

Partnerskabsaftaler – er det besværet værd?

En Kvalitativ undersøgelse af struktur og organisering i en konkret partnerskabsaftale, VIADEM

**Forskning og Udvikling, VIA Samfund og Socialt arbejde,
Program: Den rumlige udfordring
Januar, 2018**

**Forfattere:
Gitte Nielsen, Lektor, VIA University College, Sygeplejerskeuddannelsen i Aarhus
Bodil Klausen, Lektor, VIA University College, Pædagoguddannelsen i Horsens
Gordon Vincenti, Lektor, VIA University College, Socialrådgiveruddannelsen i Aarhus**

Abstract

Dette forsknings- udviklingsprojekt har fokus på, hvordan organiseringen af partnerskabet og omsætningen af den skriftlige partnerskabsaftale påvirker partnerskabsprojektet VIADEM, hvor studerende fra VIA engagerer sig som frivillige i boligsocialt arbejde i udvalgte boligområder. Gennem en række kvalitative interviews af professionelle deltagere på forskellige niveauer i partnerskabet, belyses elementer i partnerskabet og der stilles skarpt på faktorer, der enten hæmmer eller fremmer partnerskabets realisering og dermed påvirker partnerskabet i negativ eller positiv retning.

Projektet leder frem til, at der er væsentlig forskel på den skriftlige del af aftalen og det arbejde, der udleveres i praksis. Det er måske ikke så overraskende, men det interessante er, at en del af det, der efterspørges af de interviewede, faktisk indgår som elementer i den skriftlige aftale. Det er enten "glemt" eller måske har det ikke været muligt at iværksætte, det fremgår ikke af materialet. Derimod fremgår det tydeligt, at partnerskabet, som bygger på studerendes frivillige arbejde, er afhængig af engagerede professionelle, der hele tiden skaber og genskaber rammerne og balancerer mellem, på den ene side, nødvendig transparens i kommunikation og beslutningsprocesser og, på den anden side, at undgå unødvendigt bureaukrati.

Vi kan tilslutte os Niels Åkerstrøm Andersen, der beskriver partnerskaber i nærmest poetiske vendinger: *"Partnerskaber er skrøbelige mulighedsmaskiner beregnet på langsigtede fremtidsmuligheder, men dybt afhængige af øjeblikkelig tilslutning og intensitet."*¹

Kort om VIADEM

VIADEM danner rammen om frivillige studerendes arbejde i boligsociale aktiviteter i udsatte boligområder. De studerende arbejder både med etablerede aktiviteter og udvikler nye, sammen med boligsociale medarbejdere, andre frivillige og beboere i området.

Partnerne bag VIADEM er VIA, Aarhus Kommune (Sociale forhold og Beskæftigelse, Sundhed og Omsorg, Børn og Unge samt Borgmesterens afdeling), Frivilligcenter Aarhus og Bl.s. 5. kreds (Det Boligsociale Fællessekretariat).

De uddannelser der indgår er Socialrådgiveruddannelsen, Læreruddannelsen, Pædagoguddannelsen, Sygeplejerskeuddannelsen samt Ernæring og Sundhedsuddannelsen.

VIADEM har frivillige studerende i boligområderne *Bispehaven, Viby Syd og Gellerup.*

¹ Andersen Åkerstrøm, N 2006, s. 185

Indledning

Denne rapport er skrevet på baggrund af forsknings- og udviklingsarbejde i programmet *Den rumlige udfordring* under centeret VIA Samfund og Socialt arbejde i perioden 2016-2017. Rapporten er en sammenskrivning og præsentationsudgave af det teoretiske og empiriske arbejde, der har fundet sted i den to-årige periode, og som titlen indikerer, er partnerskaber omdrejningspunktet.

Her er der lagt vægt på det empiriske arbejde og præsentationen af fund, hvilket gør, at det skrevne er citattungt. Citaterne bliver dermed partnerskabets stemme med afsæt i, hvordan de deltagende partnere oplever projektet. Tilgangen er valgt, da den mere teoretiske vinkel på partnerskaber allerede er beskrevet i en lang række dokumenter, der på fin vis kan repræsentere faktorer af mere generel betydning. Vi koncentrerer os om konteksten for partnerskabet, og formålet er i langt højere grad at se på og præsentere forvaltningen af partnerskaber, da det er her, vi ser en værdi i forhold til fremtidige, konkrete partnerskabsdannelser – hvad kan man med fordel være opmærksom på, hvis partnerskabsaftaler skal have et liv, der rækker ud over den skriftlige aftale?

Det hele begyndte med ...

Baggrunden for projektet udspringer af vores interesse for området og en række praksiserfaringer med projekter, der er rammesat og udlevet gennem mere eller mindre konkretiserede partnerskabsaftaler. Partnerskaber, der går på tværs af organisationer, og hvor deltagerne med deres forskellige interesseområder og kompetencer mødes i et fælles projekt. Selv om vores erfaringer har forskelligt afsæt, er der en række fællestræk, bl.a. at det er centreret om boligsocialt arbejde, og at der indgår studerende som frivillige.

Partnerskabet som konstruktion har i en årrække været et centralt redskab til at udvikle og organisere boligsocialt arbejde. I forbindelse med ansøgning om statslige midler til projekter i udsatte boligområder stilles ofte krav om etablering af partnerskaber². Desuden stiller Landsbyggefonden krav om, at der i helhedsplaner for boligsocialt arbejde er et samarbejde mellem boligorganisationer og kommunen.³

Professionshøjskolerne indgår ligeledes en lang række partnerskabsaftaler og samarbejdsaftaler. Der kan være tale om aftaler med andre uddannelsesinstitutioner, med internationale partnere og ikke mindst med praksis i form af de virksomheder, kommuner, regioner og organisationer, der udgør aftagerfeltet for de forskellige professionsuddannelser. Der kan være tale om formaliserede aftaler om praktikforløb og efteruddannelse af medarbejdere, eller der kan være tale om mere uformelle samarbejder i form af fællesprojekter mellem undervisere og praktikere. Alt sammen

² Se fx hjemmesiden for CFBU – Center For Boligsocial Udvikling, Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter afsatte eksempelvis 38 mio.kr. til formålet for perioden 2014-2017. Midlerne er fordelt med 8 mio. kr. i 2014, 10 mio. kr. i 2015, 10 mio. kr. i 2016 og 10 mio. kr. i 2017.: [Partnerskaber og boligsocialt arbejde](#)

³ Helhedsplaner støttes af Landsbyggefonden, og bevillingen gives til en af de boligorganisationer, der har boliger i det udsatte område. Denne boligorganisation er også ansvarlig for ledelsen og økonomistyring. Det er fondens krav, at de boligorganisationer, der modtager bevillingen, samarbejder med beliggenhedskommunen om helhedsplanen.

med en indbygget logik om, at partnerskaber er et gode og en gevinst for de involverede.⁴

I vores konkrete arbejde med partnerskaber i forskellige sammenhænge har vi erfaret, at partnerskaber måske nok er en givende og en god investering, men det forudsætter engagement og vedholdenhed – det gode og velfungerende partnerskab kommer ikke af sig selv, blot fordi vi har lavet en aftale. Samtidig har vi erfaret, at de underskrevne partnerskabsaftaler ikke nødvendigvis forvaltes som beskrevet. Med andre ord er der et reelt samarbejde, men det foregår ikke altid, sådan som det formelt er beskrevet i partnerskabsaftalen. Alt dette har vakt en undren: Hvorfor egentlig indgå i partnerskaber, når de kræver så megen engagement, organisering og vedholdenhed? Hvad er styrende for samarbejdet, hvis det ikke er dét, der ligger aftalt på skrift? Og hvad kræves der af et velfungerende partnerskab?

Den oprindelige idé med projektet var todelt: At se på og forstå, hvordan de enkelte partnerskabsaktører konstituerer sig i partnerskabsaftaler og at kvalificere uddannelsesinstitutioner, studerende og praktikere til at indgå i tværsektorielle partnerskaber i udsatte boligområder – og dermed facilitere muligheder for service-learning. Undervejs i projektet måtte vi sande, at afdækningen af begge områder – dels at forstå både partnerskabernes konstruktion og udfoldelse, dels samtidig at kvalificere mulighederne for service-learning – ikke kunne rummes inden for rammerne af projektet under hensynet til de afsatte ressourcer. Vi besluttede derfor, at fokus primært skulle ligge på den første del. Anden del kan forfølges i et selvstændigt projekt, der med fordel kan tage afsæt i vores viden om partnerskaber.⁵

Udgangspunkt for projektet var to eksemplariske cases, hvor VIA har indgået partnerskabsaftaler, henholdsvis VIADEM (Århus) og et Rollemodelsprojekt (Horsens)⁶. I projektperioden skete der nogle ændringer (bl.a. personaleudskiftninger) i Rollemodelsprojektet, som gjorde, at det var mest hensigtsmæssigt at arbejde videre udelukkende med fokus på VIADEM. Al datamateriale og analytiske perspektiver stammer således fra VIADEM. Vi har af praktiske årsager valgt at "fastfryse" casen VIADEM, så blikket retter sig mod projektet og partnerskabsaftalen, som det så ud fra 2015 indtil sommeren 2017⁷.

Partnerskaber og partnerskabelse – projektets teoretiske afsæt

Som nævnt indledningsvis har vi med afrapporteringen valgt at vægte et empirisk fokus. Der er dog, tidligt i projektperioden, foretaget en række systematiske søgninger for at

⁴ Åkerstrøm Andersen (2006) påpeger partnerskabsbegrebets popularitet og kalder ligefrem partnerskabelse for et "honnørord". For partnerskab på konkret plan i professionshøjskoleregi se fx denne presseomtale af partnerskabsaftale mellem VIA og Region Midt: [Partnerskab mellem VIA og Region Midt](#)

⁵ Vores datamateriale indeholder en lang række fund omhandlende vurderinger af studerendes læringsudbytte og kompetenceudvikling gennem deres frivillige arbejde i VIADEM, men grundet ovenstående er disse fund ikke gjort til genstand for analyse.

⁶ CFBU (2017)

⁷ På dette tidspunkt udarbejdes og underskrives en ny partnerskabsaftale og projektet omorganiseres delvist, samtidig med at der åbnes op for en udvidelse gennem flere boligområder.

afdække den allerede eksisterende viden omkring partnerskaber, og her præsenteres en del af den teoriramme, der danner klangbund for vores eget empiriske arbejde.

Partnerskabsbegrebet, som en betegnelse for goodwillprægede relationer mellem virksomheder eller som netværk mellem organisationer, kan spores helt tilbage til 1960'erne.⁸ Begrebet partnerskab anvendes meget bredt om forskellige samarbejdsformer – og ofte skelnes der ikke skarpt mellem begreberne samarbejdsaftale og partnerskabsaftale. Der er forskellige typer af partnerskaber, som adskiller sig ved indhold og mål. Eksempelvis findes der partnerskaber, som involverer private virksomheder, der har som mål at skabe profit, og partnerskaber med frivillige organisationer, der har ideale mål eller særlige aktiviteter som omdrejningspunkt.⁹

Partnerskab i den betydningen tværsektorielt samarbejde er for alvor blevet anvendt siden midten af 1990'erne. Ifølge Hardis er partnerskabsbegrebet et tidstypisk management-buzzword, som opstod i forbindelse med EU-landenes udvikling fra velværdsstater til velfærdssamfund, som fandt sted i 1990'erne. Udviklingen til velfærdssamfund har blandt andet betydet en decentralisering og en ansvarliggørelse af private virksomheder, interesseorganisationer og civilsamfundet i løsningen af social- og samfundsmæssige problemer.¹⁰ Partnerskab kan dermed ses som et redskab, der i kraft af samarbejdet mellem offentlige og private aktører og forankring i lokalmiljøet er i stand til at levere en mere bæredygtig indsats end den, velfærdsstaten alene har kunnet præstere.¹¹

Partnerskabsbegrebet anvendes hyppigt og i en række forskellige sammenhænge, hvor det kan være uklart og meget kontekstafhængigt, hvad begrebet præcist dækker over. Fælles for de mange forståelser er, at partnerskaber forbindes med noget positivt: Noget, som kan mere end summen af de enkelte parterers indsats. Tanken er, som oftest, at aktører med en højere eller mindre grad af sammenfaldende interesser gennem partnerskabet kan foretage hensigtsmæssige og effektive opgaveløsninger.¹² Åkerstrøm Andersen beskriver partnerskabsbegrebet som en *"... uforpligtende metafor, som vi næsten kan lægge alt det i, vi ønsker."*¹³ Partnerskaber forbindes med fællesskab, samarbejde, dialog og synergi¹⁴. En mere rammesættende definition kan findes hos Hjære: *"Et partnerskab er et struktureret, forpligtende, gensidigt og dialogbaseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter."*¹⁵

Et partnerskabsprojekt som VIADEM kan ses som en form for eksempel på det, der med Hardis defineres som et *socialt flerparts partnerskab*. Sociale partnerskaber er kendetegnet ved at have løsning af sociale og arbejdsmarkedsrelaterede

⁸ Åkerstrøm Andersen, 2006

⁹ Høyer-Kruse, J. Thøgersen, M. Støckel, J. T. og Ibsen, B., 2008

¹⁰ Hardis, 2004

¹¹ Børresen og Nielsen, 2003

¹² Støckel, J. T. 2007

¹³ Åkerstrøm Andersen, 2006:11

¹⁴ Åkerstrøm Andersen, (2006) italesætter her partnerskaber i forhold til kontrakter, der i stedet forbindes med opportuniste, beregning og købslåen.

¹⁵ Hjære, 2005:12

problemstillinger i fokus. Med flerpartspartnerskaber refereres til partnernes forskellige organisatoriske forankring¹⁶, sådan som det også ses i VIADDEM. Det særlige ved vores projekt er, at der sættes fokus på partnerskaber, hvori der indgår en uddannelsesinstitution.¹⁷ Det er dermed uddannelsesinstitutionen, der "leverer" de frivillige og ikke en frivillig forening eller organisation, sådan som det ellers typisk sker. Med en uddannelsesinstitution som partner er det dermed også naturligt, at de studerendes professionskompetencer indgår som en del af målet for partnerskabet.

Hardis har, gennem sin forskning af sociale partnerskaber, udviklet en typologi bestående af ti forskellige partnerskabstyper. Det idealtypiske partnerskabssamarbejde bygger på en grundlæggende logik om, at hver part bidrager med noget særligt, som supplerer de øvrige deltageres bidrag og medvirker til skabelsen af en synergieffekt. Der er tale om en win-win situation for alle de involverede parter. Hun beskriver partnerskabet med ordsproget: "*Den halte ser, den blinde går, og hånd i hånd de målet når.*"¹⁸ Modstykket til det idealtypiske partnerskab er ifølge Hardis et partnerskab, hvor parterne fortrinsvis er styret af egne traditioner og egeninteresser og derfor har svært ved at se formålet med at afgive ressourcer til partnerskabets arbejde.

En anden tilgang til differentiering mellem forskellige partnerskabstyper kan ses hos Hjære, der lægger vægt på, at partnerskaber kan kategoriseres ved hjælp af deres kompleksitetsgrad, der går over et kontinuum fra *lille* over *mellemstor* til *stor* grad af kompleksitet.¹⁹ VIADDEM kan placeres forskelligt alt efter, om man ser på partnerskabsaftalen, som den ser ud på papiret (se senere afsnit), eller som den opleves af de konkret deltagende partnerskabsrepræsentanter.

"Lille spejl på væggen der ... - undersøgelser af eget felt: refleksioner over dobbeltrollen som undersøger og aktør

Med vores valg af VIADDEM som undersøgelsesfelt har vi placeret os i en situation, hvor en række overvejelser om forholdet mellem undersøgelsesgenstanden og undersøgeren bliver centrale for såvel proces som resultat. Enhver, der undersøger et givent felt, må gøre en række overvejelser om den gensidige påvirkning mellem undersøger og det undersøgte. En sådan *autoskopi*, eller *selvseen* gør det muligt at identificere de indbyggede og uundgåelige forvrængninger, der vil være til stede, når vi retter vores optik mod noget eller nogen, vi gerne vil blive klogere på.²⁰ Men det skærpede behov opstår der, hvor undersøgeren og feltet allerede er tæt forbundne – som i vores tilfælde, hvor to af tre undersøgere samtidig er underviserrepræsentanter i VIADDEM og dermed indtager en dobbeltrolle i projektet: Foruden at være undersøgere, der både gennemfører interviews og analyserer data, er vi selv en del af dagligdagen i VIADDEM og har indflydelse på den måde, hvorpå partnerskabet udmøntes. Det gør os til implicite *medkonstruktører* af det observerede og af data, og i datamaterialet fremgår det

¹⁶ Hardis, 2004

¹⁷ For mere herom, se bl.a. Haski-Leventhal, Meijs og Huxtinx, 2009

¹⁸ Hardis 2004: 486

¹⁹ Hjære, M. (2005)

²⁰ Hastrup, 1999

tydeligt, at informanterne er bevidste om denne rolle, når de i deres beskrivelser henviser til "I" og "jeres", når VIADEM omtales. Vi har bevidst forsøgt at imødekomme denne problematik ved at lade projektets tredje deltager være gennemgående primær-interviewer. Det kan dog stadig være en nærliggende bekymring, at eksempelvis allerede eksisterende relationer i feltet, egne kæpheste, behov for succes osv. forplumrer billedet, så fx kritiske røster nedtones eller overhøres: En kritik af VIADEM kunne tolkes som en kritik af vores underviserindsats!²¹ Det er derfor relevant at understrege, at intentionen med projektet aldrig har været at legitimere eller berettige VIADEMs eksistens og overlevelse, men snarere at afdække og analysere en række forhold, der gør sig gældende for partnerskabet.

Dobbeltrolle eller ej vil der optræde et subjekt/objekt-forhold, hvor såvel subjekt som objekt påvirker hinanden i forskellig grad.²² Hastrup anvender tre forskellige metaforer for denne påvirkning. *Kannibalisme*, hvor subjektet "fortærer" objektet og gør det til sit eget uden blik for objektets egenlogik og egenforståelse. *Skizofreni*, hvor subjektet "spaltes" i en iagttagende og en deltagende del og dermed delvist bliver objekt for sit eget blik og sin egen undersøgelse. Og endelig *shamanisme*, hvor subjekt og objekt "besætter" hinanden i undersøgelsesprocessen uden mulighed for klar adskillelse.²³

Projektet har dermed krævet en tydelig opmærksomhed på, hvordan vores eget tilhørsforhold og vores egen deltagelse kan have betydning for hele undersøgelsesprocessen. Det flersidede engagement har krævet en bevidst og gentaget italesættelse (og nogle gange irettesættelse internt i projektgruppen) af, hvornår vi indtager en rolle på indersiden af VIADEM. og hvornår vi indtager rollen som undersøgere på ydersiden – insideren versus outsideren. Vi har ikke kun været "fluen på væggen", der neutralt har genereret data. Vores rolleflertydighed og åbenbare integration i feltet kan på flere måder sammenstilles med den ovenfor beskrevne shamanisme, hvorfor vi ikke klart kan adskilles fra det felt, vi undersøger. Som undervisere i VIADEM har vi et indgående kendskab til projektets dagligdag og drift. Dette insiderperspektiv er forsøgt anvendt positivt, da det giver os blik for detaljer, som en "ikke-deltager", outsideren, ikke vil få øje på. Vi kan inkludere det ikke-åbenbare. Her er altså en unik mulighed for at få de "skjulte" dele af partnerskabet frem – alt det, man ikke umiddelbart kan læse sig til i den nedskrevne aftale – og vi har derfor valgt at se insiderperspektivet som en berigelse af projektet. Samtidig kan en egen position i feltet dog gøre os blinde over for partnerskabets karakteristiske træk, fordi vi netop selv har integreret disse som selvfølgeligheder.²⁴

²¹ Vores datamateriale viser dog med stor tydelighed, at projektets informanter ikke udelukkende forholder sig positivt til hverken VIADEM eller partnerskaber.

²² Hastrup, 1999

²³ Hastrup, 1999

²⁴ Dilemmaet er søgt imødekommet, dels ved at projektets 3. deltager har været primær-interviewer i alle interviews, da hun som outsider i VIADEM kan agere kritisk-refleksivt spejl på projektets data, og dels ved at modtage sparring fra den øvrige FoU gruppe. Dog er vi opmærksomme på, at vi meget vel både kan have medtaget og overset elementer, der kan få betydning for undersøgelsens endelige resultat.

Undersøgelsesspørgsmål

Med udgangspunkt i den tidligere beskrevne undren over partnerskabet VIADEM's til tider besværlige udlevelse, dets organisering, styring og overlevelse, blev vores undersøgelsesspørgsmål følgende:

- Hvordan er partnerskabet organiseret?
- Hvilke motiver har de enkelte partnere til at indgå i partnerskaberne?
- Hvad opleves som hæmmende/fremmende for samarbejdet i partnerskabet?

Mens det første spørgsmål er af mere redegørende karakter og delvis kan besvares gennem en dokumentanalyse af allerede tilgængeligt materiale, søges de to øvrige spørgsmål besvaret gennem eget genereret empirisk materiale.

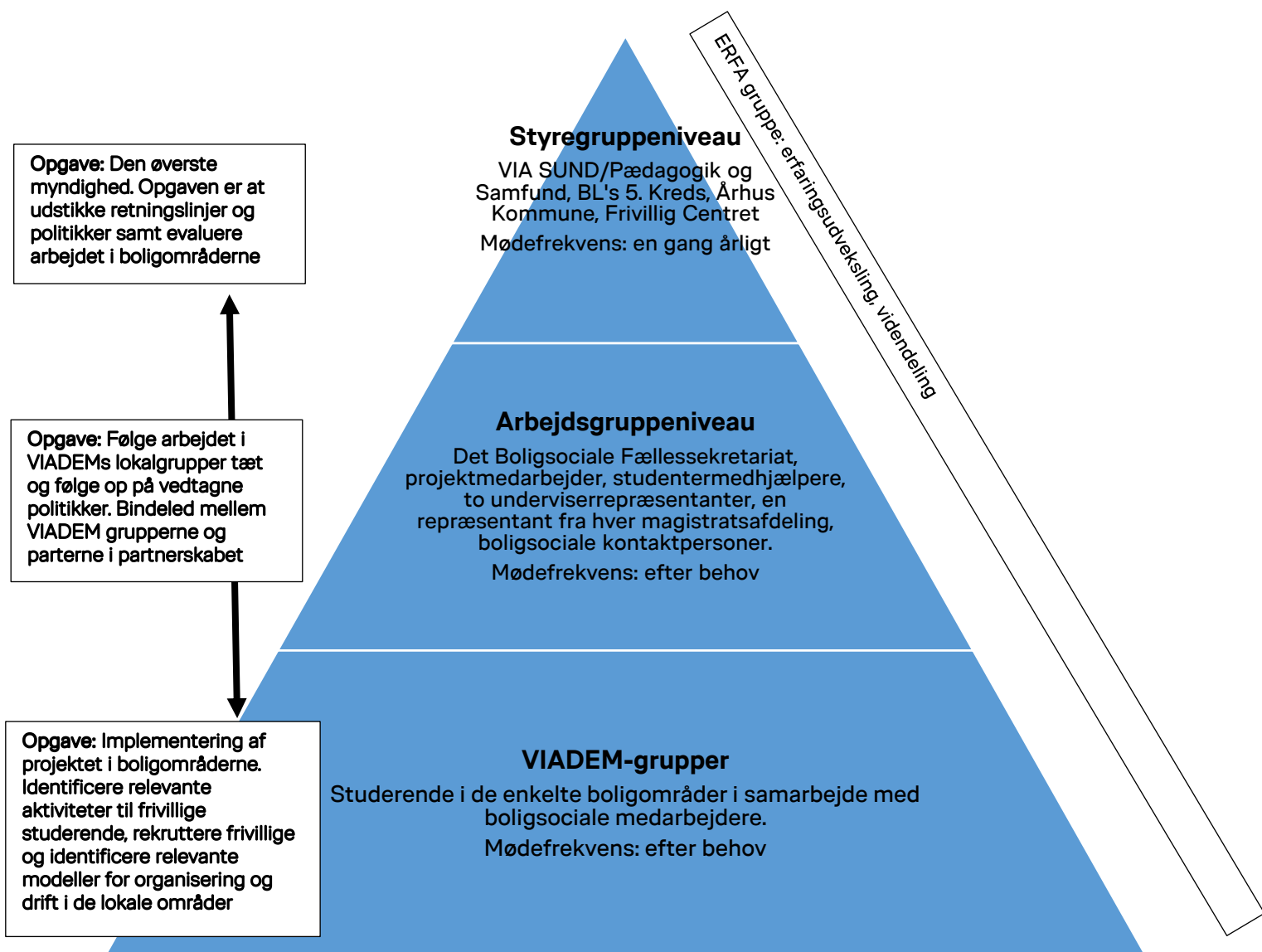
Hvordan er partnerskabet organiseret? Sådan ser det ud på papiret

VIADEM – historie og overblik

I 2010 tager projektet sin spæde start gennem nedsættelse af en arbejdsgruppe med repræsentanter fra socialrådgiveruddannelsen i Aarhus og fra Hotspot Centret (Aarhus Kommunes socialforvaltning). Ideen er bl.a. at skabe et muligt og relevant "øverum" for studerende med interesse i boligsocialt arbejde. Den første formelle partnerskabsaftale underskrives i 2011, og formålet med projektet beskrives helt officielt som dels at *skabe tryghed i udsatte boligområder*, dels at udvikle (socialrådgiver) *studerendes viden, færdigheder og kompetencer*. De primære partnere er VIA, Aarhus Kommune (Sociale forhold og Beskæftigelse), mens Frivilligcenter Aarhus og Østjysk Boligadministration indgår som del-partnere i projektets praksisdelt. Projektet funderes i boligområdet Bispehaven.

I 2015 får projektet vokseværk, og der etableres en 2.0 version. Der udvides på flere områder, og en ny partnerskabsaftale underskrives. De involverede partnere er nu VIA, Aarhus Kommune (Sociale forhold og Beskæftigelse, Sundhed og Omsorg, Børn og Unge og Borgmesterens afdeling), Frivilligcenter Aarhus, og Bl.s. 5. kreds (forankret i Det Boligsociale Fællessekretariat). Projektet udvides med yderligere VIA-uddannelser, så det nu omfatter *Socialrådgiveruddannelsen, Læreruddannelsen, Pædagoguddannelsen, Sygeplejerskeuddannelsen samt Ernæring og Sundhedsuddannelsen*. Ligeledes udvises der med yderligere to boligområder og tæller derfor nu *Bispehaven, Viby Syd og Gellerup*. For en begrænset periode afsættes midler til en koordinerende projektmedarbejder og lønnede studentermedhjælpere.

En visuel oversættelse af partnerskabsaftalen med aktører, opgavefordeling og niveauer ser sådan ud:



I visualiseringen er indlagt en tydelig hierarkisk inddeling af niveauerne, da det er med til at illustrere de forskelligheder, der knytter sig til de enkelte lag i projektet. Det er ikke et udtryk for, at fx det øverste niveau er mere centralt end det nederste (eller omvendt). Det er blot en måde at anskueliggøre, at der i partnerskabet er indbygget en logik om opgave- og rollefordeling.

Denne form for inddeling kan genfindes flere steder i litteraturen og har blandt andet til formål at vise, hvordan det vertikale samarbejde finder sted. Vores inddeling kan således sidestilles med den inddeling, der ses i rapporten *"Kommunerne på banen -*

*udfordringer og potentialer i kommunernes arbejde med helhedsplaner*²⁵, hvor der opereres med fire forskellige niveauer: et politisk niveau, et strategisk niveau, et taktisk niveau og et udførende niveau. Mens det udførende og taktiske niveau kan sidestilles med henholdsvis det nederste og det midterste niveau i vores model, dækker styregruppeniveauet over elementer fra såvel et politisk som et strategisk niveau.

VIADDEM har blandt andet boligsocialt arbejde som slutprodukt. Hvis man ser på modellen i forhold til dette og dermed indtager et udføre- eller handleperspektiv, er den nederste del af pyramiden der, hvor de konkrete aktiviteter i boligområderne finder sted i samarbejdet mellem studerende og boligsociale medarbejdere. Det er beboerne i henholdsvis Bispehaven, Viby Syd og Gellerup, der får glæde af projektet i form af en lang række forskellige aktiviteter som fx lektiecafe, sundhedscafe, vejledning, motion, madlavningscafe, filmklub og kreative værksteder. VIADDEM-grupperne forventes kontinuerligt selv at generere liv til projektet, da det også er her, rekrutteringen af nye frivillige studerende koordineres og tilrettelægges. Som modellen viser, er den udførende del længst væk fra modellens top, hvor styregruppen, der har formet og underskrevet partnerskabsaftalen, sidder med ansvaret for, at rammerne for projektet er på plads, så VIADDEM kan "leve sit liv" i boligområderne. Deres legitimering af projektet er afgørende for, hvilken overordnet økonomisk ramme projektet kan udføres under – fx i form af antal timer tildelt undervisere tilknyttet projektet og økonomiske midler til driftsomkostninger. Mellem de to niveauer står arbejdsgruppen, der på papiret helt konkret er beskrevet som bindeled og dermed den del, der skal sørge for, at top og bund har en kontakt, der gensidigt giver mulighed for at udfylde deres rolle i partnerskabet, uden at de to dog behøver forholde sig yderligere til hinanden. Pilene i modellens venstre side skal illustrere kommunikationsvejen i partnerskabet. Arbejdsgruppen er sammensat af medlemmer, der på forskellig vis repræsenterer partnerne, på nær Frivilligcenter Aarhus, der kun er repræsenteret på styregruppeniveau. I et vertikalt perspektiv skal medlemmerne skal have øjne og ører såvel opad som nedad, og de må kunne oversætte og omsætte relevante oplysninger begge veje. Arbejdsgruppen bliver dermed afgørende for sammenhængskraft og stabilitet i partnerskabet.

Som tværgående gruppe og med deltagere fra samtlige interessenter beskrives og planlægges en ERFA-gruppe, der løbende skal udveksle erfaringer fra projektet og sørge for, at viden gøres tilgængelig for de involverede partnere.

Det er jo alt sammen meget godt – men hvad fortæller det os egentlig?

Det første spørgsmål omhandlende partnerskabets organisering kan som nævnt langt hen ad vejen besvares gennem en dokumentanalyse, da den underskrevne partnerskabsaftale indeholder en beskrivelse af både de enkelte partnere og deres forventede ydelser i partnerskabet. Der foreligger således en formel, overordnet beskrivelse af, hvem der skal gøre hvad. Den skriftlige version af aftalen kan dog selvsagt ikke besvare spørgsmål om motiver til deltagelse, eller hvad der opleves som

²⁵ CFBU: Kommunerne på banen – udfordringer og potentialer i kommunernes arbejde med helhedsplaner, 2015

hæmmende eller fremmede for det konkrete partnerskabssamarbejde. I et forsøg på både at udfolde og forstå de enkelte lag i aftalen (modellen) yderligere og i særdeleshed forstå den reelle udfoldelse af partnerskabet valgte vi at udføre en række kvalitative interviews med udvalgte, centrale personer i partnerskabsaftalen – personer, der hver især repræsenterer de forskellige niveauer. Valget faldt på interviewformen, da vi ønsker at indfange de enkelte aktørers perspektiv på at indgå i et projekt, der baseres på partnerskab, herunder oplevelsen af situationelle betingelser for partnerskabets udlevelse. Med inspiration fra Launsø, Olsen og Rieper²⁶ kan det illustreres på følgende måde:



I foråret 2017 gennemførte vi således ti interviews²⁷ af gennemsnitlig ca. 40 minutters varighed og med fuld transskription, hvilket har resulteret i et særdeles righoldigt datamateriale. I udvælgelsen af informanter tog vi afsæt i organisationerne bag de underskrivende partnere i aftalen, da det som udgangspunkt er dem, der har ansvar for indhold og dermed den formelle organisering. For at få et fyldestgørende billede af motiverne bag og gevinsterne ved at indgå i partnerskaber har vi inddraget informanter fra alle tre niveauer. Der indgik således fire informanter fra styregruppeniveauet, fire

²⁶ Launsø, Olsen og Rieper, 2011, s. 133.

²⁷ Se bilag for interviewguide

informanter fra arbejdsgruppeniveauet og to informanter, der både tilhører VIADEM-gruppeniveau og arbejdsgruppeniveau.²⁸

Der var oprindelig planer om et fokusgruppeinterview med frivillige studerende, men da service-learning som selvstændigt fokusområde blev fravalgt, har vi udeladt denne gruppe informanter.

Strategisk placering i partnerskabet	Informantnummer
Styregruppe	1, 2, 3 og 4
Arbejdsgruppe	5, 6, 7 og 8
VIADEM-gruppe (og arbejdsgruppe)	9 og 10

Hvorfor overhovedet gide alt det bøvl? Motiver til at indgå partnerskabsaftaler

Som nævnt indledningsvis har vi en række erfaringer med projekter, der er kommet i stand på baggrund af partnerskabsaftaler, og vi har alle erfaret, at det gode samarbejde på tværs af sektorer, institutioner eller organisationer ikke opstår, blot fordi vi på papiret har konstateret, at det er en god idé. Indimellem kan det synes langt enklere og langt mere effektivt at optræde som "enmandshær" med en suveræn beslutningsret. Når vi så i stadig stigende grad vælger at kaste os ud i diverse former for partnerskaber, hvad er det så, der driver værket? Det var bl.a. noget af det, vi spurgte informanterne om. Helt overordnet kan der i alle interviews identificeres en mere eller mindre eksplicit, overbevisning om, at partnerskaber er et gode. De er nødvendige – uanset hvem vi er, så skal vi kunne indgå i partnerskaber med andre aktører, og denne "evne" har en værdi i sig selv:

"det tror jeg ... fra alle aktørernes side ... et argument om at man gerne vil være god til samskabelse og til samarbejde og til meget mere af det der sker i de mellemrum og ting imellem siloerne." 3, s.7

Der gives udtryk for, at motiverne til partnerskabsindgåelse skal findes i en række potentialer og gevinster der udløses gennem at være en del af noget, der er "større end en selv", altså en tænkning lig den, der tidligere er beskrevet med Åkerstrøm Andersen. Der skabes nogle interorganisatoriske forhold, hvor den enkelte organisation så at sige vokser ud over sig selv og egen formåen. Partnerskabet udløser en helhed der overstiger summen af delene. "Guldet" skal findes, hvor organisationerne smelter sammen, og relevante spørgsmål i den sammenhæng kunne derfor være, hvem der har ansvaret for, at guldet bringes frem og omsættes i relevante sammenhænge til et fælles bedste, der

²⁸ For flere informanter gælder det, at de bevæger sig mellem det midterste og det nederste niveau (undervisere og boligsociale medarbejdere). Denne mulighed for bevægelse indfanges ikke tydeligt af partnerskabsaftalens skriftlige version, men i interviewmaterialet er denne bevægelse tydelig.

skaber værdi for alle. At ansvar og ejerskab ikke er så selvfølgerigt endda problematiseres fra flere forskellige vinkler i vores datamateriale (se senere afsnit). Gevinsterne kan nok høstes på et overordnet, organisatorisk plan, men nogle informanter peger også på, at det samtidig er udsigten til en mere personlig gevinst, der er motivskabende for deres deltagelse:

"Det er meget berigende for mig ... den måde ... at holde sig godt up to date på og turde at være en del af en udvikling." 9, s.3

"Jeg får også nogle tilbud om at komme ind i nogle faglige sammenhænge, jeg nok ikke ville have kommet i. Altså det kunne være ... noget der har noget berøring til selve VIA ... udvikling af diplomuddannelse for de boligsociale medarbejdere." 9, s.4

"Det var jo derfor jeg ligesom selv kunne se, at der var en mening. Så for mig var der da også et oprindeligt håb om, at hvis jeg melder mig i det her projekt, så kan jeg forhåbentlig også tage noget ... måske noget casemateriale eller noget med tilbage til min egen undervisning." 8, s.4

"Så kan jeg godt lide at være med til at udvikle noget nyt, at være med til at skabe noget, det synes jeg er sjovere end det der med at drifte ting, så selv om jeg kalder det drift, så er det udvikling, det er noget nyt der skal ... gøres bæredygtigt, så det der med at udvikle noget nyt og skabe noget og med frivillig involvering ... det tror jeg grundlæggende på, det kan gøre en stor forskel, så det er det der er mit personlige, faglige motiv." 6, s. 4

Den enkelte medarbejder, som er tilknyttet projektet, har således en oplevelse af, at deres konkrete deltagelse i det, der er bundet op på et fælles samarbejde, kan være både fagligt og personligt berigende. Der skabes et muligt udviklingsfelt, der ligger ud over, hvad egen organisation kan tilbyde, og i dette felt kan der hentes faglig inspiration, der er kompetencegivende – ikke bare for den involverede medarbejder, men også for de studerende eller kolleger, medarbejderen har kontakt til. Tanken kan genfindes i den formelle partnerskabsaftale og kan blandt andet ses i relation til den ERFA-gruppe der er skrevet ind i aftalen. Dog er der intet i datamaterialet, der tyder på, at erfaringsudvekslingen og videndelingen sker på baggrund af den formelle organisering, fx gennem planlagt mødeaktivitet på tværs af niveauer eller internt i det enkelte niveau, men nærmere som et selvdrevet ønske eller behov hos den enkelte medarbejder. En formel ERFA-gruppe er således aldrig reelt blevet etableret i relation til projektet.

Når der tales fra partnerskabsmodellens nederste og midterste niveau, kan motiverne til deltagelse således beskrives som udlevelsen af en personlig-faglig profil, der værdsætter

networking og samarbejde både vertikalt og horisontalt. At være medarbejder tilknyttet projektet handler ikke blot om at skulle løse en *tildelt* opgave, men om at løse en *prioriteret* opgave, der for nogle endda kan understøtte et eksisterende fagligt værdigrundlag. Muligheden for udvikling er en reel gevinst, der kan høstes, og selv om der kan argumenteres for, at kun meget få af de involverede medarbejdere som udgangspunkt har deltagelse i et projekt som VIADEM som en del af deres arbejdsopgaver, er der ingen, der henviser til økonomiske ressourcer som motiv – fx i form af forventning om højere løn.

Når blikket hæves til et mere organisatorisk plan, opleves ligeledes en række gevinster ved partnerskabet. Her er gevinsterne som sådan ikke knyttet til den enkelte deltager, men til hvilke motiver den enkelte partner som organisation har til at indgå i samarbejdet:

"Det var jo også sådan det der med at sådan prøve at eksperimentere lidt med, hvad er det for noget at partnerskaber kan. Altså det er jo noget vi har interesseret os rigtig meget for i mange år nu [...] man havde endnu ikke ret mange erfaringer med at lave partnerskaber på tværs af offentlige instanser og frivillige og med frivillighed som omdrejningspunkt [...] det her er jo en læreplatform." 4, s. 6

"Jeg tænker, at de sociale boligfællesskaber ude rundt omkring har helt klart en interesse, fordi de får nogle engagerede frivillige unge til at hjælpe dem. Altså være med til at starte tingene op i områderne. Så det støtter det arbejde, de alligevel gør i forvejen." 7, s 12

"Jeg tænker jo et eller andet sted, jamen altså der er jo også dygtige unge mennesker i de her områder og de skal jo også vide at VIA eksisterer. Så på den måde tænker jeg at der er [...] Der vil være nogle som også kan se, at nåh ja, men de her søde unge mennesker som nu laver madklub for os, de har gang i en eller anden uddannelse som... Der var måske en idé i at få en uddannelse agtigt [...] Jeg tænker at der kan være noget tilbageløb der." 7, s 5

"Motivet er først og fremmest at vi skal lykkes bedre i vores udsatte boligområder." 3, s. 2

"Jeg ser meget VIADEM som et win-win, for både de studerende, både for VIA og absolut også for boligområdet og for beboerne." 10, s 3

"Og det at få studerende ind, f.eks. fra VIADEM og på det faglige niveau, det de spørger: "hvorfør gør I sådan?" det er med til hele tiden at holde gryden i kog og bevare vores overordnede refleksion over vores egen ageren og handlen i vores faglighed [...] det her med at få nogle kvalificerede folk som faktisk ved hvad det betyder at arbejde i et boligsocialt felt [...] det er nogle af de faglige ting, jeg tænker vi får ud af det." 10, s 7

Til trods for at motiverne til indgåelse af partnerskab ser forskellige ud, alt efter om man placerer blikket hos dem, der leverer den konkrete boligsociale indsats, eller hos dem, der leverer frivillige studerende til indsatsen, er det muligt at finde sammen i et fælles projekt, der giver mening for alle partnerne, og som giver alle en gevinst. At stå sammen om noget – uagtet forskelligt udgangspunkt – styrker den enkelte organisations muligheder, og motiverne kan her anskues som en klar opfattelse af, at "sammen står vi stærkere". Gennem partnerskabet skabes en bredere platform for opgaveløsning og en stærkere stemme til gennemførelse af tiltag:

"Vi har en ambition om at lykkes bedre. Og det gør vi ikke bare selv." 3, s.3

"Det gør os allesammen klogere det her. Der er nogle unge mennesker, som får nogle erfaringer, som de ellers ikke ville have fået. Og der er nogen beboerrådgivere, og boligsociale medarbejdere, som får et boost i deres måde at gøre tingene på, og, går jeg ud fra, nogle faglige dialoger og drøftelser med nogen, som kommer med helt ny ånd og helt nye input [...] vi bliver styrket alle sammen af det, af at vi ikke går i hver vores silo og tænker vores." 1, s. 8/9

"Set er jo virkelig, sådan på nudansk, siger man jo win-win, og det er det, for det er en styrkelse af boligområderne og de beboere som bor der og så er det en styrkelse af uddannelsesinstitution, så det er på alle mulige måder sådan en rigtig god dansk model, hvor man sådan ligesom får tingene til at gå sammen og får lavet noget synergi." 1, s. 3

"Når VIA underskriver en samarbejdsaftale, så vægtes det, mere end så meget andet ... altså ... vi gælder. Vi gælder lige så meget som Ungdommens Røde Kors, hvis ikke mere. Så på den måde, så er det vigtigt at vi er med, når man søger pengene ... og så samtidig er vi ikke kun med, fordi vi leverer studerendes arbejdskraft, vi er med fordi vi lægger vores navn til en vis form ... man kan sige ... til et professionelt niveau. Så man får også en garant for, hvis de er med, så er det godt nok fint." 5, s. 10

I relation til ovenstående kan der i vores datamateriale endeligt identificeres en række motiver. der samlet set handler om den synlighed. partnerskabet giver mulighed for: Den enkelte partner kan gennem VIADEM sætte spot på sig selv og dermed bruge VIADEM til både at brande sig selv som den samarbejdende organisation og ad den vej leve op til 'tidsånden' og kravet om partnerskabsdannelse og til at gøre opmærksom på egen eksistens. Partnerskabet har således en klar reklameværdi: *Se, hvad vi kan!*

Samtidig kan organisationerne, med hver deres afsæt, bruge partnerskabet og VIADEM til at udleve bestemte, vedtagne strategier og målsætninger. VIADEM er søgt styrket gennem den formelle partnerskabsdannelse, men VIADEM styrker ligeledes de enkelte partnere ved at give dem et helt konkret vindue, de kan lade resten af verden iagttage sig gennem:

"Og så tror jeg også, at der fx fra VIA's side er en brandingværdi i det her. VIADEM er, både snævert og bredt, kendt efterhånden som et velfungerende, godt projekt, der aktiverer studerende, som engagerer det nære miljø. Og VIA giver noget tilbage til lokalsamfundet. Og det er jo en strategi fra VIA, som de gerne vil have ført ud i livet og det tror jeg da, der er en brandingværdi i...at have nogle projekter der kører godt." 8, s. 9

"jo flere mennesker der ved noget om det, jo bedre for os. Så det er jo en række ambassadører for os, som forhåbentlig går ud, i resten af deres liv, og siger vi havde et rigtigt spændende forløb, hvor vi var ansat i Gellerup, Bispehaven eller Rosenhøj [...] det har de taget med sig, og så har de en viden om, hvad det vil sige at bo alment og hvad alment byggeri betyder for byens udvikling blandt andet, hvis man skal snakke om det, men så er vi jo over i den blandede boligformer og den segregering, der sker i samfundet generelt, specielt i de store byområder, hvor fattige bor for sig og rige bor for sig – og hele den der, hvor vi jo ender med at have ghettos og gated communities, hvis det hele går galt. Hele den problematik. Den er jo vigtig også. Den får de jo også med i bagagen om man så må sige. Det er jo mere sådan ekstra bonus. Altså jeg synes den store værdi, den ligger i, at de kan tilføre noget i situationen – de kan tilføre noget til boligområdet. Alt andet det er sådan noget ekstra, ekstra." 1, s. 5

"Det er noget med at styrke vores boligområder, og det er en del af vores opgave, men vi er heller ikke blinde for, og det er igen en generel strategi vi har som interesseorganisation, at vi øger kendskabet til politikere og beslutningstagere og befolkningen generelt, der øger vi den viden, der er om os og hvad vi kan bidrage med til det danske samfund. Det er vi heller ikke blinde for. Det er klart." 1, s?

"Skolerne får helt klart noget ud af det [...] de forbedrer det produkt de leverer, altså den uddannelse som de giver de her mennesker. Det er simpelthen et bedre produkt,

der kommer ud af det i den anden ende. Og fordi det er det, så vil de jo også som skole kunne profilere sig på det og sige: "hvis I vil i uddannelse hos os så kommer I sgu ud i virkelighedens verden" [...] så sikrer man også på den måde bevillinger og man sikrer på den måde opmærksomhed, positiv opmærksomhed fra samfundet, som siger: "det er sgu et godt stykke arbejde de laver der" [...] Det er jo den motivation de har. Og det er der ikke noget galt i heller, fordi en dygtig skoleleder vil jo selvfølgelig tænke sådan. En dygtig skoleleder skal jo også tænke politisk, skal tænke fremadrettet, fordi det er jo noget med en masse arbejdspladser, og det er noget med at sikre et godt produkt, helt banalt. Det er klart, de skal sikre en god uddannelse, og der har de det her ekstra, fordi de kan tilbyde det her [...] og kommunen skal jo facilitere sådan noget med at ... så de vil jo også elske, at der sker sådan noget samarbejde. Og igen, skal man helt derop og kigge. Så vil kommunen sige: "Her i Aarhus kan vi få tingene til at ske, her kan noget lade sig gøre. Se, hvor dygtige vi er til at samarbejde på kryds og tværs". Det er en del af kommunens fortælling om sig selv, at her i Aarhus der kan vi samarbejde. Der kan erhvervslivet samarbejde med boligforeningerne, som kan samarbejde med uddannelsesinstitutionerne, som kan samarbejde med kommunens medarbejdere, de kan bare det hele." 1, s. 7

"Fordi VIADEM var det bedste eksempel vi havde dengang vi skulle lave ... det der strategispring, der hedder fra 15 til 17, det der hedder et større samfundsengagement." 2, s. 7

"VIA som institution, nu har jeg jo læst deres strategi ... jeg kan ikke helt huske den, men der er jo noget med civilsamfund ... og jeg tror ikke, de har så mange andre af den her type projekter, så jeg tror egentlig på den måde, så har de brug for VIADEM, alene af den grund ... deres strategi og vision." 6, s.7

"Nu er vi blevet frivillighovedstad næste år, så set i det lys så er VIADEM i hvert fald også et af de projekter, der passer godt ind i den her ... altså både med medborgerskabspolitikken og med frivillighovedstad, så har de i hvert fald et fokus på området." 6, s. 8

"Samtidig er der kommet de her tendenser fra oven, som man har kunnet fange ... som siger: "jamen det er godt med socialt engagement" og VIA's markering ... VIA som samfundsdeltagende. Det her er en måde, hvor VIA ... altså de har fanget den, og det passer ind" 5, s. 4

"Så kan VIA promovere sig og sige, vi er med. Vi var faktisk med langt før alle andre, vi var en af de første, der var med, wauw ... altså kom lige og se, hvad vi gør. Så det tror

jeg giver street credit...eller ikke street credit, men det giver credit for VIA's ledelse ... og det er godt." 5, s. 5

"Jeg tænker at det er jo en del af det som SUND, jeg havde nær sagt brander sig på, at det er med ind i VIA, altså så ledelsen er opmærksom [...] Det er noget, man gerne vil kunne slå op og sige, det her er vi faktisk med i og vores studerende går ud og gør en frivillig indsats." 7, s?

"Kommunen, hvad får de ud af det? Jamen altså, de er jo vældig glade for frivillige i øjeblikket og vil jo gerne bakke det op," 4, s. 15

Partnerskabet og det gode samarbejde – hvad fremmer, og hvad hæmmer?

Selv om ovenstående har vist os, at de deltagende partnere – uanset hvilket niveau i partnerskabet de taler fra, og uanset hvor tæt på eller langt fra VIADDEM's daglige virke de befinder sig – alle kan udpege motiver til og gevinster ved at indgå i partnerskabet, har vi erfaret, at selv de bedste motiver eller intentioner ikke er nok til at fundere projekter af denne karakter. Motiverne kan danne afsæt for, at samarbejdet i første omgang etableres, men de rækker ikke som vedvarende drivkraft, når samarbejdet skal udmøntes – nemlig i det daglige arbejde i de udsatte boligområder.

Vi har derfor interesseret os for, hvilke mekanismer der henholdsvis fremmer og hæmmer samarbejdet i partnerskabet. Inddelingen rummer selvsagt en logik om, at det fremmende og hæmmende må være hinandens modsætninger. Logikken kan genfindes i vores materiale, men når de to stilles op over for hinanden, ses det nærmere, at det fremmende og hæmmende skal forstås i forhold til hinanden: Det, der fremmer den reelle udlevelse af partnerskabet, er samtidig det, der gør partnerskabet allermest skrøbeligt. Der er med andre ord en hårfin balance mellem de ligevægtsmekanismer, der holder partnerskabet i balance.

Ildsjælen – det velfungerende partnerskab kræver engagement

Forestillingen om partnerskabet, udlevelse og overlevelse, som værende båret af engagement kan genfindes hos informanter fra samtlige tre niveauer, og der er en tydelig enighed om, hvor i modellen engagementet bliver særlig centralt. På styregruppeniveau peges konkret på væsentligheden af engagement hos deltagende undervisere (midterniveau). Styregruppen vil måske nok betragte sig som centrale i forhold til selve partnerskabsdannelsen (at kunne se ideen og give den organisatorisk opbakning), men der er ikke noget i vores datamateriale, der tyder på, at der på styregruppeniveau er en forestilling om, at et særligt, personbåret engagement skulle være afgørende for partnerskabet. Derimod siges det meget tydeligt, fra både det midterste og det nederste niveau, at de aktive i partnerskabet – forstået netop som dem,

der opererer på modellens midterste og nederste niveau – skal *ville* partnerskabet, samarbejdet og projektet. Så snart vi forlader papiret og underskrifterne, bliver de involverede personer en fremmede faktor, og der er en tydelig forestilling om, at det ikke er ligegyldigt, hvem der besidder de enkelte poster.

"Og jeg ved også godt, at nogen gange bliver der investeret en hel masse timer i det, som bestemt ikke ligger nogen steder i nogen portefølje, sådan er det." 8, s.6

"Det der med, at det der fremmer, det er en oprigtig interesse og et oprigtigt engagement i forhold til at få det her til at køre." 8, s.7

"Min erfaring med den slags samarbejder, det er jo bare, at der skal gerne være en ildsjæl eller i hvert tilfælde nogle, der ret hurtigt bliver det og gerne vil bære det fremad." 3, s.11

"For mig har det først og fremmest været de der årsmøder, som bare har været fede at være med til fordi der bare ... det er altid fedt at opleve nogle, der brænder for noget og er engageret i noget og har forberedt sig." 3, s.3

"Det er jo indlysende, at man giver meget mere, end man får. Altså man får jo ikke timer nok. Sådan er det bare. Og jeg tror, at hvis man vil have timer for det, så skal man fandeme aldrig nogen sinde gå ind i sådan noget, som underviser. Det skal man ikke. Altså det er ikke det der skal drive en i hvert fald." 2, s 4

"Hvis der ikke er nogle undervisere, der synes det er vigtigt det her, så falder det sammen. Altså VIA kan ikke drive det her. Det her, det er ligeså meget et frivillighedsprojekt. Altså det tror jeg sgu man kan sige ... det er et frivillighedsprojekt for underviserne." 2, s 19

"Vi gør det, fordi vi er dem, vi er." 5, s. 4

"Ja, jeg tænker, at det har betydning, om de undervisere, der er med i det, også selv er aktive ved siden af deres arbejde og selv er ude i sådan ... det behøves ikke lige at være der, men altså selv er aktive på et eller andet form for frivillighedsplan." 7, s. 6

"Men partnerskabsagtigt, der tænker jeg faktisk, at hvis jeg ikke havde holdt så hårdt fast i det her som jeg har, og haft de tre første der startede ... at de stadigvæk er med

og virkelig går all in i det, så havde vi ikke stået i dag med 20 frivillige ... Beklager, men det er ikke hverken VIA's eller Fællessekretariatets skyld. Og det er jo også sådan at ud af de studieretninger som vi ligesom har det her partnerskab med, er det ikke syv, det er? Fem? Altså der er der nogle, der går igen, hvor vi kan se, de rekrutterer de studerende fra. Og det er jo selvfølgelig i kraft af, at de selv kommer fra f.eks. Sundhed og ernæring og rekrutterer ind i egne rækker, men vi kan jo også godt se, hvem det er, der brænder for det, og som underviser og får fortalt om ideen." 10, s 5

"Jeg har haft det som et hjertebarn." 10, s 2

"Der er ingen tvivl om at hvis der ikke er ... i den form det har nu, så er det båret af ildsjæle ... og hvis vi ikke var der den gruppe [...] så tror jeg, at det faldt fra hinanden, fordi det er nødvendigt med det der sammenhold. Så derfor hvis VIADEM skal være der om tre år, og ildsjælene de brænder ud, eller flytter eller et eller andet ik', så skal der struktureres og forankres mere ind i, ikke boligorganisationerne fordi vi lever jo kun fire år af gangen i vores helhedsplaner, men ind i VIA og ind i Fællessekretariatet." 10, s 15

Ildsjælene bliver den altafgørende ressource i partnerskabet, og uden dem kan projektet ikke drives, udvikles eller overleve. Forestillingen om ildsjælen understreges ligeledes af, at der fra flere sider ligger en nærmest selvfølgelig accept af, at indsatsen beror på frivilligt, ulønnet arbejde – ikke blot af de studerende, men også af de involverede professionelle. Med andre ord er der en konsensus om, at ikke alle arbejdstimer, som de professionelle leverer, belønnes økonomisk. Herved pointeres de tidligere nævnte personlige motiver til deltagelse atter, og der kan anes en understøttende proces, hvor ildsjælens engagement fodres og vedligeholdes, ikke gennem løn, men gennem kontinuerlig mulighed for dyrkelse af interesseområder i partnerskabet. Hvis det bortfalder, vil der forventeligt ske et frafald af ildsjælene og dermed svækkes den måske nok mest betydningsfulde fremmende faktor²⁹.

Fra et organisatorisk perspektiv kan der således være yderligere en god grund til en formel partnerskabsdannelse i et projekt som VIADEM: Får man udvalgt de rette medarbejdere til såvel arbejdsgruppen som VIADEM-grupperne, kan gevinsterne overstige de udgifter, projektet måtte medføre.

Jeg kender min plads i partnerskabet

En klar fremmende faktor i forhold til at få partnerskabet til at fungere som ramme for det daglige arbejde i projektet er en tydelighed i rollefordelingen. Det velfungerende partnerskab handler om at dyrke de niveauforskelle, der naturligt er indlejret i

²⁹ Dette fænomen gælder ikke kun for VIADEM, se fx også Høyer-Kruse, J. Thøgersen, M. Støckel, J. T. og Ibsen, B., 2008

konstruktionen – som vist i ovenstående model – og at aktørerne på de enkelte niveauer er sig deres rolle og ansvar bevidst.

"Min rolle har jo selvfølgelig været at sige god for, at vi lægger noget engagement og nogle ressourcer i det. At vi lokalt bakker op omkring det, så der er et signal ud til vores folk, i første omgang i Bispehaven og i anden omgang også i to nye områder, der er kommet til ... at det ligesom er noget vi er med i." 3, s.1

"Der har jeg også kunne have en brobyggerrolle i forhold til at fortælle, at det som jeg ser er den helt store gevinst, er jo at få nogle studerende ud ... eller nogle kommende medarbejdere ud, som har prøvet praksis der, hvor det er svært, og som bare er rigtig svært at studere sig til og læse sig til." 3, s 1

"Jeg har været med til at prøve at både idéudvikle og tage nogle af de debatter og uenigheder, der kan være, men selvfølgelig også der være med til at spille det [VIADDEM, red.] stærkere. Jeg tænker også, jeg har haft en rolle i at få de andre overbevist om at det var en god idé." 3, s. 1

"Min reaktion på det her, den vil jo gå meget på, hvis de nu kommer til mig og siger, at det kører ad helvede til, at de her studerende er da det dumme, vi nogensinde har gjort, og de kan ikke finde ud af noget som helst, og det er en belastning for boligområderne at have dem herude, og det giver mere vrøvl, end det giver energi ... de kommer med flere problemer, end det giver løsninger ... håbløst ... det vil jeg jo selvfølgelig reagere på. Men det vil jo være reaktivt, det vil være mig, der reagerer på noget input de giver mig [...] Så min rolle er reaktiv. Og omvendt ... det går rigtig godt, og det er super det her ... så er min rolle at sige: Det er godt, det er super. Vi bliver selvfølgelig ved med det. Det vil være sådan min rolle er i det her [...] Og ja, så selvfølgelig en vigtig underskrift, for jeg sidder jo der på toppen, og så er det mig, der skal skrive den [partnerskabsaftalen, red.] under. Så det er mig, der ryger i spjældet, hvis der er noget." 1, s.4

"Jeg skulle være garant for, at (X) som sådan synes, at det var en god idé." 2, s. 1

"Det er jo at være underviserrepræsentant at varetage både nogle sådan koordinerende funktioner i forhold til de studerende, i forhold til lige præcis det boligområde, jeg er tilknyttet, og i forhold medarbejderne derude, sådan når der skal ske noget bestemt, eller der er rekruttering, eller holde info-aftener, så deltager jeg som sådan lidt med en koordinerende rolle. Men ellers så handler det jo primært om sådan at være på sidelinjen og følge med i de studerendes arbejde derude meget

gennem den driftsgruppe, der er der, fordi det er dem, der står for selve kontakten. Og så give den faglige sparring, der ligger som en præmis i det her projekt, ind i det de studerendes ønsker, og det de har brug for. Sådan sat lidt i ramme ... altså ikke sådan en ongoing faglig sparring. Det kan også være, hvis de henvender sig omkring nogle konkrete problematikker, men det er primært i forhold til nogle fastsatte aftener, hvor vi har faglig sparring med gruppen af studerende, der er tilknyttet." 8, s. 1

"Jeg ser min rolle som en facilitator, det vil sige, jeg har ikke noget ejerskab, men jeg skal være med til at facilitere, at det kan lade sig gøre. Facilitere at studerende kan få de kontakter, de skal have. Facilitere at praksisfeltet har de studerende, de skal have. At være meget støttende. På den ene side faciliterende og på den måde gøre det muligt for andre at arbejde, på den anden side så har vi jo en rolle, som man kan sige bagstopper, støttende bagstopper, i den forstand at hvis de studerende oplever nogle oplevelser, som de synes virkelig er grænseoverskridende og har brug for noget supervision, snakke ud med nogen, så er jeg til rådighed." 5, s. 1

"Men jeg ser også VIADEM som et projekt, som kræver utrolig meget ... ja, nu kan man jo ikke se det på diktafonen, men jeg laver gåseøjne - "styret" [...] Guidance fra min side af, fordi de unge studerende kommer ud og er ildsjæle udover alle grænser." 10, s. 3

Det er tydeligt, at informanterne har gjort sig en række overvejelser om, hvor i hierarkiet de er placeret, og hvad denne placering kræver af dem. Der udtrykkes ingen forventninger om, at alle skal kunne alt eller skal forholde sig til alt. Den gode og velfungerende aftale må bygge på en tillid til, at opgaverne løses der, hvor de hører til og dermed også af dem, der forhåbentlig er mest kompetente til at løse dem. I styregruppen ser man således sig selv som både idégenerator og overordnet ansvarshaver, mens medarbejderen på VIADEM-gruppeniveau ser sin rolle som guidende i den direkte relation med de frivillige studerende. Informanterne fra arbejdsgruppeniveauet har ligeledes en klar forståelse af deres plads eller rolle i projektet. De tilkendegiver en oplevelse af at være tæt knyttet til både boligområderne og medarbejderne der og de frivillige studerende. Det stemmer fint overens med den beskrevne opgave. Det interessante er dog, at ingen italesætter den beskrevne rolle som bindeled mellem VIADEM-grupperne og parterne i partnerskabet, og noget tyder derfor på, at der her efterlades et hul i forhold til den vertikale kommunikation og information. Den enkeltes positive oplevelse af at kende sin plads i partnerskabet bliver så at sige kun en fremmede faktor, hvis pladsen rent faktisk udfyldes i henhold til de formelle aftaler, der er indskrevet i aftalen (se senere afsnit).

Hæmmende faktorer – det dur ikke hvis ...

Gennem de enkelte interviews fremhæves det, at informanterne – trods deres generelle begejstring for VIADEM og deres tydelige opfattelse af, at projektet giver mening for såvel studerende som de deltagende partnere – har en klar oplevelse af, at selve partnerskabskonstruktionen ikke fungerer problemfrit. Der er en række faktorer, der yder negativ indflydelse på såvel den daglige drift af projektet som på den overordnede ramme for partnerskabet. Faktorer, der opleves som hæmmende for, at partnerskabet kan foldes ud i den fulde form, det var tænkt i den formelle, skriftlige aftale.

Snak over handling – når organiseringens kompleksitet overstiger dagligdagens behov

Fra flere sider påpeges det, at selve organiseringen kan være en hæmmende faktor i den daglige drift. Der udtrykkes en bekymring om, at partnerskabets konstruktion med fire overordnede deltagende partnere kan være problematisk. På hvert niveau i modellen udløser mængden af partnere en gruppe repræsentanter og deltagere, der vokser yderligere, jo længere ned i modellens niveauer vi flytter perspektivet. De mange mulige samarbejdende konstellationer skal ses både horisontalt inden for det enkelte niveau, men også vertikalt på tværs af niveauer. Et samarbejde, der på den ene side er nødvendigt, hvis sammenhængskraften i partnerskabet skal bevares, og potentialet udnyttes, men på den anden side kan skabe en træghed i projektet:

“Hvis det bliver for ... den der baggrunds-organisering bliver for tung, så der er for mange parter, der skal spørges om lov eller til råds for at tingene kan fungere i det daglige. Hvis det bliver for bureaukratisk tungt.” 8, s?

“Der hvor jeg synes jeg har været mest frustrerende har selvfølgelig været hele den der, hvordan får vi så forankret og hvad er det bedste ... man kan bruge rigtig, rigtig lang tid på at snakke organisering, struktur og økonomi, men vi skal også passe på med at bruge for meget krudt på at diskutere lige præcis det og så i stedet for prøve at diskutere de konkrete projekter og initiativer og så måske igennem dét få de erfaringer, som så gør, at vi ser ting i stedet for. Det andet betød tit, at man så blev fastlåst i en eller anden position, man har hjemmefra som f.eks. at man ikke vil bruge flere penge.” 3, s 5

“Jeg ved, at der er et eller andet arbejde i gang for at forsøge at forenkle noget. Og når jeg hører det, så det lyder sgu da meget fornuftigt, men det er ikke fordi ... det er sådan mere en generelt betragtning ... ja altså, hvis der er nogen, der synes, det er her tungt at arbejde med, så lad os da for pokker gøre det enklere. Hvem vil være imod det?” 1, s. 6

"Hvis enten VIA eller boligforeningerne eller måske Aarhus Kommune gerne vil overtage hele ... overtage det hele og sige det er vores projekt. Så bryder man det her samarbejde. Man bryder der, hvor man kan lave synergi ... navet, jeg talte om, det er faktisk en sort boks, og så længe man har det som sort boks, hvor man ikke styrer, hvad der foregår inden i den ... jamen, så fungerer den, der kommer synergi i den, men hvis du prøver at bestemme over den, så holder den op med at være dynamisk. Den bliver stationær og statisk." 5, s 12

Der er ingen tvivl om, at samarbejdet i partnerskabet kræver en struktur og organisering, men hvis fokus retter sig mod organiseringen frem for de konkrete aktiviteter i boligområderne og omkring de studerende, mister partnerskabet sin reelle værdi. Det levede liv i boligområderne kan ikke sættes på standby og afvente lange bureaukratiske processer i beslutningstagningen. Her må partnerskabet give mulighed for, at enkeltaktører kan træffe egne beslutninger udenom det store fællesskab. Omvendt forsvinder hele ideen bag partnerskabet og den værdi, samskabelsen genererer, hvis der kun tænkes i handlinger på enkeltniveau i modellens nederste del. Der antydes således en hårfin grænse mellem for lidt og for megen organisering, hvor begge poler skaber en negativ ramme for samarbejdet.

Den blinde partner – når alle ikke bidrager

I datamaterialet påpeges det tydeligt, at der i partnerskabet omkring VIADDEM stilles en række forventninger til, at der skal bidrages aktivt ind i samarbejdet fra de enkelte partnere. I den underskrevne aftale fremgår det, hvem der forventes at bidrage med hvad. Bidragene er beskrevet overordnet og med en vis åbenhed og en mere konkret udmøntning af bidragene, og de kan derfor være til fortolkning hos den enkelte partner. Bidragene er formuleret som ansvarsområder hos de enkelte partnere, fx beskrives det, at VIA skal: "... stille rammerne som uddannelsesinstitution til rådighed" og sørge for, at underviserne er "... brobyggere mellem VIA og det enkelte boligområde"³⁰. Aarhus Kommunes bidrag beskrives som at: "... deltage med lokale institutioner indenfor de deltagende magistrater" og "... deltage aktivt i de enkelte projekter ..."³¹ Selv om aftalen indeholder en række ansvars- og bidragsområder, er der ikke indskrevet sanktionsmuligheder, hvis den enkelte partner ikke yder sit. Den formelle aftale baseres således på en frivillig indtrædelse i partnerskabet og en forventning om, at alle bidrager til projektet. Man kan ikke være en del af partnerskabet uden også at skulle yde til det fælles:

"Jeg kan huske nogle gange, spurgte jeg nogle af de der folk: "Hva' så, hvad kan I byde ind med?" Og de kunne ikke byde ind med noget som helst. Jeg synes det var ... det var

³⁰ Underskrevet Partnerskabsaftale (VIADDEM), 2015

³¹ Underskrevet Partnerskabsaftale (VIADDEM), 2015

... arh, det var ... Jeg synes, det var lidt tungt at se, at man ikke havde mere ... nogle af de samarbejdspartnere ... at det her det var skide godt. Det var pludselig blevet et VIA-projekt, og hvis de gerne vil have et VIA-projekt. så er det ikke ... altså så er det ikke et partnerskab længere." 2, s 11

"Men jeg er lidt skuffet over, at kommunen er så ... eller faktisk meget skuffet over at kommunen er så svag i deres måde at understøtte sådan et godt initiativ. Jeg forstår jo simpelthen ikke, at de ikke er kommet og har sagt: "Det her, det er fandeme et godt initiativ, det vil vi gerne se udvikle sig en helt masse andre steder ... har I nogle flere ressourcer, har I flere studerende? Så har vi nogle flere ressourcer, og så finder vi ud af det." Det forstår jeg simpelthen ikke." 2, s 14

"Altså hvor er kommunen henne i det? Dem ser vi jo ikke ... på den konto vel. Og de har jo før spyttet nogle penge i det, og de står indskrevet som samarbejdspartner, men hvor de er henne, det ved jeg faktisk ikke." 10, s 11

"Og så har jeg nok lidt svært ved nu at gennemskue hvilken rolle, Aarhus kommune har i det, og måske også nogle gange VIA, altså jeg ved godt, at der er nogle interesser, men jeg ved ikke sådan, hvor langt lønkronerne rækker, om man så må sige, i forhold til deres økonomi [...] Altså. det har jeg lidt svært ved at gennemskue. Altså hvor aktive partnere, både kommunen og VIA er." 4, s. 11

De enkelte udsagn indikerer en utilfredshed om manglende bidrag. Nogle gør ikke det, der blev forventet. Det interessante er her, at oplevelsen af manglende bidrag ikke som sådan er på personniveau, men på organisationsniveau. Den, der ikke yder til fællesskabet, er en ansigtsløs anden, og alene det faktum kan være med til at gøre det vanskeligt at adressere frustrationen over de ydelser, man ikke ser givet. I partnerskabets udlevelse kan det skabe en oplevelse af, at manglende bidrag nok identificeres, men ansvaret placeres ikke, og dermed tages der heller ikke hånd om problematikken på relevant vis. Det er nærliggende at forestille sig, at når noget ikke går som forventet eller mislykkes i projektet, afføder det en "scapegoat-mentalitet" med henvisning til, at der er en partnerskabsbrist på organisationsplan. Det må naturligt medføre en forventning om, at problemer om manglende bidrag fra partner må løses på organisatorisk plan og hos styregruppen i toppen af modellen.

Den selvudrånkte kalif – hvem bestemmer, hvis ingen bestemmer?

I forlængelse af "den blinde partner" er der et andet centralt punkt, der gør sig gældende i datamaterialet, nemlig spørgsmålet om ledelse i partnerskabet. I partnerskabsaftalen er der såvel vertikalt som horisontalt tale om en flad ledelsesstruktur og i den, på papiret,

klare rollefordeling er der ikke udråbt en egentlig ledelsesfigur – hverken på organisatorisk plan eller på medarbejderplan. Det betyder, at der på alle niveauer i modellen må finde selvløsning sted, hvor man ud fra de, på niveauet, tildelte opgaver, i fællesskab finder løsninger og tager del i arbejdet. Ingen partner har mere beslutningsret end andre, VIA ejer således ikke en større andel af partnerskabet end Aarhus Kommune – ejerskabet og ansvar er alles. På papiret synes det at være en optimal løsning, men i det daglige arbejde i partnerskabet opleves det tydeligvis anderledes:

"Det er i orden, så længe de ikke koloniserer projektet, altså det er en grænse, når de begynder at publicere ting omkring projektet i VIA's logo, så er det ... det skal vi passe på, men der må man lige sige: "Hej, I ejer ikke det her, så siger de, nå det gør vi ikke, nej, ok." Men den balancegang, den skal findes." 5, s. 5

"Hvis VIA eller Aarhus Kommune eller boligforeningerne tror, de ejer den ... så går den her fællesskabs ... synergien forsvinder, hvis der er én der ejer den. Især, hvis den ene der ejer den har en meget bureaukratisk måde at forstå samarbejdet og koordinationen ... sådan top-down. Det gør det enormt svært at lave projekter, hvor de studerende skal være frivillige og oparbejde disse færdigheder og kompetencer, for så har du top-down, der møder bottom op i en clash. Det kan, jeg synes, være problematisk." 5, s. 7

"Jeg har ikke nogen særlig rolle i forhold til undervisere. Vi er en lige gruppe, indtil nu er vi ligeværdige, hvor vi kommer fra ... om det er problematisk ... jo, det er det, for det betyder, at jeg ikke ... hvis der nogen, der ikke leverer varen, så kan jeg ikke gøre noget andet end at appellere, men sådan er det." 5, s. 2

"Det er nogle store aktører, der også har styret det fra starten af. Og måske også haft nogle interesser i at styre, så vi ... denne her gruppe af studerende og flere grupper af studerende nogle gange måske ... jeg ved ikke, om de har følt sig presset selv, men jeg tror at jeg har tænkt: "Åh det var da alligevel noget af et pres" [...] Man kunne føle ik', hvis det var. Så det handler jo nok lidt mere om det her med, at det ikke var så bottom-up [...] Men at det var meget top-down og havde det ikke, tænker jeg, været for underviserne som tror jeg også har bødet for noget af det der og beskyttet den der frivilligruppe lidt, så tror jeg godt. det kunne have været kvalt." 4, s. 9

Det opleves som problematisk, hvis enkeltaktører fylder for meget og koloniserer projektet, fordi det medfører en skævvridning, eftersom synergien, der skabes i det fælles, erstattes af den enkelte organisations interesser. Samtidig kan det diskuteres, om ikke det netop er partnerskabets organisering, der i sig selv giver anledning til, at denne kolonisering finder sted? For når ejerskab og ansvar er ligeligt fordelt på alle

partnere, men uden at det i øvrigt konkretiseres, hvordan specifikke opgaver skal løses, eller hvilke sanktioner manglende bidrag skal medføre, så kan alles ansvar meget let blive ingens ansvar. I et sådant ledelsesmæssigt tomrum ses to mulige scenarier: Enten går projektet til grunde på grund af manglende initiativ til aktivitet, eller også påtager nogen sig den ledende rolle og sørger for, at relevante opgaver løses, så projektet kan overleve.

De to "den blinde makker" og "den selvudråbte kalif" kan også anskues som to elementer, der tilsammen skaber en form for negativ spiral i partnerskabet, hvor oplevelsen af, at nogen kører på frihjul, skaber en irritation hos øvrige partnere. En irritation, der kan medføre en påtvunget lederrolle: "Hvis ingen andre gør noget, så må vi jo gøre det", og heri kan det synes naturligt, at egne værdisæt og interesser får forrang i projektet, fordi den, der leverer, kan synes det retfærdigt at få flere gevinster end den, der ikke leverer. For andre partnere kan det igen give en oplevelse af, at der ikke er plads til alles interesser, og hvorfor så overhovedet levere noget til partnerskabet, hvis man slutteligt primært understøtter andres mål?

Burde jeg have vidst ... eller burde du have fortalt? Gad vide, hvad de andre laver, og hvad de forventer af mig?

Som et fremmede element blev det tidligere påpeget, at det at kende sin plads i partnerskabet opleves som positivt, fordi det for den enkelte giver en afgrænsning i såvel rolle som aktivitet. Som hæmmende modsvar kan ses informanternes oplevelse af en usikkerhed i forhold til den mere generelle rollefordeling i partnerskabet og i det daglige arbejde – såvel vertikalt i modellen som horisontalt. Det altovervejende betydningselement handler om kommunikation og kommunikationsveje. I den skriftlige version er der, som nævnt, fordelt en række overordnede opgaver på de tre niveauer og på arbejdsgruppeniveau ligger det primære ansvar i forhold til kommunikation vertikalt. Arbejdsgruppen skal fungere som nexus for kommunikationen, så informationer kan gives mellem bund og top, der i konstruktionen står uden direkte forbindelse:

"Jeg tror, der har været lidt udfordringer omkring projektet med at vide, hvad hinandens roller var, både når man spørger den boligsociale medarbejder ... måske ikke så meget i Bispehaven, for der har det kørt længe, men de nye områder, Viby Syd og Gellerup, der nu er kommet med, hvor de ikke helt er kommet i gang endnu, hvem er det egentlig, der gør hvad, og hvad kan man forvente af hinanden i projektet?" 6, s. 1

"Og så tænker jeg, hvad er det lige, jeg skal gøre i forhold til det? Skal jeg forholde mig til det her, fordi jeg hører måske egentlig mere til et andet sted og føler måske, det er lidt svært at vide altid, hvor meget jeg lige skal gå ind i noget. som foregår i et andet sted." 7, s. 10

"Jeg synes godt, der kan være nogle udfordringer, som jeg ikke måske synes netop, at jeg egentlig har fået noget information om, og det kan godt være, det er, fordi jeg ikke har opsøgt det, og det kan være, fordi jeg ikke har vidst, jeg skulle opsøge det" 7, s. 10

"Altså jeg tænker, når cheferne højere oppe, hvor de nu er henne, har haft deres møder omkring ... der mangler jeg noget tilbageløb på "jamen hvad ... de her tre sider om, hvad vi har lavet det sidste halve år til. Hvad kom I frem til?" 7, s. 11

"Jeg synes godt lige, de kunne melde ned, når det har været på et eller andet sted, i stedet for at jeg måske selv skal komme med tanker om eller opdage, at måske har de haft et møde, måske har det været på. Nu skal jeg ind og læse 117 dagsordener for at finde ud af, om det har været på. De kunne godt lige ... og der får jeg ikke noget tilbageløb overhovedet." 7, s. 12

"Og vi har skullet opfinde os selv, selv skullet finde ud af, og kunne man på en eller anden måde i noget VIADEM-materiale lave en form for årshjul, men også noget drejebog til f.eks., hvis Gellerup gerne vil med, altså. At sætte ind, når der kommer en ny boligsocial leder eller andet ud. Så de ikke skal føle, at de skal starte fra bunden." 10, s. 15

"Noget af det, der kunne fremme det hele, det var en mere struktureret kommunikationsform ... F.eks. er jeg koblet op på forskellige Facebook-grupper. som de VIADEM-studerende har. Mine VIADEM-studerende har lavet et tæt samarbejde med Bispehaven for at samle inspiration, og det er jo der. det udspringer fra. Og de har lavet en fælles gruppe, som jeg er med i. Og Viby Syd VIADEM har en gruppe, og jeg holder fandeme øje så mange steder. Men så lige pludselig, så kan jeg se, at de begynder at skrive noget om at "nå men nu skal vi jo ha' inspirationsdag inde på VIA, og hvad skal emnet være" og sådan noget, hvor jeg tænker "Hmm... Hvem skulle have fortalt mig det?" Er det (X) eller (Y) ... altså det der med måske at kort stramme op på kommunikationen imellem partnerskaberne, det tænker jeg virkelig, at det trænger der til." 10, s. 10

På VIADEM-gruppeniveau efterspørges en tydelighed i kommunikationen omkring projektet, men også en konkretisering af, hvordan det daglige arbejde i boligområderne kan se ud. Her bliver det tydeligt, at projektet har udviklet sig gennem flere trin, og at etableringen af VIADEM 2.0 (den formelle partnerskabsdannelse) med udvidelse i forhold til såvel antallet af partnere som uddannelser og boligområder ikke er forløbet helt så uproblematisk som forventet. Der er en oplevelse af, at der træffes beslutninger

på andre niveauer i partnerskabet, beslutninger, som formentlig har betydning for det lokale arbejde, men som kun sjældent og gennem tilfældigheder når de relevante personer. Ligeledes efterspørges en formaliseret kommunikationskanal internt i det lokale arbejde i grupperne, fordi det også her bliver tilfældigt, om informationer tilgås eller ej. Alt sammen skaber det en usikkerhed om, hvem der er ansvarlig for kommunikations- og kommandoveje: Er den enkelte projektdeltager, uanset placering, selv ansvarlig for at skaffe relevante informationer, eller bør man kunne forvente at få relevante informationer givet fra nøglepersoner, for hvem det er et ansvarsområde? Ser man på opgavebeskrivelsen i partnerskabsaftalen er der, som nævnt, ingen tvivl om, at opgaven ligger på arbejdsgruppeniveau, dog uden at være mere konkret fordelt på specifikke personer eller roller. Det bliver utydeligt, hvem der koordinerer tiltag, hvem der har det egentlige overblik over projektet, og hvem der skal hjælpe andre til at få det.

Med dette anes et af de dilemmaer, der er indlejret i partnerskabet og i forholdet mellem de hæmmende og fremmende faktorer: På den ene side skal der være en organisering, der udstikker rammerne for partnerskabets konkrete arbejde og gør, at alle ikke konstant skal genopfinde alt. På den anden side har de nødvendige og altafgørende ildsjæle brug for selvstændig plads til at forme projektet, så det passer til lokalområdet, dets ansatte og dets frivillige. Der efterspørges måske nok en form for drejebog for arbejdet i boligområderne og en mulighed for, gennem relevant information, at spejle sig i andres arbejde, men det er væsentligt at holde sig for øje, at der ikke efterspørges et færdigt koncept, der 1:1 rulles ud i samtlige områder.

Ildsjælen tager projektet med sig i graven – når det nødvendige samtidig bliver akilleshælen

På den fremmende side blev ildsjælene betragtet som centrale for partnerskabets udlevelse og overlevelse. Enkeltpersoners tro på og engagement i partnerskabet og projektet er af betydning på alle niveauer, men de er af altafgørende betydning på det midterste og nederste niveau. Ildsjælenes nødvendige og fremmende karakter er dog samtidig også partnerskabets akilleshæl: De kan ikke undværes, men omvendt kan partnerskabet ikke basere sin overlevelse på dem:

“Min bekymring kunne være, at de, der nu er omkring det, af den ene eller anden grund blev trætte, og der så ikke er nogen, der kunne ... der kunne gribe det her ... så det håber jeg ... det håber jeg virkelig, I tager højde for. At I ikke bare lige skrider.” 2, s. 20

“Jeg vil sige, at det er meget vigtigt, at det ikke bliver et privatprojekt. Altså et, hvad skal man sige ... eller nej, ikke et privat ... personligt projekt.” 2, s. 20

"Hvis nogen af dem, der er med nu, siger: "Nej nu kan jeg ikke mere, nu bliver det for meget, for besværligt, for kompliceret, for bureaukratisk og sådan" ... hvis de medarbejdere oplever det, så forsvandt de, og så blev det tilfældigt, hvem man sætter på. Det, der driver det her, det er, at du har nogle medarbejdere, der finder feltet spændende. Ikke at de ved så meget om det, men de er villige til at gå ind i det og sige: "Wauw, hvad er det for noget og kigge rundt og så sige ja det er spændende, det gør jeg." Og det kan jeg se, at det er der. Hvis det ikke er der, så er den væk. Så eksisterer den ikke, så eksisterer den på papiret, men i praksis, så gør den ikke." 5, s. 12

"Man kunne få flere forskellige typer af studerende med, hvis underviserkredsen blev udvidet til, at der også var en underviser på fys [...] fordi det er faktisk væsentligt nemmere, når vi er, når de studerende kender os ... at rekruttere. Der er en udfordring i at rekruttere fra de uddannelser hvor man ikke selv har været inde omkring de studerende [...] vi har fået væsentligt flere med efter jeg har ret meget undervisning. Så det betyder faktisk meget at de studerende har kendt mig fra start af, "nåh ja, men det er også hende, vi har til det her som er med i det", og det er helt fra start af, så det har været nemmere for mig at rekruttere nogle studerende." 7, s. 16

"Jeg tænker, at kører jeg nu herfra og fik en blodprop eller et eller andet på vej hjem i bilen ... hvordan ville VIADEM leve videre herfra?" 10, s. 16

"Der bliver jeg så lidt kritisk, og det har jeg også sagt tidligere, fordi der, hvor vi starter ud, da jeg starter, der kører (X og Y), og det er ikke personrelateret, der kører de et parløb i forhold til organisationen, og de har jo forskellige utrolig dygtige kompetencer [...] Samtidig med så sker der jo det, at samarbejdet og partnerskabet jo også er med i vores boligsociale fællessekretariat, hvor det er (Z), som ligesom har det her som en baby også, og han fortsætter ikke i stillingen, og (Æ) kommer til. Så inden at de ligesom også der får sig organiseret." 10, s. 4

Som det her vises, og som også tidligere beskrevet, er VIADEM i sin oprindelige form udsprunget af enkeltpersoners, ildsjæles, idé. Hele fundamentet for projektet har altså været enkeltpersoners ideer og indsats. Med den underskrevne partnerskabsaftale søges den personlige dimension erstattet af en formel aftale og organisering, hvor forpligtelsen rækker udover den enkelte og i stedet funderes i de deltagende organisationer. Det kan ses som et forsøg på netop at lade forpligtigelse og organisatorisk forankring gå forud for enkeltpersoners goodwill, engagement og værdiopfattelse. Kun sådan kan partnerskabet sikre sin fremtidige eksistens. En overdreven satsning på ildsjæle skaber en skrøbelighed, fordi ildsjælen med sit engagement risikerer at binde opgaver og viden til sin egen person fremfor til den rolle, der indtages i partnerskabet. Paradokset understreges eksempelvis, når det fra

undervisersiden beskrives, hvordan det er langt nemmere at rekruttere frivillige studerende fra egne rækker – altså studerende, man allerede indgår i en relation med i uddannelsessammenhæng: Rekrutteringen, der er nødvendig for, at projektet kan udmøntes i boligområderne, forbindes til underviseren som person, hvilket skaber et langt mindre rekrutteringsgrundlag og samtidig en risiko for frafald af frivillige, hvis underviseren mister sin tilknytning til projektet. For nogle informanter skaber en sådan personbundenhed en følelse af et stort ansvar i og for projektet og en tydelig bekymring for projektets bæredygtighed: Hvis jeg forlader min post, falder projektet til jorden! Partnerskabet må således søge at indlejre og sikre en organisering, der gør, at ildsjælene ikke bliver uundværlige, men kan erstattes af andre med samme engagement. De må gøres uundværlige i deres uundværlighed.

Skål! Og tillykke ... ja, med hvad egentlig?

Det sidste tema i rækken af hæmmende faktorer omhandler både informanternes opfattelse af selve indholdet i partnerskabsaftalen og opfattelsen af, hvad partnerskabsaftalen er blevet brugt til udover det, der konkret var hensigten. Når informanterne udfolder deres syn på den formelle aftale, ses det, at der fra både øverste (og dermed underskrivende) og midterste niveau udtrykkes en oplevelse af, at partnerskabsaftalen til tider har fået mere liv, end hvad den egentlige aftale måske kunne bære, og at iveren for at indgå som underskrivende part måske ikke helt er blevet fulgt op med handling, hvilket på sin vis understøtter temaet om "den blinde makker":

"I min optik så har man lavet en samarbejdsaftale ... den er blevet underskrevet tidligere ... som har været for stor og for fluffy og med en masse fine ord og med fire rådmænd, og der var ikke det, man ikke kunne i den samarbejdsaftale, og der har slet ikke været noget substans ... og halvdelen af dem der har skrevet under ... det er ikke det, de har leveret, det er ikke det, projektet har handlet om." 6, s. 2

"Det hæmmende er, når det er uigennemsigtigt med ansvarsfordelingen, og når der er for mange store ... når der er for meget skåltale ... der manglede et konkret operationaliserbart dokument for, hvordan samarbejdet skal foregå." 6, s. 6

"De [boligsociale medarbejdere, red.] sagde faktisk: "Vi synes, det giver rigtig god mening, og vi får meget ud af det, men der er også ... vi mangler de her strukturer og systemer" ... så de ser en værdi i VIADEM, men de har efterlyst noget mere struktur og gennemsigtighed." 6, s. 2

"Jeg synes, det lykkedes at binde det sammen, det er jo slet ikke det ... men det er bare at ... der var jo lidt både noget med at få underskrifter fra de rigtige og rådmændene og så samtidig det her leben lokalt." 4, s. 15

"Og jeg synes også, at det der med at ... lige en overgang så synes jeg, det havde lidt karakter af en kransekagefigur, der skulle skrive under, ikke også. Og det er faktisk ikke så meget noget, der har ret meget med virkeligheden at gøre, om man så må sige." 4, s. 23

Ser man ovenstående udsagn i relation til det tidligere afsnit om motiver til indgåelse af partnerskab, giver det god mening at bruge partnerskabsaftalen som "skåltalemateriale" uden i øvrigt at skele til det mere konkrete indhold, eller om aftalen overhovedet føres ud i livet: Aftalen har i sig selv en brandingværdi. Denne værdi blegner dog noget, hvis den kommer til at stå alene, fordi en aftale uden reelt indhold i praksis vil have en naturlig udløbsdato. Hvis en partnerskabsaftale udformes som en fluffy aftale med ringe konkretiseringsgrad, åbnes der for unddragelse af ansvar. og det er helt klart en hæmmende faktor.

Afsluttende bemærkninger

Projektets udgangspunkt var spørgsmålet om, hvorvidt partnerskaber er besværet værd – underforstået, at der i samarbejde gennem partnerskaber ligger en række udfordringer, der skal tages hånd om.

Partnerskabet VIADEM's kerne og kendetegn er studerendes frivillige arbejde og engagement i udsatte boligområder. Dette projekt har imidlertid rettet fokus lidt væk fra denne kerne og i stedet fokuseret på, hvilke rammer der er nødvendige for, at det frivillige engagement fra de studerendes side kan blive en succes til gavn for beboerne i boligområderne. Det fremgår af interviewmaterialet, at aktiviteterne i partnerskabet foregår på tre niveauer, styregruppe- koordinerings- og udførelsniveau, og at det er altafgørende, at der er en løbende forventningsafstemning og rammesætning såvel internt på niveauerne som mellem dem. Dermed bliver den midterste del akilleshælen i partnerskabet.

Åkerstrøm Andersens karakteristik af partnerskaber som "*skrøbelige mulighedsmaskiner beregnet på langsigtede fremtidsmuligheder, men dybt afhængige af øjeblikkelig tilslutning og intensitet*"³² understreger styrker og svagheder ved partnerskaber. Beskrivelsen indrammer partnerskabet VIADEM's udfordringer og potentialer ret præcist i kort form. VIADEM er afhængig af engagerede og handlekraftige deltagere – ikke blot frivillige studerende, men også professionelle, der kan omsætte

³² Andersen Åkerstrøm, N., 2006, s. 185

partnerskabsaftalen til muligheder primært helt konkret i de udsatte boligområder, men også sekundært hos de involverede organisationer fx i form af inspiration i det boligsociale arbejde og i professionsuddannelserne. Det kræver blandt andet, at de professionelle, der inddrages i VIADEM, er lige så dedikerede som de studerende, der har meldt sig frivilligt. Og at de professionelle er opmærksomme på og kompetente til at kommunikere både horisontalt og vertikalt i partnerskabspyramiden.

Så svaret på det indledende spørgsmål må blive et ja. Men et ja, der gives med det forbehold, at partnerskaber med stor sandsynlighed kan være vejen til nye muligheder både generelt og som her, mere specifikt inden for både det boligsociale felt og uddannelsesområdet. Men det forudsætter omhu og kontinuerlig vedligeholdelse. Partnerskabet er ikke gratis, selv om omdrejningspunktet er studerendes frivillige arbejde.

Do's and don'ts – anbefalinger til nye partnerskabskonstruktioner

På baggrund af undersøgelsens fund gives her en række anbefalinger til overvejelse ved konstruktionen og brugen af partnerskabsaftaler:

- Skab gennemsigtighed i organiseringen: Hvem er med, og hvilken rolle og beslutningsret tildeles de i partnerskabet?
- Tydelig ansvarsfordeling. Hvem har ansvar for hvad?
- Tydelighed i kommunikations- og kommandoveje
- Giv aftalen et konkret indhold, og lad det ikke bare være et tolkningsfrit håndslag på samarbejde
- Konkretisér opgaver tilknyttet partnerskabet, og hold opgavebeskrivelsen ajour, så den matcher det reelle arbejde og dermed kan overtages af nye kræfter
- Kompetencer over arbejdsporteføljer: Nogle medarbejdere er mere rigtige til opgaven end andre, og partnerskabet har brug for den energi, ildsjælene kan tilføre

Referencer

Andersen, Niels Åkerstrøm (2006): *Partnerskabelse*. Hans Reitzels Forlag

Børresen, Karin Sølv og Nielsen, Tabitha Wright (2003): *Partnerskaber og brugerindflydelse*.

Center For Boligsocial Udvikling (CFBU): *Partnerskaber og boligsocialt arbejde*.
<https://www.cfbu.dk/nyheder/page/30/nyhed/38-mio-kr-til-partnerskaber>

Center For Boligsocial Udvikling (CFBU) (2015): *Kommunerne på banen – udfordringer og potentialer i kommunernes arbejde med helhedsplaner*.
<https://www.cfbu.dk/udgivelser/rapport-kommunerne-pa-banen/>

Center For Boligsocial Udvikling (CFBU) (2017): *Rollemodeller i udsatte boligområder*.
<https://www.cfbu.dk/udgivelser/download/Report/312/rollemodeller.pdf>

Hardis, Jeanet (2004): *“Sociale partnerskaber – et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet”*, Ph.d. serie, nr. 2004-6, Samfundslitteratur, København

Haski-Leventhal, Debbie, Lucas Meijs & Lesley Hustinx (2009): *The Third-party Model: Enhancing Volunteering through Governments, Corporations and Educational Institutes*. Journal of Social Policy, 39(1).
http://repub.eur.nl/res/pub/17404/TheThirdPartModel_2010.pdf

Hjære, M. (2005): *Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur?* Center for frivilligt socialt arbejde
<https://frivillighed.dk/sites/frivillighed.dk/files/media/images/partnerskabsrapport.pdf>

Høyer-Kruse, J. Thøgersen, M. Støckel, J. T. og Ibsen, B (2008). *Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet*. Syddansk Universitet, Institut for idræt og biomekanik.
https://www.sdu.dk/~media/Files/Om_SDU/Centre/C_isc/Movements/Movements2008NR8.pdf

Launsø, L., Olsen, L. og Rieper, O. (2011): *Forskning om og med mennesker: forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning*. Nyt Nordisk Forlag. 6. udgave

Støckel, J.T. (2007). *Guide til partnerskaber – om samarbejde mellem offentlige og frivillige organisationer*. DGI Fyn og Region Syddanmark
<file:///C:/Users/gini/Downloads/Partnerskaber.pdf>

Bilag:

Interviewguide – kvalitative interviews med centrale VIADEM personer

	Interviewspørgsmål
1	Hvordan kom du/I med i VIADEM? Og hvad er din rolle?
2	Hvordan vil du beskrive VIADEM?
3	Hvordan vil du beskrive din deltagelse/jeres organisations bidrag til VIADEM?
4	Hvilke motiver/interesser har du og din inst. for at indgå i partnerskabet?
5	Hvad får du/I ud af at deltage i samarbejdet?
6	Hvad er din bedste oplevelse med VIADEM samarbejdet? Hvad er den dårligste oplevelse?
7	Hvordan ser du organisationsformen, som den er nu? - Oplever du den som værende fremmede eller hæmmende for VIADEM -
8	Hvilke motiver/interesser tror du, de andre partnere har for at indgå?
9	Hvad tror du, de andre partnere får ud af at deltage i samarbejdet?
10	Hvad tror du, beboerne får ud af VIADEM-samarbejdet?
11	Hvad tror du, de studerende får ud af det?
12	Hvordan tror du, VIADEM ser ud om tre år? - Hvad er dine ønsker og evt. bekymringer?