



AARHUS
UNIVERSITET

VÆRDIFULD VIDENDELING I TVÆR- KOMMUNALE PROJEKTSAMARBEJDER

rethinkIMPACTS RAPPORTER:
Evaluering og forskning i Aarhus 2017, nr. 5 2016
Buster Urban Kudsk Rasmussen

Kolofon

Serietitel og nummer	rethinkIMFACTS rapporter. Evaluering og forskning i Aarhus 2017 nr. 5
Titel	Værdifuld videndeling i tværkommunale projektsamarbejder
Forfatter	Buster Urban Kudsk Rasmussen
Udgiver	rethinkIMFACTS 2017
URL	http://www.projects.au.dk/2017
Udgivelsesår	2016
Redaktion	Louise Ejgod Hansen
Redaktionssekretær	Helle Laursen
Organisation	rethinkIMFACTS 2017 er et strategisk partnerskab mellem Aarhus 2017 og Aarhus Universitet, der er ansvarlig for den forskningsbaserede evaluering af Aarhus som europæisk kulturhovedstad i 2017. Som en del af evalueringen udgives en række forsknings- og evalueringsrapporter, der tilsammen har til hensigt at belyse de sociale, kulturelle, politiske og organisatoriske, image og identitetsmæssige samt økonomiske effekter af Aarhus 2017.
Emneord	Aarhus 2017; Region Midtjylland; videndeling; innovation; læring; tværkommunalt samarbejde; organisatorisk projektsamarbejde

Indhold

Forord	4
Indledning	5
Undersøgelsen	7
Anbefalinger	8
Information og orientering over for inddragelse og diskussion	8
Mødeledelse – facilitatorrollen	9
Dynamik i den regionale styregruppe	11
Konceptualiseringer – en model for dialog	12
Generelle erfaringer	13

Forord

rethinkIMPACTS rapporter er et vigtigt resultat af samarbejdet mellem Aarhus Universitet og Aarhus 2017 om at bidrage med ny viden om mange forskellige aspekter af at være europæisk kulturhovedstad. Rapporterne vil formidle resultaterne af de forskellige forsknings-, studenter- og evalueringsprojekter, der i perioden op til, under og efter 2017 vil blive gennemført som en del af rethinkIMPACTS 2017. Hensigten er at gøre denne viden bredt tilgængelig.

I nærværende rapport udledes en række anbefalinger til hvorledes tværororganisatoriske projektsamarbejder kan optimeres. 'Værdifuld videndeling i tværkommunale projektsamarbejder' er baseret på et kandidatspeciale af samme navn udarbejdet af Buster Urban Kudsk Rasmussen i foråret 2015 ved Aarhus Universitet i samarbejde med rethinkIMPACTS 2017, hvori den regionale styregruppe i Aarhus 2017 udgør hans case. Helt centralt i undersøgelsen er styregruppemøderne, hvor de forskellige aktører har mulighed for at dele erfaringer og viden. Analysen kan således ses som et led i bestræbelsen på at 'gentænke' gruppemøder og på sigt gavne forløbet omkring det regionale projektsamarbejde ud fra de anbefalinger, Buster Rasmussen udleder fra sin dataindsamling, der blandt andet består i observationer af styregruppemøder og interviews med Regional Manager, Lene Øster. Resultaterne kan læses i denne rapport, som er et produkt af det strategiske samarbejde mellem Aarhus 2017 og Aarhus Universitet.

Indledning

Rapporten præsenterer en række anbefalinger for hvordan, der kan skabes rammer for at bringe forskellige aktørers faglige viden og erfaringer i spil i tværororganisatoriske projektsamarbejder. Desuden stilles der konkrete forslag til forskellige mødepraksisser og -strukturer, samt faciliteringsredskaber, som kan benyttes for at inddrage mødedeltageres faglige viden og erfaringer. Anbefalingerne er udledt af mit specialeprojekt, der undersøgte det tværkommunale samarbejde under Aarhus 2017. Undersøgelsen er foretaget med den regionale styregruppe ved projektet Aarhus 2017 som case under problemformuleringen:

Hvilke forhold påvirker muligheden for, at forskellige aktørers faglige viden og erfaringer kan bringes i spil som en ressource i et tværkommunalt projektsamarbejde?

Underspørgsmål:

Hvad er forholdet mellem videndeling, innovation og læring i relation til et tværkommunalt projektsamarbejde, og hvordan kan innovation og læring forstås og defineres i relation hertil?

Projektet fokuserer på møder i den regionale styregruppe, og hvordan de bliver udnyttet som rum for videndeling. Der tages udgangspunkt i møderne ud fra en antagelse om, at møderne er det primære rum, hvori styregruppemedtagerne kan bringe deres faglige viden og erfaringer i spil som en ressource til gavn for Aarhus 2017. I undersøgelsen betragtes mødet som den situation, hvor et team har sin primære kollektive udfoldelse af sit formål (Ravn & Petersen, 2015: 13), og derfor er møderne i den regionale styregruppe et omdrejningspunkt for undersøgelsen.

Jeg har valgt at fokusere på videndeling, læring og innovation i den regionale styregruppe, fordi det hænger nøje sammen med to centrale målsætninger for Aarhus 2017. Den ene er målet om at bruge kulturhovedstadsprojektet som en udviklingsplatform formuleret dels gennem temaet 'Gentænk' og dels

gennem kompetenceprogrammet 'Soft city'. Dette er bl.a. beskrevet på følgende vis:

"Kulturhovedstaden skal være et frirum til at eksperimentere og gentænke måden, vi lever på. RETHINK betyder, at vi bygger videre på det eksisterende, men er opmærksomme på om tingene kan gøres anderledes. RETHINK signalerer, at Aarhus 2017 vil iværksætte et kulturelt laboratorium i hele regionen, hvor nytænkning og alternative løsninger kan udvikle sig og rod fæste."

Det andet mål er målet om at skabe en regional forankring af projektet Aarhus 2017, hvor mål og hensigter fx lyder:

"Målet er en decentral, engagerende og involverende proces med bred deltagelse. Det er altså en klar ambition, at projektet ikke kun kommer Aarhus til gode, men derimod kan gavne udviklingen i hele den midtjyske region."

"Samtidig er det en klar hensigt at styrke det regionale kultursamarbejde via netværk, fælles projekter og udviklingsprocesser" (Aarhus 2017, 2015).

Slutteligt ligger kommissoriet for styregruppen til grund for mit perspektiv i undersøgelse af den Regionale Styregruppe. Heri beskrives det, at formålet med styregruppen blandt andet er at agere et "(...) 'clearing house', hvor emner drøftes, og hvor prioriteringer afprøves forud for eksempelvis bestyrelsesmøder", samt at "(...) udvikle projektets regionale dimension, samt sikre tæt dialog mellem samarbejdspartnere for Aarhus 2017."

Undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført med udgangspunkt i en antagelse om, at styregruppen vil profitere af at skabe et møderum, hvor deltagerne i den regionale styregruppe gives anledning og mulighed for at bringe deres faglige viden og erfaringer i spil gennem videndeling, kollektiv refleksion og samskabelse. I den forbindelse antages det ydermere, at den regionale styregruppe gennem et sådant fokus vil kunne skabe engagement og ejerskab hos styregruppedeltagerne og dermed være med til at sikre den regionale forankring af projektet Aarhus 2017 lokalt i de deltagende kommuner.

Projektets empiriske datamateriale er indsamlet i foråret 2015 og udgøres af et interview med Regional Manager, Lene Øster, der er medlem af den regionale styregruppe og blandt andet er med til at udforme dagsordner for den regionale styregruppes møder. Endvidere udgøres datamaterialet af en observation af et styregruppemøde i Ridehuset samt et fokusgruppeinterview med deltagere fra den regionale styregruppe. Der er anlagt en pragmatisk tilgang i besvarelsen af projektets problemformulering, hvilket blandt andet indebærer, at teoretisk funderede antagelser angående forhold, som kan bidrage til at bringe forskellige aktørers faglige viden og erfaringer i spil, er afprøvet i en art eksperiment i forbindelse med fokusgruppeinterviewet.

I besvarelsen af projektets problemformulering er der anvendt relevante teorier, som knytter sig til projektets teoretiske grundbegreber; videndeling, innovation og læring. Herunder bl.a. Darsø (2001; 2012), Wenger (2000; 2009), Brinkmann (2013), Høyrup (2004; 2010; 2014), Brown & Duguid (1991), Lave & Wenger (2001), Ravn & Petersen (2015) og Aakjær & Darsø (2013). Teoriene har influeret og inspireret såvel projektets fokus, metodiske overvejelser, samt analytiske perspektiver, hvilket understøtter den pragmatiske tilgang i projektet.

Anbefalinger

Følgende konklusioner og anbefalinger gives videre på baggrund af projektets analyser, og er derfor også særligt møntet på den regionale styregruppe. Men andre tværorganisatoriske, tværkommunale og tværfaglige projektgrupper vil sandsynligvis med fordel kunne drage nytte af anbefalingerne i forhold, hvis der eksisterer et ønske om at skabe videndeling, læring og samskabelse mellem de deltagende aktører i en projektgruppe og hvis projektgruppen oplever, at der er mange forskellige synspunkter, interesser og behov at tage hensyn til.

Information og orientering over for inddragelse og diskussion

Udfordring:

Undersøgelsen tegner et billede af, at den regionale styregruppe primært bruger møderne til at informere og orientere. Som regel kommer orienteringer og informationer fra Aarhus 2017 til de kommunale repræsentanter. Der bruges ikke meget tid på diskussioner og kommentarerne i diskussionerne bliver ofte usammenhængende, og der bliver som regel ikke gjort noget særligt ud af at spørge ind til kommentarerne eller for at skabe en sammenhæng i de kommentarer, som kommer.

I fokusgruppeinterviewet nævner deltagerne også, at diskussioner somme tider bliver udskudt, fordi der ikke er tid til dem, og deltagerne giver udtryk for, at de gerne vil have bedre muligheder for at blive inddraget i såvel diskussioner som beslutningsprocesser.

Anbefaling:

For at dette kan lade sig gøre, **anbefales det, at styregruppen sender flere af informationerne ud på mail til deltagerne inden mødet, så mødetiden kan bruges på diskussioner** og for at alle mødedeltagere kan indgå i diskussionerne på et oplyst grundlag. I tillæg til dette kan det ydermere anbefales, **at diskussionerne fokuseres for at skabe mere værdi, ved at der er nogle konkrete spørgsmål eller forhold i dagsordenspunkter, som deltagerne bedes forholde sig til i diskussionerne.** Desuden kan styregruppen med fordel opdele styregruppedeltagerne i mindre grupper, som først kan diskutere spørgs-

mål, hvorefter der kan samles op på gruppediskussionerne i plenum, for at sikre at alle deltagerne får mulighed for at bringe deres faglige viden og erfaringer i spil. Dette kan desuden gøres for at skabe mere effektive diskussioner, end hvis alle diskussioner som udgangspunkt påbegyndes i plenum, hvor der er ca. 30 deltagere.

Mødeledelse – facilitatorrollen

Udfordring:

Kommentarerne i diskussionerne bliver ofte usammenhængende, fordi muligheden for at forbinde kommentarerne ved at bede andre deltagere om at forholde sig til, uddybe eller udfordre de kommentarer. Det betyder, at den viden og de perspektiver, der bringes i spil i diskussionen, ikke bliver udnyttet.

Anbefalinger:

Den regionale styregruppe kan med fordel arbejde med at udvikle facilitatorrollen. I den forbindelse viser projektet, at **deltagerne bliver i stand til at bringe deres faglige viden og erfaringer i samspil med hinanden, ved at facilitatoren gennem spørgsmål forsøger at facilitere sammenhængen i diskussionen, ved at udfordre og få uddybet de synspunkter, som deltagerne bidrager med.** Darsø (2012: 145) peger i den forbindelse på at anskue spørgsmål som en social teknologi, der kan opfattes som "(...)-midler, ved hjælp af hvilke det er muligt at skabe eller ændre fokus og kvalitet i menneskers samtalemønstre og samspil." Derfor anbefales det, at mødefacilitatoren forholder sig nysgerrigt til kommentarer i diskussionerne, ved at bruge spørgsmål til at uddybe og udfordre synspunkter og samtidig styre fokus i de kommentarer, som deltagerne bidrager med. Herved bliver det endvidere muligt at udnytte samspillet mellem styregruppedeltagernes faglige viden og erfaringer i forhold til at nuancere forståelser af fx "Netværksmodellen" for udlån af medarbejder fra kommunerne til fonde Aarhus 2017, og forståelsen af hvordan den kan skabe værdi og mening for de involverede parter.

Gennem spørgsmål kan facilitatoren desuden tillade og udfordre deltagerne til selv at være med til at udvikle løsninger på de problemstillinger eller udfordringer, som de selv måtte opleve, og lige såvel kan spørgsmål invitere andre deltagere til at bidrage med deres bud på, hvordan udfordringer kan løses. Herved opnår facilitatoren mulighed for at skabe videndeling og læring, men muligvis også samskabte løsninger, fordi styregruppedeltagerne får mulighed for at bidrage med deres faglige viden og erfaringer.

På styregruppemøderne er der mange oplæg fra relevante dele af projektet Aarhus 2017, og disse kan med fordel udgøre grundlaget for fokuseret diskussion og videndeling. Ravn (2003: 9f) fremhæver, at information forbliver information, hvis ikke informationen bliver omsat til noget som har relevans for dem, der får informationerne. Ravn (2003: 9f) peger i den forbindelse på, at informationer sjældent hænger fast. Set i det lys, kan det derfor være en god idé, **at de oplæg, som kommer på styregruppemøderne, bliver fulgt op af efterfølgende diskussioner.** Disse diskussioner kan med fordel tage udgangspunkt i nogle spørgsmål vedrørende oplæggets indhold. Her kan man eksempelvis bede deltagerne om at forholde sig til, hvordan indholdet i oplægget kan skabe værdi for deltagerne eller spørgsmål om, hvad styregruppedeltagerne synes var det vigtigste budskab i oplægget, hvorfor, og hvordan den viden kan omsættes til deres eller styregruppens praksis. Med sådan en opfølgning inddrages styregruppedeltagerne, og de får mulighed for at omsætte informationerne til viden, fordi informationer omsættes deres egen eller styregruppens praksis. Sådanne diskussioner skaber desuden mulighed for videndeling mellem deltagerne, fordi deltagerne får mulighed for at udveksle synspunkter i relation til et fælles referencepunkt.

Som en lille sidebemærkning vedrørende spørgsmål kan det ydermere anbefales at bruge dem, fordi spørgsmål kan være med til at sætte gang i refleksioner. **Selv de spørgsmål, som man synes at have besvaret, eller som kan synes indlysende, kan man med fordel stille gruppen igen for at tvinge til nytænkning. Dette kan især være anvendeligt i forhold til drøftelser, som synes låst på grund af modsatrettede interesser.** Ved at stille fokusgruppedeltagerne nogle spørgsmål, som de anså for besvarede eller indlysende, opstod der, på trods af dette, dialog mellem fokusgruppedeltagerne, og de begyndte at udveksle deres synspunkter i relation til spørgsmålene, hvilket ledte til en udforskning andre måder at besvare spørgsmålene. Det kan derfor anbefales, at man sætter spørgsmålstejn ved de løsninger eller beslutninger, man er kommet frem til, hvis løsninger eller svar ikke synes tilfredsstillende eller hvis der endnu hersker uenighed eller manglende forståelse for de løsninger eller svar, som foreløbigt er fundet. Ved at stille spørgsmålene igen, tvinges gruppen nemlig til at udforske alternative svar gennem dialog og kollektiv refleksion. For den regionale styregruppe kan dette være en nyttig anbefaling, fordi det samtidig åbner op at inddrage styregruppedeltagerne og deres faglige viden og erfaringer i drøftelsen og afprøvningen af de beslutninger, som styregruppen skal kvalificere, og herved muliggøres en nuancering af fx "Netværksmodellen", "ROI-modellen" (modellen for fordeling af pro-

jektmidler mellem de forskellige kommuner) eller lignende emner, som styregruppen behandler.

Dynamik i den regionale styregruppe

Udfordring:

Den regionale styregruppe synes at være præget af mange forskellige interesser, fordi Aarhus 2017 har nogle bestemte interesser og hver enkelt kommune, der er repræsenteret ligeledes har deres egne interesser. Møderne i den regionale styregruppe giver i den anledning mulighed for, at de forskellige aktører kan udveksle deres synspunkter med henblik på at nuancere hinandens forståelser og finde fælles løsninger. Derved bliver det også muligt at drøfte og afprøve beslutninger, således at de endelige beslutninger træffes på baggrund af drøftelse, hvor alle deltagere i den regionale styregruppe har mulighed for at gøre deres synspunkter gældende.

Projektet peger imidlertid på, at dette kræver, at der arbejdes med relationerne i styregruppen. Stemningen i styregruppen er som udgangspunkt god, men der synes ikke altid at være relationer baseret på tillid og respekt. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at deltagerne i fokusgruppeinterviewet peger på, at diskussioner somme tider udskydes til fordel for orienteringer, hvorfor de mister muligheden for at bidrage med deres synspunkter. Desuden synes de forskellige interesser at skabe et "os-mod-dem"-forhold, hvor man, i stedet for at samarbejde om de fælles interesser, arbejder ud fra egne interesser og egen vinding. Den manglende tillid og respekt kommer til udtryk som konkurrerende interesser vedrørende eksempelvis "Netværksmodellen", hvor fokusgruppedeltagerne giver udtryk for, at de ikke er enige med Aarhus 2017s tilgang til modellen.

Anbefaling:

For at kunne samskabe, drøfte og afprøve beslutninger og beslutningsgrundlag, så må Aarhus 2017 have tillid til den faglige viden og de erfaringer, som de kommunale repræsentanter kan bidrage med for fx at kunne skabe en udgave af "Netværksmodellen", der kommer alle parter til gavn. Samtidig må de kommunale repræsentanter have tillid til Aarhus 2017s kompetencer i forhold til at kunne skabe et projekt, der kan gavne alle de involverede. Hvis ikke relationerne er baseret på tillid og respekt, så kan det have som konsekvens, at de kommunale parter ikke vil dele deres synspunkter, og derved besværliggøres en udformning af fx "Netværksmodellen", som alle parter kan bakke op om. For at skabe relationer baseret på tillid og respekt kræver det

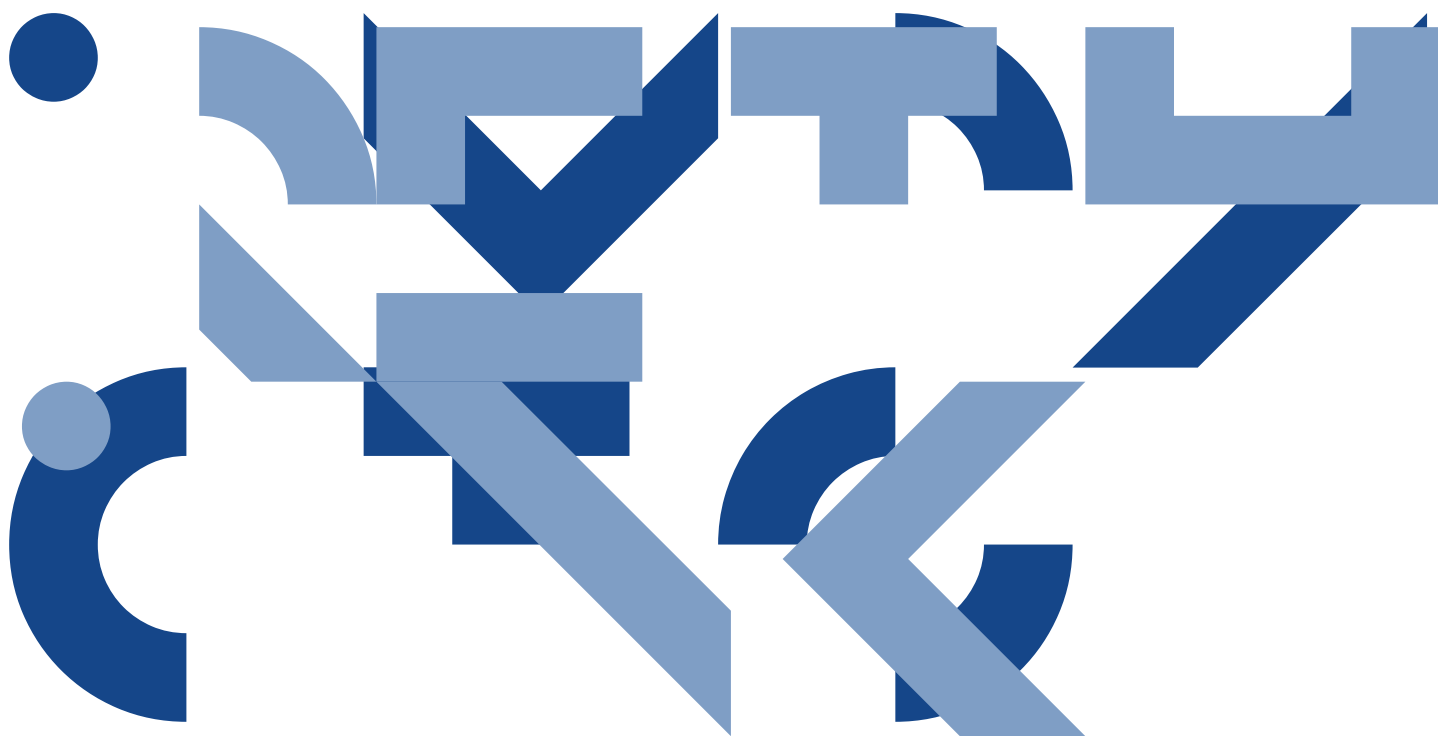
at alle parter forholder sig nysgerrigt og inkluderende i forhold til hinanden og hinandens synspunkter, hvilket blandt andet kan muliggøres ved at skabe rum for konstruktiv udveksling af synspunkter og gennem aktiv lytning.

Konceptualiseringer – en model for dialog

Som en del af fokusgruppeinterviewet gennemførte jeg et eksperiment, hvor deltagerne blev ansporet til at tegne eller skrive på et fælles stykke karton i forbindelse med deres besvarelse af nogle spørgsmål, som jeg stillede dem. Dette blev gjort ud fra en antagelse om, at fokusgruppedeltagerne ved at have muligheden for at tegne eller skrive på et fælles stykke karton, kunne kommunikere med hinanden og forstå og videreudvikle hinandens synspunkter og løsninger gennem et fælles referencepunkt eller konceptualisering af deres forståelser. Darsø (2012: 119) skriver, at "(...) konceptualisering drejer sig om at materialisere og anskueliggøre tanker." Fokusgruppedeltagerne var inddelt i to tomandsgrupper, og det viste sig blandt andet, at deltagerne brugte kartonet til at tegne fælles modeller, som en måde at kommunikere og forstå hinandens synspunkter i relation til de spørgsmål, som blev dem givet. Spørgsmålene handlede om "Netværksmodellen" og andre mulige løsninger af denne, end den nuværende. **Det ledte blandt andet til at deltagerne kunne videreudvikle en fælles model, som tog højde for nogle af de problematikker, som styregruppedeltagerne tidligere havde ytret ved et styregruppemøde ved at være fælles om at tegne modellen. Herigennem kunne deltagerne således også anskueliggøre og begribe hinandens synspunkter, samtidig med at deres tanker blev materialiseret som en model for, hvordan de kunne forestille sig, at udlån af medarbejdere ville kunne fungere.** På baggrund heraf vil jeg anbefale at bruge konceptualiseringer som en måde at skabe videndeling og fælles forståelser, men også som en måde at videreudvikle og udforske andre løsningsmodeller, fordi en konkret tegning giver mulighed for at udtrykke og håndgribeliggøre abstrakte idéer. Konceptualiseringer behøver ikke nødvendigvis at komme til udtryk som tegninger, men kan også være andre objekter, der kan skabe en fælles referenceramme.

Generelle erfaringer

Jeg oplevede gennem projektet og særligt fokusgruppeinterviewet, at **styregruppemedlemmerne er i stand til at dele viden og skabe løsninger sammen ved at supplere og udfordre hinanden og den faglige viden og de erfaringer, som blev bragt i spil.** I fokusgruppeinterviewet var det tydeligt for mig, at fokusgruppemedlemmerne **ønskede at skabe de bedste forudsætninger for at lade Aarhus 2017 blive en succes, og gennem en styret og respektfuld dialog kom de frem til mange gode pointer vedrørende både styregruppens mødepraksis og -struktur, men også i forhold til "Netværksmodellen".** Det var min klare fornemmelse, at spørgsmål og et bestemt fokus i dialogen var med til at fokusere dialogen og gøre deltagerens bidrag relevante og sammenhængende. Derfor mener jeg også, at **den regionale styregruppe går glip af muligheden for at drage nytte af styregruppemedlemmernes faglige viden og erfaringer ved at møderne primært bruges til at give informationer og orienteringer.** Jeg antager desuden, at **den regionale forankring af Aarhus 2017 vil blive styrket ved, at der bliver lagt mere fokus på at skabe rum for videndeling, læring og samskabelse i styregruppen,** fordi også de kommunale repræsentanter herved får mulighed for at bidrage med viden og erfaringer fra deres lokale kommuner, som kan være med til at gøre initiativer i Aarhus 2017 implementerbare i de involverede kommuner.



*Buster Urban Kudsk Rasmussen er cand. soc. i Uddannelsesvidenskab ved Aarhus Universitet (2015). Rapporten 'Værdifuld videndeling i tværkommunale projektsamarbejder' er baseret på hans afsluttende speciale, hvori han undersøger udbyttet af videndeling og læring, som det tager sig ud ved møder i Aarhus 2017s regionale styregruppe og udledte herfra en række anbefalinger med henblik på at optimere mødernes indhold.
Kontakt Buster Urban Kudsk Rasmussen: buster_coq@hotmail.com.*