævnt at gå forrest og anvende en samarbejdsform og systematik i samarbejdet med det frivillige samfund, som bevisligt har en effekt og som dertil gerne må være nyskabende i en dansk kontekst. Philadelphia-projektet fra The Netter Center of Community Partnerships bliver den model eller standard, som inspirerer og ønskes omsat til en nordjysk kontekst. Dette udgjorde oprindeligt opdraget og ønsket hos den siddende bestyrelse. Mine analysekapitler understreger, at der finder et tilpasningsarbejde sted i rejsen fra Philadelphia til Nordjylland, og hvad der formuleres som visioner og indsatser i projektbeskrivelser og partnerskabskontrakter gennemgår igen en fortolkning og bearbejdning, når strategierne rent faktisk møder praksis og de aktører, der, som del af deres hverdag, skal have projektet og frivillighedsbegrebet mellem hænderne.

Med dette blik på frivillighedsbegrebet har det central værdi at forstå, hvad begrebet frivillighed betød for de, der ønskede at samarbejde i tværorganisatoriske netværk omkring det. Inspirationen fra Philadelphia viste sig at være blot en brik i en mere kompleks og nuanceret forståelsesramme, som projektet kom til at skrive sig ind i, for frivillighed i Danmark er tydeligvis ikke udelukkende spørgsmålet om import eller implementering af en ny innovativ standard. Jeg blev opmærksom på, at oversættelsen af frivillighedsbegrebets betydning hos de involverede aktører byggede på varierende nuancer af den samme tradition og fortælling. Begrebet trak på en intertekstualitet og fælles referenceramme, som var indlejret i os alle. Jeg må derfor i afsnittet her endnu engang understrege betydningen af ikke at være historieløs som forsker. Aktørerne møder praksisfællesskabet, samskabelsesprojektet og netværket med en prædefineret logik og virkelighedskonstruktion, og frivillighedsbegrebet havde indledningsvis en plads i vores bevidsthed. Men i aktionsforskningsprocessen bliver jeg optaget af, om den mon er det samme betydning af frivillighed, aktørerne har på tværs af aktørpositioner, ansættelsesforhold og generationer?

Jeg undres over om en søgen efter inspiration til samarbejdet med civilsamfundet skal søges på tværs af Atlanten, eller om en nysgerrighed omkring Ungdomsskolens egen DNA og historiske ophav kunne have bidraget med mere interessante perspektiver på, hvorledes et samspil mellem den frivillige sektor og den offentlige sektor kan anvendes til sociale samt fritidstilbud for unge mellem 13 og 25 år.

6.8.1. ET TILBAGESKUENDE BLIK

Forud for de fastdefinerede ungdomsskoletilbud, der kom på den danske finanslov i 1914, eksisterer hundrede år med dokumenteret ungdomsskoleaktivitet forvaltet af nøglepersoner rundt omkring i landets lokalsamfund (Hald Jensen og Wormsborg 1995). Dannelses-, undervisnings- og fritidsaktiviteter har med sikkerhed været initieret af frivillige kræfter, der ønskede at skabe forbedrede betingelser for børn og unge i Danmark. At spore det frivillige samfunds betydning for socialt arbejde, forsorg og dannelse af ungdommen gennem denne periode medfører dog en ganske særlig læring om den danske stats selvopfattelse indtil begyndelsen af 1900-tallet. Det

frivillige samfund nævnes ikke særskilt, da man indtil da forstår den offentlige og private forsorg som værende to sider af samme sag. Så godt som alle asylers (nutidens børnehaver), anstalter, skoler, opfostringshuse, arbejdsstuer (vore dages fritidsklubber) blev fra 1800'tallets begyndelse til omkring 1920'erne udelukkende finansieret ved hjælp af private indsamlinger (Habermann og Ibsen i Sørensen 1997).

Med velfærdsstatens indtog i 1930'erne sker herefter det interessante, at den danske frivillige tradition så godt som skrives helt ud af historiebøgerne. Som den offentlige sektor langsomt får monopol på socialforsorgen, bliver den frivillige sektor politisk og historisk mere og mere udsynlig eller, som Habermann og Ibsen beskriver det, umoderne. De frivilliges samfundsbidrag, som i litteraturen også omtales med begrebet *filantropi*¹³⁶, har især været trængt i tre perioder: I 1880'erne ved socialismens fremkomst, i 1930'erne med socialreformen - her var den danske stat dog endnu ikke parat til helt at afskrive de frivillige organisationers bidrag - og igen i 1970'erne, hvor bistandsloven i sin intention stod for, at det offentlige burde varetage alt socialt arbejde. Så fra perioden 1930 til slutningen af 1980'erne optræder det frivilliges betydning på det sociale område kun i bisætninger og mindre bemærkninger i den danske litteratur. I disse år var det politiske fokus i stedet rettet mod velfærdsstatens opbygning og udvikling, og det handlede om, at det offentlige system helst skulle overtage, hvad den frivillige sektor hidtil havde hjulpet med varetagelsen af. Som eksempel er det interessant, at den danske ambassade i London i midten af 80'erne gav den besked til engelske studerende, at der i Danmark slet ikke eksisterede en frivillig sektor (Habermann og Ibsen i Sørensen 1997). Velfærdsstat og frivilligt arbejde har tilsyneladende ikke politisk kunne forenes meningsfuldt, så i stedet blev det forsøgt helt at fortie og ubetydliggøre frivillige sociale initiativer i denne periode. Fogh Jensen ville mene, at der ikke var plads til frivillighedsbegrebet i disciplinsamfundets søjleopdelte logik, at det højnede kompleksiteten og udfordrede arbejderens rolle og forståelse af velfærdsstatens hensigt unødigt. Denne tendens blev dog ændret, og efter 1990 er det igen muligt at spore frivillighedens færden i litteraturen, og danskerne er tilsyneladende igen parat til at forsøge at arbejde med frivillighedsbegrebet og skrive det ind i historiebøgerne (P. Sørensen 1997).

Den historiske rammesætning af frivilligheden, som værende tabuiseret gennem en længere periode, kan jeg genkende i den logik og i de forbehold, jeg møder i Ungdomsskolen i 2011 - 2013 hos især de ældre medarbejdere, når de introduceres for begrebet som en del af udviklingsprojektet. De repæsenterer en frygt for, at øget fokus på frivilligheden på sigt vil bidrage til afviklingen af den danske velfærdsstat, som de mener at have bidraget til udviklingen af og ligeledes identificerer sig med.

¹³⁶ Filantropi stammer fra det græske sprog og betyder menneskekærlighed. I Ordbog over det danske sprog fra 1922-66 uddybes betegnelsen således: En *filantrop* er en menneskeven – d.v.s. en person, som af uegennyttig menneskekærlighed søger at bedre sine medmenneskers kaar – eller en person, der udøver eller interesserer sig for velgørhedsarbejde. At være velgørende er at gøre godt (vel) imod en anden, navnlig imod trængende, fattige, syge.

Men for den yngre generation betød frivillighedsbegrebet noget ganske andet, og mit bud på hvorledes uddybes i de næstkommende afsnit.

6.8.2. FRIVILLIGHEDSBEGREBET OG STUDERENDE

Modsat på det nedtonede sociale område, har frivillighedsbegrebet til gengæld en fyldig og markant plads i litteraturen, når det omhandler kultur, fritids- samt foreningsliv i Danmark. Også i ungdomsskolens historik har disse temaer plads i historiebøgerne (Laursen 2012). Som det indledningsvis præsenteres i afsnittet om ungdomsskolens historie, har frivilligheden med udgangspunkt i kulturliv, idræt og undervisning plads i fortællingen og er tilsyneladende et kapitel, som velfærdsstaten kan harmonere og fungere sideløbende med. Dog har beskrivelserne af idrætsforeningernes indflydelse og vægtning i lokalmiljøerne langt større plads og fokus end beskrivelserne af lokale ungdomsaktiviteter som sangkor, spejderkorps og historieinteresserede foreninger (P. Sørensen 1997). De studerende og yngre ansatte, der arbejder som projektmedarbejdere, husledere, og som på anden vis tager del i Frivillighedsprojektets udvikling, oversætter måske netop Frivilligheden med en forståelse af begrebet som noget ekstra som eksempelvis foreningslivet og måske som værende mere ufarlig for velfærdsstaten eksistens. I 1990'erne, hvilket er her, hvor de fleste husledere og projektledere i Ungdomsskolen aldersmæssigt udviklede deres politiske bevidsthed, er man igen begyndt at diskutere frivillighedens muligheder for at skabe et værdifuldt parløb med velfærdsstaten, og efter finanskrisen i 2008 eksisterer muligvis også en genrel opfattelse af, at alt er foranderligt og intet alligevel kan vare evigt i en fast defineret form (Z. Bauman 2004).

En anden årsag, til at der ikke blandt projektets studerende opstår en frygt for at bidrage til afviklingen af vefærdsstaten, som den ser ud i dag, omhandler deres erfaring med projektarbejde og samskabelsesprocesser i praksis fra deres respektive uddannelsesinstitutioner (Askehave 2015). Langt de fleste studerende fra både Aalborg Universitet og University College Nordjylland indgår løbende i praksissamarbejde og andre forløb med det omkringliggende lokalmiljø, hvor man som helt ny ”medarbejder” skal indgå i en organsatorisk arbejdsdeling og konstellation. De studerende er derfor bevidste om, at samarbejdsformer, praktikker og sandsynligvis også frivillige initiativer med inddragelse af studerende ofte er en investering, som organisationer kan vælge at gøre sig for forhåbenligt at drage nytte af dem på sigt. De færreste vidensopgaver og, som i dette projekt ydelser til Ungdomsskolens målgruppe, viser sig at kunne overtages direkte af en gruppe frivillige studerende, hvor kompetente de end måtte vise sig at være.

6.8.3. FRA FILANTROPI TIL KALKULERET UDVEKSLING AF RESSOURCER

Frivilligheden fylder igen i disse år på den politiske dagsorden, men der er ifølge forskere som Brinkmann og Andersen sket et paradigmeskift (J. Andersen 2012). Fra

den demokratiske filantropiske tanke om ”at gøre det gode for fællesskabet og hinanden” til en personlig motivation hos den studerende, der handler om at styrke sin erhvervsprofil og derved forbedre egne betingelser på arbejdsmarkedet, er der sket en bevægelse, påpeger begge forskere. Denne beskrivelse af en individualiseret samfundsmentalitet understøtter Bauman og Fogh Jensens perspektiver, der belyser projektmenneskets snævre fokus på sig selv som sin egen plan og sit eget produkt. Individet er i fokus, for hvorfor skulle der udvikles og opretholdes en loyalitet til et alligevel utrygt og evigt foranderligt fællesskab (Z. Bauman 2001) (Fogh Jensen 2009). Brinkmann repræsenterer i disse år et opråb og en afstandtagen til en individualistisk tendens i samfundet, hvor mennesket udelukkende for egen vindings skyld tager aktivt del i fællesskabet. *Jeg skal arbejde som frivillig, da det føles godt for mig. Det gør mig glad at være gavmild. Jeg får noget personligt ud af at give, og derfor skal jeg bruge tid på det* (Brinkmann 2016). Hvor Fogh Jensen fortrinsvis beskriver dette som værende et produkt af projektsamfundets logik og virkelighedskonstruktion, kritiserer Brinkmann det moderne menneske for en manglende moralsk og etisk dimension. Vi er i stedet for optagede af det æstetiske og for øvrigt af egen selvudvikling og indsigt, er hans postulat (Brinkmann 2014, 2016).

Uden at stille mig til dommer for de mulige etiske og moralske dilemmaer ved den nutidige oversættelse af frivillighedsbegrebet kan forskere som Brinkman på sin vis understøtte, hvad jeg oplevede i felten. De studerende var eksperter i selvmarkedsføring og anvendte i høj grad profilen som frivillig i beskrivelsen af egen profil på sociale medier som Facebook og Instagram. Dertil var titlen som frivillig en tydelig kalkuleret ekstra dimension til deres CV. Men også de involverede hovedorganisationer deltog jo i samskabelsesprojektet med en motivation, der havde flere formål end blot et fokus på at gøre det gode for en specifik målgruppe. Frivillighed eksisterede i dette projekt som en kalkuleret udveksling af ressourcer, som alle parter håbede at få udbytte af på varierende vis. Dette minder i høj grad om den eksterne motivation, der også var en central byggesten for frivillighedscentrene i Philadelphia og Washington (Harkavy og Amy 2014).

Spørgsmålet er, om samfundet i virkeligheden har foretaget denne bevægelse fra filantropi til kalkuleret udvekslingsrelation i moderne tid, eller om motivationen for at indgå i frivilligt arbejde altid, også i historiens tidligere tradition for frivilligt arbejde, har befundet sig et sted mellem begge poler. Forskning peger eksempelvis på, at flere private aktører og igangsættere af fortidens sociale frivillige tiltag og aktiviteter også dengang har anvendt frivilligheden som en markedsføringsstrategi og synliggørelse af eksempelvis en familiens stolte værdier og traditioner. Og de studerende i Frivillighedsprojektet var uden tvivl motiveret af muligheden for at udvikle en stærk erhvervsprofil gennem det frivillige arbejde, men på samme tid eksisterede der også en stærk lyst til at være del af et fællesskab, der arbejdede for og med en god sag for øje (Habermann 2006). Dertil viser undersøgelser fra Center for Socialt Arbejde, at unges engagement i frivilligt arbejde faktisk er stigende (Frovin 2017). Vi har altså ikke at gøre med en passiv individualistisk ungdomskultur, der

ikke ønsker deltagelse. Der er blot sket et skift i de arenaer, de vælger, når de udfører frivilligt arbejde (Habermann 2006) (J. Andersen 2013). Nedenstående interviewuddrag er projektleder Annikas beskrivelse af frivillighedens betingelser blandt Aalborgs studerende. Hun har siden sine første studieår altid selv arbejdet som frivillig i lektiecaféer og i foreninger, der beskæftigede sig med udsatte børn.

Annika Altså, jeg synes faktisk at “frivillighed” som begreb er blevet ... der er gået lidt mere mode i det de seneste par år, end der har været tidligere. Tidligere der var det sådan lidt “ok, du er måske lidt naiv, du skal bare have tiden til at gå med noget” - er der nogle lige derude, der har lyst til at hjælpe nogen? Det var måske et særsyn. Det er det ikke nu.

(..) og sidst var det FN's frivilligheds-år i 2011, og det tror jeg faktisk gjorde rigtig meget i forhold til anerkendelsen af frivillighed blandt de studerende. For i mit arbejde i Aalborg Øst og i samarbejde med De Frivilliges Hus og andre organisationer er der lige pludselig kommet prestige i det for dem. Der er rigtig, rigtig mange unge, der laver frivilligt arbejde pludseligt.

(Interview, 1.14. 2012)

6.9. SAMMENSTØDET MELLEM LOGIKKER

Oversættelsen af Frivillighedsprojektets vision og strategi til bæredygtig praksis møder en udfordring i det sammenstød mellem de logikker, der forekommer, når projektbegrebet og frivillighedsbegrebet skal rumme både de kommunale forventninger såvel som de studerendes. Logikkerne og meningskonstruktionerne spænder bredt fra forhåbninger om gratis arbejdskraft og innovation til forventninger om praksistræning, styrket erhvervsprofil og kompetenceudvikling. Fra krav om dedikation, høj arbejdsmoral og mødestabilitet til en virkelighedskonstruktion, hvor deltagelse i det frivillige projekt, skal konkurrere med kommende eksamener, studietid, udlandspraktikker og måske et fritidsjob eller to. Og hvad er det overhovedet muligt at forpligte frivillige studerende på?

Annika: Hvis der er nogle enkelte svage punkter ved samarbejdet med frivillige studerende, det er jo nærmere ved os som projektmedarbejdere - eller mig som projektleder – så er det kunsten i at give slip. Det er nok det jeg lærte mest om, i det her samarbejde. Jeg tror egentlig godt, at jeg kunne give meget mere slip. Fordi jeg kan godt give dem konkrete opgaver, og så samtidig bare glide ud, og det tror jeg egentlig godt at den her

gruppe kunne have klaret. Det er selvfølgelig altid en balancegang.

(Interview, bilag 1.14, 2012)

De frivillige ønsker dertil uden tvivl også at gøre en forskel, og de investerer efter eget udsagn udelukkende deres frivillige arbejdskraft i sager og projekter, som de finder meningsfulde. De ønsker at arbejde anderledes end i de klassiske foreningskontekster, hvor de forestiller sig, at rammen om opgaverne er fast defineret. Studerende i Frivillighedsprojektet forventer den fleksibilitet og foranderlighed, der tilhører projektsamfundets logik såvel som netværksteoriens styringsrationale (Sørensen og Torfing 2005). De ønsker at inddragelse og frihed, fællesskab og individualisme, kan eksistere side om side inden for rammen af frivillighedsbegrebet. De beskriver et frivilligt engagement, der kan udspilles, og et fællesskab, der kan eksistere på virtuelle platforme eller på tværs af studieliv, opgaveskrivning og ind i ansvarsområder i afdelinger af den offentlige forvaltning. Komplexiteten afskrækker ikke de studerende, men deres virkelighed kan sjældent kombineres med en længerevarende forpligtigelse, og den realitet udfordrer med sikkerhed de logikker, der tilhører disciplinsamfundet, og som ofte udgør forståelsesrammen i den offentlige sektor.

Det kræver øvelse blandt såvel ledelse som blandt projektmedarbejderne og fordrer en organisering, der forholder sig til både disciplin- og projektsamfundets logikker, da de begge repræsenterer virkeligheden for de praktikere, der indordner sig under dem i deres arbejdsliv. Formen på samskabelsesprojektet blev lettere år for år, og visse former og organiseringer kunne løbende udvikles og genanvendes. Det får betydning for projektmedarbejderne i forvaltningen at kende til og strukturere de frivillige initiativer med blik for datoer for studiestart, eksamensperioder og opgaveskrivning. Og det blev dertil værdifuldt at fokusere på de semestre, der muliggør et mere koncentreret projektsamarbejde mellem studerende og forvaltning, hvor en afrundende eksamensopgave med fokus på en specifik problemstilling måske kan udgøre det produkt, som frivilligheden omhandler. Her viste hele PBL-arbejdsmodellen sig igen at have stort potentiale i den fælles oversættelse af, hvad de frivillige samskabelsesprojekter kunne indebære.

Bæredygtigheden for frivillige studerendes samspil med den offentlige sektor i den flydende modernitet er i høj grad betinget af en offentlig sektors bestræbelse på at forstå, hvorledes det er muligt at arbejde systematisk med det evigt foranderlige som præmis. Måske er det ikke så farligt at udskifte de frivillige studerende periodisk, og muligvis kan det afstedkomme en vis kvalitet ved at give plads til reel samskabelse, hvor de studerende får medbestemmelse og plads til selv at udvikle og skabe projekterne.

6.10. LAD OS AFRUNDE MED ET ALTERNATIVT BLIK

”Kompetencebegrebet henviser (...) til, at en person er kvalificeret i en bredere betydning. Det drejer sig ikke kun om, at personen behersker et fagligt område, men også om, at personen kan anvende de krav, der ligger i en situation, der måske oven i købet er usikker og uforudsigelig. Dermed indgår også i en kompetence personens vurderinger og holdninger – og evne til at trække på en betydelig del af sine mere personlige forudsætninger.”

(Schultz Jørgensen 1999, 4)

Som afrundende perspektiv på denne afhandlings udforskning af projektbegrebets nuancer, potentialer og udfordringer, når det anvendes som organiseringsform i den offentlige forvaltning, fortjener ovenstående definition af kompetencebegrebet et besøg. Med udgangspunkt i samfundets krav til individets kvaliteter og evner har Schultz Jørgensen gennem ovenstående citat indfanget nogle vigtige pointer, som vidner om, hvem der på arbejdsmarkedet er de eftertragtede og ressourcestærke. Illeris har inspireret heraf udviklet en række tematikker, der beskriver kravene til det moderne menneske, der ifølge ham mødes af en ganske anden kompleksitetsgrad, end det tidligere er oplevet i verdenshistorien (Illeris 2011).

Ifølge Illeris var disciplinsamfundets arbejdsopgaver og organisering afhængig af medarbejdere med evnen til at have og beherske relevante færdigheder, mens de på samme tid skulle være i besiddelse af de holdninger, der var nødvendige for at klare forskellige situationer, de kunne komme ud for at skulle handle i forhold til. Dette klassificerer han som værende, *det ordinære kompetencebegreb*. I vort aktuelle samfund har arbejdsmarkedet behov for medarbejdere, der evner andet og mere, endda for meget mere. I dag er behovene ifølge Hager og Beckett (2009):

- Evnen til at foretage vurderinger i sammenhænge
- Strukturel forståelse og overblik
- At kunne indgå i samt håndtere sociale sammenhænge
- At kunne arbejde i komplekse sammenhænge og med mange forskellige mennesketyper og fællesskaber
- Selvstændighed, selvindsigt og selvtillid

Dertil finder Illeris, at der er behov for endnu et lag af kompetencer, der viser sig afgørende for den handlingsorientering, som er central for hans beskrivelse af kompetencebegrebet. Disse kvaliteter betegner han *et udvidet kompetencebegreb*, og de består af følgende nøgleord (Illeris 2011):

- Kreativitet
- Fantasi
- Kombinationsevne

- Fleksibilitet
- Empati
- Intuition
- Kritisk tilgang
- Vurderings- samt reaktionsevne
-

Med tanke på de indsamlede praksisfortællinger, så forekommer Illeris beskrivelse af nutidens kompetencebehov mig som værende repræsentativt for de krav, der implicit lå i opgaveskrivelserne både til projektmedarbejdere, ledere og til dels også til de frivillige studerende i Frivillighedsprojektet. Og listet på ovenstående vis synliggøres tydeligt, hvor mange krav og implicite forventninger samt behov det enkelte menneske forventes at opfylde på nutidens arbejdspladser, som eksempelvis en del af den offentlige sektor. Som Åkerstrøm påpeger, så har den sproglige diskurs koblet sig på de formuleringer og former, vi kender fra kernefamiliens samt kærlighedsrelationens roller og dynamikker. Trods en evig foranderlighed, hvor vi serielt og med jævne mellemrum optager nye ansættelsesforhold, så kobler vi os på arbejdspladsen med familiens koder og virkelighedskonstruktion. Vores identiteter som hele mennesker, vores selvværd og vores følelsesliv forbindes med de arbejdspladser, vi periodisk er del af. Åkerstrøm understreger, at der ligger et ulige magtforhold i denne relation, og når Illeris kompetence-definition beskues med dette magtforhold for øje, så tydeliggøres det, at der helt naturligt vil opstå en ulighed, når man i den flydende modernitets organisationer forventer alle disse kvaliteter hos medarbejderen. Man vil, som jeg redegjorde for i et tidligere analyseafsnit, uundgåeligt og på et tidspunkt ”skuffe far”, for ingen indeholder til alle tider alle disse kvalifikationer og egenskaber.

Projektsamfundets evigt foranderlige former, flydende strukturer og innovationskrav kendetegnes ved et højt kompleksitetsniveau, der naturligt fordrer et næsten ubegribelig bredt og nuanceret kompetencekrav af sine projektmennesker. Og hvis vi, som Åkerstrøm beskriver, placerer såvel den personlige som faglige identitet på arbejdspladsen, så er det intet under, at arbejdsmarkedet oplever en massiv tilvækst af stressdiagnoser og depressioner hos de, der findes for lette, utilstrækkelige eller blot ikke formår at gøre sig ”tilkoblingslækre” for deres omgivelser (Åkerstrøm Andersen og Born 2001).

Her er det interessant igen at vende sig mod Baumans pointe, at vi som samfund har en tendens til at søge biografiske løsninger på strukturelle problemstillinger. Vi søger svar på stressdiagnoserne i individets egen utilstrækkelighed i stedet for at søge et bredere svar, der muligvis ville lede os i retning af en voksende, kompleks og dilemmafyldt spænding mellem individ og organisation. Jeg finder det som resultat af min afhandlings undersøgelser og analyser interessant at pege på disse spændinger og paradokser og på, hvorledes et forøget fokus herpå vil betyde, at vi som samfund tager fat om problemets rod og kerne frem for den symptombehandling, der tyes til, når vi i disse år søger efter en ny kompetence, der skal løse de mange sygemeldinger, nemlig *robusthed*.

KAPITEL 7. KONKLUSION

Dette kapitel vil binde den afsluttende sløjfe ved at relatere afhandlingens videnskabelige bidrag til det oprindelige forskningsspørgsmål, der i sin tid igangsatte hele forskningsprocessen og aktionsforskningsforløbet. Gennem den institutionelle etnografi beskrivende fortællingen om et stort frivillighedsprojekt i en større nordjysk kommune er læseren blevet inviteret helt tæt på de potentialer, men også forstyrrelser og dilemmaer, der gennemsyrrer arbejdet med netværks- samt tværorganisatoriske projekter i den offentlige sektor. De mange stemmer, der fra forskellige positioner beskriver den konkrete treårige projektproces, repræsenterer logikker og virkelighedskonstruktioner, der i et bredere metaperspektiv er blevet diskuteret og analyseret med udgangspunkt i en både historisk og samfundsfilosofisk metaanalyse, for at kvalificere et bredere udsyn og bud på en organisatorisk strømning og tendens i den offentlige sektor i dag. Den indledende problemformulering lød således:

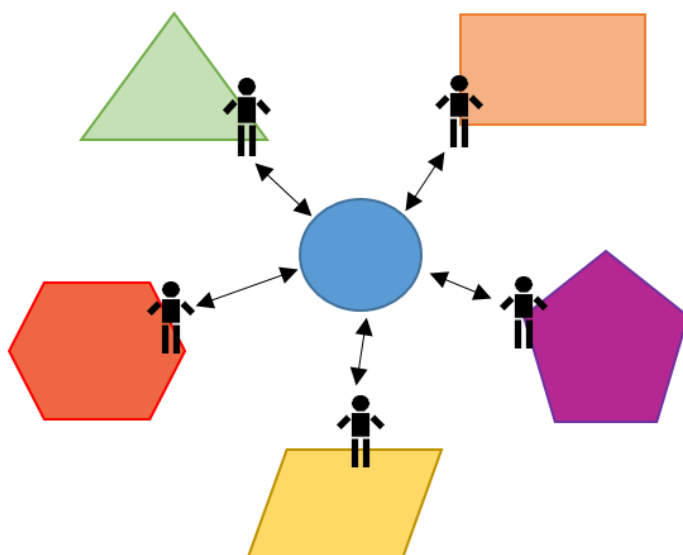
Hvordan anvendes projektbegrebet som organiserings- og samarbejdsform i den offentlige forvaltning i Danmark, og hvorledes udgør projekters tværorganisatoriske netværk samt partnerskaber en kompleks udfordring såvel som en potentiel mulighedsskabende arena for fremtidens offentlige sektor som samlet lærende organisation?

Afhandlingen peger på en række temaer, der hver især belyser det tværorganisatoriske samskabelsesprojekt fra forskellige teoretiske vinkler og perspektiver. Det er i sin fortælling en samfundskarakteristik, der vidner om en offentlig sektor, der skal navigere i en brydningstid, hvilket i sig selv er en udfordring for både ledelse og medarbejdere, som på forskellig vis oplever et spændingsforhold mellem tidligere tiders søjleopdelte strukturer og en ny frihed og projektform, der følges side om side med et skærpet og omfattende krav om dokumentation og kraftig målstyring.

Første analysekapitel er en billedliggørelse af en organisation, hvis sandhed i stadig stigende grad bliver en indtræden i det, som Fogh Jensen beskriver som projektsamfundets logik og rationale (Fogh Jensen, Projektsamfundet 1 2011). I afhandlingen arbejdes med den tese, at moderne organisationsstrukturer udfordres af netop at skulle eksistere og navigere i en overgangsfase, hvor det, som Fogh Jensen betegner som disciplinsamfundets logikker, bringes med ind i projektorganiseringens form og struktur. En væsentlig pointe har været, at dette skaber en vis determinisme, hvilket i et vist omfang afliver initiativer og organisatoriske visioner blot ved at formen, der vælges til realiseringen bliver projektets. Det gør det, fordi projektets liv og udvikling betinges af den kontekst og historik, det placeres midt i, og da dets

intention er at være noget andet end disciplinsamfundets klassiske driftsopgaver og ofte, som i Frivillighedsprojektets tilfælde, har til hensigt at innovere og udvikle nye metoder til arbejdet med kernevelfærden, så indrulles projektet i et spil om politik, magt og mening. For hvem igangsætter og initierer projekterne, hvem kvalificerer sig til rollen som projektmedarbejder, hvad skal projekterne potentielt stå i stedet for, og hvem beslutter, at projekter er den bedst egnede løsningsmodel i arbejdet med specifikke udfordringer og opgaver?

Foruden et fokus på den konkrete, organisatoriske historik og kontekst, som projekternes virkelighed og forudsætninger i høj grad betinges af, har afhandlingen i sit andet analysekapitel fokuseret på måden, hvorpå der arbejdes med og i tværorganisatoriske netværk og samskabelsesprocesser. Her har omdrejningspunktet være interaktionen mellem netværkets og projekternes aktører for derved at demonstrere dualiteten mellem individ og fællesskab. Et af de bærende elementer i analyserne er betydningen af individets position som repræsenterende deres respektive hovedorganisationer i samskabelsesprocesserne. Den personlige relationsdannelse har betydning for projekternes bæredygtighed og udvikling har vist sig central, og dertil er det demonstreret, hvorledes den organisatoriske relationsdannelse i partnerskabs- og samskabelsesprocesserne afhænger af individerne som gatekeepere og formidlere i relation til deres tilknyttede hovedorganisation. Afhandlingen fremhæver desuden, at individet etablerer det langt stærkeste praksisfællesskab og mest bæredygtige netværk i det tværorganisatoriske projekt, hvilket kan udfordre ambitionen om den lærende organisation. Der opstår i overgangene fra individuel til organisatoriske relationsdannelse ofte snitflader og gråzoner, hvor overlevering og læring ikke har de optimale betingelser. For hvorledes formår den tværorganisatoriske konstruktion at sikre en udveksling af viden og erfaringsdannelse mellem individ og tilknyttet hovedorganisation? Mange undersøgelser peger på, at når projektmennesket søger videre i den flydende modernitets evige forandringsproces, så følger den producerede specialisering og viden med individet fremfor at den forankres i hovedorganisationen. Dette indbefatter sandsynligvis også det skabte netværk omkring projektet.

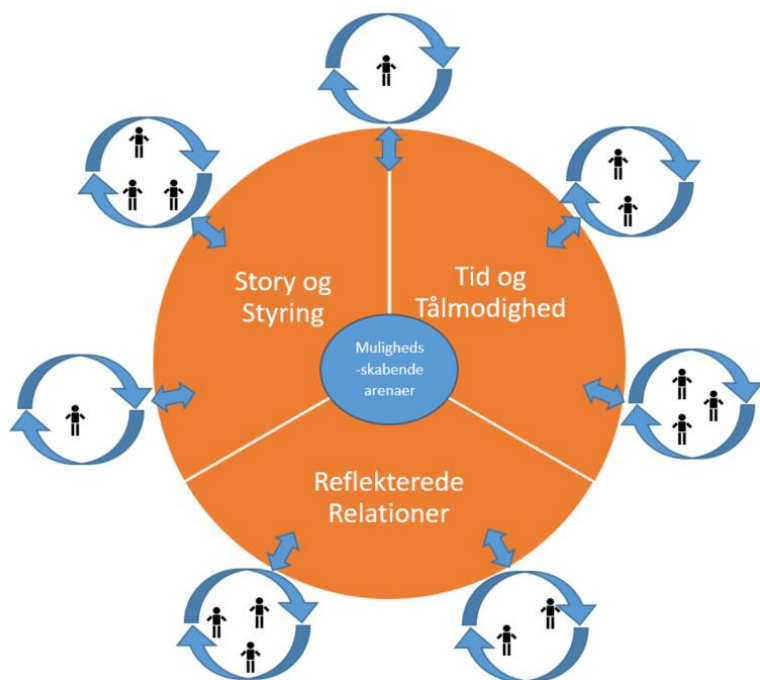


Figur 23 (18): Det tværororganisatoriske netværk, CM 2017

Ligeledes har kapitlet fokuseret på styringsrationalet og ledelsesformerne i netværk, samskabelses- samt partnerskabsprocesser. Her træder PBL-modellen og tilgangen til problemorienterede samarbejdsprocesser frem som værende bud på en mulig ledelses- og styringsform, der i Frivillighedsprojektet formåede at sikre et kvalitativt tilbageløb til Aalborg Universitet, der siden implementerede dele af projektet og forankrede det som en fast del af egen organisation.

Afhandlingens afsluttende analysekapitel stillede skarpt på dialogen mellem ledelse og de frontmedarbejdere og frivillige studerende, der blev omdrejningspunktet for arbejdet med projektet i praksis. Her blev et centralt, videnskabeligt bidrag at konceptualisere begrebet *oversættelsesbetingelser*, med hvilket menes, at analysen beskæftigede sig med, hvilke betingelser praktikerne i projektet havde for at omsætte de politiske strategier og visioner i netop deres hverdagskontekst. Kapitlet beskæftigede sig her med de forskellige oversættelser af frivillighedsbegrebet, der var tilstede blandt de involverede aktører, og analysen fremhævede, at begrebet i praksis nærmere blev oversat med en form, der kan betegnes som en kalkuleret udvekslingsrelation. Kapitlet fremhævede, at processer, hvor tværgående forskellige organisatoriske enheder mødes for at samskabe om udviklingen af en offentlig kerneydelse ofte med udgangspunkt i forskellige motivationer og strategier, i høj grad kvalificeres og betinges af udviklingen af et fælles sprog samt en fælles logik.

Afhandlingens diskussionsafsnit følger to centrale spor, der hver især udgør en brik til forskningsprojektets samlede videnskabelige bidrag. Første del diskuterer nøglebegrebet *systematik i det kontinuerligt foranderlige*, hvilket behandler, hvorledes den offentlige sektor kan lykkes med at skabe, hvad jeg har valgt at betegne mulighedsskabende arenaer, der ikke blot designer projekter, hvis viden forankres i dekooblede netværk bundet mellem personlige relationer, men i stedet sikrer et systematisk tilbageløb af viden og erfaring om projekter, der skaber mening og har sin eksistensberettigelse i jagten på fremtidens kerneydelse. Jeg synliggjorde med udviklingen af nedenstående model af det lærende fællesskab hvorledes læring i netværk, projekter eller samskabelsesprocesser kan omsættes til organisatorisk læring ved hjælp af et systematisk og dermed bæredygtigt fokus, der minimerer ressourcespil i form af forsvundne projekter og manglende motivationer.



Figur 24 (22): Betingelser for det lærende fællesskab, CM 2017

Afhandlingens sidste del bidrager med en re-definition af det frivillighedsbegreb, der gennem projektets rammesætning søges implementeret og anvendt i den aktuelle offentlige sektor. Gennem tilbageskuende historisk research skubber jeg til spørgsmålet om, hvorvidt samfundet i virkeligheden har foretaget denne bevægelse fra filantropi til kalkuleret udvekslingsrelation i moderne tid, eller om frivillighed altid, også i historiens tidligere tradition for frivilligt arbejde, har eksisteret et sted mellem begge poler. Frivillighedsbegrebet og individets strategiske anvendelse af

konceptet som en måde at gøre sig tilkoblingslækker for fremtidige samarbejdsrelationer eller arbejdsgivere, er ikke en ny opfindelse, men sammenlagt med den flydende modernitets andre stærke individualistiske og serielle karakteristika bliver begrebets aktuelle anvendelse et glimrende billede på en stærk samfundstendens og -mentalitet.

Et af de helt centrale fund i arbejdet med frivillighedsbegrebet, som en måde hvorpå den danske kernevelfærd kan styrkes og udvikles, er betydningen af systematikken i den måde, hvorpå der arbejdes med de tværgående samskabelses- og netværksrelationer, så der sikres et tilbageløb af viden og erfaring til hovedorganisationen. Frivillige studerende udgør per definition et produkt af den flydende modernitet. De arbejder projektorienteret, de dedikerer sig periodisk, de kræver inddragelse og ønsker at udvikle medejerskab gennem medbestemmelse, de dyrker det serielle, rejser sandsynligvis et semester til udlandet i praktik, og deres verden består i høj grad af en kalender, hvor de forsvinder i store sorte huller under eksamensperioderne. Frivillighedsprojektets udviklede viden herom er central, men sandsynligheden for at denne viden forsvinder og glemmes er i projektformen, som den beskrives i afhandlingen, stor.

Afhandlingen peger dertil på, hvorledes aktionsforskningsmetoden som etnografisk studie, hvor forskeren på samme vis som de deltagende aktører gennemgår et udviklings- og læringsforløb, formår at lade forskeren komme helt tæt på en forandringsproces i bevægelse. Afhandlingens bidrag til dette metodiske greb er en synliggørelse af dets forcer, og den demonstrerer, at det helt nære studie skaber mulighed for at afdække og skabe mening i arenaer, der udspilles mellem komplekse moderne organisationsstrukturer, forskellige motivationer og et omfattende persongalleri. Dertil understreges også metodens til tider udfordrende univers, hvor feltets praksis og forskningsprocessen væves ind og ud mellem hinanden i en kompliceret relation, hvor både eksisterende magtforhold og udviklingen af personlige relationer farver forskerens blik og dertil det personlige læringsforløb.

BIBLIOGRAFI

- Abildgaard, N. *Den frivillige praktiske Ungdomsskole gennem 10aar*. Hans Reitzels Forlag, 1997.
- Agyris, Chris, og Donald Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, 1978.
- Alrø, Helle. *Organisationsudvikling gennem Dialog*. Aalborg Universitetsforlag, 2005.
- Andersen, Erland. *Rethinking Project Management*. London: Prentice Hall, 2008.
- Andersen, Henrik Schelde, og Katrine Raae Søndergaard. *Systemisk Projektledelse*. Samfundslitteratur, 2013.
- Andersen, Johannes. *Danskernes Akademi om Ungdomskultur, DR2*. 6. Februar 2012.
- Andersen, Johannes. »På jagt efter vindere - og tabere, Krisen og aktuelle ungdomskulturer.« *Tid og Tendenser*, 2013: 42-52.
- Andersen, Linda Lundgaard. *Socialt Entreprenørskab*. Syddansk Universitetsforlag, 2009.
- Andersen, Tina. »Hands on Aktionslæring - En guidet tour i 6. trin.« *viauc.dk*. 2014. <http://www.viauc.dk/hoejskoler/vok/Videncentre/ledelse-og-organisationsudvikling/Documents/Aktionsl%C3%A6ring/hands-on-aktionslaering.pdf> .
- Askehave, Inger (red.). *PBL Problembaseret Læring*. Aalborg: Aalborg Universitet, 2015.
- Attrup, Mette Lindegaard, og John Ryding Olsson. *Power i Projekter og Portefølge*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2014.
- Bacchi, Carol. *Foucault, Policy and Rule: Challenging the Problem-Solving paradigm*. Aalborg University Press, 2010.
- Baldursson, Einar Balvin. *Stress i det vidensbaserede arbejdee med udgangspunkt i klinisk arbejdspsykologi*. Institut for Kommunikation, 2009.

- Bate, P. S. »Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies.« *Human relations* vol. 50. no 9, 1 . 9 1997: 1147-1175.
- Bauman, Zygmund. *Flydende Modernitet*. Hans Reitzels Forlag, 2000.
- . *Liquid Modernity*. Konferencefordrag, 2004.
- Bauman, Zygmunt. *Community. Seeking safety in an Insecure World*. Polity Press, 2001.
- Berthelsen, Jens, Knud Illeris, og Sten Clod Poulsen. *Grundbog i projektarbejde: teori og praktisk vejledning*. Unge Pædagoger, 1985.
- Bjerg, Ole, og Kasper (red) Villadesen. *Sociologiske metoder - fra teori til analyse af kvantitative og kvalitative studier*. Samfundslitteratur, 2006.
- Bjerg, Ole, og Kasper Villadsen. *Sociologiske metoder - fra teori til analyse af kvantitative og kvalitative metoder*. Samfundslitteratur, 2006.
- Boje, David. *Consulting and Change in the Storytelling Organisation*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 4 Iss: 3, pp.7 - 17. Loyola Marymount University, USA, 1991.
- . *Storytelling Organization*. Sage, 2008.
- Bovbjerg, Kirsten Marie. *Selvets Disciplinering - en ny pagt med arbejdslivet*. Tidsskrift for Arbejdsliv, 5årg, nr. 3, 2003.
- Brinkmann, Svend. »Det meningsfulde liv.« *Rosenkærprisen*. Podcast. Prod. P1 DR. DR, P1, September-oktober 2016.
- . *Stå Fast - et opgør med tidens udviklingstvang*. Gyldendal Business, 2014.
- . *Ståsteder*. Gyldendal Business, 2016.
- . *The good qualitative researcher. Qualitative Research in Psychology*. 2007.
- Bronfenbrenners, Urie. *The ecology of human development*. Harvard University Press, 1979.
- Castells, Manuel. *Netværkssamfundet og dets opståen*. København: Hans Reitzels forlag, 2003.

- Cooperrider, David, og Suresh Srivastva. *Appreciative Inquiry in Organizational Life*. 1987.
- Cunliffe, A. L., og J. T. Luhmann. *Narrative Temporality: Implications for Organizational Research*. *Organization Studies* 25(2): 261.286, 2004.
- Czarniawska, Babara. *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Liber - Copenhagen Business School Press, 2007.
- Czarniawska, Barbara. *Narrating the Organization – Dramas of institutional Identity*. The University of Chicargo Press, 1997.
- Dewey, John. *How We Think*. NB Publishing, 2009.
- Drivsholm, Louise, og Camilla Sørensen. »Vikariater og usikre ansættelser vinder frem på det danske arbejdsmarked.« *Information*, 13. marts 2017.
- Due, Brian. *Idéudvikling – En multimodal tilgang til innovationens kreative faser*. Samfundslitteratur, 2014.
- Duus, Gitte, Mia Husted, Karin Kildedal, Erik Laursen, og Ditte Tofteng (red). *Aktionsforskning - En Grundbog*. Samfundslitteratur, 2014.
- efteruddannelse, Storstrømscenteret for voksenpædagogik og. *Ungdomsskolen og den uddannelsesmæssige "restgruppe"*. Nykøbing F., 1982.
- Elting, Mette, og Sverri Hammer. *Ledelse og Organisation, - forandringer og udfordringer*. Smfundslitteratur, 2009.
- . *Ledelse og Organisation, - Forandringer og udfordringer*. Samfundslitteratur, 2009.
- Fairclough, Norman. *Discourse and Social Change*. Polity, 1992.
- . *Discourse and Social Change*. Polity, 1992.
- Fisker, Morten, og Morten Hyllegaard. *Attraktive Akademiker-Arbejdspladser I Det Offentlige*. Forskning, Mandag Morgen, 2011.
- Fixen, Dean, Frances Wallace, Karen Blase, og Sandra Naoom. *Implementing the findings of research: The gap between knowlegde and practice*. Educational Research Service, 2008.
- Flyvbjerg, Bent. *Making Social Science Matter*. Cambridge University Press, 2001.

Fogh Jensen, Anders. *Konkurrencestat og Udnyttelsesformer, Debatten DR2*. DR, 22. November 2012.

—. *Magtens kartografi*. Forlaget UP - unge pædagoger, 2009.

—. *Projekt mennesket*. Aarhus Universitetsforlag, 2009.

—. *Projektsamfundet*. filosofien.net, 2007.

Fogh Jensen, Anders. *Projektsamfundet 1*. 11. Juni 2011.

Foucault, Michel. *Nietzsche, Genealogy, History*. The Foucault reader. P. Rabinow, New York, 1984.

Foucault, Michel. *Technologies of the Self - A seminar with Michel Foucault, L.H.Martin mfl*. The University of Massachusetts Press: 16-41, 1988.

Frivillighedsrådet. <http://www.frivilligraadet.dk/samskabelse>. 17. december 2013.
<http://www.frivilligraadet.dk/tema/samskabelse>.

Frovin, Suzette. »Frivillig for vores eget fælles bedste.« *Center for Frivilligt Socialt Arbejde*, 19. 12 2016.

—. »Giv slip på frivilligheden.« *Center for Frivilligt Socialt Arbejde*, 27. 03 2017.

—. »Kommuner investerer i samarbejde med civilsamfundet.« *Center for Frivilligt Socialt Arbejde*, 14. 09 2016.

Geertz, C. *Work and lives. The anthropologist as author*. Cambridge: Polity Press, 1988.

Geertz, Clifford. *The Interpretation of Cultures. Selected Essays*. Basic Book, 2000.

Gellner, D.N., og E. Hirsch. »Introduction: Ethnography of organization and organizations of ethnography.« I *Inside Organizations, Anthropologists at work*, af D.N. Gellner og E Hirsch, redigeret af D.N. Gellner og E Hirsch. Oxford & New York: Berg, 2001.

Giddens, Anthony. *Modernitet og Selvidentitet*. Hans Reitz Forlag, 1996.

Habermann, Ulla. *En postmoderne Helgen*. Tusculanum Press, 2006.

Hald Jensen, K., og P. Wormsborg. *Den tredje Skoleform*. Farums Arkiver og Museer, 1995.

- Harkavy, Ira, og Gutmann Amy. *20 YEARS AND BEYOND: NETTER CENTER 2012-2014 REPORT*. Philadelphia: Penn University, 2014.
- Haslebo, Gitte. *Relationer i Organisationer - En verden til forskel*. Dansk Psykologisk Forlag, 2004.
- Hastrup, Kirsten. »Feltarbejde.« I *Kvalitative Metoder*, af Svend Brinkmann og Lene Tangaard, 55-80. Latvia: Hans Reitzels Forlag, 2015.
- Haubek, Anne, og Brita Kvist. *Parat, Start - Frivillig! DR, P1*. 2014.
- Hegland, Tore jacob. *Mod Strømmen*. Aalborg Universitetsforlag, 2002.
- Henriksen, Lars Bo (red.). *"What did you learn in the real world today?"*. Aalborg University Press, 2013.
- Henriksen, Lars Bo. *Story and Narrative in the research process*. Aalborg UNIVERSITY Press, 2017.
- Henriksen, Lars Bo, og mfl. *Dimensions of Change - Conceptualising Reality in Organizational Research*. Copenhagen Business School Press, 2004.
- Hochschild, Arlie. *Tidsfælden – når familien bliver arbejde og arbejdet familie*. Forlaget Munksgaard, 1997.
- Illeris, Knud. *Kompetence - Hvad, hvorfor og hvordan?* Samfundslitteratur, 2011.
- . *Læring*. Roskildes Universitetsforlag, 2006.
- . *Ungdomsliv*. Samfundslitteratur, 2009.
- Jacobsen, Türf Böcker. »institutionel etnografi - myter og logikker i moderne organisationer.« Kap. 6 i *Sociologiske metoder - fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative metoder*, af Ole Bjerg og Kaspar Villadsen, redigeret af Ole Bjerg og Kaspar Villadsen, 111-130. Forlaget Samfundslitteratur, 2006.
- Janning, Finn. *Wittgensteins Blik*. Information, 2008.
- Juul, Lene, Svend Brinkmann, Natasha Al-Hariri, og Jan Guldmann. *Netværket - Gratis arbejde*. 22. 10 2015.
- Jørgensen, Kenneth Mølbjerg. *Antenarrative Writing - tracing and representing Living Stories*. Aalborg Universitetsforlag, 2010.

- . *Sprog, Identitet og Organisatorisk forandring*. Aalborg Universitetsforlag, 2007.
- Jørgensen, Kenneth Mølbjerg, og Palle Jørgensen. *Forandringsprojekter som organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag, 2007.
- Kaj Pedersen, Ove. *Konkurrencestaten (Samfund i forandring nr.1)*. Hans Reizels Forlag, 2011.
- Kierkegaard, Søren. *Sygdommen til Døden*. Gratis danske bøger, 1849.
- Klarup, Vibe. »Det frivillige engagement går nye veje.« *Center for Frivilligt Socialt Arbejde*, 30. 03 2017.
- Kolmos, A., og E.d. & Du, W Graff. *Diversity of PBL - PBL learning principles and models in research and practice in engineering Education*. Sensepublishers, 2009.
- Kolmos, Anette. *The Aalborg PBL Model, Progres, Diversity and Challenges*. Aalborg University Press, 2004.
- Komdir.dk. *KOMDIR, Vejen til en ny forvaltningspolitik*, 2013.
- Kristiansen, Søren, og Hanne Kathrine Kroghstrup. *Deltagende Observation - Introduktion til en forskningsmetodik*. Hens Reitzels Forlag, 1999.
- Krogh, L., J Brødslev Olsen, og P. Rasmussen. *Projektpædagogik: Perspektiver fra Aalborg Universitet*. Aalborg Universitetsforlag, 2008.
- Krogsdal, Iben, Lone Fløe, og Bjarke Stender. *Vil du være attraktiv, så skift job! Netværket DR1*. 21. April 2016.
- Kvale, Steiner. *Interview - introduktion tl det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag, 2008.
- Laursen, Per Fibæk. *Ungdomsliv og Læring*. Aalborg Ungdomsskole, 2012.
- Leavitt, H.J. *Applied Organization Change in Industry; Structural, Technical and Human Approaches*. Penguin Brooks, 1970.
- Lewin, Kurt. *Resolving Social Conflicts. Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association, 1997.
- Lund, Ulla. *De Frivillige gør hele forskellen*. 4. 12 2015.

- Madsen, Ulla Ambrosius. *Pædagogisk Antropologi - refleksioner over feltbaseret viden*. Hans Reitzels Forlag, 2004.
- Majgaard, Klaus. *Fremtidens offentlige velfærd og styring*. Aalborg, 7. Januar 2013.
- . *Handekraft i velfærdsledelse*. Hans Reitzels Forlag, 2017.
- . *Handlekraft i velfærdsledelse*. Hans Reitzels Forlag, 2017.
- . *Jagten på autencitet i offentlig styring*. Copenhagen Business School, 2014.
- March, James G. *Fornuft og forandring - Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Samfundslitteratur, 2008.
- Martin, Ann Lee.). *Large-group Processes as Action Research*. *Reasons, Peter – Bradbury, Hilary (eds.). Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE Publications. 200-208, 2001.
- Mathiasen, Eva Secher, interviewet af Clement. *Konkurrencestatens fodsoldater - er der et alternativ?* (8. september 2016).
- Miles, Matthew B, og Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis*. SAGE, 1994.
- Molly-Søholm, Thorkil (red.), Søren Willert, Jan Rosenmeier, og Andersen Henrik. *Action Learning Consulting, Strategisk proceskonsultation i teori og praksis*. Dansk Psykologisk Forlag, 2014.
- Molly-Søholm, Thorkil. *Systemisk Ledelse - Teori og Praksis*. Samfundslitteratur, 2015.
- Mørk, Anne. »Spørg hvad dit land kan gøre.« : <https://www.information.dk/moti/2015/05/spoerg-dit-land-kan-goere,,> 2015.
- Nielsen, Birger Steen, og Kurt Aagaard Nielsen. »Aktionsforskning.« I *Kvalitative metoder - En grundbog*, af Svend Brinkmann og Lene Tangaard, redigeret af Svend Brinkmann og Lene Tangaard, 113-136. Latvia: Hans Reitzels Forlag, 2015.
- Nielsen, Jens Christian. *Ungdom og Foreningsliv*. Roskilde Universitetsforlag, 2004.
- Nielsen, Knud Aagaard. *Eksperimentielle metoder og aktionsforskning - om sociale eksperimenter og aktionsforskning som kvalitativ forskningsmetode i arbejdslivsforskning*. Roskilde Universitetsforlag, 2001.

- Nonaka, Ikujiro, og Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge of Creating Company - How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Pedersen, Peter Møller, og Brita Foged. *Nye tendenser i pædagogisk udviklingsarbejde*. VIA Systime, 2010.
- Pries-Heje, Jan. *Project Management Multiplicity – Current Trends*. Samfundslitteratur, 2013.
- Regeringen, Landsforening, Kommunernes. *Aftale om kommunernes økonomi for 2011*. Regeringen og Kommunernes Landsforening, 2010.
- Rybirk, Jørgen. *Projektledelse i politisk styrede organisationer*. Samfundslitteratur, 2015.
- Røvik, Kjell Arne. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundredes organisasjoner*. Oslo Universitetsforlag, 2007.
- Skårhøj, Rie Frilund, og Dorte Kappelgaard. *Ledelse af Frivillige - en håndbog*. Ankerhus, 2012.
- Social-, og Indenrigsministeriet. *Frivillig Rapporten 2014 - Den Frivillige Sociale Indsats*. Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2014.
- Sørensen, Eva, og Jacob Torfing. *Netværksstyring – fra government til governance*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag, 2005.
- Sørensen, Peder. *Frivilligt socialt arbejde i fremtidens velfærdssamfund*. Socialministeriet, 1997.
- Tanggaard, Lene, og Svend (red) Brinkmann. *Kvalitative Metoder*. Hans Reitzels Forlag, 2015.
- Wenger, Etienne. *Praksisfællesskaber*. Hans Reitzels Forlag, 1998.
- Wittgenstein, Ludwig. *Philosophical Investigations*. G.E.M. Anscombe, 1953.
- Åkerstrøm Andersen, Niels. *Partnerskabsdannelse*. Hans Reitzels Forlag, 2006.
- Åkerstrøm Andersen, Niels, og Asmund W Born. *Kærlighed og Omstilling*. Samfundsvidenskaberne, 2001.
- Aarup, Knud. *Frivillighedens Velfærdssamfund*. Frydenlund, 2011.

Bilagsoversigt

Afhandlingens tilknyttede bilagsmapper indeholder fortrolig datamateriale og er derfor udelukkende tilgængelige for det tilknyttede bedømmelsesudvalg.

Bilagsmappe 1 (1 – 19) Interviews

Bilagsmappe 2 (1-7) Partnerskabsaftaler

Bilagsmappe 3 (1 – 25) Status- og Udviklingsmøder

Bilagsmappe 4 (1-23) Feltobservationer

Bilagsmappe 5 (1-8) Præsentationsmateriale

Bilagsmappe 6 (1-5) Ph.d.ens artikler

RESUMÉ

Denne afhandling beskæftiger sig med projektbegrebet og med, hvorledes det i den flydende modernitet anvendes som organiserings- og samarbejdsform i den offentlige forvaltning i Danmark. Herunder stilles skarpt på det dilemma, at projekters liv og bevægelse udgør en kompleks udfordring såvel som en potentiel mulighedsskabende arena for fremtidens offentlige sektor. Tværorganisatoriske netværk og organiseringsformer som samskabelse og partnerskaber er nogle af de faktorer, der skaber udfordringer såvel som muligheder for den offentlige sektor som samlet lærende organisation.

Dette dilemma undersøges gennem et kvalitativt studie af et treårigt samskabelsesprojekt, hvor en større nordjysk ungdomsskole i samarbejde med to uddannelsesinstitutioner forsøger at udforske, hvorledes den offentlige sektor systematisk kan anvende frivillige studerende som en måde at innovere og udvikle velfærdsstatens ydelser på.