Partnerskaber – galskab, videnskab eller lige i skabet?

Mikkel A. Thomassens talenoter ved pejsestuearrangement den 2. oktober 2014

Intro

Partnerskaber, pilotpartnerskaber, samfundspartnerskaber, innovationsplatforme, offentlig privat samarbejde, offentlig-private partnerskaber, offentlig-privat innovation, platforme – kært barn har mange navne. Og selv om der selvfølgelig er forskel på disse begreber, så afspejler de alle en tanke om, at det handler om at løse problemer ikke i men mellem de kasser, vi ellers netop har lavet for at løse problemer. Tanken er, at der er brug for at nedbryde silo- og kassetænkning og skabe udviskede arbejdsdelinger mellem sektorer, mellem offentlig og privat, mellem kunder og virksomheder, mellem virksomheder, mellem fagligheder, mellem… ja, men kunne blive ved. Alting flyder. Og netop derfor synes det at være et helt oplagt emne at forsøge at få et fast greb på her i pejsestuen.

Hvad er partnerskaber

Men hvad er partnerskaber? Det kunne indledningsvis være fristende at komme med en definition. Det vil jeg afstå fra, men dog måske alligevel forsøge mig med en beskrivelse af egenskaber ved partnerskaber, som man kan udlede ved at se på årsagerne til partnerskaberne.

Partnerskaber lanceres ofte som en måde at organisere løsningen af et problem på når udfordringen er:

- For stor til at en enkelt aktør har ressourcer til at løfte opgaven selv. Partnerskabet er derfor kendetegnet ved mange ligestillede aktører og står dermed i modsætning til *lederskabet*.
- For kompliceret til at en enkelt faglighed ved alt, hvad der er at vide. Modsat fællesskabet – eller i hvert fald *fagfællesskabet*. Partnerskabet er m.a.o. fælles om målet, men ikke tilgangen.
- Partnerskabet er derfor også defineret ved et mål – man finder sammen for at løse en udfordring. Og går derfor også fra hinanden igen på et tidspunkt. Modsætningen til partnerskabet kan derfor i en vis forstand siges at være *slægtsskabet*.

Spørgsmålet vi må stille os selv (og det er i hvert fald det jeg har forsøgt at besvare i mit paper) bliver derfor: hvordan er det muligt at løse problemstillinger, der kræver samordning af viden og interesser på tværs af a) mange aktører som har b) vidt forskellige viden og interesser og som c) skal arbejde sammen midlertidigt (dvs. ikke i forvejen arbejder sammen eller forventes at skulle arbejde sammen efter opgaven er løst) uden d) at nogen enkeltaktør på forhånd har ressourcer eller legitimitet til at gennemsætte sin løsning?

Hvorfor partnerskaber?

Det kan måske indledningsvis være på sin plads at starte med at reflektere over, hvorfor vi taler om partnerskaber. Hvorfor ikke bare løse problemerne i de strukturer, vi altid har benyttet?

Og her er der jo heldigvis hjælp at hente. Vi opfatter måske "partnerskaber" som nyt. Men dykker vi ned i litteraturen er der (heldigvis) massere, der igennem mange år (mindst 20) har arbejdet med at forstå ovennævnte udfordring. Som Sharp udtrykker det allerede i 1994, så bryder de etablerede hierakiske måder at løse problemer på sammen i en verden kendetegnet ved "increasingly dense, extended, and rapidly changing patterns of reciprocal interdependence, an by increasingly frequent but ephermeral, interactions across all types of pre-established boundaries, intra- and interorganisational, intra and intersectoral, intra- an international".

Grundlæggende peger litteraturen således på kompleksitet som årsagen til, at vi har partnerskaber (eller hvad vi nu vælger at kalde disse samarbejdsformer). Verden er blevet for forbundet og avanceret til, at nogen enkeltpart kan lave løsninger på egen hånd. Når verden bliver mere kompliceret, må vores måde at forholde os til den på også blive mere kompliceret. Når problemer hænger sammen, så må løsningerne og dermed vores organiseringer også hænge sammen.

Dermed ændrer spillet grundlæggende karakter. Det skifter fra det, man inden for spilteorien kalder non-cooperative games ("hvad du taber, vinder jeg") til at blive et "cooperative games" – altså situationer / spil, hvor begge har en interesse i at samarbejde, da men enten når frem til en fælles løsning eller ingen løsning. Spørgsmålet er

ikke, *om* man skal samarbejde, men *hvordan* man skal gøre det. De fleste af de samfundsudfordringer vi står overfor i dag har multiple ligevægte – altså mange løsninger. Udfordringen ikke at finde løsningen ,men at finde én af dem. Konkurrencesituationen bliver dermed en anden. Tidligere konkurrenter bliver nu potentielle samarbejdspartnere. Det er ikke et spørgsmål om, hvorvidt den ene eller anden får et patent, om denne ene eller anden får fat i kunden eller får fat i knap kapital til at finansiere udviklingen – det skal nok løse sig for dem, der sammen finder frem til en velegnet løsning. Hvis man skal tale om konkurrencesituationen, er den ikke mellem enkeltaktører, men mellem netværk der alle kæmper for legitimitet og ressourcer.

Måske er det sådan, at hver periode har sin "kritiske kompetence" – den der mere end noget andet er nøglen til at kunne finde løsninger på de til enhver tid presserende problemer. Længe var teknisk viden afgørende (hvordan laver man et stempel, der er præcist nok til at lave en dampmaskine, hvordan kan jernbeton bruges til at lave store spænd) og ingeniøren helten. Senere blev forståelsen af marked og kunder i tendentielt mættede markeder vigtig, og "Donald Draper" rykkede ind på scenen. I de senere årtier har spørgsmålet om finansiering i økonomier, der ikke bare vækster derudaf meldt sig – planlæggere og økonomier tog førertrøjen.

Teknik, kunder og finansiering er uden tvivl også vigtige fremadrettet. Men ser jeg (bl.a.) på de projekter, vi arbejder med i Smith Innovation inden for klimatilpasning, hospitalsbyggerier, affaldssortering og bæredygtigt byggeri, synes hovedudfordringen og den afgørende kompetence at være evnen til at finde og opnå tilslutning til løsninger på tværs af mangeartede interesser og vidensfelter. Måske er det sådan, at det i gamle dage var nemt at identificere behovet og svært at lave løsningen, mens det i dag er omvendt: når vi først er blevet enige om, hvad der er brug for, er det ikke nogen stor kunst at lave eller finansiere det.

Hvem der har denne integrative kompetence, og hvad vi skal kalde ham eller hende er derfor (for måske er det systemet, der er helten) et åbent spørgsmål.

Udfordringen

Men samtidig med at vi bliver mere afhængige af hinanden (og derfor får større behov for at tale sammen), bliver vi også mere specialiserede og får sværere ved at tale sammen). Hvilket rejser spørgsmålet: er partnerskaber altid en god ide?

Som O'toole konstaterer (1997, side 118): "Innovation in network settings is likely to be very problematic, despite the importance of such efforts".

En lang række potentielle udfordringer i forhold til etablering og brug af selvorganiserende strukturer kan for mig at se tænkes.

Skabelsesproblemet – hvordan opstår netværk? Alle kan se fidusen i et netværk, når det er etableret og fungerer. Men hvordan kommer man i gang, når alle handlinger er mulige, hvem tager det første skridt, og hvem bærer de indledende investeringer, når der stadig er stor usikkerhed om værdien af netværket? Som O'Toole (1997) påpeger, kan en for stor grad af usikkerhed og manglende institutionalisering om, hvad der er passende og forventelige handlinger – især i starten af et netværks levetid – føre til handlingslammelse og gøre selv rutineopgaver vanskelige.

Motivationsproblemet – hvorfor yde en indsats? Der er en lang række primært ikke-økonomiske omkostninger forbundet ved at deltage i netværk (Agranoff 2006), samtidig med at mulighederne for at "skulke" er omfattende, da roller ikke er fastlagte og sammenhængen mellem indsats og resultat svær at gennemskue. Så hvordan får man aktører til at investere i at deltage i netværket, når det mulige udbytte er usikkert, og når det står alle frit at høste gevinsterne næsten uanset engagement undervejs?

Ledelsesproblemet – hvordan styrer man autonome aktører? Netværk er kendetegnet ved frivillighed og uformelle strukturer. Og har samtidig brug for, at nogle påtager sig rollen som vært og den, der faciliteter samspillet på tværs af etablerede strukturer (McGuire m.fl 2010, Anseel og Gash 2012, Torfing 2012, Torfing og Sørensen 2012 og 13). Så hvordan leder man i fraværet af formaliserede ledelsesroller, og hvem har legitimitet til og interesse i at sætte sig mellem to eller flere stole?

Samtaleproblemet – hvordan kommunikerer man uden at have et fælles sprog? Litteraturen om interorganisatorisk læring er rig på begreber, der gør os klog på, hvorfor det er svært at blive klog på tværs af skel. Viden er ofte "sticky" og tavs (von Hippel) bundet til praksis (Wenger 2002), virksomheds- og stiafhængig (Arrow 1974) og genstand for efterrationaliserende lokal og social "sensemaking" (Weick m.fl. 2005), ligesom det kræver viden at absorbere ny viden (Tsai 2001). Så hvordan sikrer man, at forskelligheden i et netværk bliver et kor og ikke en kakofoni?

Innovationsproblemet – hvordan sikres det, at potentialet i partnerskabet udnyttes? Man kan ved gennemlæsning af litteraturen om governance-strukturer, netværk etc. få den tanke, at den er skrevet af akademikere fjernt fra selve innovationsprocessen, som derfor bliver en uforklaret black-box. Det er som om antagelsen er, at når vi har samlet de rette kompetencer, deltagerne er motiverede, har fundet ud af at tale sammen og har styr på den uformelle ledelse, så kommer innovationen af sig selv. Det vil jeg ikke mene er tilfældet – selv om alle ingredienserne er klar, bliver retten ikke nødvendigvis god. For hvad er det præcis for nogle processer, der skal ske i netværksstrukturerne, hvordan opstår de nye ideer, og hvordan bringes de videre samlet i netværket og hos de enkelte deltagere både under og efter, at netværket eksisterer?

Jeg har i paperet valgt at koncentrere mig om ledelsesproblemet og samtaleproblemet. Og vil i det følgende af hensyn til tiden vælge at skære yderlige ind og kun tale om ledelsesproblemet.

Ledelse af netværk

Skal man sammenfatte de mange bidrag om ledelse af netværk vil en gennemgående pointe være, at det er en selvstændig rolle at understøtte netværk. Skal rollen derfor fungere, skal den tildeles selvstændig opmærksomhed og eksplicit udskilles fra øvrige deltageres roller. Dermed kompenseres der for de øvrige deltageres bias mod bestemte løsninger, der kan skabes fortrolighed mellem parter, der enten ikke kender hinanden eller kender hinanden for godt, og der kompenseres for det forhold, at stakeholderne i et netværk deltager på overvejende frivillig basis og har mange andre opgaver og derfor begrænset tid og opmærksomhed til rådighed.

Det forhold, at autoritet ”gror frem” undervejs i processen og ikke er givet ved en titel indebærer, at denne ledelsesrolle kan udøves af flere og hele tiden er til forhandling. På den ene side bliver ledelsesrollen således mindre, da ingen har autoriteten til at udstikke en fast kurs og ramme. På den anden side bliver den mere omfattende, fordi den skal udøves på mange måder overfor mange aktører, skal kompensere for manglende rutiner og fraværet af formaliserede regler og derfor kræver hands-on tilstedeværelse. Det bliver processen, og ikke på forhånd opstillede mål og planer, som er afgørende. Man kan måske sige, at ledelse skifter fra at være strategisk til i højere grad at være taktisk.

Den indebærer samtidig en øget betydning af netværkslederens evner i forløbet samt af den ”sociale kapital” – altså den troværdighed personen har og kan opbygge. Ledelse i hierarkiet er en stillingsbetegnelse, i netværket en personkarakteristik.

Man kan også sige det på den måde, at modsat hierarkiet er netværket ikke en struktur, men en proces.

Litteraturen synes således meget klar på, hvad ledelse af netværk *ikke* er. Det er *ikke* ledelse, som det kendes i den hierarkiske organisation med formaliserede rettigheder og pligter. Der er et skift fra at bestemme til at (med)dirigere – det er et skift fra at lede mod et kendt (og ledelsesmæssigt defineret) resultat til at lede processer. Fra at lede i betydningen ”gå forrest” til at lede i betydningen ”lede efter”.

Så langt så godt, men hvad er den positive definition? Hvad vil ”procesledelse” egentlig sige? Hvad er det, proceslederen kan og gør? I den sammenhæng – og for nu bare at være en smule operationel – har jeg lyst til at fremhæve to begreber: Framing og ”passende omfang af irony”.

Framing: Proceslederen kan ikke diktere, hvad der er den rette tilgang eller løsning, men kan foreslå bestemte måder at beskrive et problem på. Det kan blandt ske ved at kortlægge underlæggende antagelser og overbevisninger og bringe andre forståelser i spil (Anseel og Gash, s. 16). Eller gennem en morfologi at lave en systematisk belysning af det mulige løsningsrum og dermed dels sikre, at parterne snakker ”om det

samme på samme tid", dels sikre at oversete muligheder identificeres (en metode vi ofte bruger i Smith). Anseel og Gash henviser envidere til Ospina og Foldys 2010-artikel " Building Bridges From the Margins", hvor fem praksisser til at skabe sammenhæng i netværk beskrives: "Prompting cognitive shifts; naming and shaping identity; engaging dialogue about difference; creating equitable governance mechanisms; and weaving multiple worlds together through interpersonal relationships" (Anseel og Gash 2006).

Passende irony: For Jessop handler det at lede – og være del af – innovationsprocesser mest af alt om en mental tilgang mere end om bestemte værktøjer. En vis ironisk distance er nødvendig. Ironiens rolle er at åbne op for tvetydigheder og fratage os vores sikre overbevisninger. Det er, nævner Jessop, måske mærkeligt at fremhæve ironi som en kvalitet, mens netop det forhold, at den giver basis for flere og skiftende forklaringer, er afgørende, når der ikke er nogle sikre løsninger. Modsat kynikeren er ironikeren skeptisk, men ikke uden tro på at ting kan lykkes. Deles denne usikkerhed giver ironien både modet til at gå i gang (a la "nej, vi ved ikke om det er rigtigt, men vi prøver sgu") og til at komme videre, hvis man ikke lykkes ("surt show, men ikke verdens undergang, vi vidste jo, at det kunne gå galt, så lad os prøve noget andet"). Men hvis tvivlen forbliver usagt og udelt bliver den let til kynisme ("hvad sagde/tænkte jeg, det vil aldrig virke"). Ironikeren er, som Jessop (2003, s. 162) udtrykker det, "more inclined to an 'optimism of the will' than a 'pessimism of the intelligence'". Man kan måske også sige det på den måde, at når noget bliver meget kompliceret og alvorligt, er det nødvendigt at tage det lidt let og lidt for sjov. Man må godt tænke sig om, men man skal ikke tænke sig til døde. Mentalt er deltagelse i drilske problemstillingers trial-and-error-processer mere galskab end videnskab.

Og hvad kan man så lære af det?

Men hvordan gør det os klogere på besvarelsen af spørgsmålet om, hvordan temporære partnerskaber med mange aktører kan organiseres og ledes med henblik på at løse komplekse og dermed tværgående innovationsudfordringer?

Gennemgående peger litteraturen på kompleksitet som årsagen til, at der er behov for netværk. Og på at kompleksiteten – eksempelvis for stor forskel i måden at forstå og

tale om et problem på – også kan være det, der gør, at et netværk ikke fungerer. Det handler derfor om at bibringe netværket et minimum af struktur, der gør, at det kan fungere frit på andre dimensioner. Ovenstående teorigennemgang peger på fem forskellige forhold, der kan få samarbejde på tværs af fagligheder og organisationsgrænser til at lykkes:

a) Forhåndskendskab / hvor meget man i forvejen har sammen som et parameter: eksempelvis at kunne trække på etablerede forståelses- eller praksisfællesskaber eller opbygget tillid.

b) Tiden til rådighed: der gør det muligt for netværket at etablere sig og opnå en vis formalisering. Eller som skaber mulighed for etablering af praksisfællesskaber.

c) Reduktion i antal deltagere: Øger muligheden for socialisering og udveksling af svær kodificerbar viden og gør det samtidig lettere for netværket at nå frem til fælles løsninger.

d) Reduktion i kompleksiteten af opgaven: At skære problemstillingen til gennem blandt andet "framing", altså udpegning af særligt centrale problemer.

e) Facilitering: Intensiveret dialog med hyppige "kognitive skift", brug af grænseobjekter og andre greb der øger intensiteten og båndbredden i interaktionen mellem parterne.

De fem tilgange er forskellige måder at nedbringe kompleksiteten på, som med forskellige vægtninger må bringes i spil i styringen af de enkelte netværk. Udformningen må både ske under hensyntagen til, hvad der rent faktisk er (eksempelvis: findes der etablerede praksisfællesskaber), og hvad der ønskes (hvor vigtigt er det, at der er plads til – også af politiske grunde – at mange aktører kan komme til orde).

Som paperets (hurtige) gennemgang af tre cases (Klimaspring, Vandet fra Landet og Fremtidens energiproducerende renseanlæg) viser, vil det enkelte netværk skulle struktureres og styres forskelligt alt efter hvilke forudsætninger og ressourcer, der er til rådighed. "One size fits none" og i fraværet af en universel-løsning må ledelse af netværk derfor fortsat være et område, der skal tildeles opmærksomhed og ressourcer.

Videnskab eller galskab?

Og hermed er vi måske ved at være fremme ved besvarelsen af det helt overordnede spørgsmål for paperet. Jo, det er i et vist omfang videnskab at organisere og lede midlertidige innovationsnetværk. Og det er bestemt også galskab. Både i den forstand at det – som ofte inden for samfundsvidenskaberne – stadig er behæftet med stor usikkerhed, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation (man kan ikke regne sig frem til det hele). Og galskab i den forstand at meget kan gå galt, når aktører på tværs af domæner skal nå frem til fælles forståelser og løsninger. Gevinsten ved et velfungerende netværk er stor – det er risikoen også.

Kunsten bliver derfor at rumme og balancere begge elementer; strukturen der opstår ved at tænke sig om, og fremdriften der sker ved at prøve ting og blive klogere undervejs. Så det er vel i sidste ende, når videnskaben møder galskaben, at netværk er lige i skabet!

Dette notat er talepapir fra Mikkel A. Thomassens oplæg til et pejsestuearrangement om partnerskaber afholdt den 2. oktober 2014 hos Smith Innovation.

Talepapiret bygger på et længere teoretisk paper, som Mikkel A. Thomassen har skrevet under overskriften "Partnerskaber – galskab, videnskab eller lige i skabet?" Paperet kan downloades via smithinnovation.dk