

# Grænseløse organisationer

## – fra co-creation til co-stabilization

*Af Mathilde Hjerrild Carlsen og Nana Vaaben*

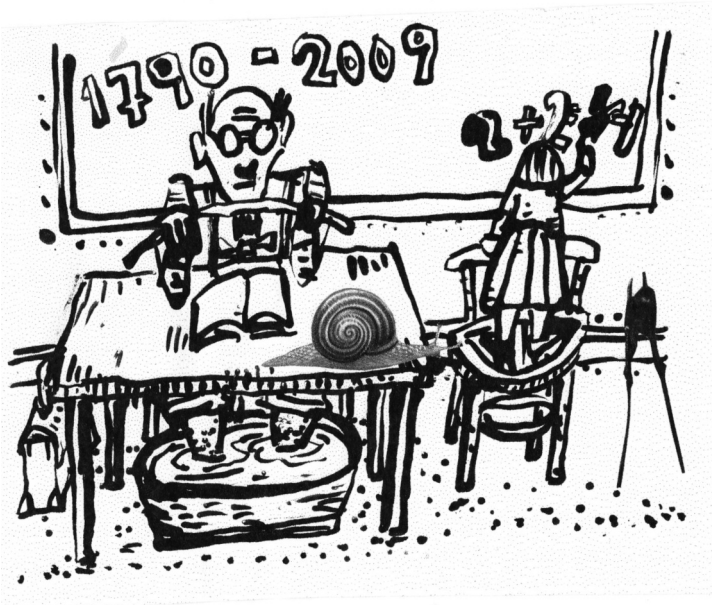
Grænseløse organiseringsformer er blevet moderne – ikke mindst på uddannelsesområdet, hvor der er stort fokus på at lave tværgående aktiviteter, samarbejde, opløse fag og skemaer samt indføre den åbne skole, der er en del af folkeskolereformen fra 2014. Her er det en målsætning, at skolen skal opløse sine grænser, åbne sig mod verden og samarbejde med lokalsamfundet for derved at samskabe nye løsninger. I det hele taget synes der at være opstået en idé om, at der ligger innovative potentialer gemt i at gå på tværs og samarbejde hen over grænser. Skolen er ikke alene om denne idé. Mange steder i den offentlige sektor ses samme tendens. Offentlige ledere og medarbejdere bruger i disse år betragtelige mængder af tid og energi på at indgå og navigere rundt i samarbejdsaftaler og partnerskaber, netværke, samfinansiere projekter og medarbejdere og deltage i diverse tværgående aktiviteter for at co-create nye løsninger sammen med erhvervslivet, borgerne, frivillige eller andre aktører.

Men er skabelsen af sådanne nye og anderledes løsninger nødvendigvis det eneste omdrejningspunkt, når mennesker mødes på tværs i organisatoriske sammenhænge? I denne artikel vil vi vise, at opløste grænser og tværgående aktiviteter ikke bare afføder situationer, hvor forskelligheder mødes og gensidigt inspirerer hinanden til co-creation og nybrud. De selvsamme tværgående møder er samtidig omdrejningspunkt for en gensidig afsøgning af, hvordan der kan etableres stabile og pålidelige relationer i et organisatorisk miljø præget af grænseløshed og tværgående forbindelser. Denne afsøgningsproces vil vi kalde co-stabilization. Før vi når dertil vil vi imidlertid for en kort stund dykke ned i baggrunden for idéen om, at tværgående aktiviteter og grænseløshed skulle være en kilde til nyskabelser og innovative potentialer.

## TEORIER OM CO-CREATION OG SAMARBEJDSREVET INNOVATION

Der findes mange teorier om, hvordan og hvorfor innovation opstår, men en af de udbredte forståelser inden for offentlig innovation, som nyder teoretisk opbakning, er, at når mennesker med forskellige former for viden mødes på tværs, så kan de komplementere og berige hinanden, således at noget nyt kan opstå (Bommert 2010; Blomqvist & Levy 2006; Sørensen & Torfing 2011). En sådan forståelse af innovation som noget, der fremmes gennem tværgående og grænseoverskridende møder, er præcis det, der kan genkendes i de mange samarbejdsorienterede organiseringsformer, der i disse år er etableret på kryds og tværs mellem afdelinger, sektorer, personer og fag.

Men grænseoverskridende møder mellem forskelligheder tillægges ikke bare innovative potentialer i kraft af idéer om komplementær viden, der mødes. Ofte forklares innovative potentialer også med henvisning til, at man ved at betragte noget *udefra*, med et anderledes syn eller med friske øjne kan se noget, som man ikke kan se *indefra* (Smith 2008, p.VII). Mange innovationsteorier hævder, at systemer, kulturer og institutioner slet ikke *kan* forandre sig *indefra*, fordi de af historiske, kulturelle eller organisatoriske grunde bliver hængende i gamle selvfølgheder. Innovation ender derfor ofte med at blive forklaret med henvisning til eksterne chok eller forstyrrelser *udefra* (Schmidt 2010). Adskillige innovationsdefinitioner er ligefrem bygget op med en form for forstyrrelse eller brud som det helt centrale omdrejningspunkt. Stephen Osborne og Louise Brown definerer fx innovation som noget, der adskiller sig fra andre former for forandring, ved at det bryder med noget eksisterende i stedet for at udvikle det eksisterende på en mere kontinuerlig måde (Osborne & Brown 2005, p.121). Andre skelner i stedet mellem radikal og inkrementel innovation og sætter på samme måde fokus på, at radikal innovation indbefatter en indgriben i eller et brud



Illustrationer: Flemming Born

med noget bestående. Innovationslitteraturen rummer mange andre bud på, hvordan og hvorfor innovation opstår. Her vil vi fremhæve – og siden kritisere – idéen der forbinder innovation med grænseløshed eller grænseoverskridelse. Den idé handler om, at grænseoverskridelse er innovationsfremmende, fordi grænseoverskridelse tillader, at et fremmed blik bliver lukket ind og forskellig viden mødes. Dermed skabes en forstyrrelse af selvopretholdende systemer eller entiteter, så noget nyt kan opstå.

I det følgende analyserer vi det sociale samvær i sådanne grænseoverskridende samarbejdskonstellationer med data fra to forskellige forskningsprojekter, der hver især har undersøgt innovation i eller sammen med skolen. Vi bruger den franske sociolog Laurent Thévenots begreber om samværets grammatik og om *den fremmede* til at få øje på og til at forklare, hvorfor disse samarbejder ikke bare handler om at producere innovation, eller som det nogle gange hedder, co-creation, men også om at producere kontinuitet eller det, man modsvarende kunne kalde for co-stabilization.

## FREMMEHED, SAMMENBRUD OG SAMVÆR

De beskrevne idéer om innovationspotentialer i møder mellem forskelligheder og fremmede blikke forudsætter, at der som udgangspunkt findes nogle stabile entiteter, som er forskellige, og som så kan mødes og udveksle komplementære synspunkter, eller som kan blive forstyrret. Fremmedhed kommer derved til at fremstå som noget attraktivt. På baggrund af disse idéer, vil den fremmede enten i kraft af at kunne se tingene udefra eller i kraft af at komme med en komplementær viden, blive betragtet som en kærkommen kilde til kreative nyskabelser, fordi vedkommende kan komplementere og forstyrre noget eksisterende. På den baggrund bliver det nærmest en fordel at komme udefra og ikke have stor erfaring eller i forvejen vide noget om det, man kommer ind i. At invitere det fremmede indenfor og at være *fremmede* for hinanden ses som en kilde til inspiration. Den fremmede har dermed i kraft af at blive betragtet som kilde til inspiration høj værdi (Thévenot 2010). Den fremmede ses som en, der kan bidrage til en idéskabelsesproces ved at komme med anderledes perspektiver, skæve indfald og alternative vinkler, og målet med

relationen er enten at udveksle ideer, viden og forståelser eller at forstyrre, ruske op og stille skæve og frække spørgsmål, så vaner, rutiner og selvfølgeligheder bryder sammen, og noget nyt kan opstå.

Men denne tænkning er ikke kun at finde i innovationslitteraturen. Den er i høj grad blevet omsat til organiseringer, projekter, processer, politikker, ordninger og koncepter rundt omkring i den offentlige sektor i Danmark, og den er bl.a. at finde på skoleområdet. Ligesom i litteraturen har ideen om at åbne sig op for det udefrakommende fremmede også været central i danske skolers arbejde med co-creation og fornyelse i en række innovationsprojekter igennem de seneste år (Sløk m.fl. 2012). Det gælder også i nyere innovationsmodeller, der tages i brug på skoler. Det ses fx i innovationsmodellen '1925', hvor 60 procent af deltagerne i en innovativ problem-løsningsproces skal have forstand på det problem, der skal løses, mens 40 procent af deltagerne ikke bør have forstand på problemet, fordi de derfor kan bidrage med anderledes perspektiver (Borch 2014).

Det, som vi henleder opmærksomheden på, er, at der i den tænkning også ligger en særlig forståelse af samvær. Den forståelse af samvær, der ligger til grund for ovenstående ideer om co-creation, indebærer, at mennesker i deres samvær med hinanden refererer til og agerer i relation til forskellige værdiordener (eller man kunne også sige kulturer eller traditioner) med forskellige fælles værdisæt. De kan fx være orienteret mod værdierne om et økonomisk marked eller værdierne om grøn omstilling og bæredygtighed. I samværet med hinanden antages disse aktører at repræsentere disse værdiordener, hvorefter værdiordenerne kan møde hinanden på tværs i konflikt eller i kompromis, således at der opstår nye variationer. Denne samværets grammatik, som den franske sociolog Thévenot kalder det, handler altså om, at mennesker orienterer sig i fællesskaber, der er centreret om fælles værdier, som er 'offentlige' i den forstand, at de kan udtrykkes og indgå i den offentlige debat. Til gengæld handler denne samværsform ikke om, hvordan mennesker knytter sig til hinanden, til steder og til projekter på kryds og tværs inden for eller mellem disse værdiordener (Thévenot 2014; Thévenot 2010).

Thévenot retter kritik mod det, han mener er et ganske ensidigt blik på denne form for samvær ('grammar of plural orders of worth', jf. Thévenot 2010). I følge ham, overses her den stærke spænding, der er imellem en personaliseret relation til ver-

den og en fælles relation til verden. Thévenot forsøger dermed at henlede opmærksomheden på betydningen af de personlige *tilknytninger*, som mennesker har til steder, til ting og til hinanden, men som ikke kan beskrives med en fælles eller offentlig referenceramme som fx traditioner eller kulturer. Han bidrager dermed til at beskrive en overset men væsentlig måde at være sammen på i de co-creation projekter, vi har studeret. Thévenot kalder denne anden samværsform for *tilknytningens grammatik*.<sup>1)</sup> Denne form for samvær bygger på et personligt og lokalt engagement, men den producerer ikke nødvendigvis enighed forstået som fx fælles eller offentlige traditioner eller værdier. Pointen er, at til trods for fælles referencer til kulturer og traditioner er der også masser af forskellige personlige tilknytninger til steder, ting og personer på spil. Væsentligt er, at denne form for engagement og samvær har en særlig temporalitet, fordi personlige tilknytninger til steder, ting eller mennesker opstår igennem en fortsat brug, som når 'hyrden træder sin sti', og derfor indeholder den en særlig form for stabilitet i form af genkendelighed og gentagelse. Denne form for socialt samvær handler om et 'praktiseret samvær over tid' mellem mennesker, ting og steder, mere end det handler om måder at orientere sig mod fællesskaber centreret om bestemte værdier.

Når vi synes Thévenots pointe er særlig relevant i denne sammenhæng, er det fordi vi mener, at de beskrevne innovationsteorier netop fremstiller samværet i det tværgående innovationssamarbejde på en måde, hvor personerne fremstår som repræsentanter for en stabil entitet af værdier, som så mødes med repræsentanter fra andre entiteter. Det, som sådanne idéer *ikke* får beskrevet, er netop, hvordan personernes tilknytninger til hinanden, til mødestederne, til gentagelserne over tid, udfolder sig.

I det følgende vil vi stille spørgsmålstejn ved idéen om, at innovative potentialer beror på, at nogle i udgangspunktet stabile entiteter forstyrres eller komplementeres af noget fremmed. Indfanges den socialitet, der udspiller sig i tværgående og grænseoverskridende samarbejde, af denne forståelse? Oplever de mennesker, der mødes for at samskabe nye løsninger, at komme fra forskellige stabile entiteter eller 'værdiordener', og oplever de, at samværet i processen alene handler

om at agere hinandens forstyrrende og fornyende fremmede?

Vores pointe er, at litteraturen om co-creation, innovationssamarbejde og samskabelse bygger på forståelse af samvær, som et møde mellem mennesker inden for eller mellem forskellige værdiordener. Når vi synes, manglen på opmærksomhed på samvær i form af personlige tilknytninger, er problematisk, er det fordi vi i begge de cases, vi vil analysere, har noteret os to ting. For det første var det slående, hvor mange kræfter de mennesker, der skulle samarbejde på tværs, lagde i at opbygge personlige relationer, skabe tillid, genkendelighed og tilknytning. For det andet var der stort set ingen af deltagerne, der oplevede at ankomme til samarbejdet som repræsentant for en stabil entitet. Tværtimod var de fleste involveret i stribevis af forandringsprocesser, omstillinger og projekter på kryds og tværs, så det var lidt svært at få øje på, hvad det var for en stabil entitet, samarbejdet skulle forstyrre eller kaste et fremmed blik på. I det følgende præsenterer vi de to cases.

## KORT OM DE TO CASES

Den ene case kan vi kalde for *Projekt Fælles Forebyggelse*. Det var et projekt, hvor en række afdelinger fra en kommunes sundhedscenter, politiet og skolerne skulle arbejde sammen om at skabe nye måder at forebygge misbrugsproblemer, kriminalitet og dårlige spisevaner blandt kommunens unge. Projektet bestod i at en tværfaglig gruppe af politifolk, misbrugsbehandlere, sundhedsplejersker og pædagoger tog rundt fra skole til skole og afholdt workshops for 7.- og 8.-klasserne om dagen og for forældrene om aftenen. Konceptet havde den tværfaglige gruppe selv udviklet, og de lagde vægt på, at det skulle være spændende og involverende for de unge. De skulle ikke bare sidde og lytte, men køre på løbehjul med spiritusbriller på, lave alkoholfrie drinks, besvare quizzet og meget andet. Konceptet forandrede sig og blev udvidet flere gange i løbet af de ca. halvandet år, feltarbejdet strakte sig over (fra 2010-2011). En af de måder, det udviklede sig på var, at politiet afspillede nogle autentiske og voldsomme lydoptagelser fra politiets telefonaflytningssystem for både de unge og deres forældre. En af lydoptagelserne var fra et overfald, hvor et tæskehold var kørt ud på en adresse, og hvor den unge mand, der var udset som offer, ringede efter politiet. Om de skulle afspille disse lydoptagelser, havde gruppen diskuteret længe. Var det etisk forsvarligt? Og hvad nu, hvis der kom en sag ud af det, fordi nogle børn eller forældre syntes, optagelsen var for barsk? På den anden side var det netop meningen at optagelsen skulle gøre indtryk, hvilket den gjorde på alle, som hørte den (Vaaben 2013, pp.75-95)

Den anden case vil vi kalde *Innovativt samarbejde i skolen*. Omdrejningspunktet i denne case er en skoles bestræbelse på at skabe møder med eksterne samarbejdspartnere. I denne case ser vi ind i hverdagen for en skoles medarbejdere og ledere, der har etableret en række innovative projekter og projekter med eksterne samarbejdspartnere. Skolen er en såkaldt profilskole med tre linjer i udkolingen, herunder en innovationslinje. Skolen indretter sig ikke kun i forhold til bevægelserne i samfundet omkring skolen, men er kendetegnet ved et eksperimenterende læringsmiljø og en proaktiv brug af udefrakommende mennesker, syn og kompetencer i forhold til skolens arbejde. Skolen har etableret et samarbejde med blandt andre lokale erhvervsvirksomheder om undervisningsforløb og om skolens årlige innovationscamp, med LEGO-education, som bruger skolen som testskole for afprøvning af nye produkter samt samarbejde med Fonden for Entreprenørskab om udvikling af en afsluttende prøve i innovation (Sløk m.fl. 2012).

## TILKNYTNING

Som man kan se af de korte casebeskrivelser, er der ingen tvivl om, at det er absolut muligt at finde eksempler på tværgående projekter, der kan beskrives som co-creation i den danske skoleverden, og besøg fra fremmede eller møder med fremmede knyttes sammen med store forhåbninger om, at det vil kunne gøre noget godt for skolen. En leder i casen *Innovativt samarbejde i skolen* forklarede:

*"Noget af det vigtigste, vi har gjort, er efter min mening, at vi har åbnet skolen op for, at der kommer en hel masse andre på skolen. Vi har masser af besøg, blandt andet i forbindelse med vores samarbejde med LEGO, dvs. folk fra fx Singapore og Korea, som kommer på besøg på skolen, og hvor lærerne bliver nødt til at stille op og fortælle om, hvad de laver. De skal altså italesætte sig selv og deres pædagogiske praksis, og de bliver udfordret med spørgsmål." (Skoleleder)*

Der foregår med andre ord masser af aktiviteter, som har til hensigt at skabe noget nyt i forskellige tværgående samarbejdskonstellationer, og der kan også peges på tiltag eller påfund, der er kommet ud af disse processer og som umiddelbart virker innovative. På den baggrund ville det være nærliggende at bekræfte teorierne om innovation og co-creation ved at pege på, hvordan møder mellem fremmede eller forstyrrelse fra fremmede bidrog til innovation i skolerne. Eller med Thévenot kunne man sige, at en social sam-

værgrammatik baseret på værdiordener er absolut genkendelig i fortællingerne om de mange fordele ved at samarbejde på tværs.

Men det er ikke hele historien. De beretninger om samarbejde, som vi lyttede til under vore respektive undersøgelser, tegnede også et billede, der var meget anderledes end et billede af, at samarbejdspartnerne hver især kom fra en form for stabil entitet, for så i et tværgående innovationsprojekt at møde en fremmedhed, der kunne rokke lidt ved deres indgroede vaner og rutiner. Hvis der overhovedet var noget, der var rutine, så skulle det da lige være rutinerne forbundet med at hoppe fra ét projekt og én tværgående samarbejdskonstellation til den næste.

Langt de fleste af de involverede projektdeltagere kom nemlig fra en dagligdag, der var alt andet end stabil. De var som regel involveret i mange andre projekter og omstillingsprocesser, og havde været det gennem flere år, så på den måde føjede de aktuelle tværgående innovationssamarbejder sig egentlig bare til listen af tværgående innovationssamarbejder. En sundhedsplejerske fra projekt Fælles Forebyggelse forklarede om dette:

*"Vi er tit blevet nedsat i sådan nogle grupper for at lave projekter, og når vi så skal søge penge til dem, så får vi dem aldrig, og så bliver det igen sådan et projekt, som kommer op at stå på hylden og som vi har brugt enormt mange timer på. På et tidspunkt der havde jeg det faktisk sådan, at nu ville jeg ikke bruge flere timer på projekter. [...] Vi har hver især et bagland med os, som vi skal inddrage, og der er ikke nogen, der gider sådan et 7. klasses projekt. De tænker, at det bare er nye krav der bliver stillet, og at nu skal vi i gang med nye ting, som vi ikke har tid til. [...] Det er ikke nemt – selvom man egentlig kommer med noget, man synes er et rigtig godt projekt." (Sundhedsplejerske)*

Som sundhedsplejersken her forklarer, så er hendes hverdagsarbejde på ingen måde karakteriseret ved at være en stabil entitet. Faktisk beskriver hun en hverdag fuld af projekter, som efter hendes mening ofte var skønne spildte kræfter, fordi de aldrig fik lov til at blive videreført, men havnede på en hylde og blev glemt. En af de misbrugskonsulenter, der var involveret i samme projekt, havde en lignende oplevelse. Også han forklarede, at det sådan set ikke var spor nyt, at man i kommunen arbejdede sammen på kryds og tværs i diverse projekter om at lave nye former for forebyggelse for skolebørnene. *"Så gør man noget i en periode, og så er man væk igen"*, som han sagde. Det nye i netop dette projekt var, ifølge misbrugskonsulenten, at det skulle fortsætte som noget vedvarende:

*”Jeg tror det er første gang, at man arbejder sammen om, at der skal ske noget **vedvarende**, og det synes jeg er nyt. Nu laver vi en fælles indsats, som skal køre løbende. Jeg håber så bare, at vi kan følge med, for vores samfund udvikler sig, og de unge flytter sig hele tiden, så det vi har lavet til 7.-8. klasserne, det tror jeg er rigtig godt **nu**, men jeg er ikke sikker på at det er godt om 5 år. Så skal der sikkert noget andet til.”*  
(Misbrugskonsulent).

Det som de to projektdeltagere her sætter fokus på er, at mængden af projekter og den manglende videreførelse af de nyskabelser, der måtte komme ud af dem, giver en organiseringsform, der på ingen måde består af stabile entiteter. Ligesom mange andre medarbejdere fra de projekter vi fulgte, beskrev disse to et arbejdsliv kendetegnet af mange samarbejder på kryds og tværs, men i ustabile og opbrudte forløb. De oplevede ikke at arbejde i en statisk og rutinepræget dagligdag, der fra tid til anden blev forstyrret af en fremmedhed i et tværgående møde. De oplevede heller ikke at befinde sig i isolerede siloer eller indadvendte organisationer uden kontakt til omverdenen – tvært imod oplevede de i lighed med mange andre at være ’smurt lidt for tyndt ud’, fordi de ofte skulle bygge broer, indgå i samarbejde på tværs, etablere netværk, partnerskaber, fælles projekter og samarbejder med en række forskellige mennesker i andre organisatoriske sammenhænge, således at de endte med at være lidt med i det hele men savnede at kunne holde fokus, høre til eller koncentrere sig om noget bestemt over længere tid.

Det, som den sidst citerede medarbejder efterlyser, er samarbejdskonstellationer, der består over tid – ikke fordi samarbejdet så skal blive stillestående, men fordi han gerne vil kunne udvikle samarbejdet og løbende justere det i forhold til de unge på skolerne. Han lægger altså vægt på kontinuerlig udvikling og stabile samarbejdskonstellationer, som man kan regne med over tid, frem for at knytte sine forestillinger op på idéer om forstyrrelser, fremmedhed og brud. Eller man kunne også sige, at hans blik på samarbejdet i højere grad ligner Thévenots forståelse af tilknytning, end en forståelse af et inspirerende møde mellem fremmede.

Sådanne forklaringer var faktisk ikke ualmindelige blandt de medarbejdere, vi talte med fra de to projekter, vi fulgte. Medarbejderne brugte ualmindelig meget tid på at opbygge relationer, tillid og kontinuitet i de tværgående samarbejder. De satte stor pris på, at personkonstellationen i samarbejdet var stabil, så der ikke gentagne gange skulle introduceres nye, og de var optagede af at kunne stole på hinanden og regne med hinandens opbakning – især, når de som i den første case med de

voldsomme lydoptagelser af politiets aflytning, overvejede at kaste sig ud i noget, der kunne være særdeles nytænkende og risikabelt.

### PRAKTISERET SAMVÆR OVER TID

Medarbejderne var optagede af både hinandens og af ledernes kontinuerlige eller regelmæssige tilstedeværelse i samarbejderne. Dette sås tydeligt på skolen fra casen *Innovativt samarbejde i skolen*. Her fortalte en lærer, at det var vigtigt, når ledelsen satte et nyt skib i søen, at de ikke bare lod det sejle og ventede på, at det kom i land en gang. Han forklarede:

*”Det er vigtigt, at man som ledelse følger skibet væk fra land og kommer om bord en gang imellem og fornemmer, hvor vi er henne af og kan hjælpe det på vej i en eller anden retning. Men også have en fornemmelse af hvor man er henne, hvor er man henne som team, hvor er man henne som lærer. Og hvordan kan man støtte det her, så den der ind imellem lidt voldsomme udvikling der er, og det at man skal noget nyt hele tiden. Der er jo nogle forventninger om, at nu skal vi udvikle hele tiden, og det er der mange, der har svært ved at skulle se det der hele tiden .. at ledelsen, at man føler, at ledelsen ved, hvad det er der foregår, og står bagved en og kan gå ind, sådan til faglig sparring. [...] Så lederen skal ikke bare sidde på sit kontor, han skal komme rundt.”* (Lærer).

Ovenstående citat er fra en medarbejder på skolen fra vores anden case, som er en skole, der lægger stor vægt på samarbejde med eksterne parter, og som er en skole, der løbende eksperimenterer med pædagogiske metoder og organisering af skolens arbejde. Centralt i de ønsker, som medarbejderen udtrykker i citatet, er ønsket om, at lederen skal kunne fornemme, hvor projektet er, og hvor medarbejderne er. I citatet kan det også ses, hvordan medarbejderen oplever, at denne fornemmelse skabes ved, at lederen er til stede med sin person sammen med medarbejderen, og, som medarbejderen metaforisk bekræfter det, ikke bare lader skibet sejle, men derimod kommer om bord. Lederen skal være kropsligt tilstede og se, høre og mærke det, som lærerne arbejder med. Gentagelsen er en del af dette billede - han skal ikke bare sætte et skib i søen eller komme en enkelt gang, han skal komme gentagne gange og derigennem opbygge en tilknytning til projektet. Medarbejderens vægtning af et samvær baseret på personlig tilknytning kan næsten ikke bliver mere tydelig.

Lederen på denne skole var faktisk af samme opfattelse. Også han beskrev denne form for samvær som en stor og vigtig del af arbejdet som leder. Han

tog med lærerne ud af huset i samarbejdsprojekter med eksterne parter, bevægede sig fysisk rundt og talte med elever og medarbejdere og gik i det hele taget meget rundt på skolen, som han forklarede. I vores interview fortalte han om nogle af deres samarbejder ud af huset, fx 8. klassernes deltagelse i en konkurrence med HTX og IBC. Efter konkurrencen havde læreren syntes, at det var træls, at eleverne ikke havde vundet præmier, og lederen understregede i den forbindelse, hvor vigtigt det var, at han som leder fulgte tæt med i dette arbejde og kunne støtte lærerne, hvis der var vanskelige situationer. Han fortalte om konkurrencen:

*"Jeg var ovre at se det, og jeg er med i processen, og jeg kommer hjem og snakker med læreren om det bagefter." (Skoleleder)*

Lederen lagde vægt på, at en stor del af hans arbejde netop bestod i at støtte lærerne og samle dem op, hvis de oplevede at tingene ikke gik, som de kunne ønske sig. Han mente, at det var hans opgave at tage ansvar for de situationer, hvor der var blevet eksperimenteret og det eventuelt ikke var gået som ønsket, og han understregede vigtigheden af at være en pålidelig støtte og tage ansvaret over for eksterne parter, herunder forældre: *"Lærerne må ikke opleve, at de står alene i situationer, hvor det kikser."*

Også i *Projekt Fælles Forebyggelse* lagde medarbejderne stor vægt på kontinuitet, tillid og det at kunne regne med hinanden over tid. Og det gjaldt både for forholdet mellem ledere og medarbejdere og medarbejderne imellem. Som en af toplederne i kommunen forklarede, så var det jo et vilkår på forebyggelsesområdet, at der ikke fandtes klare eller entydige svar på, hvad der virkede: *"Og så må man jo vælge, hvad man tror mest på, og så bakke sine medarbejdere op i det"*. Også han lagde vægt på at "komme ud til medarbejderne" og vise sin løbende interesse i projektet. Denne tilgang var meget værdsat af medarbejderne, der også indbyrdes lagde stor vægt på at kunne stole på hinanden og have hinandens opbakning over tid.

## CO-STABILIZATION

I begge vores cases brugte medarbejdere og ledere altså mange kræfter på at skabe kontinuitet i foranderligheden – ikke bare forandring i kontinuiteten. Det gjorde de ved at dyrke og prioritere den personbårne tilknytning til projektet og hinanden og ikke bare at praktisere samvær som et inspirerende møde mellem fremmede. Man kunne hævde, at det, der foregik, ikke bare var "co-creation", men også "co-stabilization", og at det ikke udelukkende handlede om at berige hinanden med fremmedheder i grænseoverskridende møder mellem ellers uforanderlige entiteter, men at disse mennesker, omfattende netværk af samarbejds-konstellationer på kryds og tværs, brugte tid på at skabe stabile samarbejds-konstellationer ved at engagere sig i hinanden, forpligte sig til hinanden, opbygge tillid og vise interesse for hinanden over tid.

Det var helt tydeligt, at flere af medarbejderne var "projekttrætte", som en af dem forklarede, og at de var vant til – men også lidt trætte af – at skulle håndtere forandringer, brudte forløb og nye samarbejds-konstellationer hele tiden. Alene af den grund forsøgte de at afsøge og opbygge stabiliseringer. Men det er vigtigt at understrege, at de ikke afsøgte



stabiliseringer for nødvendigvis at etablere stilstand. Tvært imod. Når misbrugsbehandlingen fra den første case var begejstret for projekt fælles forebyggelse, var det fordi det til forskel fra alle mulige andre projekter skulle fortsætte over tid, og det håbede han ville give mulighed for en løbende udvikling af forebyggelsesindsatserne. Men de afsøgte især stabiliseringer, når de begav sig ud i noget risikofyldt, som innovationsprojekter jo ofte er. Hvis de skulle kaste sig ud i innovationskonkurrencer og eksperimenter med skoleklasser, eller hvis de skulle afprøve nye og muligvis kontroversielle metoder indenfor forebyggelse, var det særlig vigtigt, at man kunne regne med hinandens opbakning, interesse og støtte over tid. På den måde ser vi ikke co-creation og co-stabilization som hinandens modsætninger eller som gensidigt udelukkende hinanden. Vi påpeger bare, at vigtigheden af stabilisering, de personlige tilknytninger og samværet over tid, som er helt centrale elementer i sådanne processer ofte bliver glemt og overset.

På den baggrund vil vi mene, at idéen om at co-creation handler om, at forskellige entiteter mødes og beriger hinanden med deres respektive fremmedheder, hvorved der opstår nye løsninger, overser noget meget vigtigt. Den overser, alt det, der er indeholdt i tilknytningens samværsform, og som fylder mindst lige så meget hos medarbejderne og lederne. Den overser vigtigheden af personlige tilknytninger, kontinuitet, gentagelser, opbygningen af tillid og vigtigheden af at kunne regne med hinandens tilstedeværelse og opbakning over tid. Den overser også, hvor mange kræfter mennesker, der samarbejder på tværs, egentlig skal bruge på at co-stabilisere. At opbygge disse mange personlige relationer, fornemmelsen for hinanden, og oplevelsen af, at man har hinandens opbakning, er en tidskrævende proces, der let fortaber sig af syne, når begejstringen over alle de potentialer og synergier, man kan få ud af co-creation, først ruller.

#### REFERENCER:

- Blomqvist, K. & Levy, J., 2006. Collaboration Capability - a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), pp. 31–48.
- Bommert, B., 2010. Collaborative Innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), pp.15–33.
- Borch, Carsten (2014) *1925-modellen*.
- Hagedorn, J., 1996. Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), pp. 883–896.
- Osborne, S.P. & Brown, K., 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organisations*, London and New York: Routledge.
- Schmidt, V.A., 2010. Taking Ideas and Discourse Seriously: Explaining change through discursive Institutionalism as the fourth “new institutionalism.” *European Political Science Review*, 2(1), pp.1–25.
- Sløk, C., Carlsen, M. H., Christensen, J., Højlund, H., & Larsen, N. E. H. (2012). *Fremtidens innovative folkeskole. Ledelse af innovation i folkeskolen*. Frederiksberg: Center for Skoleledelse, CBS.
- Smith, I.S., 2008. *Management Consulting in Action. Value Creation and Ambiguity in Client-Consultant Relations*. Copenhagen Business School. Available at: [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7127/irene\\_skovgaard\\_smith.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7127/irene_skovgaard_smith.pdf?sequence=1).
- Sørensen, E. & Torfing, J., 2011. Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration and Society*, 43(8), pp.842–868.
- Thévenot, Laurent (2014) “Voicing concern and difference: from public spaces to common-places”, *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1:1, 7-34.
- Thévenot, Laurent (2010) “Bounded justifiability. Assurance and oppression in securing life together with binding engagements”, Paper presented for the international conference “Bonds and Boundaries. New Perspectives on Justice and Culture”, Ritsumeikan University, Kyoto, March 18, 19 & 20, 2010.
- Vaaben, N., 2013. *Innovations- samarbejds- og styringsfantasmer i det offentlige*. University of Roskilde.

#### NOTE:

1. Vores betegnelse samværrets grammatik oversat fra den engelske betegnelse ‘Grammars of commonality’. Laurent Thévenot beskriver herunder blandt andre ‘Grammar of plural orders of worth’ og ‘Grammar of personal affinities to multiple common-places’ (Thévenot 2014).

*Mathilde Hjerrild Carlsen er Ph.d.-stipendiat ved CBS  
Department of Management, Politics and Philosophy.  
Nana Vaaben er adjunkt ved UCC, Professionshøjskolen.*