

I Kærlighed og Had

En analyse af partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer

Sofie Krabek & Laura Bonderup Jensen

*Niels Thyge Thygesen – Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
Cand. Soc. Politisk Kommunikation og Ledelse
262.494 anslag (116 sider)*

I kærlighed og had

En analyse af partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer

Laura Bonderup Jensen

Sofie Krabek

En stor tak til Niels Thyge Thygesen for kyndig vejledning og sparring.

Summary

The thesis at hand addresses the topic of *partnerships between private companies and voluntary associations*. This phenomenon has become increasingly popular in recent years, and where the relationship between the two has been marked by antagonism in previous years, companies and voluntary associations have now started cooperating. The Danish state also shows a major interest in the partnerships and supports them in different ways.

We set out to investigate this tendency by asking: *why do private companies and voluntary associations show interest in each other when they are fundamentally driven by conflicting interests? And how can the state be said to play a crucial part in establishing the interest between the two?*

We start out by analyzing the circumstances under which the two organizations operate today. We show that partnerships, even though communicated as logical today, are discursive constructions with roots in history.

After analyzing *why* there is an increasing interest between private companies and voluntary associations, we then turn to analyze *how* this interest is reflected in the communication of the partnerships. We look at how companies and voluntary associations characterize themselves, each other, and their cooperation. We conclude that partnerships are communicated as a marriage, where *contract* and *love* are considered as important fundamentals. Furthermore, we look at the role of the state and find that the state plays an important part in supporting and facilitating the partnerships. Consequently the state contributes to maintain an understanding of partnerships as a distinction between contract and love.

Having analyzed how partnerships are perceived, we finally look at what goals companies and voluntary associations have with partnerships and what each of them has to offer in return. We find that the two organizations are dependent on each other to achieve own goals. This dependency turns out to develop paradoxes in the communication. These paradoxes however do not block the communication. On the contrary these paradoxes seem to be what make the partnerships possible. Based on this conclusion we suggest that company, voluntary association and state in different ways operate as hybrid arrangements, capable of attributing themselves to their own specific goals as well as to the common interest that lies behind the partnership.

We conclude that partnerships only become possible, if the three organisations *hold on* to their differences instead of aiming towards a common set of values, as it is the *contradictions* that make partnerships happen.

Indhold

Summary.....	3
1. Indledning og problemfelt.....	7
1.1 Indledning	7
1.2 Problemfelt.....	8
1.3 Læsevejledning	11
2. Analysestrategi	13
2.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt.....	13
2.2 Præsentation af iagttagelsespunkt og empiri	14
2.2.1 iagttagelsespunkt.....	14
2.3 Præsentation af metode og empiri	15
2.3.1 Semi-strukturerede interviews	16
2.3.2 Interviewpersoner.....	16
2.3.3 Anden empiri.....	18
2.4 Teori.....	18
2.5 Michel Foucaults diskurs - og magtanalytik.....	18
2.5.1 Foucaults position	19
2.5.2 Foucaults to perioder	19
2.5.3 Magt.....	21
2.5.4 Governmentality.....	21
2.6 Niklas Luhmanns systemteori	22
2.6.1 Systemteorien (som anden ordens iagttagelse).....	23
2.6.2 iagttagelser	23
2.6.3 Kommunikation	24
2.6.4 Funktionel differentiering.....	25
2.6.5 Organisationer.....	26
2.6.6 Strukturel kobling	27
2.7 Konditionering af teori og begreber.....	28
2.7.1 Analyse 1	28
2.7.2 Analyse 2	29
2.7.3 Analyse 3	30

2.7.4 Kombinationen af Foucault og Luhmann.....	32
2.8 Opsamling og projektdesign.....	33
3. Analyse 1	35
3.1 Historiske brud	36
3.1.1 Politisk modernisering	38
3.1.2 CSR – fra filantropi til forretningsmodel.....	38
3.1.3 Frivillige organisationers rolle og mål	40
3.1.4 Danmark: Ny regering og ny lovgivning.....	43
3.2 De historiske bruds fællesnævner	46
3.3 Delkonklusion.....	47
4. Analyse 2	49
4.1. Partnerskabers kommunikative grundkodning	49
4.1.1 Kærlighed – uformelle relationer	50
4.1.2 Opsamling	51
4.1.3 Kærlighedens form.....	52
4.2 Kontrakt – formelle relationer	53
4.2.1 Opsamling	54
4.2.2 Den frivillige kontrakt.....	55
4.3 Partnerskabet som ægteskab	56
4.4 Statens rolle i ægteskabet.....	58
4.5 Delkonklusion.....	60
5. Analyse 3	61
5.1 Frivillige organisationers mål og virksomheders midler.....	62
5.2 Frivillige organisationers midler og virksomheders mål.....	63
5.3 Hjælpen og økonomiens sprog	65
5.3.1 Virksomheder og frivillige organisationer taler hinandens sprog	68
5.4 Troværdighedsparadokset	70
5.4.1 Den frivillige organisation som loyal	70
5.4.2 Den frivillige organisation som ikke-loyal.....	71
5.4.3 Virksomheden som loyal	73
5.4.4 Virksomheden som ikke-loyal.....	75
5.5 Opsamling: virksomheder og frivillige organisationer	76
5.6 Statens mål og midler	77

5.7 Statens paradoks	79
5.7.1 Staten ikke-blander sig.....	79
5.7.2 Staten blander sig	80
5.8 Delkonklusion.....	82
6. Diskussion.....	84
6.1 Strukturel kobling til diskussion	84
6.2 Virksomheder og frivillige organisationer som partnere i 3. ordens netværk.....	86
6.3 Paradokser og afparadoksring	87
6.4 Virksomheder og frivillige organisationer som hybride	89
6.5 Staten som hybrid	90
7. Konklusion	93
7.1 Perspektivering	98
7.1.1 Governmentality blik på paradokser og hybrid	98
7.1.2 Partnerskaber i fremtiden.....	99
8. Litteraturliste	101
8.1 Rapporter.....	104
8.2 Hjemmesider.....	105
Bilag 1.....	106

1. Indledning og problemfelt

1.1 Indledning

Denne afhandling vil bære præg af, at vi har en helt klar mission: vi vil bidrage med ny viden om partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer.

Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer kan siges at være en delmængde af et af tidens helt store modeord: CSR – eller virksomheders sociale ansvar. Alle taler om CSR, og partnerskaber er blevet et fast punkt på dagsordenen, når der tales om, hvordan virksomheder skal arbejde med ansvarlighed. Staten snakker om partnerskaber, virksomhederne ligeså og frivillige organisationer virker ellevilde for at finde en partnervirksomhed og komme i gang. Konferencer og gå-hjem-møder springer frem alle vegne. Hvad er partnerskaber? Hvordan gør man?

Vi er i halvandet år på uddannelsen Politisk Kommunikation og Ledelse (PKL) blevet trænet i at iagttage iagttagelser som iagttagelser, vi arbejder med analysestrategi frem for 'teori og metode', og vi kan iagttage igennem og anvende abstrakte teorier og deres dertilhørende udfordrende begreber. Men hvad er det vi kan, og hvad er det vi vil?

Vi vil bidrage med et helt nyt blik. Vi vil illustrere, hvordan man med andenordensagttagelser kan se andre ting i partnerskaberne, end det der hidtil er blevet beskrevet. Vi vil iagttage partnerskaber igennem abstrakt teori for derigennem at vise, hvordan kommunikationen udfoldes og skaber paradokser for sig selv. Hvor en erfaren konsulent vil spørge: Hvordan finder vi et fælles interessegrundlag mellem virksomheder og frivillige organisationer? Tager vi et andet udgangspunkt og spørger: Hvordan sikrer vi forskellighed? Hvordan formår vi at bevare uenigheden og de modstridende interesser i partnerskaberne?

God læselyst!

1.2 Problemfelt

Der er et ord, det ikke er muligt at slippe udenom, hvis man beskæftiger sig med virksomheder¹ og kommunikation: CSR eller på dansk, virksomheders sociale ansvar. CSR er ikke et nyt fænomen (Kirkelund 2009: 2), men begrebet oplever i dag en popularitet, som ikke er set tidligere. Medierne snakker om det, virksomhederne snakker om det, staten snakker om det, den frivillige sektor snakker om det – det er på alles læber.

CSR drejer sig helt overordnet om, at virksomheder skal være ansvarlige i deres måde at drive forretning på ved at udvise hensyntagen til emner såsom klima, leverandørstyring og arbejdsmiljø. Virksomhederne bliver nemlig i dag generelt stillet overfor stigende krav fra deres interessenter (Thyssen 2007: 229): de bliver ikke længere kun målt på produktet, men også i forhold til produktets omstændigheder og konsekvenser (Thyssen 2007: 55). Men det kan være svært for virksomhederne at imødekomme alle disse områder, som for nogen virksomheder endda er noget helt nyt og fremmed at skulle tage stilling til. Så hvad skal virksomhederne gøre, for at leve op til de nye krav om ansvarlighed?

Et bud er, at de skal indgå i partnerskaber med den frivillige sektor. Denne form for partnerskaber tiltrækker sig mere og mere fokus, og det kommunikeres fra flere sider, at mulighederne for gevinst for *begge* parter er næsten uendelige. Men er de nu også så smarte de partnerskaber?

Spørger man staten, er svaret klart: ja! Staten opfordrer i stigende grad virksomheder til at indgå i partnerskaber med de mange frivillige organisationer², der netop arbejder med nogle af de problemstillinger, som det i dag kræves af virksomhederne, at de tager stilling til. Faktisk er staten så ivrig for at få partnerskaberne i stand, at de har lavet en hjemmeside - Partnership Practice³ - hvor der bliver opfordret til partnerskaber, og hvor virksomheder såvel som frivillige organisationer kan få gode råd og adgang til værktøjer, der kan hjælpe partnerskaberne på vej. Ligeledes yder Danida⁴ også i stigende grad støtte til de mere erhvervsorienterede frivillige organisationer, der er villige til at indgå i samarbejde med den private sektor. Men staten er jo ikke reelt en del af partnerskaberne mellem virksomheder og frivillige organisationer, så hvorfor overhovedet denne åbenlyse opbakning omkring partnerskaber?

¹ Virksomheder er selvstændige økonomiske organisationer, som sælger og producerer varer og tjenesteydelser (Becker-Christensen & Olsen 2002: 811).

² Frivillige organisationer er formelt organiserede, er private organisationer (ikke offentlige), arbejder for non-profit, er selvbestemmende. Deltagelse og medlemskab af en frivillig organisation er frivilligt (Ibsen & Habermann 2005: 11-14)

³ <http://www.partnershippractice.dk>

⁴ "Danida er betegnelsen for Danmarks udviklingssamarbejde, som er et aktivitetsområde under Udenrigsministeriet" (<http://www.um.dk/da/menu/Udviklingspolitik/OmDanida/> (20/12/10, 11:42)).

Og hvorfor skal virksomheder og frivillige organisationer overhovedet overveje at samarbejde, når forholdet mellem de to parter tilsyneladende har været præget af kampe og stridigheder i årevis, og når de to organisationer traditionelt set opererer med vidt forskellige målsætninger: økonomisk profit og 'den gode sag'? (Nedergaard et al. 2009: 4).

Kaster man i tråd med dette et blik på, hvordan samfundet strukturelt set er bygget op, er den gængse opfattelse, at samfundet er opdelt i tre adskilte sektorer; den offentlige, den private og den frivillige sektor (Fowler i Heap 2000: 2). Og hver sektor tildeles forskellige roller og funktioner i samfundet. Lidt firkantet kan det stilles op således: staten skal søge at varetage velfærdssamfundets interesser, virksomhederne skal skabe vækst og frivillige organisationer arbejder for 'den gode sag'.

Som Mette Holm, sekretariatschef i ISOBRO⁵ skitserer:

"En virksomhed er jo grundlæggende sat i verden for at tjene penge til aktionærkredsen. Vi (red. frivillige organisationer) er grundlæggende sat i verden for at lave penge til nogle andre [...] vi er jo rundet af civilsamfundet" (Holm 2010: 2).

Selvom grænserne mellem de tre sektorer i moderne tid kan siges at have forrykket sig (Heap 2000: 2), er de dog langt fra udviskede. Som ovenstående citat viser, eksisterer opdelingen mellem privat og frivillig sektor stadigvæk. Generelt sættes virksomheder og frivillige organisationer overfor hinanden som modsætninger, Nedergaard et al. har i deres undersøgelser iagttaget følgende:

"Uden selv at tænke over det sætter de to sektorer vandtætte skodder mellem sig i stedet for at overveje mulighederne for komplementær viden. Andre gange kan man se, at henholdsvis de frivillige organisationer og virksomhederne bremses af fordomme om, hvad det vil sige at arbejde med den anden sektor. Virksomhederne anser ngo'erne for at være idealistiske og ustrukturerede, og ngo'erne tror, at virksomhederne er kyniske og kun interesserede i profitmaksimering" (Nedergaard et al. 2010: 25).

Tager man ovenstående i betragtning, virker det slet ikke logisk, at de to organisationer skal indgå i partnerskaber og samarbejde om at nå et fælles mål. For de har jo umiddelbart *forskellige* mål, forskellig kultur, forskellige værdier og taler forskellige sprog.

Og frivillige organisationer er oven i købet kendt for at være samfundets kritiske vagthund, der er med til at føre virksomhederne gennem mediernes vridemaskine⁶, når der er mistanke om, at virksomheden

⁵ Indsamlingsorganisationernes brancheorganisation

⁶ Information bragte fx en artikel med overskriften 'Amnesty kritiserer Mærsk for brud på menneskerettigheder' den 29/5 2010: "Vi anerkender fra Amnestys side, at A. P. Møller-Mærsk er ved at udvikle sit arbejde på CSR-området (red. virksomheders sociale ansvar) og at det er en tidskrævende proces. Men det fritager ikke Mærsk for det ansvar, som

opfører sig uetisk. Ligeledes er der mange eksempler på, at frivillige organisationer har arrangeret demonstrationer mod virksomheder og skældt dem ud offentligt. Et eksempel er Brent Spar skandalen, hvor Shell var i offentlighedens søgelys, og hvor Greenpeace var med til at etablere en verdensomspændende modstand mod dem⁷. Som kampagnechef for Greenpeace Henrik Pedersen forklarer: *"Vi kan ikke være kritisk vagthund, hvis vi er bundet på erhvervslivet"*⁸.

Et andet eksempel på, at frivillige organisationer ofte råber højt i samfundsdebatten, var da medicinalvirksomhederne Novo Nordisk og Lundbeck blev kritiseret i 'patentsagen'⁹. Da gik forhenværende formand for Mellempøkeligt Samvirke, Christian Friis Bach, ud og beskyldte virksomhederne for at *"forhindre de fattige lande i at udvikle sig"*¹⁰. Christian Friis Bach anklagede ligeledes virksomhederne for at arbejde med et udgangspunkt, hvor *"profit til verdens rigeste lande går forud for menneskeliv i fattige lande"*¹¹. Et udgangspunkt der kan siges at stå i modsætning til alt det, mange frivillige organisationer står for, nemlig arbejdet for retfærdighed og bedre vilkår til verdens fattige.

Og det er ikke kun frivillige organisationer, der har tradition for at være ude med riven efter virksomhederne. Man har også set mange eksempler på, at virksomheder kritiserer frivillige organisationer for at være for ineffektive, for urealistiske og for at misbruge deres folkelige opbakning til at skyde med skarpt mod uskyldige virksomheder (Neergaard et al. 2009: 4). Den berømte økonomiprofessor David Henderson går endda så langt som at sige, at frivillige organisationer på ingen måder er oplagte samtalepartnere for virksomhederne, specielt fordi de fleste frivillige organisationer *"hader tanken om profit, og grundlæggende er drevet af et had til kapitalismen"*¹²

Men hvis virksomheder og frivillige organisationer så længe har taget afstand fra hinanden, og grundlæggende arbejder med to forskellige målsætninger, så virker det underligt, at de alligevel i stigende grad indgår i partnerskaber. Og hvorfor tilbyder staten ligefrem at *hjælpe* de to organisationer til at finde sammen? Staten, der ikke engang er involveret direkte i samarbejdet. Der er noget, der tyder på, at der er et eller andet ved partnerskaber, der for både virksomheder og frivillige organisationer – men altså også for staten – giver mening. Men hvad?

selskabet har for straks at gribe ind, når selskabet får kendskab til grove menneskerettighedskrænkelser hos selskabets datterselskaber og leverandører,« siger Sanne Borges fra Amnesty International" (Rasmussen 2010).

⁷ Brent Spar casen uddybes yderligere i afsnit 3.1.3.1.

⁸ <http://www.djoef.dk/djoefbladet/Arkiv/DJOeFBladet2009/DJ-OE-F-Bladet-nr-20-2009/Partnerskab-for-den-gode-sag.aspx> (12/11/10, 11:13).

⁹ Novo Nordisk og Lundbeck sagsøgte sammen med 39 andre medicinalvirksomheder den sydafrikanske regering, fordi den havde givet landets virksomheder lov til at importere billig kopimedicin til at bekæmpe aids i Sydafrika (Alban 2001)

¹⁰ Artikel i Politiken 26/2 2001 'Tillad tyveri af vestlige medicin' (Rahbek & Christiansen 2001).

¹¹ Artikel i Aktuelt 16/2 2001 'Retssag: forargelsen over medicin-giganter vokser' (Alban 2001).

¹² <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12046> (12/11/10, 11:37).

Med udgangspunkt i ovenstående undren spørger vi:

Hvorfor har virksomheder og frivillige organisationer interesse for hinanden, når de grundlæggende er drevet af modstridende interesser, og hvordan kan staten siges at spille en afgørende rolle for interessen mellem dem?

Præsentation af delproblemer

Problemformuleringen er formuleret meget overordnet, og vi har derfor struktureret den omkring tre mere præcise delproblemer. Delproblemerne forholder sig til de aktører, vi har valgt at arbejde med: virksomheder, frivillige organisationer og den danske stat. Vi har i afhandlingen to forskellige iagttagelsespunkter: 1) vi iagttager, hvordan virksomheder og frivillige organisationer iagttager partnerskaber, og 2) vi iagttager, hvordan staten iagttager partnerskaber.

De tre delproblemer lyder som følger:

- 1) Hvordan har udvalgte historiske brud indflydelse på, at der opstår en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer?
- 2) Hvordan kommer interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer til udtryk som partnerskaber? Og hvordan spiller staten en rolle for relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer?
- 3) a) Hvilke interesser har virksomheder og frivillige organisationer for at indgå partnerskaber, og hvordan kommer interesserne til udtryk som paradokser i kommunikationen?
b) Hvilke interesser har staten i at fremme partnerskaber, og hvordan kan statens kommunikation om partnerskaber ses som paradoksal?

1.3 Læsevejledning

Det skulle nu være klart, at vi i **kapitel 1** ønsker at præsentere, hvad det er, vi vil undersøge i denne afhandling og vores motivation herfor. Vi har fremlagt den overordnede problemformulering og de tre delproblemer, som er strukturerende for hele afhandlingen.

Dernæst vil vi i **kapitel 2** fremlægge afhandlingens analysestrategi, eller med andre ord: vi vil forklare, hvordan vi vil besvare vores problemformulering og med hvilke teoretiske værktøjer. Vi præsenterer derfor vores iagttagelsespunkt samt de to hovedteoretikere, som vi vil iagttage gennem; Niklas Luhmann og Michel Foucault. Vi sætter fokus på relevante dele af teorierne samt de væsentligste

begreber, som vi senere vil anvende i analyserne. Kapitlet vil også indeholde en præsentation af afhandlingens anvendte empiri samt af, hvordan vi har indsamlet og bearbejdet vores interviewmateriale.

Kapitel 3 er afhandlingens analyse, og består af tre analyser som er struktureret efter de tre delproblemer. *Første analyse* er en reduceret genealogi, hvor vi undersøger, hvordan udvalgte historiske brud har indflydelse på virksomhedernes og de frivillige organisationers interesse i hinanden. *Anden analyse* relaterer sig til delproblem 2, og vi ser her på relationen mellem virksomhed og frivillig organisation, og hvordan staten er med til at påvirke denne relation. På baggrund af det kommer vi frem til, hvad der karakteriserer partnerskabers grundlæggende form.

I *tredje analyse* iagttager vi, hvilke interesser virksomheder og frivillige organisationer har i at indgå i partnerskaber. Endvidere kigger vi på statens interesse i at fremme sådanne partnerskaber. Vi ser på, hvordan kommunikationen udfoldes ud fra disse interesser, og hvordan der ud af dette opstår paradokser i kommunikationen.

Efter analysen vil vi i **kapitel 4** følge op på analyse 3, og ved hjælp af Günther Teubner diskutere, hvorledes både virksomheder, frivillige organisationer og staten formår at overkomme de paradokser, der opstår i kommunikationen. Vi vil vise, hvordan de tre aktører agerer som hybride organisationer i et 3. ordens netværk, og vi diskuterer, om den paradoksale form for kommunikation, når forstået som hybrid, kan anskues som en strategisk geni-streg.

Kapitel 5 er afhandlingens konklusion og perspektivering. I konklusionen besvares spørgsmålene opstillet i de tre delproblemer og vi samler op på analysernes væsentligste pointer. Perspektiveringen har et teoretisk og et praktisk formål: Først diskuterer vi, hvordan vores konklusioner kan kædes sammen med Foucaults governmentality-begreb, og dernæst berører vi, hvilke udfordringer partnerskaber står overfor i fremtiden.

2. Analysestrategi

Inden vi går i gang med vores analyse, vil vi først skitsere afhandlingens analysestrategiske udgangspunkt¹³ og i den forbindelse se på, hvilken betydning vores tilgang har for problemstillingen, og hvordan valget af tilgang naturligt betyder, at man bliver blind for andre indsigter. I vores afhandling ønsker vi at fortælle en historie om partnerskaber, men partnerskaber er ikke i sig selv et ligetil fænomen: Mange forskellige forventninger er knyttet til begrebet, og vi må derfor i vores undersøgelse af fænomenet hele tiden spørge os selv: Hvem er iagttageren i pågældende situation?

Vores projekt er bygget op omkring tre delproblemer, som undersøger følgende: 1) hvilke samfundsmæssige betingelser ligger der til grund for, at virksomheder og frivillige organisationer får interesse for hinanden, 2) hvordan træder partnerskaber frem i kommunikationen – vi undersøger altså partnerskabernes kommunikative mulighedsrum og 3) hvilke forskellige interesser er der for partnerskaberne, og hvilke paradokser opstår der i kommunikationen på baggrund af disse. Derved søger vi altså at nærme os en forståelse af, hvordan partnerskaberne kommunikativt lader sig gøre. Til at besvare delproblemerne benytter vi os af to forskellige teoretikere, som begge opererer indenfor et konstruktivistisk univers: Michel Foucault og Niklas Luhmann (Andersen 1999: 9).

For at give læseren den bedst mulige indgang til at forstå afhandlingen og dens analyser, vil vi i det følgende redegøre for, hvilken erkendelsesramme vi opererer med, og hvordan dette udgangspunkt organiserer sig i forhold til den teori, vi har valgt at tage afsæt i. I forlængelse heraf vil vi fremlægge den empiri, vi arbejder med, og således skabe en erkendelsesmæssig ledetråd fra vores videnskabsteoretiske udgangspunkt til behandlingen af det empiriske materiale.

2.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

I nærværende projekt opererer vi med et *konstruktivistisk* syn på verden. Det betyder helt overordnet, at vi anser virkeligheden som konstrueret (Esmark et al. 2005: 16). Vi bevæger os altså væk fra tanken om én sandhed, men opererer derimod med uendelig mange sandheder (Esmark et al. 2005: 16). Konstruktivister afviser ikke, at der findes objekter og subjekter, men afviser derimod, at disse har en på forhånd givet mening (Esmark et al. 2005: 17). Som konstruktivister anerkender vi, at vores egen rolle er med til at afgøre, hvordan verden ser ud. Vi kan ikke se os fri af os selv, når vi analyserer (Andersen 1999: 7). Derfor er vi i vores analyser heller ikke på udkig efter en endegyldig sandhed – den findes

¹³ En analysestrategi skal ikke forstås som et metodeafsnit, da metode ofte gælder om at producere sand viden om en given genstand. Med et analysestrategisk fokus gælder det i stedet om at problematisere selvfølgeligheder (Andersen 1999: 15): "Analysestrategi er ikke metoderegler, men en strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationer eller systemers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser m.h.p. at beskrive, hvorfra de selv beskriver" (Andersen 1999: 14).

ikke. Vi er således også opmærksomme på, at når vi foretager interviews, og behandler vores empiriske materiale, så er det med os selv som udgangspunkt, at vi forstår og skaber sammenhængen. Vi drager nogle konklusioner, som er konstrueret ud fra vores egne iagttagelser og verdensopfattelse, og som altså af andre kunne konstrueres på en anden måde.

I vores afhandling benytter vi os af Michel Foucaults diskursteori og Niklas Luhmanns systemteori. Begge arbejder de med en epistemologisk orienteret videnskabsteori og spørger til: I hvilke former og under hvilke betingelser er en given meningsfuldhed blevet til? Ved at tage udgangspunkt i tilblivelsen, tilegner de sig begge en anti-essentialistisk virkelighedsopfattelse, hvor analysegenstanden ikke forudsættes – de opererer altså med en *tom ontologi* (Andersen 1999: 19). De to teoretikere opererer derfor, som os, med et konstruktivistisk udgangspunkt: Foucault søger med sin teori at opløse selvfølgheder ved at vise, hvordan enhver tale er en tale i en bestemt diskurs. Og hos Luhmann handler det om iagttagelser og kontingens: alt kunne have været anderledes, fordi alt afhænger af den forskel, vi iagttager gennem, og denne forskel er afgørende for, hvad vi ser, og ikke ser. Med udgangspunkt i de to teoretikere er vi hele tiden opmærksomme på, at den meningssammenhæng vi spørger til, er vi samtidig selv en del af. Ved at være bevidste om det uundgåelige nærvær af vores egen iagttagelse, søger vi at anskue vores problemstilling ud fra en iagttagelse af anden orden¹⁴.

2.2 Præsentation af iagttagelsespunkt og empiri

2.2.1 Iagttagelsespunkt

Vi har nu fremlagt vores overordnede videnskabsteoretiske udgangspunkt og derved beskrevet, med *hvilket* blik vi ser verden. Vi vil nu præsentere vores iagttagelsespunkt – vi vil altså redegøre for, på *hvad* vi retter blikket, når vi undersøger partnerskaber. Vores iagttagelsespunkt er interessant, da det siger noget om fra hvilket sted, vi iagttager vores problemstilling, og samtidig kan det være med til at forklare vores valg af empiri. Valget af vores iagttagelsespunkt er altså styrende for, hvad vi ser, og ikke ser. Samtidig gør vores videnskabsteoretiske forståelsesramme også valget kontingent: vi kunne have valgt helt anderledes. Vores iagttagelsespunkt har vi valgt, fordi vi mener, at det giver os det bedste udgangspunkt for at besvare vores overordnede problemstilling: *Hvorfor har virksomheder og frivillige organisationer interesse for hinanden, når de grundlæggende er drevet af modstridende interesser, og hvordan kan staten siges at spille en afgørende rolle for interessen mellem dem?*

¹⁴ Vi vil uddybe 'anden ordens iagttagelser' i afsnit 2.6.1

Vi har valgt at arbejde med to overordnede iagttagelsepunkter: 1) vi iagttager, hvordan virksomheder og frivillige organisationer iagttager partnerskaber og 2) vi iagttager, hvordan staten iagttager partnerskaber.

Det er partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer, der er afhandlingens genstandsfelt, og derfor udgør disse to organisationer også vores første iagttagelsepunkt. Vi forstår organisationer med afsæt i Luhmanns teori om organisationer som autopoietiske beslutningssystemer¹⁵. Vi ser på, hvordan de to organisationer hver især beskriver partnerskaber, og hvordan de kommunikerer om sig selv og hinanden. Med dette udgangspunkt søger vi at besvare første del af problemformuleringen: *Hvorfor har virksomheder og frivillige organisationer interesse for hinanden, når de grundlæggende er drevet af modstridende interesser?*

Derudover iagttager vi, hvordan staten iagttager partnerskaber. Vi ser på staten som en anden ordens organisation, der opererer indenfor et geografisk område, og som bestemmer det retlige rum for 'normale' organisationer (Thyssen 2005: 92). Staten er interessant, fordi vi har bemærket, at den spiller en særlig rolle i forhold til partnerskaber. Staten har eksempelvis en hjemmeside om partnerskaber, en holdning til partnerskaber, og udgiver senere på året en ny handlingsplan for virksomheders samfundsansvar, hvor partnerskaber forventes at fylde meget¹⁶. Samtidig siger staten selv, at den ikke har en rolle i partnerskaberne (Stat 2010: 4). Men hvorfor har staten igangsat en masse initiativer omkring partnerskaber, samtidig med at den siger, at den ikke spiller en rolle i partnerskaberne? Vi bruger staten som iagttagelsepunkt til at forfølge denne undren og til at besvare anden halvdel af vores problemformulering: *Hvordan kan staten siges at spille en afgørende rolle for interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer?*

2.3 Præsentation af metode og empiri

Som led i at iagttage, hvordan virksomheder og frivillige organisationer iagttager partnerskaber, og ligeledes hvordan staten iagttager partnerskaber, har vi foretaget 8 interviews. Disse interviews¹⁷ fungerer som vores primære empiri, og findes transskriberet på den vedlagte cd-rom.

¹⁵ Vi uddyber Luhmanns teori om organisationer i afsnit 2.6.5

¹⁶ Rådet for Samfundsansvar anbefaler Regeringen, at de skal stimulere partnerskaber i fremtiden (Rådet for samfundsansvar 2010: 15). Denne pointe uddybes i afsnit 3.1.4

¹⁷ Vi har tilbudt vores interviewpersoner og deres organisationer, at de kunne være anonyme. Det har vi gjort for at sikre os, at der blev talt så åbenhjertet og ærligt som muligt. Nogle takkede ja, og andre takkede nej. I denne afhandling har det ikke nogen betydning, om organisationerne er nævnt ved navn, idet vi ikke har fokus på ét eller flere bestemte partnerskaber. Det er derimod interessant for os, hvad virksomheder, de frivillige organisationer og staten har at sige om partnerskaber generelt, hvordan de beskriver hinanden og hvordan de kommunikerer.

2.3.1 Semi-strukturerede interviews¹⁸

Alle interviews er foretaget face-to-face og med en varighed på ca. en time. Inden hvert interview har vi forberedt spørgsmål ud fra nogle gennemgående temaer, og skrevet dem ind i en interviewguide¹⁹. Interviewene er foretaget ud fra en semi-struktureret metode (Jf. Kvale 1997: 129), hvilket betyder, at vi har taget udgangspunkt i bestemte temaer²⁰, og ladet disse være styrende for samtalen.

Vi har valgt denne form frem for eksempelvis en struktureret interviewform²¹, da vi har 'fundet' vores problemstilling i den indsamlede empiri. Det vil sige, at vi ved de første interviews ikke har været bekendt med vores præcise problemstilling, men at vores indsamlede empiri har været styrende for, hvad vi har valgt at undersøge. Ved at bruge den semi-strukturerede interviewmetode har det været muligt for os at bevare en åbenhed og i højere grad give vores interviewpersoner plads til at forme samtalen.

2.3.2 Interviewpersoner

I det følgende vil vi kort præsentere, hvem vi har interviewet:

3 store danske virksomheder

Vi har interviewet tre store danske virksomheder om deres partnerskab med en pågældende frivillig organisation. Vi har anbefalet virksomhederne at være anonyme, og det har de alle tre sagt ja til. Det drejer sig om større virksomheder med et kendt brand i Danmark.

¹⁸ Steinar Kvale (1997) arbejder med en forståelse af interview som repræsentation og konstruktion: *"Det kvalitative forskningsinterview forsøger at forstå verden fra interviewpersonernes synspunkt, udfolde meningen i folks oplevelser, afdække deres livsverden, førend der gives videnskabelige forklaringer."* (Kvale 1997: 15). Som systemteoretiker er det svært at forstå, hvordan interviewet både kan konstruere viden om et fænomen, samtidig med at det giver adgang til den direkte oplevelse. Med systemteoretiske briller iagttages interviewet som et system, hvis funktion er at iagttage andres iagttagelser (La Cour et al. 2005: 11). Og ved at opfatte interviewet som repræsentation, mister man netop, at genstanden er omverden for samtalen og altså opstår som konsekvens af den iagttagelse, som samtalen er udtryk for (La Cour et al. 2005: 14). Man kan derfor sige, at Steinar Kvale mangler: *"analysestrategiske overvejelser, i en erkendelse af, at interviewet er en iagttagelse, der får virkeligheden til at stå frem på en særlig måde. Det kvalitative, uanset dets udlægninger, forfalder altså til det vi vælger at kalde for 1.ordens metode."* Vi har i vores videnskabsteoretiske udgangspunkt præsenteret os som konstruktivister, og vi har anerkendt, at vi ikke kan løsrive vores iagttagelser fra os selv eller den forskel, vi iagttager igennem. Som systemteoretikere bør vi: *"iagttage interviewet som et lukket system, gennem hvis selvreference informationer om genstanden opstår. Interviewet må forstås og opbygges som et erkendelsesprojekt, der medreflekterer sin egen begrænsning og udsyn"* (La Cour et al. 2005: 10). Vi vil hermed gøre klart, at vi har anvendt Kvales teori om det semi-strukturerede interview som hjælp til, hvordan vi rent praktisk har grebet vores interviews an (fx da vi lavede vores interviewguide), men at der altså eksisterer uoverensstemmelser mellem Steinar Kvales og systemteoriens opfattelse af interviews.

¹⁹ Interviewguiderne er vedlagt i bilag 1.

²⁰ Fx 'den konkrete case', 'magtforholdet', 'partnerskaber generelt', 'virksomhedens rolle' etc.

²¹ I et struktureret interview har man forberedt spørgsmålene og en bestemt rækkefølge for, hvornår de skal stilles. Her holder man sig til det skrevne papir, og spørgsmålene læses op. Dermed sikrer man, at formuleringen bliver præcis som ønsket. Stilles (præcis) de samme spørgsmål til flere interviewpersoner, bliver det ydermere nemmere at sammenligne svarene (Kvale 1997: 15).

Mette Holm, sekretariatschef i ISOBRO

Mette Holm fra ISOBRO (indsamlingsorganisationernes brancheforening) udtalte sig generelt om partnerskaber og ikke i forhold til en specifik case. Mette Holm er dagligt i kontakt med frivillige organisationer, og vi anser hende derfor, som en der har fingeren på pulsen i forhold til, hvad der foregår ude i de frivillige organisationer. Derudover har hun også selv etableret samarbejdsaftaler mellem ISOBRO og private virksomheder (Holm 2010: 8).

Hanne Rasmussen, Direktør i SOS-Børnebyerne

Hanne Rasmussen går for at være 'ekspert' i partnerskaber, og var således også en af talerne til konferencen 'CSR 2010 - Ngo meets business', hvor hun talte om de frivillige organisationer som 'strategiske samarbejdspartnere'²². Hanne Rasmussen udtalte sig om partnerskaber generelt og ikke om en specifik case.

John Nordbo, Miljøfaglig chef i Verdensnaturfonden (WWF)

John Nordbo anses for at være WWF's klima-ekspert og har derudover stor erfaring med diverse partnerskabsprojekter med private virksomheder. John Nordbo udtalte sig både generelt om partnerskaber samt om forskellige partnerskaber, som han har været med til at igangsætte og aftale præmisserne for.

Kirsten Marie Kristensen, Dansk Røde Kors (DRK)

Kirsten Marie Kristensen er konsulent i Dansk Røde Kors, og fungerer som kontaktperson til flere partnervirksomheder. Kristensen udtalte sig både generelt om partnerskaber og om et specifikt partnerskab, Dansk Røde Kors har med en større dansk virksomhed.

Karen Elisabeth Høeg & Sofie Pedersen, Erhvervs og selskabsstyrelsen, Center for Samfundsansvar

Karen Høeg (specialkonsulent) og Sofie Pedersen (fuldmægtig)²³ har vi interviewet for at høre om statens holdning til partnerskaber. Staten har desuden en hjemmeside om partnerskaber, som vi har brugt som supplerende empiri til vores iagttagelser af statens iagttagelser. Det er Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, der står som afsender på hjemmesiden om partnerskaber, og som også står som afsender på rapporten 'Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer: en analyse af omfang, typer, muligheder og faldgrupper i partnerskaber'. Det har kun været gennem Erhvervs- og

²² www.csr2010.dk/?page_id=500 (11/10/10, 21:51).

²³ Vi anvender interviewet med Karen Høeg og Sofie Pedersen fra Erhvervs og Selskabsstyrelsen som statens iagttagelser af partnerskaber. Vi har bedt dem om at udtale sig på statens vegne, og vi spurgte til 'statens holdning' til partnerskaber, da vi interviewede dem. Her er det vigtigt at pointere, at det har stor betydning, at vores interviewpersoner arbejder i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, som er tilknyttet Økonomi- og Erhvervsministeriet. Når vi i afhandlingen refererer til dette interview, henviser vi således til staten frem for til vores interviewpersoners efternavne. Det har vi gjort for at gøre det tydeligt, at vores interviewpersoner udtaler sig på statens vegne. Vi er opmærksomme på, at vore iagttagelser af staten således går igennem disse personers iagttagelser.

Selskabsstyrelsen, at vi har fundet information om statens syn på partnerskaber mellem private virksomheder og frivillige organisationer.

2.3.3 Anden empiri

Til vores analyse 1 har vi arbejdet med en lidt anden form for empiri. Her benytter vi os primært af artikler, hjemmesider, lovgivning m.m. Vi har ledt efter historiske brud, som kan siges at have haft indflydelse på forholdet mellem virksomheder og frivillige organisationer. Vi har primært ledt i litteratur, der omhandler CSR, da det er i forbindelse med dette fænomens fremkomst og udvikling, at vi kan iagttage, at interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer er opstået og blevet intensiveret. I visse tilfælde har vores interviewpersoner også nævnt hændelser med særlig betydning, hvorefter vi har undersøgt disse nærmere (fx nævnte Hanne Rasmussen, at VK regeringen i 2001 skar i udviklingsbistanden og ændrede betingelserne for de frivillige organisationer).

Analyse 1 fungerer som historisk bagtæppe for de to efterfølgende analyser. Her er det vigtigt igen at nævne, at vore valg af historiske nedslagspunkter er kontingente.

2.4 Teori

Efter i ovenstående at have præsenteret vores videnskabsteoretiske ståsted samt vores iagttagelsespunkt og empiri, vil vi nu præsentere de teorier, der skal danne udgangspunkt for besvarelsen af vores overordnede problemstilling: *Hvorfor har virksomheder og frivillige organisationer interesse for hinanden, når de grundlæggende er drevet af modstridende interesser, og hvordan kan staten siges at spille en afgørende rolle for interessen mellem dem?*

Vi arbejder med to teoretikere: Michel Foucault og Niklas Luhmann. Foucaults teori udgør fundamentet for besvarelsen af delproblem 1, hvor Luhmanns teori er vores indgang til at besvare delproblem 2 og 3.

2.5 Michel Foucaults diskurs - og magtanalytik

Michel Foucaults teori bruges som beskrevet ovenfor til at belyse vores første delproblem: *Hvordan har udvalgte historiske brud indflydelse på, at der opstår en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer?*

Foucault er skarp til at indfange og sætte spørgsmålstejn ved fænomener, der umiddelbart fremstår som logiske. Han søger mod at opløse diskursive selvfølgeligheder i samfundet for i stedet at vise tilbage til de herredømmeforhold, de er etableret under (Heede 2000: 8 & Andersen 1999: 31, 56).

Med Foucault ønsker vi ligeledes at stille os skeptiske overfor den selvfølgelighed, hvormed samarbejdsrelationen mellem virksomheder og frivillige organisationer bliver omtalt i dag. Ved at vise tilbage til historiske brud ønsker vi at forstå, hvordan en stigende interesse mellem de to parter synes at være opstået på baggrund af en interessekonstruktion.

Først vil vi præsentere de væsentligste pointer og begreber i Foucaults teori, der kan siges at have relevans for vores analyse. Gennemgangen skal også fungere som en overordnet introduktion til Foucault. Derefter vil vi i afsnit 2.7.1 konditionere vores brug af teorien og dens begreber i forhold til problemstillingen.

2.5.1 Foucaults position

Foucault arbejder ud fra en tanke om, at der ikke eksisterer én sandhed men mange. Hans fokus er på at undersøge fænomener, sådan som de træder frem. Foucault leder altså ikke efter en dybere essens – det er kun fremtrædelsens plan, der gør sig gældende (Andersen 1999: 31). Således er Foucault bevidst om aldrig at reducere analysens genstand til noget andet end sig selv: *"det drejer sig om at lade den fremstå i sin egen kompleksitet"* (Foucault i Raffnsøe et al. 2008: 26). Foucault arbejder altså med det, man kan kalde en tom ontologi: Analysegenstanden forudsættes ikke, og fokus er på at observere, hvordan verden bliver til, og dukker op på bestemte måder (Heede 2000: 53). Når vi ser på, hvordan der opstår en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer, har vi således fokus på at observere, hvordan interessen fremstår i sig selv, og hvordan virksomhedernes og de frivillige organisationers verden derigennem konstrueres.

2.5.2 Foucaults to perioder

I den sekundære litteratur opdeles Foucaults forfatterskab i to perioder med hvert sit fokus: den arkæologiske, hvor Foucault beskæftiger sig med begreberne diskurs og viden, og den genealogiske, som sætter magt og subjektivitetsformer i centrum (Raffnsøe et al. 2008: 42). Ifølge Andersen kan de to 'analysestrategier' ikke adskilles: man kan ikke lave en arkæologisk analyse uden at tage højde for det genealogiske aspekt og omvendt (Andersen 1999: 52).

Ifølge Foucault er historien et nødvendigt redskab til at belyse nutiden med (Villadsen 2007: 31). Fra begyndelsen af sit forfatterskab præsenterer Foucault sin forskningsmetode, som en der adskiller sig fra traditionel historieskrivning. Denne nye metode tildeles navnet *arkæologi*, og ligger til grund for de første af hans studier (Lemke 2003: 39). Navnet er dog en anelse misvisende, da det ikke skal forstås som den gængse opfattelse af arkæologi. Foucaults arkæologiske analyse går ikke ud på at 'grave' efter bagvedliggende årsager, men handler derimod om at arbejde med historiske 'udsnit', som kan sætte spørgsmålstejn ved umiddelbare selvfølgeligheder (Lemke 2003: 40). I arkæologiske analyser er der

fokus på fremsatte ytringer, og man søger at afdække 'arkivet' eller med andre ord stille spørgsmålet: Hvordan kan det være, at et bestemt udsagn dukker op og ikke et andet i dets sted? (Lemke 2003: 47).

I den arkæologiske analyse sondres mellem udsagn, diskurs og diskursformation, som tilsammen danner fundamentet for en diskursanalyse (Andersen 1999: 40). Udsagn definerer Foucault som diskursens mindste enhed, hvor diskurs er den afgrænsede mængde af udsagn, som er formuleret (Andersen 1999: 41). Diskurs skal forstås som en bestemt gruppe af udsagn, der danner en forholdsvis "velordnet, sammenhængende og meningsfuld tale" (Raffnsøe et al. 2008: 27). En diskursformation er et "spredningssystem for udsagn" (Andersen 1999: 41). Det arkæologiske blik har til formål at dele verden op i spredte udsagn og regularitet i spredningen af udsagn (Andersen 1999: 52). Hvor udsagnene eksisterer som en begivenhed, der italesætter objekt²⁴, subjekt²⁵, begrebsnetværk²⁶ og strategi²⁷, så er regulariteten en konstruktion, der opstår i kraft af diskursanalysen (Andersen 1999: 41). Foucault retter i sin diskursanalyse blikket mod udsagnene, som de dukker op. Han spørger til, *hvordan* udsagnet fremtræder, intet andet, og ønsker således ikke at reducere diskursen til en struktur²⁸ (Andersen 1999: 31). Skal man undersøge en diskurs, er det vigtigt at spørge til, hvordan udsagnet fremtræder, og dermed give det den fulde opmærksomhed frem for at fokusere på det, der giver udsagnet mening eller forklarer det (Andersen 1999: 44). Diskursanalysen er med andre ord en analyse af, hvordan verden bliver til gennem udsagnet som begivenhed (Andersen 1999: 47).

Mens den arkæologiske analysestrategi ser på, hvordan mulighederne for at sige noget er blevet begrænset, undersøger den *genealogiske*, hvordan nye serier af diskurser er blevet til eller springer frem, på trods af de begrænsninger, man har været eller er underlagt (Raffnsøe et al. 2008: 44). Genealogien har fokus på at undersøge et fænomens herkomst eller aner, men ikke deres oprindelse (Heede 2000: 54). Formålet er at kaste lys på et fænomen gennem en analyse af dets forhistorie (Raffnsøe et al. 2008: 44). I analyse 1 lader vi os inspirere af den genealogiske fremgangsmåde, og vi vil i afsnit 2.7.1 uddybe, hvordan vi med Foucault griber analysen an.

Overordnet er målet med genealogier at kortlægge de magtpåvirkninger, der er knyttet til de diskurser, der har fået status som sandhed i vores samfund (Heede 2000: 52). Magt spiller en stor rolle i

²⁴ Et udsagn kan kun være et udsagn, hvis det frembringer objekter. Når objektet sættes i tale, bringes det til eksistens som socialt og sprogligt faktum (Andersen 1999: 45)

²⁵ Et udsagn kan kun være et udsagn, hvis det fremskriver subjektpositioner. Subjektet befinder sig ikke udenfor udsagnet, dets mulighed og plads italesættes tværtimod af udsagnet selv (Andersen 1999: 45)

²⁶ Ethvert udsagn abonnerer på begreber. Udsagn både reaktualiserer og potentialiserer andre udsagn (Andersen 1999: 46).

²⁷ Et udsagn kan kun være et udsagn, hvis det er integreret i strategier. Udsagnet "er altid strategisk i den forstand, at udsagnet som reaktualisering dukker op som et valg mellem andre mulige aktualiseringer" (Andersen 1999: 46).

²⁸ Skal Foucault forstås som strukturalist, skal det være som *transformationsstrukturalist*, hvor strukturer ikke opfattes som en egenskab ved verden men ved den fortælling, der fremlægges (Andersen 1999: 31).

genealogiske analyser, og Foucault betegnes af andre i høj grad som en magttænkner, som er kendt for at bryde med den traditionelle opfattelse af magt.

2.5.3 Magt

Foucault siger dog selv, at hans mål ikke har været at analysere fænomenet magt, men at undersøge hvordan mennesker i vores kultur bliver gjort til subjekter (Foucault 1982: 208). Det er altså subjektet, der er Foucaults fokus (Foucault 1982: 209). Dét, som Foucault finder interessant er den subjektivering, der finder sted, når magtrelationer bliver virksomme i styrkeforholdet mellem individer (Borch & Larsen 2003: 154).

Foucault siger således om magt:

Magten er ikke en institution eller en struktur, heller ikke en særlig kraft, som noget måtte være udstyret med: magt er et navn man giver til en kompleks strategisk situation i et givent samfund (Foucault i Heede 2000: 39).

Magt er altså kun et navn, eller en analytik ifølge Foucault (Borch & Larsen 2003: 153). Magten er ikke noget, der kan deles, ejes eller erobres (Heede 2000: 39). Magt kan udøves over frie individer og kun når de er frie, er der tale om magt (Foucault 1982: 221). Således bliver magt konstitutivt bundet til frihed (Borch 2005: 19).

Foucaults magtopfattelse adskiller sig således fra en forståelse af magt som negativ og undertrykkende²⁹, hvor Foucault i stedet anser magten for at være produktiv og skabende. Magten er skabende forstået på den måde, at den medvirker til at gøre individer til bestemte subjekter (Mik-Meyer et al. 2007: 17).

2.5.4 Governmentality

Foucault har lavet empiriske analyser af, hvilke magtformer³⁰ der har domineret i bestemte historiske perioder.

En magtform, der er interessant at nævne, er governmentality. Foucault definerer governmentality som: "conduct of conduct", hvor 'conduct' bliver brugt både som navneord 'ledelse' og udsagnsord 'at lede' (Dean 2002: 119). På dansk kan det oversættes til at betyde ledelse af selvledelse. Begrebet åbner op for styring af andre men også for styring af sig selv. Governmentality kan bruges til at forstå

²⁹ Direkte magt: Når A kan få B til at gøre noget, som B ellers ikke ville have gjort (Dahl i Christensen og Jensen 2008: 33)

³⁰ Foucault arbejder med 4 overordnede former for magt: suveræn magt, disciplinær magt, pastoral magt og governmental magt.

spændingsfeltet mellem magt i mere traditionel forstand og etisk subjektivitet, dvs. hvor individet selv etablerer sin egen subjektivitet (Borch & Larsen 2003: 155).

Governmentality søger at lede, ikke at tvinge (Foucault 1978: 99) og adskiller sig dermed i høj grad fra den suveræne magtudøvelse³¹. For Foucault skal begrebet betegne tre ting: 1) en ny styringstænkning som retter sig mod befolkningen, hvor denne er styringsobjekt, og hvor økonomien opdages som en ny realitet, 2) en tendens i det vestlige samfund, hvor den moderne form for styring (styring som søger at disponere frie individers handlinger) er dominerende og 3) at staten er blevet governmentaliseret (Villadsen i Dean 2006: 14). Statens governmentalisering henviser til, at statens rolle og måde at styre på er blevet mindre synlig (Foucault 1978: 109). Foucault opfordrer til, at vi ser staten som en moderne matrix eller en ny form for pastoral ledelse (Foucault 1982: 215): Staten er ikke længere garant for den suveræne magtudøvelse. Staten skal lede folk, ikke mod frelse, men mod sundhed, velvære og sikkerhed (Foucault 1982: 215). Foucault modsætter sig dermed en idé om staten som undertrykkende.

Vi har nu fremlagt de af Foucaults teoretiske pointer, som synes relevante for vores analyse. Samtidig har afsnittet også haft til hensigt at fungere som en overordnet introduktion til Foucault. Inspireret af Foucaults genealogi ser vi i analyse 1 på udvalgte historiske brud, og undersøger, hvordan der i stigende grad konstrueres en interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer. Vi spørger altså til de betingelser, hvorunder interessen er blevet til. Vi vil i afsnit 2.7.1 konditionere Foucaults teori i forhold til vores undersøgelser og redegøre for vores brug af den genealogiske analyse, som vi kalder en reduceret form for genealogi. Først vil vi dog vende os mod Niklas Luhmanns systemteori, som danner teoretisk udgangspunkt for besvarelsen af delproblem 2 og 3.

2.6 Niklas Luhmanns systemteori

Med afsæt i Niklas Luhmanns systemteori ønsker vi at besvare afhandlingens to sidste delproblemer:

1) Hvordan kommer interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer til udtryk som partnerskaber? Og hvordan spiller staten en rolle for relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer?

Og: *2) Hvilke interesser har virksomheder og frivillige organisationer for at indgå partnerskaber, og hvordan kommer interesserne til udtryk som paradokser i kommunikationen? Hvilke interesser har staten i at fremme partnerskaberne, og hvordan kan statens kommunikation om partnerskaber ses som paradoksal?*

³¹ Foucaults mål var at komme ud over en iagttagelse af magten som suveræn (Borch & Larsen 2000: 163).

Formålet med at bruge Niklas Luhmann er, at hans teori er skarp til at indfange kommunikationens grænser og netop derved danne et billede af, hvilken form partnerskaberne tager, når virksomheder, frivillige organisationer og staten kommunikerer om partnerskaber. Teorien er god til at forklare, hvordan det kan være, at kommunikationen nogle gange kan være svær at forstå, og teorien giver os nogle analytiske redskaber, der hjælper os til at gennemskue, på hvilke præmisser man skal forstå kommunikationen om partnerskaber. Luhmanns systemteori er særdeles omfattende og kompleks, og det kan være svært at vide, hvor man skal starte, når man ønsker at kortlægge teoriens hovedtræk. Vi har valgt først at præsentere grundprincipperne bag Luhmanns systemteori, hvorefter vi vil introducere de af Luhmanns konkrete begreber, der er relevante for vores afhandling.

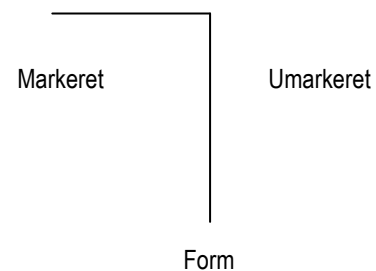
2.6.1 Systemteorien (som anden ordens iagttagelse)

Som beskrevet i indledningen til dette kapitel, fortæller vi i specialet en historie om partnerskaber. Men partnerskaber tilskrives mange forskellige betydninger, og skal derfor ikke forstås som et givet fænomen. Med udgangspunkt i Niklas Luhmanns systemteori arbejder vi med en særlig tilgang, hvor vi ser på, hvordan partnerskaber tager form i forskellige iagttagelser af partnerskaber. Denne tilgang kan med Luhmann beskrives som iagttagelser af anden orden (Andersen 2006: 18).

2.6.2 Iagttagelser

Grundtanken bag Luhmanns teori om iagttagelser af anden orden er, at iagttagelser skal anskues som *operationer*, der refererer til *forskelle* og ikke bevidste subjekter (Andersen 1999: 109). Luhmann definerer en iagttagelse som *en indikation indenfor rammen af en forskel* (Luhmann 1993: 485). At en iagttagelse refererer til en forskel betyder, at iagttagelsen altid vil hæfte sig ved noget og udelukke noget andet. Det udelukkede andet er imidlertid grundlæggende for iagttagelsen, da dét som iagttageren ser, kun bliver synligt i kraft af alt dét, som den givne iagttagelse adskilles fra. På den måde bliver det forskellen, der angiver, hvordan der iagttages (Luhmann 1993: 485). Centralt er det, at den forskel, som iagttagelsen drager, ikke er synlig for iagttagelsen selv: *"En iagttagelse ser, hvad den ser, men ser ikke, at den ikke ser, hvad den ikke ser"* (Andersen 2006: 24). Iagttagelsen kan altså ikke se den forskel, hvormed den iagttager. Forskellen bestemmer derved iagttagelsens *blinde plet* (Andersen 2006: 24 & Luhmann 1993: 485).

Luhmann kalder iagttagelsens blinde plet for iagttagelsens *form*: Han definerer iagttagelsen figurativt med udgangspunkt i Spencer-Browns formkalkule, som illustreres i figur 1. Formens inderside er den markerede side, altså dét man ser, og formens yderside er det umarkerede – altså dét man ikke ser.



Figur 1

Kilde: Andersen 1999: 110

iagttagelsens blinde plet er selve enheden af forskellen: det, som på en gang adskiller og holder sammen på den markerede og umarkerede side af iagttagelsen (Andersen 2006: 24). Fordi en iagttagelse markerer noget i verden, kan den samtidig ikke markere sig selv. Men det kan en anden iagttagelse – altså en iagttagelse af iagttagelsen – den kan iagttage den første iagttagelses blinde plet. Og det er en *iagttagelse på anden orden*.

En iagttagelse på anden orden er: ”at iagttage iagttagelser som iagttagelser” (Andersen 2006: 25). Det skal her fastholdes, at iagttagelser på anden orden også altid vil være første ordens iagttagelser i kraft af iagttagelsens egen iagttagelsesposition. Betingelserne er de samme, fordi anden ordens iagttagelsen også indikeres indenfor rammen af en forskel. Centralt for anden ordens iagttagelsen er, at det er *iagttagelser*, der iagttager, ikke iagttageren. Luhmann undersøger iagttagelser – ikke individuelle subjekter, ikke årsager, ikke betydninger – men iagttagelser (Andersen 2006: 25ff).

2.6.3 Kommunikation

Vi beskæftiger os imidlertid ikke med alle former for iagttagelsesoperationer. Det er partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer, som er i fokus: de *kommunikerede* iagttagelser af partnerskaber. For centralt i Luhmanns systemteori ligger, at samfundet³² består af kommunikation og kun kommunikation (Luhmann 1995: 70ff). Det betyder, at vi iagttager partnerskaber som kommunikation og at vi ser på, hvordan partnerskaber konstitueres kommunikativt³³. Et socialt system³⁴ består ikke af ting og mennesker men af kommunikation. Og det er kun kommunikationen, der kan kommunikere (Thyssen 2007: 16). Kommunikation består ikke af talehandlinger, da kommunikationen først er en realitet, når den næste kommunikation knytter an – dvs. når kommunikationens karakter bestemmes (fx som sjov, alvorlig, kærlig) af den efterfølgende kommunikation.

Kommunikationen består af selektioner: det er altid den næste kommunikation der afgør, om der er kommunikation og på hvilken måde (Andersen 2006: 28f). Luhmann definerer kommunikation som en treleddet selektionsproces af information, meddelelse og forståelse, hvor kommunikationen først bliver til, når alle tre selektionsprocesser har fundet sted (Luhmann 1995: 69). Hvordan kommunikationen

³² ”Samfundet er det omfattende system af alle kommunikationer, som reproducerer sig selv autopoietisk, når det i et rekursivt netværk af kommunikation hele tiden skaber nye (og anderledes) kommunikationer” (Luhmann 1995: 72).

³³ Vi ser altså ikke på forskellige aktører, men kun på kommunikation. Alligevel omtaler vi det i analysen som aktører, som fx ’virksomheden kommunikerer’ eller ’frivillige organisationer fokuserer på velgørelse’. Dette er imidlertid blot et retorisk trick. Vi er opmærksomme på, at det kun er kommunikationen, der kan kommunikere, men da dette rent sprogligt kan virke forvirrende, formulerer vi os som forklaret.

³⁴ Luhmann skelner mellem mekaniske systemer, psykiske systemer og sociale systemer. Sociale systemer er uddifferentieret i yderligere tre underordnede systemtyper: samfund, organisation og interaktion. Samfundet er det mest omfattende, og alle interaktionssystemer og organisationssystemer hører til samfundet (Kneer & Nassehi 1997: 47 & Luhmann 2000: 37). Under samfundet opererer der i dag yderligere et udefineret antal af funktionssystemer (Luhmann 2000: 235 & 237).

adopteres – eller selekteres – er derfor helt afgørende for, hvordan kommunikationen fortsætter. Kommunikation er på den måde en bagudrettet proces, hvor der knyttes an til tidligere kommunikationer (Andersen 1999: 126f). Kommunikationen bliver således umulig at kontrollere. Den har sit eget liv. Sociale systemer er med andre ord lukkede enheder (Andersen 2006: 31). De er *autopoietiske systemer*³⁵ som er operationelt lukkede men kognitivt åbne (Luhmann 2005: 59). Alle iagttagelser er systemets egne og produceres udelukkende internt, men kognitivt er systemerne åbne, fordi de kan iagttage ting udenfor sig selv (Luhmann 1995: 46 & 48ff). Det kan fx godt lade sig gøre for virksomheden at iagttage en frivillig organisation som en del af virksomhedens omverden, men den frivillige organisation kan ikke påvirke, hvilken forskel virksomheden iagttager den igennem. Fordi kommunikationen ikke kan kontrolleres, og man principielt kan kommunikere om alt, er kommunikation som udgangspunkt usandsynlig (Thyssen 2007: 19). Men kommunikationen kan ifølge Luhmann alligevel lade sig gøre, (bl.a.) fordi sociale systemer er uddifferentieret i forskellige kommunikationer med forskellige iagttagelsesperspektiver. De forskellige perspektiver iagttager indenfor rammen af hver deres forskel, og når kommunikationen knytter an til en given forskel, koordineres kommunikationen (Andersen 1999: 134).

2.6.4 Funktionel differentiering

I det moderne samfund er differentieringsformen funktionel³⁶: samfundet er differentieret i forhold til at varetage en vital *funktion* og ikke i forhold til fx at varetage et hierarki (Andersen 1999: 135f). Funktionssystemerne er med til at øge sandsynligheden for, at kommunikationen kan fortsætte, fordi hver af dem er tilknyttet et symbolsk generaliseret medium, som er bundet op omkring et særligt iagttagelsesperspektiv, en *binær kode* (Thyssen 2007: 19). Ved at kommunikere i en bestemt kode, skaber funktionssystemet sin egen verden og sin egen målestok (Thyssen 2007: 14). Der findes mange funktionssystemer fx det økonomiske funktionssystem, der iagttager verden ud fra forskellen at betale/ikke-betale, og hvor alt måles igennem det symbolsk generaliserede medie penge, og det retlige system, der iagttager gennem forskellen ret/uret, og hvor alt måles i mediet magt.

³⁵ Begrebet autopoiesis er udviklet indenfor biologien af Humberto Maturana (Luhmann 1995: 45).

³⁶ Før det funktionelt differentierede samfund var verden differentieret stratifikatorisk, hvor sociale systemer var udskilt efter samfundslag. Og før dette var verden segmentært differentieret, hvor samfundet var delt op i ens delsystemer, der konstituerede sig selv på samme måde, med samme iagttagelsesperspektiv. I et funktionelt differentieret samfund er sociale systemer differentieret ud fra funktion, fx det økonomiske system, politiske system eller det videnskabelige system (Andersen 1999: 136).

2.6.5 Organisationer

Det moderne samfund er altså uddifferentieret i funktioner. Samfundet er en ud af tre systemtyper, som sociale systemer er opdelt i³⁷. De andre to er *organisation* og *interaktion* (ansigt-til-ansigt). Samfundet er det mest omfattende sociale system. Det indbefatter al kommunikation og således også interaktionssystemer og organisationssystemer. Disse to systemer *adskiller* altså sig selv fra samfundet *indenfor* samfundet (Seidl & Becker 2006: 24).

Når vi undersøger, hvordan partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer konstitueres kommunikativt, undersøger vi organisationer, og vi iagttager disse ud fra Luhmanns definition af organisationer som: "*systems that consist of decisions and that themselves produce the decisions of which they consist through the decisions of which they consist*" (Luhmann i Seidl & Becker 2006: 24). Organisationer består altså af og reproducerer sig selv gennem beslutninger³⁸.

En organisations grænse går der, hvor kommunikationen ikke længere orienterer sig efter organisationens beslutninger, eller med andre ord der hvor beslutningerne ikke længere har effekt (La Cour 2003: 235). Træder du ind i en organisation, skal du rette dig efter dens beslutninger fx om dresscode eller andre regler, og du er udenfor organisationen, når dens beslutninger ikke længere gør sig gældende.

Vi iagttager virksomheder og frivillige organisationer som autopoietiske organisationssystemer, der skaber sig selv gennem beslutninger. Når vi iagttager virksomheder og frivillige organisationers iagttagelser af hinanden, er dette altså en systemintern konstruktion. De kan godt iagttage hinanden, men de ser hinanden gennem sig selv.

³⁷ Overordnet forstår Niklas Luhmann systemer som distinktionen mellem system og omverden (Luhmann 1995: 4ff).

³⁸ En beslutning er ifølge Luhmann paradoksalt funderet, da den ikke bare kan iagttage sig selv – altså det *besluttede alternativ* – overfor *resten af verden*. Beslutningen må nødvendigvis også inddrage sin omverden i iagttagelsen af sig selv: den skal systeminternt skelne mellem det *valgte* alternativ og det *ekskluderede* alternativ, for overhovedet at være en beslutning. Det skal den, fordi jo mere det valgte alternativ kommunikerer som 'den rette beslutning', jo mere bliver det fravalgte alternativ et ikke-alternativ, og beslutningen vil derved fremstå mindre som 'en beslutning'. Og jo mere det kommunikerer, at der eksisterer et reelt alternativt til det markerede alternativ, jo mindre belæg vil der være for at have valgt det markerede alternativ, og beslutningen vil derfor fremstå som mindre 'besluttet' (Seidl & Becker 2006: 25f). Fordi beslutningskommunikation er paradoksalt funderet, er den som udgangspunkt mere skrøbelig end anden kommunikation. På den anden side er det på grund af beslutningens paradoksale kommunikationsform, at organisationer kan opnå resultater, da kommunikationen formår at absorbere usikkerhed og derved skabe nogle præmisser for beslutninger, som gør, at organisationen ikke gang på gang skal starte forfra i beslutningskommunikationen. Beslutninger skaber altså en form for organisatorisk struktur (Seidl & Becker 2006: 26f).

2.6.6 Strukturel kobling

Begrebet 'strukturel kobling'³⁹ bruger Luhmann til at beskrive, hvordan sociale systemer, der er autopoietiske og selvreferentielt lukkede, forholder sig til hinanden (La Cour & Højlund 2005: 3). Udgangspunktet er, at systemer ikke eksisterer et i vakuum (La Cour 2006: 50), men at de eksisterer i en omverden bestående af andre systemer, og at systemerne ikke kan være indifferente overfor hinanden. Begrebet skal dermed forklare, at systemer må tage højde for andre systemers selektioner. Andre systemers selektioner kommer til udtryk som 'irritation', hvilket betyder information, som systemet må reagere på (La Cour & Højlund 2005: 7).

Irritation er i tråd med begrebet autopoiesis, stadig noget der skabes systeminternt, og det er derfor systemet selv, der skal vurdere, hvordan det forholder sig til informationen. Irritation er resultatet af systemets egne iagttagelser. Strukturelle koblinger: *"ophidser systemet med irritationer, de forstyrrer systemet på en måde, som derefter internt bringes i form, som systemet kan arbejde med"* (Luhmann 1995: 74).

La Cour og Højlund forklarer det således:

Strukturel kobling er derfor baseret på irritationer, som et system selv producerer og som samtidig udfordrer systemets fleksibilitet, det vil sige dets muligheder for at reagere på begivenheder i omverdenen. Ved at koble sig til et andet system påvirker systemet sin irritabilitet, dirigerer måden det lader sig irritere på (La Cour & Højlund 2005: 7).

Strukturelle koblinger mellem sociale systemer betyder, at kommunikation i ét system medfører en kommunikativ reaktion i et andet system. Selvom dette er tilfældet, er det vigtigt at pointere, at systemerne bevarer sin autopoietiske karakter, og de har altså ikke direkte adgang til hinandens operationer (La Cour 2006: 51).

Når vi iagttager partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer, og hvorledes de forholder sig til hinanden som organisationer, er det altså ud fra Luhmanns teori om, at de bliver irriteret af hinandens operationer, men at både opfattelsen af hvad der karakteriserer irritationerne samt hvorledes systemet forholder sig til dem, foregår internt i systemet. Vi vil dog stille os kritisk overfor begrebet strukturelle koblinger i vores diskussion i afsnit 6. Vi vil diskutere, hvorvidt strukturelle koblinger kan bruges til at indfange partnerskabs-samarbejdet og her inddrage Teubners teori om 3. ordens netværk som et relevant alternativ.

³⁹ Luhmann anvender først i sit forfatterskab begrebet 'penetration' til at forklare samspillet mellem systemer, og først senere introduceres begrebet strukturel kobling (La Cour 2006: 42).

2.7 Konditionering af teori og begreber

Vi har i det ovenstående præsenteret de teorier og den empiri, vores analyse tager udgangspunkt i. Vi vil nu konditionere teorierne og de relevante teoretiske begreber. Vi vil præsentere, hvordan vi ved hjælp af teorierne bliver i stand til at svare på vores overordnede problemstilling: *Hvorfor har virksomheder og frivillige organisationer interesse for hinanden, når de grundlæggende er drevet af modstridende interesser, og hvordan kan staten siges at spille en afgørende rolle for interessen mellem dem?*

Overordnet opererer projektet på tre forskellige niveauer: struktur, relation og organisation. Denne overskuelige struktur gør os bedst muligt i stand til at besvare vores delproblemer.

2.7.1 Analyse 1

I analyse 1 vil vi besvare delproblem 1: *Hvordan har udvalgte historiske brud indflydelse på, at der opstår en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer?*

Analysen bevæger sig på strukturniveau, og spørger til under hvilke betingelser, virksomheder og frivillige organisationer pludselig synes at vise en interesse i hinanden. Teoretisk læner vi os op af Michel Foucaults teori, og vi vil besvare dette spørgsmål ved at lave en reduceret genealogi, hvor vi undersøger hvilke brud, der italesættes som betydningsfulde for, at der opstår en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer. Ved at iagttage hvordan interessen konstrueres over tid, bliver vi klogere på de præmisser, som kommunikationen om partnerskaber opererer under i dag.

Som vi var inde på i den teoretiske gennemgang af Foucault, kan den arkæologiske og den genealogiske analyse ikke adskilles. Vores fokus rettes imidlertid mod den genealogiske fremgangsmåde, da vi ønsker at se på, hvordan interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer *dannes og transformeres over tid*. Vi spørger altså ikke: hvorfor er det lige præcis *interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer*, der på et givent tidspunkt er i fokus og ikke noget andet? Vi ønsker i stedet, med genealogien, at indfange et historisk overblik over interessens herkomst og aner.

Ved at udpege forskellige historiske brud ønsker vi at gøre os irritable overfor den selvfølgelighed, hvormed interessen mellem de to parter omtales. Således stiller vi os kritiske overfor, at interessen i dag fremstilles som noget nyt, og vi henviser i stedet til, at der i den umiddelbare diskontinuitet eksisterer kontinuitet: Interessen er blevet formet på baggrund af noget. Målet for vores analyse er at se på den interessekonstruktion, der formes af brudene. Vores mål er ikke at lave en magtanalyse. Vi afgrænser os derfor fra at se på, *hvilke* magtpåvirkninger der har fundet sted. Vi ønsker blot at konstatere, at der i

diskontinuiteten eksisterer kontinuitet og derved stille os skeptiske overfor selvfølgheden. På den måde skal vores analyse forstås som en *reduceret* genealogi.

Vi får øje for de konstruerede interesser ved at se på, hvordan subjektiveringer opstår i kraft af de brud, der formes – vi undersøger altså hvilke kriterier, der ligger til grund for interessekonstruktionen.

Som udgangspunkt arbejder vi med 3 aktører. Vi spørger: 1) Hvordan konstrueres den frivillige organisations interesse, 2) hvordan konstrueres virksomhedens interesse og 3) hvordan konstrueres statens interesse i virksomheder og frivillige organisationer. Når vi stiller disse spørgsmål, ser vi på, hvordan subjektiveringer opstår. Subjektivering kan forklares som den rolle, identitet eller position som individer tager på sig eller tildeles af andre (Borch 2005: 21). Det kan eksempelvis være de frivillige organisationer, der tildeles en subjektposition som samfundets vagthund. Det kan være de private virksomheder, der påtager sig en rolle som socialt ansvarlige.

For at forstå, hvordan subjektiveringer konstrueres, identificerer vi på baggrund af en grundig research af artikler, begivenheder, lovgivning m.m. de brud, som vi finder særligt relevante. Brud forstås vi som forandringer: når noget ændres i de rammebetingelser, de frivillige organisationer og private virksomheder opererer indenfor. Eller med andre ord brud der kan siges at have betydning for den interesse, der konstrueres mellem dem. Når vi leder efter brud, leder vi efter diskurser, der 'rusker' ved interessen mellem de to parter. Et eksempel er, at de frivillige organisationer på grund af nedskæringer i udviklingsbistanden får øje på virksomhederne som potentiel samarbejdspartner. Der sker nogle ændringer i de frivillige organisationers rammebetingelser, som betyder, at der opstår en interesse for de private virksomheder. Ved brud transformeres de diskursive formationer, der hidtil er blevet skabt, og nye interessekonstruktioner træder frem.

Vi ser altså på, hvordan udvalgte brud har betydning for, at virksomheder og frivillige organisationer tildeles forskellige 'roller', hvorledes brudene således skaber ny mening og nye subjektiveringer. Vi har særligt øje for de subjektpositioner, som stilles til rådighed for virksomheder og frivillige organisationer, da vi iagttager, at de to parter tildeles nye roller, og får nye opgaver i samfundet, som betyder, at de i stigende grad får interesse for hinanden.

2.7.2 Analyse 2

Efter at have identificeret hvordan vi kan iagttage en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer, spørger vi dernæst til, *hvordan interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer kommer til udtryk som partnerskaber? Og hvordan staten spiller en rolle for relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer?*

Hvor analyse 1 opererer på strukturniveau, arbejder analyse 2 på relationsniveau. Her undersøger vi først relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer, og spørger til *hvordan* partnerskabet ser ud: hvilken primær kodificering synes at dominere kommunikationen om partnerskaber? Efterfølgende undersøger vi, hvordan staten iagttager partnerskaber og yderligere ser vi på, hvordan staten spiller ind på relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer.

Til andet delproblem benytter vi os af en formanalyse inspireret af Niklas Luhmann. Formanalysen gør os i stand til at undersøge kommunikationens grænser og dermed de paradokser, der uundgåeligt vokser frem af, at man binder sig til en given forskel i kommunikationen (Andersen 1999: 129). For at finde frem til den ledeforskel kommunikationen omkring partnerskaber hæfter sig ved, spørger vi helt konkret til, hvad man kan sige, at virksomheder og frivillige organisationer i talesætter som *vigtigt*, når de beskriver interessen i hinanden som partnerskaber. Samtidig spørger vi også til, hvad det så er, de to parter kan siges at *undlade* at tale om. Altså hvad eksisterer som *ikke-vigtigt*, når noget andet beskrives som vigtigt? Derved finder vi frem til det, Luhmann betegner som den *markerede* men også den *umarkerede* side af formen, og vi lokaliserer således den forskel, der danner rammen for iagttagelsen af partnerskabet, og som udgør iagttagelsens blinde plet.

Formanalysen tager først afsæt i tre indgangsvinkler: virksomheders og frivillige organisationers beskrivelser af (1) sig selv, af (2) hinanden og af (3) samarbejdet mellem de to parter. En analyse af de tre indgangsvinkler leder os til den forskel, der ligger til grund for virksomheders og frivillige organisationers kommunikation omkring partnerskaber. Derefter undersøger vi statens iagttagelser af (1) virksomheder og frivillige organisationer og af (2) samarbejdet mellem de to, for at se hvordan statens iagttagelser stemmer overens med den form, vi indtil videre har etableret. Man kan derved sige, at vi i vores formanalyse arbejder med forskellige niveauer for iagttagelse.

Når vi gennem en formanalyse har fundet formen, bliver det lettere at forstå, hvilken kommunikation der kan udfoldes indenfor rammerne af den forskel, vi netop har bestemt (Andersen 1999: 130), og således bliver det muligt for os at fremlægge kommunikationens overordnede betingelser for at fortsætte.

2.7.3 Analyse 3

I analyse 3 ønsker vi at besvare delproblem 3: *Hvilke interesser har virksomheder og frivillige organisationer for at indgå partnerskaber, og hvordan kommer interesserne til udtryk som paradokser i kommunikationen? Hvilke interesser har staten i at fremme partnerskaberne, og hvordan kan statens kommunikation omkring partnerskaberne ses som paradoksal?*

Med sidste delproblem iagttager vi på organisationsniveau, og vi spørger til med *hvilke* grunde, virksomheder, frivillige organisationer og staten er interesserede i partnerskaber.

Først ser vi på, hvilke interesser virksomheder og frivillige organisationer har i at indgå partnerskaber. Dette undersøger vi ud fra en analyse af først 1) virksomheders og frivillige organisationers mål med at indgå partnerskaberne, hvor vi sideløbende ser på, hvorfor de to parter er interessante for hinanden. Ved på den måde at undersøge hvilke interesser de to parter har i hinanden, synliggøres det hvordan virksomheder og frivillige organisationer har brug for hinandens midler, til at få opfyldt egne mål. Derefter vender vi blikket mod anden del af spørgsmålet og ser på, 2) hvordan disse forskellige interesser kommer til udtryk som paradokser i kommunikationen. Vi benytter os her af Luhmanns paradoks-begreb, som gør os i stand til at bevæge os videre ind i analysen og åbne op for nogle af de forhindringer, vi støder på undervejs i kommunikationen.

Efterfølgende bringer vi staten i spil, hvor vi først undersøger statens mål med partnerskaberne, og ser på med hvilke midler, staten formår at fremme partnerskaberne. Dernæst vender vi os igen mod Luhmanns paradoks-begreb og ser på, hvordan statens kommunikation om partnerskaberne kan ses som paradoksal.

Luhmann opererer med to forskellige former for paradokser: et første ordens paradoks og et anden ordens paradoks. Overordnet definerer Luhmann et paradoks som "A netop fordi ikke-A" (Luhmann 2002: 87), eller fremlagt anderledes: et paradoks er kun muligt, fordi det er umuligt (Thyssen 1997: 30).

Første ordens paradokset følger med enhver iagttagelse: iagttagelsen skelner, men kan ikke iagttage sin egen skelnen (Luhmann 1995: 80). Et paradoks vi også naturligt er stødt på i vores formanalyse, hvor vi prøver at afdække med hvilken forskel, partnerskaber iagttages.

Anden ordens paradokset opstår, hvis et system forsøger at iagttage sig selv, hvor systemet nødvendigvis må splitte sig selv op i to: det system, der iagttager og det, der iagttages. Vi ser, at både virksomheder og frivillige organisationer forsøger at iagttage sig selv, når de reflekterer over, hvilke mål de har med partnerskabet, og hvad de hver især har at bidrage med til partnerskaberne. Ligeledes ser vi efterfølgende, at staten også forsøger at iagttage sig selv, når den beskriver sit eget incitament for at opfordre til partnerskaberne. Anden ordens paradokset tager altså i vores tilfælde form, når de tre parter forsøger på en gang at fjerne sig fra partnerskabet og danne et billede af partnerskabet i sin helhed, og samtidig uundgåeligt gør sig selv til en del af partnerskabet, fordi de altid vil kommunikere om partnerskabet i forhold til sig selv.

For at kunne optræde som både iagttager og 'den iagttagede', bliver systemet, som dets eneste mulighed, nødt til at lade forskellen system/omverden træde ind i systemet. Dermed bliver både det markerede og det umarkerede markeret samtidig. Dette fænomen betegner Luhmann som en *re-entry*

(Luhmann 1993: 485). I en re-entry markerer iagttageren, både det den er (systemet) og det, den ikke er (omverdenen) som en del af sig selv (Luhmann 1993: 485). Denne form for iagttagelse er paradoksal – dvs. en umulighed, da det er umuligt at se sig selv 'udefra', fordi man altid iagttager igennem sig selv. Men det er netop kun med udgangspunkt i denne umulighed, at iagttagelsen overhovedet kan lade sig gøre. Det er altså kun muligt, fordi det er umuligt. Eller med Luhmann: A *netop* fordi ikke-A⁴⁰.

Selvom kommunikationen stilles overfor et paradoks, må den alligevel fortsætte, hvis den skal sikre egne operationer. Dette kan ske ved hjælp af *afparadoksering* (Kneer og Nassehi: 142). Andersen definerer afparadoksering som "*en slags strategi for at lukke øjnene for paradokser, så kommunikationen kan fortsætte uantastet*" (Andersen 2001: 14). Overordnet kan man sige, at afparadoksering betyder, at kommunikationen 'skifter emne' for at *fjerne* fokus fra det paradoksale (Thyssen 1997: 32). I analyse 3 ser vi i overensstemmelse hermed, at både virksomhederne, de frivillige organisationer og staten nødvendigvis må kommunikere umuligt, for at partnerskaberne lader sig gøre, men at de bliver nødt til at skjule denne umulighed, da det ellers vil få fatale konsekvenser for partnerskabernes troværdighed og følgelig for partnerskabernes videre operationer.

2.7.4 Kombinationen af Foucault og Luhmann

Vi har nu redegjort for, hvordan vi i vores analyser vælger at bruge henholdsvis Foucault og Luhmanns teorier, og hvilke centrale teoretiske begreber vi arbejder med. Afslutningsvis vil vi nu reflektere over, hvordan de to teorier komplementerer hinanden og på bedst mulig vis gør os i stand til at analysere vores genstandsfelt.

Som beskrevet i afhandlingens indledende kapitel bliver der i dag talt meget om partnerskaber og om de mange fordele, partnerskabet kan tilbyde virksomheder og frivillige organisationer. Partnerskaberne fremstår som en logisk måde for virksomheder at arbejde med CSR samt for frivillige organisationer at opnå deres mission. Vi ønsker imidlertid at stille os skeptiske overfor denne selvfølgelighed, og vi mener, at vi netop med Foucault bliver i stand til at sige: hvad der fremstår selvfølgeligt og logisk, vil altid være en konstruktion og et resultat af hændelser og magtrelationer, der kan identificeres historisk. Samtidig ønsker vi med Foucault at se på, hvordan interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer gennem tiden er blevet konstrueret på en særlig måde, og hvordan denne interessekonstruktion hele tiden forandres og ændres, når nye hændelser og begivenheder opstår. Med Foucault bliver vi i stand til at analysere udvalgte historiske brud og se på, hvordan de har betydning for den interesse, der opstår. Derved formår vi at indfange et element af forandring.

⁴⁰ Paradokset illustrerer, hvordan Luhmann arbejder med en teori om, at verden er kontingent: det kunne have været anderledes. Systemet siger, at det kunne have været anderledes fordi det netop medkommunikerer det, der er anderledes (Thyssen 1997: 31).

Med Luhmann ville vi ikke være i stand til at sige det samme, da Luhmann med sit autopoiesis-begreb har svært ved at forklare, hvordan noget påvirkes og forandres. Systemer er lukkede enheder, og selvom de er kognitivt åbne, er alle iagttagelser systemets egne og reproduceres udelukkende internt (Luhmann 1995: 46 & 48ff). Foucault derimod er god til at forklare, hvordan diskurser bliver til, hele tiden påvirkes og ændres (Raffnsøe et al. 2008: 44).

Luhmann er imidlertid skarp til at se på, hvordan og under hvilke betingelser kommunikationen formes. Med kommunikation som udgangspunkt, gør teorien os i stand til at gennemskue, på hvilke præmisser man skal forstå kommunikationen om partnerskaber. Vi kan med Luhmann forklare, hvordan noget, der fremstår uforståeligt, alligevel lader sig forklare og lader sig gøre. Luhmann giver os således et analytisk redskab til at begribe, hvordan det kan være, at der er en interesse, når interessen som udgangspunkt er paradoksalt funderet.

2.8 Opsamling og projektdesign

Vi har nu gennemgået vores teoretiske udgangspunkt og konditioneret begreberne i relation til vores afhandling. Figuren nedenfor er vores projektdesign og illustrer, hvordan afhandlingen er delt op i tre forskellige analyser, som opererer på tre overordnede niveauer. Derefter udfoldes en diskussion, som tager udgangspunkt i de erkendelser, vi er kommet frem til i analyse 3. Således skelner projektet både mellem tre forskellige analytiske niveauer, og samtidig opererer projektet tematisk med to dele: Første del indeholder analyse 1 og 2. Her formgives partnerskabet. Anden del indeholder analyse 3 og en diskussion. Her problematiseres partnerskabet.

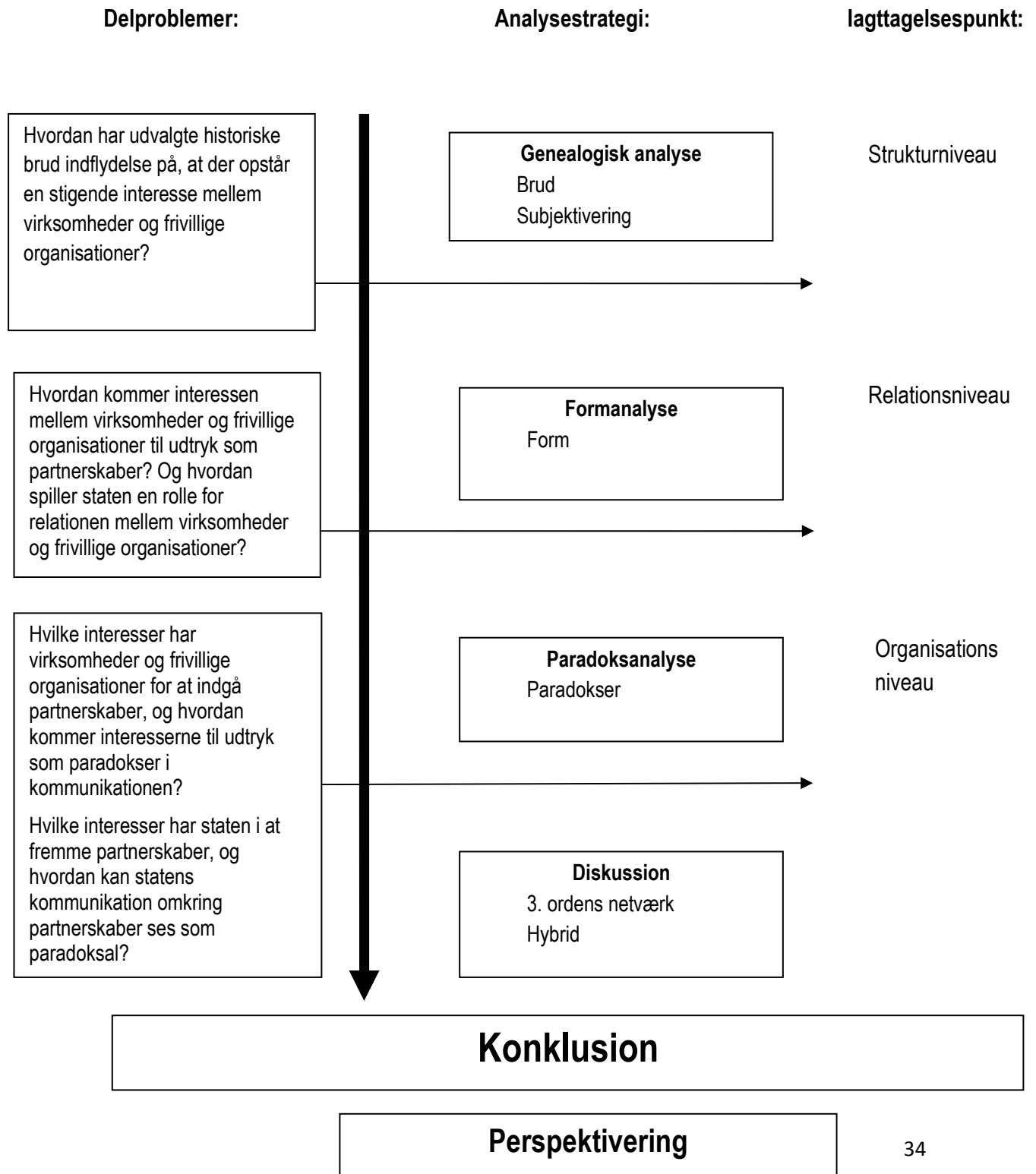
Diskussionens funktion i afhandlingen er at være mellemstation mellem analyser og konklusion. I diskussionen ønsker vi at give nyt liv til de konklusioner, vi har præsenteret i analyse 3, og vi gør dette ved at inddrage yderligere teori i form af Günther Teubner. Teubners teori inddrages først i diskussionen, da vi ikke ønsker at åbne op for analysens konklusioner allerede nu. Med Teubners teori opnår vi altså nye erkendelser af den allerede analyserede empiri, og diskussionen leder samtidig videre til en opsamling af alle afhandlingens pointer i en efterfølgende konklusion.

Inden analyserne, præsenteres på næste side et projektdesign, som skal give overblik over afhandlingens analysestrategiske udgangspunkt.

Projektdesign

Problemformulering:

Hvorfor har virksomheder og frivillige organisationer interesse for hinanden, når de grundlæggende er drevet af modstridende interesser, og hvordan kan staten siges at spille en afgørende rolle for interessen mellem dem?



3. Analyse 1

For på bedst mulig måde at åbne op for besvarelsen af vores overordnede problemformulering: *Hvorfor har virksomheder og frivillige organisationer interesse for hinanden, når de grundlæggende er drevet af modstridende interesser, og hvordan kan staten siges at spille en afgørende rolle for interessen mellem dem?* lægger vi ud med at undersøge, hvordan udvalgte historiske brud har indflydelse på, at der opstår en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer.

Denne indgangsvinkel har vi valgt, fordi vi ønsker at se tilbage i historien for derigennem at kunne forstå, hvorfor kommunikationen omkring partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer ser ud, som den gør i dag. Analysen fungerer altså også som en form for historiefortælling, der skal lede læseren til at få en fornemmelse for den kontekst, kommunikationen omkring partnerskaber opererer i.

Med teoretisk udgangspunkt i Foucault vil vi belyse, hvordan interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer er blevet konstrueret på baggrund af forskellige hændelser i historien. Partnerskaber fremstår i dag som noget selvfølgeligt og logisk. Det forlyder, at der i partnerskaber er store fordele at hente for både virksomheder og frivillige organisationer. Vi ønsker imidlertid at opløse denne selvfølgelighed og vise, hvordan det umiddelbart logiske leder tilbage til en diskursiv konstruktion.

Vi vil i det følgende fremlægge nogle historiske brud, som vi mener, er afgørende for, at der konstrueres en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer. Således ønsker vi at illustrere interessekonstruktionens herkomst og aner. Efterfølgende spørger vi, om disse brud kan siges at have en fællesnævner: er der noget, der binder brudene sammen som gør, at interessen mellem de to parter intensiveres over tid?

3.1 Historiske brud

Det er umuligt at sætte et præcist årstal for, hvornår man første gang kunne skelne en begyndende interesse mellem private virksomheder og frivillige organisationer. Interessen er opstået over tid, og udvikler sig til stadighed. Men den stigende interesse kan overordnet siges at have rødder i en global udvikling, hvor samfundets magtbalance er blevet mere nuanceret. I takt hermed er der kommet et øget fokus på, hvordan private virksomheder og frivillige organisationer positivt kan gøre gavn af hinandens forskelligheder i stedet for at anskue hinanden som fjender (Arts 2002: 28).

Nedenstående skema giver et overblik over, hvilke historiske brud vi har valgt at trække frem⁴¹. Brudene kan karakteriseres som eksempler på nogle overordnede samfundsændringer, og vi iagttager altså nu på strukturniveau. Skemaet skal på en overskuelig måde redegøre for det historiske aspekt: hvordan dannes og transformeres interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer over tid, og hvordan opstår subjektiveringer i kraft af de brud, der formes.

⁴¹ Det er vigtigt at nævne, at vores valg af brud er kontingent. Vi har valgt disse hændelser, fordi vi har fundet dem relevante for den interesse, vi kan iagttage, der er opstået mellem virksomheder og frivillige organisationer. Vi ønsker at påpege, at vi kunne have fortalt mange andre historier, og at de brud vi fremlægger, blot giver et overordnet indtryk af den udvikling, der har fundet sted.

Historiske brud	Interessekonstruktion og subjektivering
<p>Politisk modernisering (1950 til i dag):</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Ny magtbalance mellem stat, marked og civilsamfund 	<p>Virksomheder og frivillige organisationer bliver inviteret til at være en del af politiske processer, hvilket betyder, at der bliver åbnet op for nye koalitioner og bredt samarbejde.</p> <p>Virksomheder og frivillige organisationer får nye roller i samfundet og bliver nu opfattet som aktører, der har noget at byde ind med på den politiske scene.</p>
<p>Private virksomheder: CSR – fra filantropi til forretningsmodel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Milton Friedman, 1970 (Virksomhedernes eneste ansvar er at skabe profit) ♣ Strategisk CSR, 2006 (CSR er en mulighed for at kombinere ansvarlighed og profit) ♣ Global Compact, 1999 	<p>CSR bliver et konkurrenceparameter, som virksomheder kan bruge til at differentiere sig fra hinanden. Virksomhederne kan siges at indtage en ny subjektposition i takt med at CSR bliver en forretningsmodel: virksomheder er stadig profitorienterede, men hvor virksomhederne før blev opfattet som en 'profitmaksimerende maskine', profilerer de sig nu ved at skabe profit på en social ansvarlig måde.</p> <p>At arbejde med CSR betyder ofte at beskæftige sig med emner som: arbejdsforhold, menneskerettigheder, miljø og anti-korruption (Jf. Global Compact). Disse emner stemmer overens med de frivillige organisationers sociale og miljømæssige missioner, og der opstår derfor en fælles interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer.</p>
<p>Frivillige organisationer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Brent Spar case, 1995 ♣ Mere professionelle frivillige organisationer 	<p>Frivillige organisationer bliver opmærksomme på fordelene ved at have virksomhederne som mål for deres påvirkning.</p> <p>Der bliver åbnet op for dialog og samarbejde mellem virksomheder og frivillige organisationer, hvilket også betyder at frivillige organisationer må adoptere en mere 'professionel' tilgang i deres arbejde.</p> <p>De frivillige organisationer omtales stadig som <i>den gode sags forkæmpere</i>, men subjektiveres i stigende grad også som professionelle organisationer, der skal have principperne til at hænge sammen med organisationens økonomiske virkelighed.</p>
<p>Lovgivning:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Ny regering i 2001 ♣ Ændrede forhold for Danida støtte, 2002, 2006 ♣ Handlingsplan for CSR, 2008 ♣ Forslag fra Rådet for Samfundsansvar, 2008 	<p>VK-regeringen skærer i de frivillige organisationers tilskud, hvilket betyder at de må søge efter fundraising andre steder. Frivillige organisationer får øjnene op for virksomhederne som potentiel samarbejdspartner.</p> <p>Statens handlingsplan skal fremme virksomheders arbejde med CSR. Et fokusområde er partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer. Rådet for samfundsansvar anbefaler regeringen at have fokus på partnerskaber i næste handlingsplan.</p> <p>Staten tildeler sig selv en position, hvor den ikke kan varetage samfundets problemer alene. Den har brug for hjælp. Staten søger i den forbindelse at opmuntre til en interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer, så de to parter gennem partnerskaber kan hjælpe staten i løsningen af samfundsmæssige problemer.</p>

3.1.1 Politisk modernisering

Den politiske modernisering refererer til en ændring af samfundets politiske domæne, et nyt syn på styring (governance) samt en skiftende magtbalance mellem stat, marked og civilsamfund (Arts 2002: 28). Arts opdeler den politiske modernisering i to faser: Den tidlige fase (1950 - 1980) er kendetegnet ved en opfattelse af nationalstater som den primære regulerende myndighed. Her kan staten siges at blive subjektiveret som den regerende enhed, der dominerer marked og civilsamfund (Arts 2002: 29). Den anden fase (1980 - i dag) referer til de styringsproblemer, der opstår på baggrund af globaliseringen. Stater kan ikke alene varetage opgaver som national sikkerhed, da problemerne ofte rækker ud over landegrænser – som fx krigen mod terror eller de globale klimaudfordringer. Det formuleres i stigende grad, at nationalstatens kapacitet og magt, ikke længere står stærkt nok – der er brug for andre mere tværnationale kræfter. Konsekvensen heraf er, at statslig styring bliver afløst af *"multi-level governance"* (Arts 2002: 29, Nelson & Zadek 2000: 9), hvor regioner, nationer og internationale organisationer samarbejder om at finde politiske løsninger. Flere aktører får altså mulighed for at påvirke politiske beslutninger – heraf eksempelvis frivillige organisationer og private virksomheder (Arts 2002: 30). Derudover står de store internationale virksomheder i dag for en fjerdedel af verdens samlede GNP⁴² (Heap 2000: 1). Globale virksomheder gør sig altså dominerende i mængden af ressourcer, de har til rådighed (Heap 2000: 1).

Ovenstående eksemplificerer, hvordan forholdet mellem stat, marked og civilsamfund ændrer sig. Frivillige organisationer og private virksomheder får nye roller og mere ansvar i forhold til samfundets ve og vel. De tildeles større indflydelse, og bliver i højere grad inddraget i politiske processer.

3.1.2 CSR – fra filantropi til forretningsmodel

I tråd med den politiske modernisering og den ændrede magtbalance, kommer virksomhedernes rolle i samfundet til diskussion. Milton Friedman argumenterer i 1970 for, at *"there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits"* (Friedman 1970⁴³), og understreger hermed, at virksomheder kun er ansvarlige for at varetage egne økonomiske interesser. Friedmans artikel i New York Times bliver anset som en af de første kritiske udtalelser om CSR, som på daværende tidspunkt handlede om filantropi⁴⁴.

⁴² Gross National Product

⁴³ <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (30/11/10, 11:35)

⁴⁴ Filantropi betyder velgørenhed: at man gør noget, uden en strategisk bagtanke (Neergaard-Dibbern et.al. 2003: 268).

Men da Michael E. Porter og Mark R. Kramer i 2006 udgiver en artikel om CSR⁴⁵, er det med en lidt anden påstand: Nemlig at profit og ansvarlighed ikke nødvendigvis behøver være hinandens modsætninger. Porter & Kramer går ikke imod Friedmans udtalelse, men argumenterer for, at virksomhederne netop kan sikre fremtidig profit ved at være socialt ansvarlige. Eller med andre ord: målet er stadig profit for virksomhederne, men midlet kan være CSR (Porter & Kramer 2002: 10ff).

Og denne opfattelse af CSR som strategisk fordelagtigt, bliver delt af mange. Fra flere sider udtrykker man, at arbejdet med CSR kan have økonomiske fordele for virksomhederne:

"Den væsentligste fordel ved forretningsdrevet samfundsansvar [red. CSR] er, at virksomhedens særlige viden og kernekompetencer udnyttes aktivt til gavn for både virksomheden og for samfundet" (Stat 2008: 16).

"Der er ikke nogen modsætning mellem at drive en god forretning og at være en ansvarlig samfundsborger, hverken lokalt eller globalt - tværtimod. Et stærkt erhvervsliv er helt nødvendigt for udviklingen af en by, et land eller en region - og erhvervslivet har brug for gode relationer til resten af samfundet for at kunne udvikle sig" (Nils Smedegaard Andersen, Koncerndirektør A.P. Møller-Mærsk)⁴⁶.

CSR er altså i dag ikke længere kun et spørgsmål om filantropi, men er derimod blevet et konkurrenceparameter for virksomhederne. CSR er blevet en forretningsmodel, hvor virksomheder, som opererer på et globalt marked i skarp konkurrence, kan differentiere sig ud fra et ansvarlighedsparameter. CSR som udsagn ændrer derved fremtoning: betydningen af CSR går fra at være *en udgift* til nu at indbefatte *mulighed for profit* for virksomhederne.

Debatten omkring CSR kan ses som et brud med opfattelsen af virksomheden som den 'profitmaksimerende maskine'. Virksomhederne kan siges at indtage en ny subjektposition, i takt med at CSR vinder frem: virksomheder er stadig profitorienterede, men profilerer sig ved at tjene profit på en ansvarlig måde. Virksomheders interesse i social ansvarlighed – og i de frivillige organisationer – konstrueres derved som en interesse, der drives af muligheden for økonomisk gevinst.

I overensstemmelse med at CSR bliver en populær forretningsform, lancerer FN i 1999 et internationalt initiativ: *Global Compact*⁴⁷. Global Compact har til hensigt at inddrage virksomheder i løsningen af de

⁴⁵ "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility"

⁴⁶ <http://www.raadetforsamfundsansvar.dk/sw67476.asp> (10/01/11, 16:23)

⁴⁷ Generalsekretær for FN, Kofi Annan, lancerer Global Compact ved World Economic Forum i Davos i Schweiz den 31. januar 1999, <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgs6881.html> (10/12/10, 9:50)

sociale og miljømæssige problemer, som følger med globaliseringen⁴⁸. Initiativet adresserer emnerne: menneskerettigheder, miljø, arbejdsforhold og anti-korruption⁴⁹. Når virksomheder arbejder med CSR, er det ofte disse emner, de beskæftiger sig med, og på den baggrund skabes øget opmærksomhed på de frivillige organisationer, som netop arbejder med de emner, der adresseres i FN's Global Compact (Vestergaard 2006: 3).

I takt med at virksomheder bliver mere engagerede i CSR, ser man, at der sker et brud i forholdet mellem de private virksomheder og de frivillige organisationer: de begynder i stigende grad at tale sammen. Partnerskaber kommer oftere på tale end før, og formuleres som noget, der kan være til stor gavn for både virksomheder og frivillige organisationer. Som den danske stat formulerer det, kan partnerskaber:

"... udrette noget unikt for virksomheder, der på én gang oplever stigende krav om at være effektive i en lean organisation og samtidig optræde ansvarligt i forhold til krav om miljømæssigt og socialt ansvar. For frivillige organisationer drejer fordelene sig langt fra kun om finansiering. Alliancer med virksomheder ses i stigende grad som en genvej til eksempelvis miljøorganisationers realisering af egne klimavisioner".⁵⁰

3.1.3 Frivillige organisationers rolle og mål

Vi har i det ovenstående skitseret, hvordan virksomhedernes rolle har ændret sig i takt med den politiske modernisering, og vi har set, hvordan CSR er blevet et redskab, hvormed virksomheden kan positionere sig som socialt ansvarlig og stadig opretholde fokus på økonomisk profit som det afgørende parameter.

Vi vil nu kaste et blik på de frivillige organisationers interesse i virksomhederne, som også kan siges at have ændret sig over tid, og vi vil se på, hvorledes en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer har været afgørende for, hvilken subjektposition de frivillige organisationer indtager i samfundet.

Antallet af frivillige organisationer er fra 1970'erne⁵¹ til 1990'erne tredoblet (Keck & Sikkink i Vestergaard 2006: 3). Flere mener, at dette brud skyldes, at der i takt med globaliseringen er opstået en større interesse for international politik og for de globale udfordringer, verdenssamfundet står overfor. De frivillige organisationer subjektiveres som institutioner, der skal skabe opmærksomhed omkring

⁴⁸ <http://www.unglobalcompact.org/Languages/Danish/index.html> (10/12/10, 9:55)

⁴⁹ <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (10/12/10, 10:01)

⁵⁰ <http://www.partnershippractice.dk/sw47149.asp> (10/12/10, 10:15)

⁵¹ Frivillige organisationer blev et globalt kendt fænomen netop i 1970'erne, hvor flere frivillige organisationer blev etableret som: "anti-war movements" (Argenti 2004: 92).

sociale og miljømæssige problematikker og derigennem påvirke politiske magthavere. I forlængelse heraf italesættes frivillige organisationer som *“an important part of an explanation for the changes in world politics”* (Keck & Sikkink i Vestergaard 2006: 3).

Der har eksisteret en forestilling om, at de frivillige organisationers primære formål har været at øve indflydelse på forskellige *staters* politiske agenda (Argenti 2004: 93). Men i takt med at magtstrukturer forrykkes, og store selskaber opnår øget indflydelse, sker der et brud med denne forestilling: de frivillige organisationer må i stigende grad også appellere til virksomhederne, som har stor indflydelse på samfundet, og som tilmed er begyndt at subjektivere sig som socialt ansvarlige (Arts 2002: 28). Der konstrueres altså en interesse i de frivillige organisationer for virksomhederne: de private virksomheder kan hjælpe de frivillige organisationer med at få større politisk indflydelse.

Som vi har været inde på tidligere, har forholdet mellem virksomheder og frivillige organisationer i mange år været italesat som antagonistisk: Industrien er af den frivillige sektor blevet tildelt en rolle som 'de slemme fyre', og de frivillige organisationer er af virksomhederne blevet subjektiveret som utopiske og urealistiske (Arts 2002: 26). Men i tråd med at de to sektorer bliver mere interesserede i hinanden, brydes et mønster: hvor de to sektorer hidtil har holdt sig fra hinanden, begynder de nu i stigende grad at samarbejde. Den øgede interaktion betyder dog tilsyneladende ikke, at de to parter påtager sig de samme standpunkter eller roller. Tværtimod lader det til at parterne fastholder en subjektivering af hinanden som meget forskellige. En subjektivering, der imidlertid ikke behøver stå i vejen for, at der åbnes op for øget samarbejde. Et klassisk eksempel er Brent Spar-sagen fra 1995, hvor Shell og Greenpeace kommer i åbenlys karambolage. Sammenstødet skal vise sig at åbne op for en øget interesse de to sektorer imellem.

3.1.3.1 Brent Spar

Shell havde efter flere analyser regnet sig frem til, at den bedste løsning på at komme af med en udtjent olie-boreplatform (Brent Spar) var at sænke den i Nordsøen. Løsningen var bedst set ud fra et miljømæssigt og økonomisk synspunkt, og var blevet godkendt af de europæiske regeringer. Men da Greenpeace blev opmærksom på Shells planer, lød et ramaskrig fra miljøorganisationen, som straks derefter iværksatte en storstilet kampagne mod Shell (Arts 2002: 26).

Og derefter tog sagen en drastisk vending. Pludselig begyndte politikere at betvivle beslutningen, og fra befolkningens side lød nu store protester (Arts 2002: 27). Historien kostede Shell flere millioner dollars i tabt image, og det endte med, at Shell måtte ændre på deres oprindelige beslutning om at sænke platformen, og i stedet måtte de genanvende materialerne til en anden boreplatform.

Historien fortæller om den gennemslagskraft, de frivillige organisationer har i medierne og overfor politikere, og virker som et skræmmeksempel for andre virksomheder: så galt kan det gå, hvis du blive uvenner med en frivillig organisation!

Shell har efterfølgende været nødsaget til at genoverveje virksomhedens sociale ansvarlighed og offentlige profil. I den forbindelse er Shell begyndt at udvikle mere miljøvenlige produkter, og virksomheden har i stigende grad indgået en dialog med de frivillige organisationer (Arts 2002: 27).

Også for Greenpeace fik sagen konsekvenser. Da miljøorganisationen offentliggjorde deres egne estimater omkring konsekvenser af dumpningen, viste tallene sig at være stærkt overdrevne. Greenpeace blev derfor beskyldt for at ændre en beslutning, som i sidste ende havde været bedst for miljøet⁵². Sagen betød, at Greenpeace måtte genoverveje sine fremgangsmåder, og organisationen er ligeledes begyndt at indgå samarbejde med private virksomheder om udviklingen af miljøvenlige produkter (Arts 2002: 27).

Brent Spar-sagen er blot ét eksempel på, at frivillige organisationer stilles overfor krav om at skulle samarbejde med de private virksomheder, hvor de må vise større åbenhed overfor alternative samarbejdsformer og løsningsmodeller (Heap 2000: 1f). Frivillige organisationer må lære nye 'spilleregler' at kende: De må få en forståelse for de strukturer og arbejdsprocesser, der eksisterer i virksomhederne, og internt må de lære at arbejde konstruktivt og professionelt med nye udfordringer, som fx uoverensstemmelser mellem marketing- og kampagneafdelingen (Heap 2000: 8). Brent Spar er et eksempel på, hvordan en øget interesse mellem de to parter fører til, at virksomheder i stigende grad taler etik og forretningsprincipper, sideløbende med at de frivillige organisationer er begyndt at bekymre sig om 'branding' og kundetilfredshed (Heap 2000: 9).

Man kan sige, at de frivillige organisationer, der før i overvejende grad har haft en rolle som samfundets 'løftede pegefinger', nu indtager en ny subjektposition i takt med at de viser samarbejdsvillighed overfor den private sektor. De frivillige organisationer omtales til stadighed som *den gode sags forkæmper*, men subjektiveres i stigende grad også som professionelle organisationer, der skal have principperne til at hænge sammen med organisationens økonomiske virkelighed. Brent Spar sagen startede med en konflikt mellem den private og den frivillige sektor, og har altså ført til det modsatte – nemlig til større åbenhed og øget dialog de to parter imellem (Arts 2002: 27).

⁵² <http://www.greenpeace.org/international/en/about/history/the-brent-spar/> (16/12/11, 10:10)

3.1.4 Danmark: Ny regering og ny lovgivning

Vi har nu skitseret nogle af de hændelser, som har haft betydning for, hvordan interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer er blevet dannet, og har ændret sig over tid. Vi vil nu kaste et blik på nogle danske politiske initiativer, som har påvirket, hvordan interessen mellem de to parter er blevet formet i Danmark.

3.1.4.1 Tværsektorielle partnerskaber

I Danmark tog CSR-debatten udgangspunkt i virksomhederne som social-politisk aktør. Omdrejningspunktet var: hvordan kan virksomhederne give noget tilbage til samfundet udover de allerede eksisterende filantropiske aktiviteter? (Kirkelund 2009: 2). Debatten udspillede sig gennem 1990'erne, og fokus var på det offentlige interesse i at involvere virksomhederne i at sikre velfærden (Kirkelund 2009: 3). Samfundet stod overfor nogle udfordringer i form af stigende arbejdsløshed og et større krav til arbejdsstyrkens kompetencer som følge af globaliseringen. Det havde hidtil været et problem, som det offentlige skulle løse, men daværende Socialminister Karen Jespersen introducerede kampagnen 'et fælles ansvar', hvor virksomhederne blev opfordret til også at spille en aktiv del i løsningen af disse problemer (Kirkelund 2009: 4). Med det blev der åbnet op for de tværsektorielle partnerskaber, og yderligere blev danske virksomheder af staten subjektiveret som *medansvarlige* i forhold til at løse samfundets problemer.

3.1.4.2 Ny regering

I 2001 overtog Venstre og Konservativ statsmagten, og deres liberale politik kan siges at have fået konsekvenser for de frivillige organisationers position i samfundet: I 2002 blev der vedtaget en ny finanslov, hvor den bilaterale ngo-bistand blev skåret med 9,5 %, på linje med den generelle justering af udviklingsbistanden⁵³.

I 2006 indførte regeringen et krav om egenfinansiering, som et forsøg på at styrke de frivillige organisationers folkelige forankring⁵⁴. Kravet betyder:

*"at frivillige organisationer fremover skal supplere det bidrag, de får fra staten, med et beløb betalt af egne, privat-indsamlede midler. Egenfinansieringen udregnes ved årets udgang på baggrund af det beløb, organisationerne har forbrugt til program- og projektaktiviteter under rammebevillingen det pågældende år."*⁵⁵

⁵³ <http://www.netpublikationer.dk/um/3911/html/chapter01.htm> (16/12/10, 11:00)

⁵⁴ <http://www.um.dk/da/menu/Udviklingspolitik/OmUdviklingspolitik/U-landsoplysning/AvisenUdvikling/Artikelbibliotek/NGO/IBISOGMSSlapMedSkraekken.htm> (13/01/11, 8:33)

⁵⁵ <http://www.netpublikationer.dk/UM/7912/html/chapter13.htm> (13/01/11, 9:05)

Med den nye regering kommer der altså pres på de frivillige organisationers økonomi. Staten bryder med den måde, frivillige organisationer før har skaffet penge og de skal nu finde andre veje til at sikre økonomisk stabilitet. Et oplagt sted at søge hjælp er hos virksomhederne, som i takt med at CSR bliver mere populært, er på udkig efter hjælp til at subjektivere sig selv som socialt ansvarlige.

3.1.4.3 Ny lovgivning

I maj 2008 udsender regeringen en handlingsplan for virksomheders samfundsansvar:

"Danmark skal være internationalt kendt for ansvarlig vækst. Med handlingsplanen vil regeringen styrke danske virksomheders arbejde med forretningsdrevet samfundsansvar. Danske virksomheder skal drage fordel af at være i en global førerposition, når det gælder erhvervslivets samfundsansvar."⁵⁶

Regeringen ønsker altså at fremme virksomheders arbejde med CSR, og dette bliver suppleret med en ændring af årsregnskabsloven gældende fra 2009. Loven betyder, at de største virksomheder i Danmark nu bliver pålagt at oplyse om deres arbejde med CSR i deres årsrapport. Virksomhederne skal redegøre for virksomhedens politikker for samfundsansvar, oplyse om hvordan politikkerne omsættes til praksis og vurdere, hvad der er opnået som følge af arbejdet med samfundsansvar. Har virksomheden ikke politikker for samfundsansvar, skal dette ligeledes oplyses⁵⁷.

Som led i handlingsplanen gennemfører Center for Samfundsansvar i samarbejde med Dansk Industri projektet Partnership Practice i 2008. Projektet opmuntrer til, at virksomheder og frivillige organisationer skal indgå i partnerskaber. I forbindelse med Partnership Practice bliver der afholdt en række seminarer og som resultat af dette, lanceres hjemmesiden partnershippractice.dk⁵⁸. På hjemmesiden er der gode råd til de virksomheder og frivillige organisationer, som er interesserede i partnerskaber. Blandt andet oplyses der om nogle af de mange fordele, virksomheder og frivillige organisationer kan få ud af partnerskaberne:

⁵⁶ <http://www.samfundsansvar.dk/sw60604.asp> (17/12/10, 10:17)

⁵⁷ <http://www.samfundsansvar.dk/sw60596.asp> (17/12/10, 10:19)

⁵⁸ <http://www.partnershippractice.dk/sw47149.asp> (17/12/10, 10:50)

	Giver	Får	
Virksomheden	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faglig viden ○ Faglig sparring ○ Udstyr ○ Penge ○ Medarbejdere ○ Marketingviden ○ Distributionskanaler ○ Designudvikling/ produktudvikling ○ Løsninger ○ Produkter ○ Teknik/management/ styringsredskaber 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ny viden ○ Lokal indsigt/civilsamfundsindsigt ○ Faglig sparring ○ Den gode historie/PR ○ Stolte medarbejdere ○ Opfyldt værdigrundlag ○ Afsætningsmuligheder/distribution af tøj og ting ○ Produktudvikling ○ Forretningsudvikling ○ Opfyldt CSR-strategi 	
	NGO'en	<ul style="list-style-type: none"> ○ Landeviden/lokal viden ○ Risikostyring ○ Kompetencer/ekspertviden ○ "Skjult indsigt" ○ PR-værdi ○ Historier ○ Etik ○ Global NGO'er netværk ○ Distributionskanaler 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Indsigt i fagområder ○ Penge ○ Udstyr ○ PR ○ Marketinghjælp ○ Øget politisk gennemslagskraft ○ Adgang til virksomhedens medarbejdere og kunder ○ Innovation ○ Ekspertise & redskaber

Figur 2

Med handlingsplanen, den nye lovgivning og hjemmesiden Partnership Practice bliver der fra statens side for alvor sat fokus på CSR og på partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer. Senest anbefaler Rådet for Samfundsansvar⁵⁹:

"At erhvervsliv og organisationer gennemfører initiativer for at stimulere partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer – særligt i udviklingslande" (Rådet for samfundsansvar 2010: 11).

Derudover anbefaler rådet at staten stimulerer partnerskaber:

"Rådet anbefaler, at regeringen stimulerer multistakeholder partnerskaber mellem virksomheder, organisationer og frivillige organisationer (såvel nationale som lokale frivillige organisationer). Det kan for eksempel ske ved at give virksomheder og organisationer viden om fordelene ved partnerskaber og praktisk hjælp til indgåelse af partnerskaber ved at videreudvikle den eksisterende portal PartnershipPractice" (Rådet for Samfundsansvar 2010: 16).

⁵⁹ <http://www.raadetforsamfundsansvar.dk/sw67476.asp> (17/12/10, 11:08)

Citaterne indikerer, at partnerskaber mellem private virksomheder og frivillige organisationer også vil komme til at præge statens initiativer indenfor CSR fremover. Generelt kan man sige, at staten siden 1990'erne har brudt med en forestilling om, at den danske stat alene er ansvarlig for at løse samfundets problemer. Staten søger gennem diverse initiativer at opmuntre til en interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer: vi ser først, at staten tildeler virksomhederne en position som 'medansvarlige', og dernæst at staten ændrer på de frivillige organisationers rammebetingelser, ud fra et ønske om at subjektivere organisationerne som 'folkeligt forankrede'. Således er der over tid blevet konstrueret en interesse for staten i, at den private og den frivillige sektor skal samarbejde, så de to parter gennem partnerskabet kan hjælpe staten med at løse samfundsmæssige problemer.

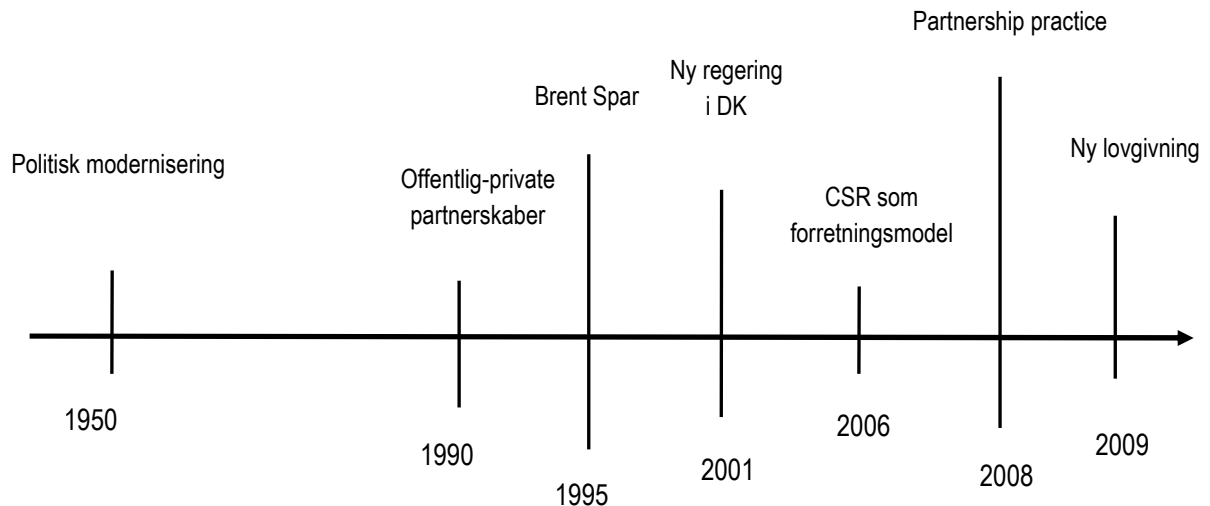
3.2 De historiske bruds fællesnævner

Vi har i ovenstående fremlagt nogle af de historiske brud, som vi mener, er afgørende for, at der konstrueres en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer. Vi vil kort reflektere over, om der kan siges at være noget overgribende, en fællesnævner, i disse brud. Danner vi os et overblik over, hvordan virksomhedernes og de frivillige organisationers interesser er blevet konstrueret, synes der at være noget, der går igen: nemlig en accept af, at de to parter er forskellige, men at forskelligheden ikke blokerer for et samarbejde, tværtimod udgør forskelligheden en ressource: Med CSR som en forretningsmodel accepteres det, at virksomhederne er drevet af at skabe økonomisk profit, men at de kan gøre dette på en ansvarlig måde. Og med Brent Spar eksemplet ser vi, at de frivillige organisationer kan skabe resultater som samfundets kritikere, men at de samtidig er begyndt at udvise professionalisme og større samarbejdsvillighed. Og med staten ser vi, at den opmuntrer til partnerskaberne, fordi staten har brug for de to parter, netop i kraft af deres forskellighed.

Noget tyder altså på, at der eksisterer en enighed om, at præmissen er *forskellighed*. Parterne synes over tid at være blevet enige om at være uenige. De komplementerer hinanden i kraft af deres forskellige ressourcer. De historiske brud er afgørende for, at der opstår en stigende interesse mellem frivillige organisationer og private virksomheder, og det brudene bringer frem, er bevidstheden om, at de har brug for hinanden. Brudene har således bidraget til at skabe et ideal om komplementaritet: det er i kraft af parternes forskellige ressourcer, at der opstår en interesse i hinanden.

3.3 Delkonklusion

Vores intention med ovenstående analyse har været at vise, at selvom interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer i dag bliver fremlagt som en selvfølgelighed, er den blevet konstrueret over tid. Vi har fremlagt udvalgte historiske brud og undersøgt, hvordan brudene kan siges at have indflydelse på, at der opstår en stigende interesse mellem de to parter.



Figur 3: oversigt over historiske brud

Først har vi set, hvordan den politiske modernisering har ændret på forholdet mellem stat, civilsamfund og marked. Udviklingen har betydet, at virksomheder såvel som frivillige organisationer i stigende grad bliver inddraget i politiske løsninger, hvilket har åbnet op for nye samarbejdsformer på tværs af sektorer. I forlængelse heraf er virksomhedernes rolle i samfundet kommet til debat og med CSR som *forretningsmodel*, kan virksomhederne i stigende grad siges at indtage en subjektposition som profitorienterede men med tanke for social ansvarlighed. Vi har set, at der i den forbindelse er sket et brud i forholdet mellem private virksomheder og frivillige organisationer: hvor de to sektorer hidtil har holdt sig fra hinanden, begynder de nu i stigende grad at tale sammen.

Brent Spar-sagen er et eksempel på, at der bliver åbnet op for dialog de to parter imellem. Derudover viser eksemplet, at de frivillige organisationer indtager en ny subjektposition i samfundet: de omtales til stadighed som *den gode sags forkæmper*, men subjektiveres nu også som professionelle organisationer, der forstår sig på forretning og økonomi. Den øgede interaktion betyder dog tilsyneladende ikke, at virksomheder og frivillige organisationer søger at fjerne sig fra de uenigheder, der eksisterer imellem dem. Tværtimod synes parterne at fastholde en subjektivering af hinanden som *forskellige*.

Efterfølgende har vi rettet blikket mod Danmark og set på, hvorledes danske politiske initiativer har påvirket interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer. I Danmark er der de seneste år sket store ændringer for de frivillige organisationer: Staten har søgt at subjektivere dem som *folkeligt forankrede*, ved at skære i statstilskuddet, og de frivillige organisationer er således blevet tvunget til at søge om penge andre steder fra. Samtidig har staten med 1) handlingsplanen for virksomheders samfundsansvar, 2) ændringen af årsregnskabsloven og 3) projektet Partnership Practice, forsøgt at fremme CSR og særligt partnerskaber. Vi har set, at staten derigennem har søgt at subjektivere virksomhederne som *medansvarlige* og derved brudt med en forestilling om, at den danske stat er eneansvarlig for løsningen af samfundets problemer. Staten ønsker altså at føre de to parter sammen af ressourcemæssige hensyn.

Afslutningsvis har vi ligeledes konkluderet, at der eksisterer en bevidsthed om, at frivillige organisationer og private virksomheder har brug for hinandens *forskellige* ressourcer. Fælles for de historiske brud vi har fremlagt, er således, at der er blevet skabt et ideal om komplementaritet: det er på grund af parternes forskellighed, at der opstår en interesse mellem dem. Det er fordi, de er uenige, at de kan blive enige om et samarbejde.

Med denne historiefortælling vil vi bevæge os videre. Vi forlader nu Foucault, og vi vil i stedet se på, hvordan virksomheder, frivillige organisationer og staten kommunikerer om partnerskaber. Således bevæger vi os fra at anskue på strukturniveau, til at dykke 'ned' i partnerskaberne. Vi ønsker at analysere os frem til partnerskabernes kommunikative grundkodning, og derved give partnerskaberne form.

4. Analyse 2

Vi har i ovenstående analyse set på, hvordan udvalgte historiske brud har haft betydning for, at der er opstået en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer. En interesse som udmønter sig i, at der i dag bliver indgået mange partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer.

Efter at have undersøgt *hvorfor* de to parter er begyndt at interessere sig for hinanden, vil vi nu undersøge, *hvordan* interessen kommer til udtryk som partnerskaber. Vi ønsker her at besvare vores andet delproblem: *Hvordan kommer interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer til udtryk som partnerskaber? Og hvordan spiller staten en rolle for relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer?*

Med analysen søger vi at komme ind under huden på partnerskabskommunikationen – vores intention er at anskueliggøre fænomenet *partnerskaber*. Først iagttager vi, hvordan interessen kommer til udtryk set ud fra virksomhedernes og de frivillige organisationers iagttagelser af partnerskaber. Vi benytter os af en Luhmann inspireret formanalyse, og leder efter partnerskabernes grundform. Helt konkret ser vi på, med hvilke ord, virksomhederne og de frivillige organisationer beskriver partnerskaberne og derved også sig selv og hinanden. Med et anden ordens blik søger vi således at danne os et overblik over de termer, partnerskaberne omtales med, og vi bliver derved i stand til at nærme os partnerskabets kommunikative grundkodning – dvs. partnerskabets form.

Dernæst skifter vi iagttagelsespunkt og ser på, hvordan staten spiller en rolle for relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer. Vi ser på, hvordan staten som stimulator og facilitator for partnerskaberne, er med til at reproducere den forskel, som virksomheder og frivillige organisationer iagttager partnerskaber ud fra.

4.1. Partnerskabers kommunikative grundkodning

Vi kan i vores empiri iagttage, at både virksomheder og frivillige organisationer understreger, at partnerskaber skal bygge på tillid, gensidig respekt, fortrolighed og løbende dialog. Samtidig bliver der lagt stor vægt på, at det også er vigtigt at have en kontrakt, som formulerer nogle helt klare principper for samarbejdet. Kontrakten er et vigtigt udgangspunkt for partnerskabet, da virksomheder og frivillige organisationer vil noget forskelligt, og har forskellige ting at byde ind med. Vi vil i det følgende se nærmere på, hvordan partnerskaber markeres som henholdsvis kærlighed og kontrakt.

4.1.1 Kærlighed – uformelle relationer

I empirien fremgår det tydeligt, at det er vigtigt, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer bygger på nogle uformelle relationer. Både de frivillige organisationer og virksomhederne udtrykker, at det ikke er tilstrækkeligt at lede tilbage til kontrakten, når man skal blive enig og træffe beslutninger. De uformelle relationer spiller altså en stor rolle, når kontrakten er underskrevet:

"altså der er ikke det der kunde-klient forhold, der er noget andet, men det er jo ikke noget man skriver ned. Det er sådan noget lidt usagt, det er jo ikke noget vi sådan håndterer eller i hvert fald formelt" (Virksomhed 1, 2010: 6).

"alt hvad vi laver inden om [red. kontrakten], det er simpelthen på aftaleplan. Det er nærmest spyt i næven og trykke hinanden i hånden. Der skriver vi ikke nogen ting ned – med mindre det er, hvor vi skal have væsentligt flere penge op af lommen" (Virksomhed 2, 2010: 7).

Citaterne er eksempler på, at der sker ting i et partnerskab, som kontrakten ikke kan afgøre, og ikke skal afgøre. Der skal være plads til *det usagte*. Et andet eksempel er følgende citat, hvor en virksomhed udtrykker, at der er nogle processer, som det ikke er muligt at styre formelt. Det tager tid at opbygge en relation mellem to parter, som ikke kender hinanden:

"Det er gået langsommere med at få ligesom rullet partnerskabet i gang end man havde håbet på. Og det handler jo meget om, at man skal lære hinanden at kende, man skal finde hinanden, hvordan er det man arbejder, hvad er det man har brug for" (Virksomhed 2, 2010: 4).

Blandt både virksomheder og frivillige organisationer er der bred enighed om, at partnerskaber udvikles processuelt: gennem løbende dialog (Virksomhed 2, 2010: 9, Rasmussen 2010: 3) ved at lytte til hinanden (Virksomhed 1, 2010: 9) og ved skyldig hensynstagen til hinandens behov (Virksomhed 2, 2010: 11). Partnerskabet stopper altså ikke ved kontrakten, som en virksomhed udtrykker det: *"der opstår også nye muligheder ud af sådan et partnerskab. Som er rigtig spændende også" (Virksomhed 3, 2010: 16).*

Når et partnerskab bygger på uformelle relationer, bliver det vigtigt, at parterne kan stole på hinanden. Som en virksomhed udtrykker det: *"vi åbner vores bøger fuldstændig, altså de får alt at se [...], så der er en kæmpe fortrolighed omkring det, fordi vi bliver nødt til at lukke dem helt ind, så de kan sige: 'arhhh kunne I ikke godt lige stramme skruen der'" (Virksomhed 1 2010: 2).*

At give indsigt i hinandens organisationer kræver, at der er en enorm mængde af tillid mellem parterne. Tillid er også en afgørende ingrediens i det vellykkede partnerskab i følge sekretariatschef i ISOBRO, Mette Holm: *"Og så er alt samarbejde i virkeligheden baseret på tillid. Kontrakt det er måske 40 %.*

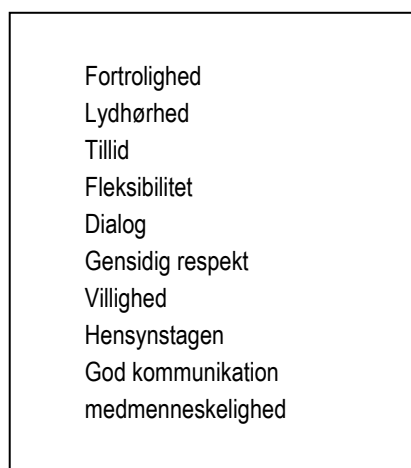
Resten det er tillid. Det er relationer [...]. Jeg tror, at det vigtigste grundlag for samarbejdet det er faktisk, at man har en tillid til hinanden” (Holm 2010: 6f).

Mette Holm bakkes op af Hanne Rasmussen som understreger, at gensidig tillid er en vigtig forudsætning for partnerskabet:

”... de steder hvor partnerskaberne fungerer virkelig godt, der kigger man ikke ret meget på kontrakten, fordi der er hele tiden den her gensidige tillid til, at hvis jeg giver dig noget her, så får jeg også noget tilbage igen, og man går ikke hele tiden og tæller på knapper, og hvor meget man når det ene eller andet år fordi man ved, at i sidste ende så får alle noget ud af det her og der er en gensidig respekt omkring det. Og så er kontrakten meget lidt vigtig” (Rasmussen 2010: 4).

4.1.2 Opsamling

Vi har nu præsenteret, hvordan de uformelle relationer træder frem i empirien som noget særligt vigtigt.



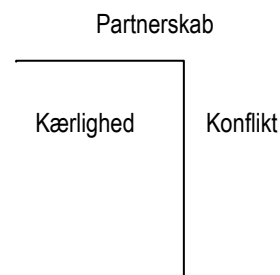
Figur 4

Figuren til venstre giver et overblik over de termer, der bruges i partnerskabskommunikationen.

Kaster man et blik på listen med de ord, der markeres i partnerskabskommunikationen, mener vi, at det bliver muligt at iagttage et bestemt tema: kærlighed. Vi mener, at der gennem et fokus på uformelle relationer og anvendelse af disse 'bløde' ord kan iagttages en kærlighedskommunikation mellem virksomheder og frivillige organisationer. Som Mette Holm beskriver det: *"man mødes og sød musik opstår. Man finder ud af, at det her det kan faktisk være til gavn for os."* (Holm 2010: 4).

På baggrund af ovenstående analyse mener vi at kunne iagttage, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer kan illustreres som vist i figur 5.

Formen illustrerer det tema, som vi i ovenstående har iagttaget bliver markeret, nemlig kærlighed. Vi iagttager, at partnerskaber bliver omtalt med en tilnærmelsesvis vammel rosenrød tone, og at alle de konflikter, man nødvendigvis må forvente opstår i et hvilket som helst samarbejde, ikke kommunikerer som en del af partnerskabet. Vi stiller derfor konflikt på den umarkerede side af forskellen.



Figur 5

4.1.3 Kærlighedens form

Vi konkluderer altså, at partnerskaberne kommunikerer som kærlighed. Med denne konklusion må man nødvendigvis spørge sig selv: hvordan kan man iagttage at der iagttages, når der kommunikeres i kærlighedens form? Vi vil i det følgende reflektere over, hvad det vil sige, når partnerskaber kommunikerer som kærlighed⁶⁰.

Ifølge Andersen og Born er kærlighedssystemets funktion at lukke sig om det højst personlige, hvor saglige temaer ikke kan isolere sig fra gensidig anerkendelse og sammenknytning af hinandens identitet (Andersen & Born 2005: 173):

"I kærlighedskommunikation tager man enten den anden med hele dennes livshorisont og omverdensbillede eller afviser det hele. Det er ikke muligt i et højst personligt forhold at anerkende den anden uden at anerkende dennes syn på verden, fordi dennes syn på verden er vedkommendes identitet" (Andersen & Born: 2005: 173).

I kommunikationen om partnerskaber iagttager vi, som beskrevet, at parterne i høj grad anerkender hinandens forskelligheder. Men at partnerskaber kommunikerer som kærlighed, betyder ikke nødvendigvis, at der er reelle følelser på spil. Følelæssproget er kun et udtryk for, at man er enige om at 'spille' i kærlighedens kode. Et af spillets regler er, at man blot skal vise, at man elsker, og hvad man så i bund og grund *føler*, er sagen uvedkommende (Andersen & Born 2005: 161). Altså betyder dét, at virksomheder og frivillige organisationer kommunikerer i kærlighedens kode ikke nødvendigvis, at der er

⁶⁰ Det gør vi med teoretisk udgangspunkt i Niels Åkerstrøm Andersens og Asmund W. Borns (2005) udlægning af kærlighedens kodificering.

kærlighed mellem dem. Dette er værd at overveje, specielt i forhold til at vi har at gøre med to organisationer, der traditionelt set ikke er interesserede i hinanden, og som arbejder med forskellige mål, har forskellig kultur og forskellige værdier. Vi mener ikke, at det er sagen uvedkommende, hvilke følelser parterne har for hinanden, da den rosenrøde kærlighedskommunikation måske netop er en måde at slippe uden om, at der faktisk ikke er kærlighed mellem virksomheder og frivillige organisationer. Man kan i tråd med Andersen & Born sige, at virksomhederne og de frivillige organisationer spiller spillet godt, når de kommunikerer i kærlighedens kode. Ved at fremhæve kærligheden, har de to parter mulighed for at skjule den uenighed, der eksisterer mellem dem, og i stedet kommunikere partnerskabet som et gensidighedsforhold, der bygger på tillid.

4.2 Kontrakt – formelle relationer

Vi har nu set på, hvordan virksomheder og frivillige organisationer lægger stor vægt på de uformelle relationer i et partnerskab. Vi har i den forbindelse redegjort for, hvordan vi mener, at partnerskaber kan siges at blive kommunikeret som kærlighed. I det følgende vil vi rette blikket en lidt anden vej og se på, hvordan partnerskaber samtidig kan siges at blive kommunikeret som *kontrakt*.

Sideløbende med kærlighedskommunikationen iagttager vi, at virksomheder og frivillige organisationer tager afstand fra hinanden: de pointerer på hver deres måde, at den anden part er af en helt anderledes karakter, og at den anden part kan have svært ved at forstå nogle vigtige forudsætninger for samarbejdet. Frivillige organisationer ruller med øjnene, når man spørger dem om virksomheders tålmodighed, og virksomheder ryster på hovedet, når snakken falder på frivillige organisationers effektivitet og tempo. Parterne kan finde på at drille hinanden, som når en virksomhed sarkastisk pointerer: *"Den frivillige organisation har jo også en bundlinje (griner)"* (Virksomhed 2, 2010: 6). Denne form for kommunikation synes noget anderledes end kærlighedens, hvor man som beskrevet ovenfor skal *anerkende den andens syn på verden uden forbehold*. Kommunikationen bliver nu pludselig meget formel. Hvis man ser nærmere på udtalelserne om, hvor forskellige de to parter er, og hvor svært det til tider kan være at blive enige, bliver der i forlængelse heraf lagt stor vægt på, at kontrakten er en elementær del af samarbejdet. Der bliver nødvendigvis nødt til at eksistere nogle helt klare retningslinjer for samarbejdet:

"kontrakten er jo et stykke papir, som ligger som sådan ... hvad skal man sige ... et baggrundsarbejde. Den stimulerer nogle vilkår, og den sikrer, at vi har nogle helt klare linjer på, hvor mange penge og hvornår. Det er mere sådan en ramme for, hvad vi arbejder for..." (Virksomhed 2, 2010: 7).

Som det fremgår af citatet, er en af kontraktens primære funktioner, at den skal skabe klare linjer. Når vi under interviewene spurgte til, hvad der er det vigtigste for, at partnerskaber kan fungere, var virksomheder og frivillige organisationer enige om, at der skal eksistere nogle konkrete aftaler om, hvad hver part skal have ud af samarbejdet. Eksempelvis forklarer en virksomhed:

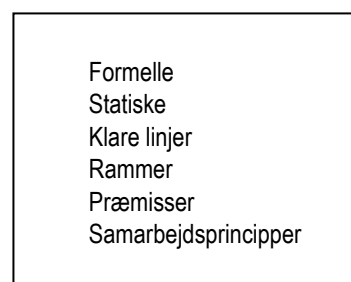
"ja du skal have en kontrakt, du skal sørge for at det er specificeret hvad den ene part skal have ud af det og hvad den anden part skal have ud af det, altså der er nogle grundlæggende samarbejdsprincipper i det" (Virksomhed 1, 2010: 6).

Kontrakten er vigtig i forhold til at få kridtet banen op og få afklaring på, hvor grænserne drages. Således forklarer John Nordbo fra WWF:

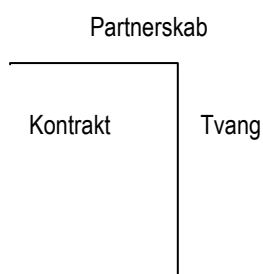
"der er jo helt klart ting, som jeg prøver at undgå [red. i kontrakten]. Og det ene det er, at de forsøger at købe os til, at holde vores kæft. Og det findes helt klart at virksomheder, der bliver kritiseret i medierne på det ene eller det andet område, kan finde på at henvende sig her" (Nordbo 2010: 3).

4.2.1 Opsamling

I vores analyse af empirien iagtager vi, at der bliver lagt stor vægt på, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer skal være funderet i nogle formelle relationer og klare retningslinjer. Kontrakten er et vigtigt element. Figur 6 danner et overblik over de termer, der bruges om partnerskaber.



Figur 6



Figur 7

Med ovenstående taget i betragtning synes det, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer kommunikerer som *kontrakt*. Dernæst må vi spørge os selv: Hvordan kan man iagttage at der iagttages, når der kommunikerer i kontraktens form? Vi mener, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer kan opstilles som vist i figur 7.

Når vi sætter kontrakt på den markerede side, er det altså fordi, virksomheder og frivillige organisationer fremhæver denne i kommunikationen. Kontrakten skaber rammerne for samarbejdet, og specificerer, hvad de to parter har af aftaler med hinanden. Kontrakten er, ligesom partnerskaber, fuldstændig frivillige, og vi har derfor valgt at skrive tvang på den umarkerede side. Hvordan en kontrakt kan være frivillig, vil vi uddybe i det følgende.

4.2.2 Den frivillige kontrakt

Der etableres en pligt, når parterne underskriver kontrakten, og indgår partnerskabet. Dermed mister de hver især en lille smule frihed. Men kontrakten forudsætter, ifølge Luhmann, samtidig også frihed, da den moderne kontrakt er en kontrakt, hvor der ikke med kontrakten installeres et herredømmeforhold. Kontrakten bygger derimod på et gensidighedsforhold, da kontrakten etableres mellem frie individer (Andersen 2003: 44). Denne form for gensidighed er i høj grad en, man kan iagttage i vores empiri, fx når en virksomhed udtrykker:

"det vigtigste [red. i partnerskaber] det er, at der er det der, hvad skal man sige både fortrolighed og gensidighed i partnerskabet og en villighed til at man forsøger at udvikle det fremad og med skyldig hensynstagen til hver enkelt behov, og det kan være svært nogle gange, fordi man kan også godt vælge at bøje sig så meget at ryggen knækker, altså det skal man lade være med. Det er også derfor, at det er vigtigt at anerkende, at det er to separate organisationer, som skal finde et eller andet fælles sted hvor de kan arbejde sammen, og det er ikke det samme, som at vi skal være hinandens spejle, og at vi skal sørge for, at vi er konstante, at alle berøringsflader er koordineret, men det betyder at der er en respekt for det [red. den anden laver]" (Virksomhed 2, 2010 11).

Citatet understreger, hvordan partnerskabet – og kontrakten – bygger på et gensidighedsforhold mellem frie individer, som hver især skal anerkende *at det er to separate organisationer, som skal finde et eller andet fælles sted, hvor de kan arbejde sammen*. Virksomheder og frivillige organisationer skulle altså gerne mødes som ligemænd. At den moderne kontrakt bygger på gensidighed frem for den enes magt over den anden, betyder ifølge Åkerstrøm Andersen, at den pligt, der træder i kraft når kontrakten indgås, er en pligt, som kun gør sig gældende som pligt i kraft af individets frivillige binding af egen frihed.

Kontrakten indeholder altså en frivillighed, en gensidighed, en *ikke-pligt*. I kommunikationen om partnerskaber giver kontrakten kun mening, hvis den sidestilles med kærlighed. Omvendt giver kærligheden kun mening, hvis den sidestilles med kontrakt. Det bliver altså en særlig form for kontrakt og en særlig form for kærlighed, der karakteriserer partnerskabskommunikationen. Vores pointe er her,

at partnerskabet som både kontrakt og kærlighed kan oversættes til at være et ægteskab. Det vil vi uddybe i nedenstående.

4.3 Partnerskabet som ægteskab

Vi har i ovenstående skitseret, hvordan kommunikationen om partnerskaber danner to overordnede former: *kærlighed og kontrakt*. Vi vil i det følgende redegøre for, hvordan de to former kan forstås i sammenhæng. Vores påstand er, at virksomheder og frivillige organisationer iagttager partnerskabet som et ægteskab, hvor både kærligheden og kontrakten spiller en afgørende rolle. Denne påstand understøttes gennem udtalelser fra både virksomheder og frivillige organisationer, som også selv illustrerer partnerskabet som et ægteskab:

"det [red. partnerskabet] skal jo gerne være et lykkeligt ægteskab, hvor man hver især får det man har brug for og kan give, det man kommer med" (Virksomhed 3, 2010: 14).

"Det er meget et spørgsmål om at have en så tæt dialog som muligt. Sådan så det er et partnerskab. For det er jo det, partnere gør. De taler sammen. Altså, det er ret meget som derhjemme: Hvis man er stille overfor hinanden i 3 dage, så er det nok fordi, der er et eller andet galt" (Virksomhed 2, 2010: 6).

Mette Holm fra ISOBRO inddrager også ægteskabsmetaforen til at forklare, først hvordan et partnerskab er bygget op omkring de uformelle processer:

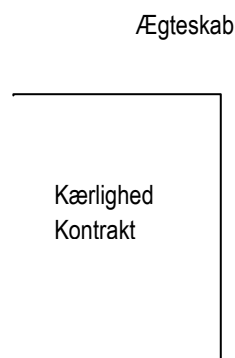
"Så vil jeg sige, at [red. med strategiske partnerskaber] så er vi der, hvor vi har nået ægteskabsniveauet. Så er vi ikke længere på date, og vi er ikke faste kærestes, vi er der, hvor vi er forlovede eller gift [...] Jeg er også gift, og det, der binder os sammen, det er jo ikke det der stykke papir vi har [...]. Det er noget helt andet. Og det er i virkeligheden det samme her" (Holm 2010: 7).

Og dernæst til at forklare, at formelle retningslinjer nødvendigvis må være en del af ægteskabet – især når ægteskabet mislykkes:

"Det er jo det, i skilsmisse, hvem skal have børnene og bilen og huset og alt det der? Og det er der også nødt til at være helt klare aftaler om, når man er så involverede. Og det mener jeg også at der skal være. Men jeg mener også at man er naiv hvis man tror, at alt hvad der kan ske mellem parterne, det står i den kontrakt. Det gør det ikke" (Holm 2010: 7).

Ved at bruge ægteskabsmetaforen forklarer en virksomhed yderligere, at *"vi må acceptere og respektere, at den partner vi har valgt at gifte os med her, fungerer altså på en anden måde end vi selv gør"* (Virksomhed 3, 2010: 17).

Vi har gjort rede for, hvordan partnerskaber på den ene side markeres som kærlighed, og på den anden side markeres som kontrakt. Derefter har vi set på, hvordan både virksomheder og frivillige organisationer metaforisk sidestiller partnerskabet med et ægteskab. På den baggrund er vores efterfølgende udgangspunkt, at ægteskabet udgør den enhed, iagttagelsen af partnerskaber tager udgangspunkt i. Dette kan opstilles i formen illustreret i figur 8.



Efter at have fundet frem til, at ægteskabet udgør den ledeforskel, partnerskabskommunikationen løber over, bliver vi nu i stand til at iagttage, hvilken betydning dette blik har for kommunikationen. Som

Figur 8

vi har fremlagt det i analyse 1, er der en interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer, men samtidig er der også traditionelt set en ikke-interesse mellem dem. Man kan se i empirien, at de to parter, samtidig med at de omtaler hinanden som ægtefæller, også lægger stor vægt på, at de er meget forskellige.

Mette Holm fremhæver denne forskellighed, når hun siger: *"Jeg tror nogen gange, så er afstanden i verdensopfattelsen meget meget stor, og det giver nogle udfordringer."* (Holm 2010: 6). Og i tråd hermed forklarer Hanne Rasmussen, hvordan disse *forskellige verdensopfattelser* kan skabe nogle fordomme hos de to parter, som kan blive en forhindring for udviklingen af partnerskabet:

"... man møder virksomheder, der helt traditionelt kan se frivillige organisationer som hattedamer, som uprofessionelle, som ukontrollerede ... hvor organisationen kan se virksomheden som manglende forståelse, som meget snæversynede" (Rasmussen 2010: 3).

Ud fra ovenstående citater kan vi iagttage, at selvom virksomheder og frivillige organisationer kommunikerer partnerskabet som et ægteskab, er der også meget der tyder på, at parterne i bund og grund har svært ved at forene sig med hinanden.

Vi kan altså konstatere, at ægteskabet mellem virksomheder og frivillige organisationer er et kompliceret forhold. Vi har set, hvordan organisationerne udtrykker, at dét at de er forskellige, kan skabe problemer i partnerskabet. Men hvordan får de to organisationer så ægteskabet til at fungere? Er der brug for en parterapeut til at sikre, at parterne kan blive enige om indholdet i kontrakten, og samtidig få kærligheden til at blomstre på trods af deres forskelligheder?

Med udgangspunkt i denne refleksion vil vi nu vende blikket mod staten og se på, hvilken rolle staten spiller i forholdet mellem virksomheder og frivillige organisationer.

4.4 Statens rolle i ægteskabet

I tråd med vores analysestrategi skifter vi nu iagttagelsespunkt og spørger til sidste halvdel af delproblem 2: *Hvordan spiller staten en rolle for relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer?* Vi iagttager, hvordan staten iagttager partnerskaber, og vi bruger dette blik til at sige noget om statens rolle i forholdet mellem virksomheder og frivillige organisationer.

Vi har i analyse 1 set, hvordan ændringer i virksomheders og frivillige organisationers rammebetingelser skaber en interesse mellem de to organisationer. Vi har iagttaget, at staten er afgørende i den henseende, da den søger at fremme partnerskaber gennem eksempelvis lovgivning. I ovenstående har vi konkretiseret interessen, og vi har beskrevet, hvordan partnerskaber kommer til udtryk som et ægteskab, der bygger på kærlighed og kontrakt. I vores empiri kan vi se, at staten også bakker op om denne beskrivelse af partnerskaber. Staten bruger blandt andet metaforer som *at holde i hånd og flette fingre* (Stat 2010: 8), når den skal beskrive, hvordan partnerskaber kan opstå og udtrykker yderligere:

*"På den ene side er det en god idé at tale samarbejdet og dets forventede resultater grundigt igennem på forhånd. På den anden side spiller tillid under alle omstændigheder en afgørende rolle for et partnerskab, som parterne først for alvor bliver klogere på ved at tage de første forsigtige skridt."*⁶¹

Anvendelsen af disse metaforer samt fremhævelsen af tillid, mener vi passer godt sammen med den kærlighedskommunikation, vi har identificeret i ovenstående. Og også behovet for en kontrakt træder frem i statens kommunikation om partnerskaber:

*"Behovet for formalisering af et CSR partnerskab afhænger helt af de involverede parter og af samarbejdets nærmere indhold. Det er vigtigt at konkretisere dette i en formel aftale"*⁶²

Staten markerer altså ligeledes også kontrakt i kommunikationen, og har endda udformet en skabelon til en kontrakt mellem virksomheder og frivillige organisationer, som kan hentes på hjemmesiden partnershippractice.dk.

Vi mener på baggrund af ovenstående, at staten også iagttager partnerskaber som et ægteskab, der bygger på kærlighed og kontrakt. Det er altså ikke kun virksomheder og frivillige organisationer, der iagttager partnerskaber således. Men hvad er så statens rolle i dette ægteskab?

Staten siger således om sin egen rolle i partnerskaber:

⁶¹ <http://www.partnershippractice.dk/sw47262.asp> (23/02/11, 11:33).

⁶² <http://www.partnershippractice.dk/sw47262.asp>

”... som [den] supporterende faciliterende rolle vi har, så er det jo ikke sådan, at vi går ind, og siger, at I skal lave partnerskaber, fordi det skal I, men det er mest som ja, som inspiration eller sådan kan man også gøre eller tydeliggøre, at her er der nogen, der har fået nogle fordele ud af at indgå sådan et samarbejde med frivillige organisationer” (Stat 2010: 5).

Som citatet viser, giver staten sig selv en faciliterende rolle, og fremhæver tydeligt, at den ikke tvinger virksomheder og frivillige organisationer til noget. Staten søger altså at skabe rammerne for partnerskaber (Stat 2010: 2), men fastholder, at det er virksomhedernes og de frivillige organisationers eget valg, om de vil indgå i partnerskaber (Stat 2010: 10).

Vi mener med udgangspunkt i dette at kunne iagttage, at staten spiller to forskellige roller i forhold til ægteskabet mellem virksomheder og frivillige organisationer:

For det første spiller staten en rolle i forhold til at stimulere kærligheden mellem de to parter. Man kan nærmest kalde staten en slags 'Kirsten giftekniv', der gennem forskellige initiativer forsøger at føre virksomhederne og de frivillige organisationer sammen. I analyse 1 har vi set eksempler på, at staten søger at få virksomheder og frivillige organisationer til at finde sammen i partnerskaber, og på hjemmesiden Partnership Practice stimulerer staten kærligheden ved at fremhæve, hvad de to organisationer kan få ud af at indgå i ægteskab⁶³. Staten tvinger ikke virksomheder og frivillige organisationer til at elske hinanden, men forsøger at skabe rammerne for, at kærligheden kan og vil blomstre.

For det andet spiller staten rollen som en slags facilitator af forholdet mellem virksomheder og frivillige organisationer i forhold til kontrakten. Bliver vi i ægteskabsmetaforen, agerer staten som præsten, der forsegler aftalen mellem de to organisationer. Dette gør staten i kraft af sin rolle som stat, eller som anden ordens organisation. Ifølge Luhmann er staten en anden ordens organisation, der opererer inden for en geografisk grænse, hvor den definerer det retlige rum for normale organisationer (jf. afsnit 2.2.1). Staten er altså med til at definere, hvad organisationer må og ikke-må, og spiller derfor en betydningsfuld rolle i forhold til den formelle del af partnerskabet. Når staten agerer som præst, 'godkender' den altså ægteskabet mellem de to organisationer, og staten er ligeledes interesseret i, at de to organisationer bliver viet, da dette kan skabe vækst i samfundet⁶⁴ (Stat 2010: 1). Man kan også sige, at staten faciliterer forholdet mellem virksomheder og frivillige organisationer, når den eksempelvis forfordeler penge til de erhvervsrettede frivillige organisationer, og således skaber rammerne for et langt og lykkeligt ægteskab.

⁶³ <http://www.partnershippractice.dk/sw47251.asp>

⁶⁴ Vi uddyber denne pointe i analyse 3

4.5 Delkonklusion

Vi har i ovenstående analyse undersøgt, hvordan interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer kommer til udtryk som partnerskaber. Gennem en Luhmann inspireret foranalyse er vi kommet frem til, at partnerskabet iagttages som et ægteskab, der bygger på kærlighed og kontrakt.

Vi har vist, hvordan virksomheder såvel som frivillige organisationer kommunikerer partnerskaber som kærlighed, men at der samtidig med kærlighed, også udtrykkes et behov for kontrakt. Kontrakten bliver nævnt som vigtig, særligt når de to organisationer påpeger hinandens forskelligheder.

I analysen har vi desuden undersøgt, hvordan staten spiller en rolle for relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer. Vi har iagttaget, at staten også kommunikerer partnerskaber som et ægteskab, der bygger på kærlighed og kontrakt, og vi har vist, at staten spiller to forskellige roller i dette ægteskab: For det første søger staten at stimulere kærligheden mellem de to organisationer. Staten er interesseret i partnerskaber⁶⁵, og gennem lovgivning og diverse arrangementer fører den organisationerne sammen og plejer deres kærlighed. For det andet spiller staten rollen som facilitator af kontrakten. Dette ser vi med udgangspunkt i staten som en anden ordens organisation, der definerer det retlige rum for normale organisationer.

Med udgangspunkt i Andersen og Borns udlægning af kærlighedens kode, har vi derudover reflekteret over, hvorvidt kærligheden mellem virksomheder og frivillige organisationer er baseret på en ikke-kærlighed. Ved at kommunikere i kærlighedens kode spiller begge organisationer partnerskabs-spillet, hvor de overbeviser hinanden om deres gensidige tillid, og dermed formår at skjule, at de dybest set ikke elsker hinanden. Det kan lyde farligt, men det behøver det ikke at være - ikke så længe de begge er med på legen. Og med udgangspunkt i vores empiri kan vi konstatere, at partnerskabs-spillet ser ud til at fungere. Hvor vi i analyse 1 kom frem til, at det netop er i kraft af virksomhederne og de frivillige organisationers *forskellige* ressourcer, at der opstår en interesse for partnerskaberne, ser vi i nærværende analyse ligeledes, at parterne synes at være bevidste om, at der i relationen mellem dem eksisterer uenighed, men at uenigheden ikke skaber problemer, når blot partnerskabet kommunikeres som et kærligt ægteskab.

Med disse konklusioner for øje vil vi nu gå videre og se på, hvilke interesser virksomheder, frivillige organisationer og staten har i partnerskaber, og hvorledes interesserne skaber paradokser for kommunikationen.

⁶⁵ da partnerskaber kan medvirke til, at virksomheder vækster, hvilket kan betyde vækst for samfundet generelt (Stat 2010: 1).

5. Analyse 3

I analyse 3 vil vi besvare delproblem 3, som består af to dele:

- a) *Hvilke interesser har virksomheder og frivillige organisationer for at indgå partnerskaber, og hvordan kommer interesserne til udtryk som paradokser i kommunikationen?*
- b) *Hvilke interesser har staten i at fremme partnerskaber, og hvordan kan statens kommunikation om partnerskaber ses som paradoksal?*

Vi har i det foregående set på relationen mellem virksomheder og frivillig organisationer, og er kommet frem til, at de to parter iagttager partnerskabet som et ægteskab, hvor henholdsvis kontrakt og kærlighed markeres som vigtigt. Vi har derudover set på, hvordan staten er med til at reproducere denne forskel, ved at stimulere kærligheden mellem virksomheder og frivillige organisationer og ved at agere som præsten, der forkynder ægteskabet gennem lovgivning. Efter at have fundet ud af hvordan partnerskabet ser ud, vil vi nu iagttage på organisationsniveau og se på, hvorfor virksomheder og frivillige organisationer har interesse i hinanden, samt hvilket incitament staten har for at fremme partnerskaberne.

Vi vil lægge ud med at spørge til, hvilke interesser virksomheder og frivillige organisationer har i at indgå partnerskaber ud fra en iagttagelse af, at de to aktører har brug for hinandens midler for at kunne opfylde egne mål. Vi vil undersøge, hvad virksomheder og frivillige organisationer kommunikerer som deres mål med partnerskaber og se på, hvad de hver især har at byde ind med i partnerskaberne. Når vi har opstillet, hvilke interesser de har i hinanden, undersøger vi, hvordan interesserne kommer til udtryk som paradokser i kommunikationen.

Herefter vender vi blikket mod staten og spørger til, hvilke interesser staten har i at fremme partnerskaber. I tråd med ovenstående ser vi igen på mål og midler, men nu med staten som vores iagttagelsespunkt. Vi undersøger, hvilke mål staten har med partnerskaber, og hvordan virksomheder kan siges at have midlet til at få opfyldt statens mål. Når vi har opstillet statens mål, ser vi efterfølgende på, hvordan statens kommunikation om partnerskaber fremstår paradoksal.

Afslutningsvis samler vi op på denne analyses pointer i en delkonklusion, som samtidig leder videre til vores diskussion.

5.1 Frivillige organisationers mål og virksomheders midler

Når virksomheder og frivillige organisationer indgår i partnerskaber, er det fordi, de hver især mener, at kunne få noget ud af partnerskabet. Som Kirsten Marie Kristensen fra Dansk Røde Kors udtrykker det: *"vi har en vision, og virksomheder kan være med til at opfylde den vision for os. Og virksomheder har et ønske, og vi kan være med til at hjælpe dem med det"* (Kristensen 2010: 13).

Vi kan i vores empiri iagttage, at der generelt er bred enighed om, at frivillige organisationers overordnede mål er deres mission⁶⁶. Samtidig ser det ud til, at penge er de frivillige organisationers primære mål med *partnerskaberne*, idet penge er nødvendige for, at de kan få opfyldt deres mission. Eksempelvis udtrykker Mette Holm: *"Vi er grundlæggende sat i verden for at lave penge til nogle andre"* (Holm 2010: 1). Og Hanne Rasmussen påpeger ligeledes, at frivillige organisationer er meget pressede på deres økonomi, og derfor har brug for penge (Rasmussen 2010: 11). John Nordbo fra WWF forklarer, at både missionen og pengene er vigtige mål med partnerskaberne (Nordbo 2010: 5), men at: *"... hvis det er sådan, at både produktet er fint nok og vi kan få nogle ekstra penge ud af det, så er det top for os..."* (Nordbo 2010: 3). Citaterne indikerer, at penge selvfølgelig er et vigtigt incitament for at indgå partnerskaber.

Denne opfattelse deles af virksomhederne:

"... altså deres [red. de frivillige organisationers] udgangspunkt er, at de skal tjene så mange penge som muligt, så de kan hjælpe så mange mennesker som muligt" (Virksomhed 2, 2010: 8).

"... frivillige organisationer er hele tiden afhængige af at skulle finde funding andre steder fra og opfylde en masse betingelser, og ikke vide om de penge kommer, eller ikke kommer ..." (Virksomhed 3, 2010: 7).

Virksomhederne er altså med på, at det er *sagen*, der er drivkraften for de frivillige organisationer. Samtidig indikerer virksomhederne også, at de frivillige organisationer uden ressourcer ikke kommer langt. Arbejder vi videre med det udgangspunkt, at de frivillige organisationers mål med partnerskaberne er penge, som skal anvendes til at nå deres mission, bliver det interessant at se på, hvad virksomhederne har af midler. Hvad har virksomhederne at byde ind med i partnerskaber?

Virksomheder bliver ofte anset som at være nærmest et reservoir af ressourcer. Globale virksomheder med aktiviteter i hele verden har en kæmpe berøringsflade og en indtjening, der i nogle tilfælde overgår

⁶⁶ WWF har fx en mission, der går på at sikre naturen som livsgrundlag for mennesker og dyr (<http://www.wwf.dk/dk/Menu/Bag+om+WWF/Mission> (08/11/10 14:52)), mens SOS Børnebyerne arbejder med en mission om at skabe trygge familier for forældrelose og sårbare børn (<http://www.sosbornebyerne.dk/Om-os/Mission-og-vision/Pages/default.aspx> (08/11/10, 15:17)).

mindre staters BNP⁶⁷ (Heap 2000: 1). I vores empiri fremtræder penge ligeledes som at være det, virksomhederne har at byde ind med, og som gør dem interessante for de frivillige organisationer:

"... vi [red. virksomheden] giver nogle penge til nogle ting, og vi sætter nogle folk i arbejde med nogle ting..." (Virksomhed 2, 2010: 1).

"Vi ville gerne have lov til at donere to millioner til X (red. den frivillige organisation), det kunne vi godt få lov til [griner] og så skulle de så øremærkes til at indkøbe X, jamen det skulle de lige finde ud af, om det kunne lade sig gøre, men det fandt de så ud af, at det kunne godt lade sig gøre" (Virksomhed 3, 2010: 7).

"Det er dem, der har brug for pengene, og det er os, der skal give dem" (Virksomhed 1, 2010: 10).

Det tyder altså på, at virksomhedernes middel i partnerskaber er penge. Og som vi netop har fremlagt, er frivillige organisationers mål med partnerskaber penge. Det bliver hermed klart, at frivillige organisationernes mål: penge, er lig virksomhedernes middel. Hermed bliver den første interesse skitseret: *frivillige organisationer er interesserede i virksomhedernes midler (penge), da netop disse midler er de frivillige organisationers mål.*

Heap udtrykker eksplicit: *"Ngo's need companies to reach their objectives"* (Heap 2000: 4), men udtrykker samtidig, at det også går den anden vej: *"Companies need ngo's"* (Heap 2000: 1).

Denne pointe vil vi uddybe i det følgende, hvor vi vil se på, hvad de frivillige organisationer har, som virksomhederne gerne vil have fat i, og hvad virksomhedernes mål med partnerskaber er.

5.2 Frivillige organisationers midler og virksomheders mål

Mette Holm, Sekretariatschef i ISOBRO er ikke i tvivl om, hvad de frivillige organisationer har af midler, og hvad de kan tilbyde virksomhederne:

"... [red. vi kan] give dem den profilering, den blåstempling, som næsten kun en frivillig organisation kan [...], vi har som mennesker næsten mere tiltro til en frivillig organisation end til en eller anden statslig kontrolinstans" (Holm 2010: 4).

"Frivillige organisationer kommer typisk med en høj grad af troværdighed, ofte et kendt brand i den brede befolkning. Så har de måske en medlemskare på 200.000. Det er ikke uinteressant." (Holm 2010: 4).

⁶⁷ Brutto National Produkt

Og Mette Holm bakkes op af Hanne Rasmussen fra SOS Børnebyerne:

"... men det er også noget med, at vi står for noget uvildigt, vi står for en troværdighed, som virksomhederne har brug for at læne sig op ad [...], fordi folk ved, at vi har 60 års erfaring, og de ved, hvad vi står for, så vi har vores integritet og vores troværdighed" (Rasmussen 2010: 12f).

John Nordbo udtaler ligeledes, at et samarbejde med en frivillig organisation kan have en stærk signalværdi. Virksomheder kan nemlig gennem partnerskaber med frivillige organisationer vise sine interesser, at den arbejder seriøst med CSR (Nordbo 2010: 5). De frivillige organisationer er altså enige om, hvad de kan tilbyde virksomhederne: *troværdighed*.

Og i overensstemmelse hermed kan vi iagttage, at virksomhedernes mål med partnerskaberne netop er troværdighed. Nedenstående citater viser, at virksomhederne i høj grad søger at få troværdighed ud af deres samarbejde med en frivillig organisation:

"... det giver også en troværdighed, det er en kæmpe gevinst for os at vi i vores kommunikation kan skrive, at det her er verificeret af en tredje part..." (Virksomhed 1, 2010: 2)

" det giver vores aktioner større troværdighed, at vi har lavet dem i samarbejde med en frivillig organisation" (Virksomhed 1, 2010: 5).

"... så vores partner skulle være en frivillig organisation eller en humanitær organisation som X er, som er kendt globalt, og som har en høj grad af troværdighed..." (Virksomhed 3, 2010: 2).

Vi kan altså se, at frivillige organisationers middel i partnerskaber er troværdighed, og at dette samtidig er virksomhedens mål. Hermed har vi skitseret endnu en interesse: *Virksomhederne er interesserede i de frivillige organisationers middel (troværdighed), da netop dette middel er virksomhedernes mål.*

Vi har nu identificeret to interesser mellem virksomheder og frivillige organisationer, som kan opstilles i følgende figur:

Partnerskaber	Mål	Middel
Frivillige organisationer	Penge	Troværdighed
Virksomheder	Troværdighed	Penge

Figur 9

Af figuren fremgår det tydeligt, at der eksisterer et afhængighedsforhold mellem virksomhederne og de frivillige organisationer, hvor den enes mål er den andens middel.

Vi vil nu se på, hvilken betydning disse forskellige interesser har for kommunikationen. Vores påstand er, at de modsatte hensigter både er det, der gør partnerskabet oplagt, men samtidig også leder til, at kommunikationen mellem de to parter fremstår paradoks.

5.3 Hjælpen og økonomiens sprog

Vi ser i empirien, at virksomheder og frivillige organisationer eksplicit udtrykker, at de har forskellige forudsætninger for at indgå i partnerskaberne. En konsekvens heraf er, at parterne ofte kommunikerer, at de taler to forskellige sprog:

"[red. Partnerskaber] er meget en dialog, hvor man også lærer at forstå, hvad der sker på hver side af bordet, hvorfor tænker frivillige organisationer på den måde, hvorfor tænker virksomhederne på den måde, så til jeres spørgsmål, det er helt klart, jamen ja de er meget forskellige, virksomheder og frivillige organisationer er organiseret meget forskelligt, og tænker meget forskelligt..." (Virksomhed 3, 2010: 7).

"jeg synes, det har været præget af, at man skal lære hinanden at kende, og at man skal lære at forstå, hvorfor man agerer, som man gør, og hvorfor man tænker, og siger, som man gør [...]. Man skal forstå, at derfra hvor man sidder, så ser verden ud på en bestemt måde, og det gør ikke, at den der sidder overfor en ikke forstår en, eller ikke ved, hvor man sidder, men det er

bare, at man har forskellige... tingene fungerer bedst på en bestemt måde, alt efter hvor du sidder” (Kristensen 2010: 2, 5).

Virksomheder og frivillige organisationer har altså en interesse i hinanden, men samtidig er de meget forskellige – og tænker meget forskelligt. Vi vil i det følgende se på, hvad sådan et udgangspunkt gør for samarbejdet. Vi vil først se på, hvordan de to parter opfatter sig som forskellige ved at undersøge, med hvilke termer henholdsvis virksomheder og frivillige organisationer beskriver sig selv og hinanden. Derefter vil vi se på, hvordan de to parter samtidig formår at tale samme sprog.

Først undersøger vi de frivillige organisationers kommunikation. Det der primært kendetegner kommunikationen er, at frivillige organisationer er organisationer, der er sat i verden for at hjælpe andre end sig selv. Logisk er det da også, at skal den frivillige organisation blive ved med at operere som en hjælpeorganisation, må den nødvendigvis *hjælpe* nogen.

Følgende citater er eksempler på, at frivillige organisationer kommunikerer i koden 'hjælp', når de skal beskrive sig selv:

”Vi er grundlæggende sat i verden for at lave penge til nogle andre og på ingen måde os selv, men dem, hvis formål vi tjener. Så vi taler altid på vegne af nogle andre, når vi i virkeligheden taler” (Holm 2010: 1).

”... altså vi som organisationer er sat i verden for at gøre noget ud fra et bestemt formål, for Dansk Røde Kors er det at hjælpe de mest sårbare og de fattigste, og virksomheder har nogle behov for at tjene penge...” (Kristensen 2010: 5).

Citaterne viser, at frivillige organisationer kommunikerer, at deres overordnede formål er at hjælpe andre, i modsætning til at tjene penge til sig selv. Vi kan derudfra iagttage, at det 'at tjene penge til sig selv' – dvs. økonomien – sættes som modsætning til det, de frivillige organisationer opfatter som en del af sig selv. Når frivillige organisationer bliver bedt om at beskrive sig selv overfor den private virksomhed, markerer de frivillige organisationer 'hjælp' som en del af sig selv, hvor 'økonomi' kan siges at udgøre det, frivillige organisationer opfatter som deres omverden, eller i vores tilfælde som det, virksomhederne står for. Følgende citat er endnu et eksempel på denne iagttagelse. Her bliver Hanne Rasmussen bedt om at redegøre for, hvordan hun skelner mellem frivillige organisationer og private virksomheder:



Figur 10

"... altså vi tænker ikke kun på bundlinjen, vi tænker ikke på at skulle generere et overskud, når vi er ude i vores programarbejde. Vi har simpelthen mulighed for, og er vant til, at tænke bredere" (Rasmussen 2010: 1).

Citatet siger noget om, hvordan Rasmussen iagttager frivillige organisationer som organisationer, der tænker på mere end bare 'at skulle generere et overskud'. Samtidig siger citatet også noget om, hvordan Rasmussen opfatter virksomhedernes kommunikation. Når hun siger *"... altså vi tænker ikke kun på bundlinjen..."* (Rasmussen 2010: 1.) indikerer hun samtidig, at virksomhederne primært tænker på bundlinjen.

Mette Holm udtrykker i tråd med Hanne Rasmussen, at virksomhederne grundlæggende kommunikerer i økonomiens kode:

"Den [red. virksomheden] er i virkeligheden sat i verden for at profitmaksimere til egne fordele..." (Holm 2010: 1).

Og ligeledes udtrykker Kirsten Marie Kristensen fra Dansk Røde Kors:

"[...] virksomheder de er sat i verden for at udvide deres markeder" (Kristensen 2010: 10).

Det står klart, at der ifølge de frivillige organisationer eksisterer nogle grundlæggende forskelle mellem dem og virksomhederne. De frivillige organisationer siger, at virksomheder primært kommunikerer i en økonomisk kode, og virksomhederne er også enige i, at de adskiller sig fra frivillige organisationer:

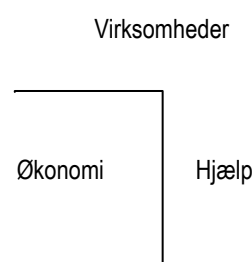
"De [red. frivillige organisationer] er stadigvæk bundet op på nogle kræfter og med et værdisæt, som er anderledes i grundsubstansen end vores" (Virksomhed 2, 2010: 6).

"Jeg tænker egentlig ikke så meget over det der, ikke-finansiell og finansiell møder hinanden, og når det er sagt, så dukker det jo alligevel op nogen gange" (Virksomhed 1, 2010: 4).

Og spørger man ligeledes virksomhederne, hvordan de opfatter sig selv, er de enige i de frivillige organisationers synspunkt, og siger, at de kommunikerer i en økonomisk kode, mens frivillige organisationer taler hjælpens sprog:

"Nogle steder møder man ... er der helt klart den der, jamen I vil jo tjene penge på det, øh ja, fordi så kan vi blive ved med at gøre det..." (Virksomhed 3, 2010: 7).

"... Og det synes jeg er et meget godt eksempel på det her med at det [red. partnerskaber] kan være med til at drive innovation [...] for os som forretning" (Virksomhed 1, 2010: 5).



Figur 11

Vi kan altså se, at virksomheder og frivillige organisationer begge kommunikerer, at de grundlæggende er forskellige, og at de hver især taler forskellige sprog: Vi har redegjort for, hvordan frivillige organisationer bliver beskrevet ud fra koden 'hjælp', og virksomheder bliver beskrevet ud fra koden 'økonomi'. Betragtningen stemmer overens med, at de to parter har forskellige mål med partnerskaberne og forskellige midler at byde ind med: frivillige organisationers mål er penge, som er virksomhedens middel. Virksomhedens mål er troværdighed, som er de frivillige organisationers middel.

Men på trods af at de to parter udtrykker, at de ikke taler samme sprog, kan vi samtidig se, at virksomheder og frivillige organisationer generelt er rigtig gode til at kommunikere med hinanden. De sidder ikke på hver deres side af bordet, og ser uforstående på hinanden, som Mette Holm formulerer det: *"det er jo ikke sådan, at den ene taler polsk og den anden taler kinesisk* (Holm 2010: 3). Det lykkes altså de to parter at tale det samme sprog, selvom de taler to forskellige sprog. Men hvordan kan det lade sig gøre? Et svar kunne være, at de to parter samtidig formår at tale *'hinandens'* sprog. Denne pointe vil vi uddybe i det følgende.

5.3.1 Virksomheder og frivillige organisationer taler hinandens sprog

Der er noget, der tyder på, at både virksomheder og frivillige organisationer anerkender, at den anden part formår at tale i andre koder en blot 'hjælp' (for frivillige organisationers vedkommende) og 'økonomi' (for virksomhedernes vedkommende). I empirien ses det fx ved at virksomhederne anerkender, at frivillige organisationer er *business-orienterede*, og forstår at *bundlinjen*, også er vigtig:

"... Men de er jo realister og ved udmærket godt, at der er noget [red. økonomiske resultater], der skal komme igen på den anden side" (Virksomhed 2, 2010: 7).

"... jo tættere vi kan koble det til det forretningsmæssige rationale, jo bedre muligheder har vi for at lave noget, som giver rigtig god mening. Også indenfor den kontekst, som vi arbejder i, som også handler om bundlinje. Og den del forstår X (red. den frivillige organisation) glimrende" (Virksomhed 2, 2010: 7).

"... de (red. frivillige organisationer) er strengt professionelle at arbejde med, virkelig, og meget sådan, på mange måder føler jeg egentlig at de er business orienterede [...]. Altså jeg ved fra dem, der forhandlede den første kontrakt, at der synes de godt nok at der var meget frivillig organisation over dem, altså der var nærmest ikke nogen forståelse for, at vi var en privat virksomhed og skulle tjene penge, hvor der har de rykket sig, og oplevelsen nu hvor vi sidder og genforhandler, er meget mere fleksibilitet" (Virksomhed 1, 2010: 4).

Virksomhederne udtrykker her, at de frivillige organisationer viser en forståelse for, at bundlinjen er vigtig – de er altså i stand til at kommunikere i økonomiens kode. Noget tyder på, at de frivillige organisationer er klar over, at skal de indgå i partnerskaber med virksomheder, bliver de også nødt til at

tale virksomhedernes sprog. De markerer derfor både hjælp og økonomi i deres kommunikation. Med Luhmann kan man sige at de *genindfører* forskellen hjælp/økonomi i sig selv. På den måde formår de frivillige organisationer at medkommunikere det, de siger de er (hjælp), men samtidig også det de siger, at de ikke er (økonomi). Heri opstår et paradoks for kommunikationen.

På samme måde kan vi se, at virksomhedernes kommunikation også udvikler et paradoks, da de ligeledes formår at kommunikere det, de siger, de er (økonomi), samtidig med at de medkommunikerer det, de siger, at de ikke er (hjælp), som en del af sig selv:

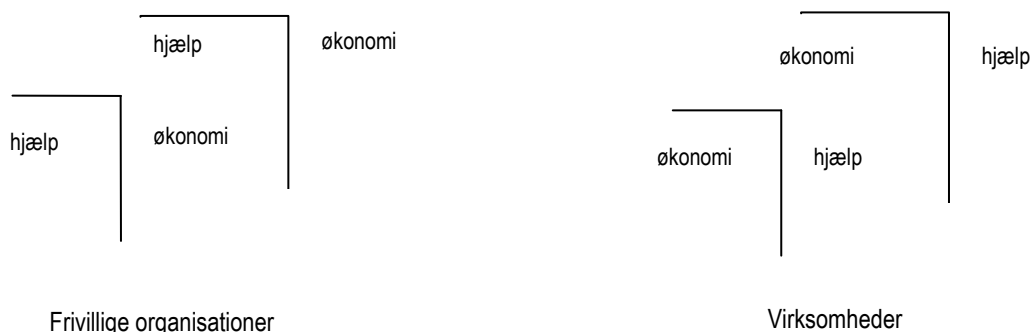
"altså det vi kommer til at gøre er bedre. Både for os og for samfundet" (Virksomhed 1, 2010:5).

"Fordi det er sådan, at mindst 50 % af de X der bliver implementeret af frivillige organisationer og andre udviklingsaktører, de crasher efter max 3 år eller sådan noget, så der er sådan meget dårlig bæredygtighedsstatistik på de X, og det vil vi (red. virksomheden) så gerne gøre noget ved..." (Virksomhed 3, 2010: 1).

"... Så ville det også på en eller anden måde give en afsmittende virkning tilbage på det arbejde, de (red. medarbejderne i virksomheden) gik og lavede i deres dagligdag og sige: 'Ok, det jeg laver er faktisk vigtigt. Det er ikke bare at sætte X sammen. Det er ikke bare at give folk et X. Det er også en del af et større hele, som rent faktisk betyder, at man giver et bidrag til samfundet" (Virksomhed 2, 2010: 4).

Citaterne illustrerer, at virksomhederne godt ved, at skal de indgå i partnerskaber med frivillige organisationer, bliver de også nødt til at imødekomme de frivillige organisationer ved at tale hjælpens sprog. Helt på samme måde som de frivillige organisationer, genindfører virksomhederne altså forskellen økonomi/hjælp i sig selv.

Dette kan illustreres således:



Figur 12: Frivillige organisationer og virksomheder genindfører forskellen i sig selv

Vi har nu beskrevet, hvordan både virksomhederne og de frivillige organisationer formår at kommunikere i partnerskaber ved simpelthen at skifte mellem to forskellige sprog: hjælp og økonomi. Ved at markere begge sider af den samme forskel, opstår der ifølge Luhmann et re-entry paradoks for kommunikationen. Paradokset, hvis udgangspunkt er umuligt, viser sig samtidig at udgøre kommunikationens mulighedsbetingelse, da virksomhederne og de frivillige organisationer kun ved at 'hoppe' mellem den markerede og den umarkerede side af den forskel, de hver især iagttager ud fra, formår at tale hinandens sprog.

5.4 Troværdighedsparadokset

Vi vil nu vise, hvordan der opstår yderligere et paradoks i kommunikationen, idet både den frivillige organisation og den private virksomhed skal være loyale, samtidig med at de skal være ikke-loyale overfor partnerskabet. Vi vil vise, hvordan dette paradoks udfolder sig i empirien og hvordan det trods alt lykkes de frivillige organisationer og virksomhederne at navigere i forvirringen mellem at være loyal og ikke-loyal.

5.4.1 Den frivillige organisation som loyal

Som skitseret i analyse 2 forstås partnerskaber som et ægteskab, der består af både kærlighed og kontrakt, hvor et af nøgleordene, der bliver nævnt flere gange, er loyalitet. Men frivillige organisationers loyalitet kan blive sat gevaldigt på prøve, hvis virksomhederne pludselig bliver ramt af fx dårlig omtale i medierne. I sådan et tilfælde er det interessant, hvor langt de frivillige organisationers loyalitet rækker. For er der tale om et ægteskab, hvis den frivillige organisation vil skilles, så snart der opstår problemer?

Da vi spurgte John Nordbo, om der er grænser for deres loyalitet, og om de kunne finde på at forlade et igangværende partnerskab, svarede han følgende:

"Det er klart at der kan opstå situationer, hvor det er nødvendigt. Og vi har et sæt af grundregler fra WWF international, som siger nogle ting, som skal være sikrede i forhold til partnerskaber, og som blandt andet har med arbejdsvilkår og sådan nogle ting at gøre. Så det er da rigtigt, det kan opstå... har vi været noget i nærheden af tæt på, mens jeg har været her ... det tror jeg ikke. Ikke her" (Nordbo 2010: 3).

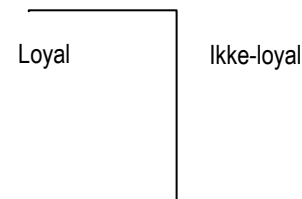
Nordbo berører i dette citat, at frivillige organisationer i nogle tilfælde kan være tvunget til at forlade et partnerskab, eksempelvis hvis virksomheden viser sig at have nogle ekstremt dårlige arbejdsvilkår for deres medarbejdere. Men samtidig pointerer han, at han aldrig har oplevet, at det er sket, hvilket indikerer, at frivillige organisationer er meget loyale overfor virksomhederne. I næste citat udtrykker en virksomhed, at den faktisk ikke tror, at der er grænser for loyaliteten:

"Jeg kunne forestille mig, fordi det her partnerskab er så relativt vigtigt for X (red. den frivillige organisation) også, i forhold til at de godt ved, at fremadrettet skal det basere sig mere på at være samarbejde, og at Danida-pengene følger mere innovative og erhvervsorienterede frivillige organisationer, så X (red. den frivillige organisation) har virkelig en stor interesse i partnerskabet, og derfor tror jeg, at det skal være virkelig virkelig grelt, før de vælger at sige: 'det der, det kan vi ikke leve med' (Virksomhed 3, 2010: 16).

Citatet siger noget om, at virksomheden har stor tiltro til den frivillige organisations loyalitet. Partnerskaber kan nemlig gå hen at være så vigtige for de frivillige organisationer, at de ikke har 'råd' til at forlade det. Frivillige organisationer er altså tvunget til at være loyale for at kunne indgå i et partnerskab med en virksomhed. Både fordi at det ikke giver mening for virksomhederne at indgå i et partnerskab med en illoyal partner, som smutter, når der er problemer:

"Det er jo heller ikke nogen fordel for virksomheden at gå ind i et samarbejde med en frivillig organisation, som så lige pludselig undervejs bakker ud og siger, det kan vi slet ikke være med til, når man er gået i gang. Altså det er jo ingen fordel" (Stat 2010: 9).

Men også fordi det netop er loyaliteten, der gør partnerskabet til et partnerskab: Smutter den frivillige organisation fra partnerskabet, så snart der opstår problemer, bliver det svært at tale om partnerskabet som et ægteskab. Ud fra ovenstående betragtning kan man opstille partnerskabet som en skelnen mellem loyal/ikke-loyal (se figur 13).



Figur 13

Men som vi har været inde på tidligere, må der nødvendigvis også eksistere en trussel om illoyalitet fra de frivillige organisationers side, ellers mister partnerskabet sin troværdighed. Denne pointe vil vi uddybe i det følgende.

5.4.2 Den frivillige organisation som ikke-loyal

Vi har tidligere skitseret, at virksomhederne er interesserede i de frivillige organisationers troværdighed, da de kan høste mange fordele af at få denne troværdighed ind over deres operationer. En af grundene til at frivillige organisationer besidder denne enorme troværdighed, skyldes deres 'plads i samfundet' som uafhængig interesseorganisation. Som Mette Holm siger, stoler folk nogle gange mere på frivillige organisationer end på statslige instanser (Holm 2010: 4). Virksomhederne udtrykker det således:

"... der er da også et eller andet element af, altså de er lidt vagthunden og at de jo kan hvis vi vælger at gå den forkerte vej, gå ud og sige at vi er nogle idioter i pressen, altså det forhold er der jo..." (Virksomhed 1, 2010: 4).

"... men selvfølgelig hvis ikke vi leverer dem (red. vare X), så kan X (red. den frivillige organisation) gå i medierne og sige prøv at hør, X (red. virksomheden) sagde at de ville, og så gjorde de det ikke alligevel, og der er det så lidt sværere for os at gå i medierne og sige prøv at hør: X (red. den frivillige organisation) sagde at de ville, men det gjorde de så ikke alligevel! Fordi der er en uligevægt i forhold til, hvad virksomheden kan sige, og hvad frivillige organisationer kan sige, og hvad den brede opfattelse er af, hvem der er good guys og bad guys" (Virksomhed 3, 2010: 9).

Virksomhederne udtrykker her, at de er meget opmærksomme på de frivillige organisationers gennemslagskraft i medierne. En gennemslagskraft som er baseret på den troværdighed, de besidder som uafhængig interesseorganisation, og som vi også var inde på i analyse 1, er de frivillige organisationer kendt for at være *den gode sags forkæmpere*. Man kan gå så langt som at sige, at det forventes, at en frivillig organisation råber højt, hvis den oplever, at en virksomhed fx handler uetisk⁶⁸.

Mette Holm udtrykker det således:

"Fordi frivillige organisationers mandat til at gå ud og gøre, det den gør, hviler så hårdt på troværdighed, på gennemsigtighed, på etik og netop at det er folket, der er gået sammen, fordi nu vil folket ikke finde sig i noget længere. Folket ser et problem, som folket må reagere på. Så hvis frivillige organisationer går på kompromis med at være folkets røst, så har den simpelthen mistet sit mandat" (Holm 2010: 12).

"Det er et vilkår i samarbejdet, at vi ikke kan lukke munden på hinanden" (Holm 2010: 11).

Frivillige organisationer mister altså deres troværdighed, hvis de giver afkald på at kunne kritisere. Også John Nordbo fra WWF er inde på, at frivillige organisationer skal passe på med at ende som virksomhedernes skødehund, når de indgår i et samarbejde:

"... hvis det er sådan, at man får sine midler, primært fra staten eller fra få store virksomheder, så risikerer man da helt klart at komme til at lytte til dem og komme til at sige det, de gerne vil have. Vi gør det bare ikke. Og vi er fuldstændig opmærksomme på, at det der, det skal vi undgå for enhver pris" (Nordbo 2010: 7).

Som Mette Holm og John Nordbo meget klart udtrykker det, er det ekstremt vigtigt for de frivillige organisationer at bevare deres ret til at kritisere virksomhederne, selvom de indgår i et partnerskab med dem. Stopper de med at kritisere, mister de deres mandat. De mister, med andre ord, deres troværdighed.

Og det er ikke kun de frivillige organisationer, der er interesserede i at bevare retten til at kritisere, også virksomhederne har brug for, at de frivillige organisationer bevarer rollen som samfundets kritiske

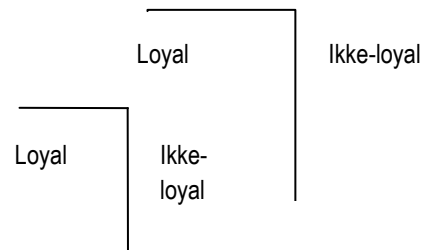
⁶⁸ Et eksempel er Greenpeaces kritik af Shell i Brent Spar-sagen, som vi har berørt i analyse 1.

vagthund. Troværdighed er nemlig de frivillige organisationers trumfkort i partnerskaber, og troværdighed er, som vi tidligere har set, virksomhedernes mål med partnerskaber.

Vi kan derfor konstatere, at både den frivillige organisation og virksomheden har brug for, at de frivillige organisationer bevarer rollen som kritisk vagthund: den frivillige organisation skal fortsat være *illoyal* i partnerskaber. Følger vi ægteskabs-metaforen fra analyse 2, kan man sige, at der i partnerskaberne hele tiden skal eksistere en trussel om skilsmisse mellem virksomhed og frivillig organisation. De frivillige organisationer skal fortsat kunne kritisere, råbe højt i medierne, presse virksomhederne eller i særligt grelle tilfælde helt forlade partnerskaberne, ellers ryger hele fundamentet for samarbejdet.

Vi ser altså, hvordan den frivillige organisation både skal være loyal og ikke-loyal på én gang. Den skal være noget, og samtidig skal den også være noget andet – dette synes at være en paradoksal konstellation.

Med Luhmann kan paradokset illustreres som i figur 14, ved at forskellen loyal/ikke-loyal genindføres i sig selv. Ved en sådan re-entry lykkes det altså for den frivillige organisation at markere to ting samtidig og derved både bevare 1) sin troværdighed og 2) sin loyalitet overfor virksomheden. Denne re-entry illustrerer, hvordan det umulige i både at markere det markerede og det umarkerede samtidig, netop er det, der gør partnerskabet muligt.



Figur 14

5.4.3 Virksomheden som loyal

Vi har i det foregående vist, at de frivillige organisationer stilles overfor det paradoks, at de både skal være loyale og ikke-loyale overfor de private virksomheder. Men det er ikke kun de frivillige organisationer, der mødes af denne udfordring. Virksomheden må ligesom den frivillige organisation være loyal overfor partnerskabet, for at der overhovedet kan være tale om partnerskabet som et ægteskab. Virksomheden må altså udvise stor loyalitet i forhold til det konkrete projekt, partnerskabet er spundet op omkring:

"Den største faldgrube [...] det er, at samarbejdet ville komme til at fremstå som et PR stunt, fordi så ville det fuldstændig miste troværdigheden. Og det er en ting, som jeg tror, adskiller X fra mange andre virksomheder [...], det er altså, at vi er nogle ordentlige mennesker, vi tager os af alle, [...] vi tager et ansvar i verden, og vi er troværdige i alt, hvad vi gør. Så det er ikke troværdighed for at kunne se troværdig ud – men for at være det" (Virksomhed 3, 2010: 11).

Citatet siger noget om, at virksomheden har en stor respekt for 'sagen' og for det samarbejde, virksomheden har indgået med den frivillige organisation. Følgende eksempel viser ligeledes, hvordan man bliver nødt til at forholde sig konstruktivt til de konflikter, der kunne opstå undervejs. Man skal altså udvise loyalitet og vilje i samarbejdet, ikke bare droppe ud af det, så snart der opstår problemer:

“det dur ikke, at man har dele af organisationen, der går rundt og murer i krogene over et eller andet, surhed omkring den der: enten den frivillige organisation eller virksomheden leverer ikke det som de skal, så bliver det noget værre hø. Så man kan lige så godt få det op til overfladen og så finde ud af, hvad det er [...] og få det, hvad skal man sige, løst, og det kræver jo tit, at man tager dialogen” (Virksomhed 2, 2010: 9).

I tråd med ovenstående citater udtrykker flere frivillige organisationer også, at det er vigtigt, at virksomhederne udviser stor loyalitet omkring partnerskabet og en oprigtig interesse i forhold til 'sagen'. Hanne Rasmussen siger eksempelvis at: *“tilliden mellem partnerne er utrolig vigtig: at man reelt har en interesse i hinanden”* (Rasmussen 2010: 1). Et andet eksempel er John Nordbos svar på spørgsmålet om, hvad virksomhederne får ud af samarbejdet:

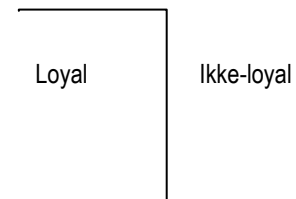
“Hvis du vil have, at jeg svarer, at det er for at tjene penge, så vil jeg ikke svare det, for jeg mener, at verden er mere nuanceret end som så. Jeg mener, at der for rigtig mange virksomheder er nogle meget svære valg i, hvad det er for en måde, man prøver at tilpasse sig en samfundsudvikling. Og hvor er det man ser sig selv som aktør i det her samfund. [...] Så ... jeg mener, at tingene er meget mere komplekse end den snævre business-case” (Nordbo 2010: 9).

“Altså vi er jo helt vildt interesserede i at lave partnerskaber [...], fordi vi rent faktisk tror på erhvervslivets medvirken til at løse de mange problemer i forhold til at få en bæredygtig udvikling” (Nordbo 2010: 5).

Det står altså klart, at både virksomhederne selv, men også de frivillige organisationer, opfatter virksomheden som en loyal partner, og at loyaliteten er et vigtigt aspekt af samarbejdet. Og som det også gælder for de frivillige organisationers loyalitet, kan man ligeledes sige, at virksomhedernes loyalitet netop er afgørende for, at partnerskabet er et troværdigt partnerskab – eller et ægteskab, som de to parter selv forstår det. Smutter virksomheden, hvis midlerne slipper op, ville partnerskabet ikke fremstå som meget andet end en filantropisk donation, og al snak om at *“det er ikke troværdighed for at kunne se troværdig ud – men for at være det”* (Virksomhed 3, 2010: 11), ville være forgæves.

Ud fra denne tankegang kan man opstille virksomhedens rolle i partnerskabet som en skelnen mellem loyal/ikke-loyal (se figur 15).

Men samtidig med at virksomheder forbinder partnerskabet med stor loyalitet, kan virksomhederne samtidig ikke binde sig uden betingelser – virksomheden kan ikke bare kaste alle sine midler i det pågældende partnerskabsprojekt. Som privat virksomhed må den nødvendigvis have økonomisk profit, som udgangspunkt for dens operationer.



Figur 15

5.4.4 Virksomheden som ikke-loyal

Vi har nu set, hvordan virksomhederne må udvise loyalitet i forhold til partnerskabet. Men samtidig kan virksomhederne ikke blive i partnerskaberne på godt og ondt, da virksomheder i sidste ende er afhængige af at tjene penge. Virksomhederne har altså ikke ubegrænsede ressourcer til rådighed i partnerskaberne – de bliver nødt til hele tiden at have deres egen overlevelse som første prioritet. Virksomhederne skal sikre sig, at de penge de stiller til rådighed, bliver brugt fornuftigt:

“altså vi vil gerne betale jer [red. den frivillige organisation] de ekstra ... det ekstra det koster, de ekstra udgifter I har, men vi vil vide hvad det er vi får for pengene. Og den der logik: ‘vi vil vide, hvad vi får for pengene’ var ret ny [red. for den frivillige organisation]” (Virksomhed 3, 2010: 7).

At økonomien i sidste ende bliver det afgørende parameter for den private virksomhed, tydeliggøres også i følgende citat:

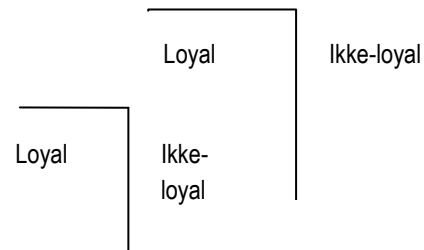
“jeg kan godt gå over til vores marketingsafdeling og sige: ‘Prøv nu, hør her engang. Er det ikke et super fedt budskab, hvis vi går ud og fortæller den og den historie [...]?’ ‘Jo, men hvor mange X synes du, det sælger?’ ‘Øh, det ved jeg ikke ... vi får et bedre image, er det ikke også godt?’ ‘Jo, det er fint, men vi har et salgsmål, der lyder sådan og sådan. Hvis jeg bruger mine penge på det her, som jeg synes er en god idé, eller om jeg bruger mine penge herovre på at sælge X, og jeg har et budget, jeg skal nå. Så er det X, jeg bliver nødt til at vælge” (Virksomhed 2, 2010: 6).

Og de frivillige organisationer anerkender også, at de private virksomheder ikke udelukkende er loyale overfor partnerskabsprojektet, men også må være tro mod deres egen økonomi:

“CSR-afdelingen har mere magt og større budget, fordi det handler om image og sådan nogle ting der. Det er jo langt højere en aflægger af PR-afdelingen: ‘Vi skal undgå, at der opstår problemer med børnearbejde og alt det der, og alt muligt andet risici, der skal afdækkes, der skal håndteres, og så skal vi ellers have produceret nogle materialer, som viser, at vi gør alting fornuftigt” (Nordbo 2010: 6).

Vi ser altså, hvordan de private virksomheder både skal være loyale overfor sagen og partnerskabet, men samtidig skal være ikke-loyale, fordi de også må prioritere økonomien højest for at overleve som privat virksomhed. De kan ikke satse hele butikken på partnerskaberne, og risikere at gå fallit, og de må derfor hele tiden have økonomien med, i de investeringer de foretager sig. Virksomhederne skal altså som de frivillige organisationer være to ting på en gang.

Med Luhmann kan dette paradoks illustreres som i figur 16, ved at forskellen loyal/ikke-loyal genindføres i sig selv. Ved en sådan re-entry lykkes det for den private virksomhed at markere to ting samtidig og derved både bevare 1) sin troværdighed i forhold til sagen og 2) muligheden for at kunne bakke ud, hvis midlerne ikke længere rækker. Denne re-entry illustrerer, hvordan det



Figur 16

umulige i både at markere det markerede og det umarkerede samtidig, netop er det, der gør partnerskabet muligt, da virksomheden nødvendigvis simultant må skifte mellem at være loyal og ikke-loyal i forhold til partnerskabet.

5.5 Opsamling: virksomheder og frivillige organisationer

Vi har nu set på virksomheder og frivillige organisationers kommunikation og redegjort for deres mål og midler i partnerskaber. Vi har derudover identificeret to paradokser, der opstår netop som følge af de to organisationers forskellige mål og midler. Vi har vist, hvordan virksomheder og frivillige organisationer i høj grad indgår i et afhængighedsforhold, da de efterspørger hinandens midler for at opnå egne mål. Således kan det siges at være *modsætningerne* mellem de to organisationer, som rent faktisk opretholder en interesse mellem dem. Vi har vist, at begynder de frivillige organisationer at agere som virksomhedernes skødehund, mister de deres troværdighed. Derved forsvinder virksomhedernes incitament for at indgå i partnerskabet. Ligeledes gælder det for virksomhederne, som bliver nødt til hele tiden at bevare fokus på sig selv som privat virksomhed, hvis vigtigste formål er at skabe profit. Begynder virksomhederne at arbejde mere for sagen end for profit, kan virksomhederne ikke overleve økonomisk, og den vil derfor ikke have de nødvendige ressourcer til rådighed, som de frivillige organisationer netop er interesserede i. Vi har set, at kommunikationen mellem virksomheder og frivillige organisationer lykkes, fordi de kan tale hinandens sprog, henholdsvis økonomi og hjælp. Her er det vigtigt at fastholde, at de to parter netop skal hoppe mellem *hinandens* to sprog og ikke bestræbe sig på at tillægge sig et ens sprog, da det netop er forskelligheden og modsætningen mellem dem, som gør, at de kan bruge hinanden. Virksomheder og frivillige organisationer må altså nødvendigvis dyrke

modsætningerne, frem for at søge mod enighed. Man kan sige, at det er nødvendigt, at de er enige om at være uenige. Kun hermed giver partnerskaberne mening.

Vi vil nu rette blikket mod staten og undersøge, hvilke mål den har i forhold til partnerskaberne og hvilke midler, den har at byde ind med. Vi vil i den forbindelse se på, hvordan statens mål og midler relaterer sig til de to andre aktører. Staten har både en holdning til og en interesse i partnerskaber. Bliver vi i ægteskabsmetaforen, kan staten siges at spille rollen som præsten, der både *faciliterer* partnerskabet gennem lovgivning, og *stimulerer* partnerskabet ved at opfordre til dem og skabe opmærksomhed omkring dem. Som vi tidligere har været inde på, adskiller staten sig fra de to andre aktører, da den ikke er en direkte del af de konkrete partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer. Derfor opererer vi som tidligere beskrevet med et andet iagttagelsespunkt, når vi iagttager, hvordan staten kommunikerer om partnerskaber.

5.6 Statens mål og midler

I det følgende vil vi se på, hvilket mål staten har med at opfordre til partnerskaber. Overordnet kan man sige, at en af statens opgaver er at sikre, at den danske økonomi hænger sammen, og den danske nationaløkonomi kan siges at være direkte afhængig af, at erhvervslivet har en sund økonomi⁶⁹. I overensstemmelse hermed ser vi i vores empiri, at staten opfordrer til partnerskaber, så vidt et samarbejde mellem de to sektorer kan skabe øget vækst for virksomhederne:

"vi vil gerne have, at virksomhederne de vækster, eller hvad kan man sige, vokser og har en højere indtjening og sådan noget, så hvis det [red. partnerskaber] kan bidrage til høj innovation eller skabelse af større marked eller whatever, så er det selvfølgelig noget, vi gerne vil støtte" (Stat 2010: 1).

"... de partnerskaber vi er interesserede i at fremme, det er jo dem [...], som kan skabe økonomisk værdi (red. for virksomhederne)..." (Stat 2010: 2).

Staten ønsker, at virksomhederne får bedre erhvervsbetingelser (Stat 2010: 1), og i så fald at partnerskaber kan bidrage til det, vil staten gerne arbejde for partnerskaber. Som nævnt er staten interesseret i, at virksomhederne vækster, da erhvervslivets økonomiske situation kan siges at have direkte indflydelse på, at den danske økonomi hænger sammen (Stat 2010: 4). På baggrund af dette mener vi at kunne iagttage, at statens mål med partnerskaber er, at virksomhederne får bedre mulighed for vækst. En iagttagelse som John Nordbo og Kirsten Marie Kristensen kan siges at bakke op omkring:

⁶⁹ <http://www.oem.dk/ministeren/taler/2010/overrakkelsen-af-radet-for-samfundsansvars-anbefalinger> (29/ 11/10, 11:02).

”... Staten er jo i lommen på DI [Dansk Industri], hvad det her angår... [red. DI siger], at det vi skal have staten til at gøre, det er at skabe nogle redskaber, som gør det nemmere for virksomheden at dokumentere eller erklære, at de gør noget på det her område. Og det er det, de har gjort i Erhvervsministeriet” (Nordbo 2010: 7).

”... lige nu tror man [red. staten], at noget af det der kan virke i forhold til at skabe udvikling, det er også at arbejde med at skabe vækst, og det gør man blandt andet gennem samarbejde med private virksomheder” (Kristensen 2010 8).

Men hvis målet er virksomheders vækst, hvilke midler har staten så til at fremme partnerskaberne, når den samtidig ikke er en direkte del af det konkrete samarbejde mellem virksomheden og den frivillige organisation?

Staten udtrykker selv, at den har begrænsede midler i forhold til at fremme partnerskaber, da det er op til virksomhederne selv, hvordan de vil drive deres forretning (Stat 2010: 4). Staten har dog et middel i kraft af sin identitet som stat, nemlig lovgivning. Og når den anvender dette middel, er det altså alligevel ikke helt op til virksomhederne selv, hvordan de driver forretning. Som nævnt i analyse 1, har staten udarbejdet en lov, som pålægger de 1000 største virksomheder i Danmark at rapportere om deres arbejde med CSR. Og staten ønsker at fremme CSR, da det kan føre til økonomisk profit for virksomhederne⁷⁰.

På baggrund af ovenstående iagttager vi altså, at statens mål med partnerskaber er virksomhedernes vækst, mens dens middel er lovgivning. Vi har dermed skitseret endnu en interesse: *staten er interesseret i, at virksomheder vækster (hvilket de kan gøre gennem partnerskaber), så staten i sidste ende kan få en bedre økonomi.*

I det følgende vil vi bevæge os videre ind i statens kommunikation og se på, hvordan statens kommunikation omkring partnerskaber udvikler sig paradoksalt, da staten på den ene side ikke spiller en direkte rolle i partnerskaberne mellem virksomheder og frivillig organisationer, men samtidig spiller en rolle i forhold til at muliggøre og bakke op om partnerskaberne.

⁷⁰ <http://www.oem.dk/ministeren/taler/2010/overraskelsen-af-radet-for-samfundsansvars-anbefalinger> (29/11/10, 11:03).

5.7 Statens paradoks

At staten både spiller en rolle i forhold til partnerskaber, men samtidig ikke spiller en rolle, kan ses på den måde, staten i dens kommunikation omkring partnerskaber både *ikke-blander sig* og *blander sig*.

Staten ikke-blander sig, idet den ikke tillægger sig selv nogen væsentlig rolle i partnerskaberne mellem virksomheder og frivillige organisationer. Staten pointerer, at det er op til virksomhederne og de frivillige organisationer selv, om de vil indgå i partnerskaber. Men samtidig har vi også vist, at staten ikke afholder sig fra at have en holdning til partnerskaber, og at den forsøger at fremme partnerskaber gennem dens midler: lovgivning og penge (jf. analyse 1). Altså mener vi også at kunne iagttage, at staten blander sig i partnerskaber. Vi vil nu vise, hvordan det at staten både blander sig og ikke blander sig, udfoldes som et paradoks i kommunikationen.

5.7.1 Staten ikke-blander sig

Staten kan på mange måder siges ikke at blande sig i partnerskaberne mellem virksomheder og frivillige organisationer. Selv udtrykker staten det således:

"... hvis man skal sige det helt skarpt [...], altså hvorfor er det, at staten overhovedet skal blande sig i hvad virksomheder gør på CSR eller på partnerskaber i det hele taget, det er der i og for sig ingen grund til at vi skal, fordi virksomhederne jo ved bedst selv, hvordan de skal drive virksomhed, og hvordan de bedst kan tjene deres penge" (Stat 2010: 4).

"... det er jo ikke sådan, at vi går ind og siger, at I skal lave partnerskaber, fordi det skal I, men det er mest som inspiration [...]. Det er jo fuldstændig frivilligt" (Stat 2010: 5).

Citaterne viser, at staten fralægger sig at have indflydelse på partnerskaber ved at påpege, at de er frivillige. Og staten siger ligefrem, at der slet ikke er nogen grund til, at den skal blande sig, da virksomhederne selv *ved bedst*. Kommunikationen markerer altså her, at staten ikke-blander sig. Hermed bliver det også klart, hvad der står på den umarkerede side af forskellen. Når staten siger: *det er jo fuldstændig frivilligt* indikerer staten, at virksomhederne selv bestemmer og *ved bedst*. Dermed fremstår det, at staten blander sig, umarkeret i kommunikationen.

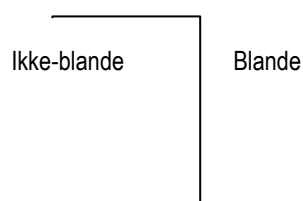
Virksomhederne er også enige i, at staten ikke-blander sig, eller at den i hvert fald ikke spiller nogen rolle i partnerskaberne:

"... hvis jeg skal være helt ærlig, så er staten ikke en faktor i det her overhovedet, vi har ikke skelet til, hvad staten måtte mene om dette eller hint i den sammenhæng, altså som udgangspunkt, det er ikke det, der er drivkraften. I det samarbejde vi har lavet [...], er staten ikke interessant" (Virksomhed 2, 2010: 10).

”... jeg tror at staten kan have sådan en igangsættende rolle, skubbe nogle ting i gang, kan gå ind og måske være med til at finansiere noget, men på sigt kan man sagtens køre uden statens indblanding i det” (Virksomhed 1, 2010: 12).

”Ja men altså ...staten er ikke rigtig involveret som en aktør her...” (Virksomhed 3, 2010: 17).

På baggrund af ovenstående iagttager vi, at staten i kommunikationen om sin egen rolle i partnerskaberne placerer *ikke-blande* på den markerede side af forskellen, hvor det at *blande sig*, stilles på den umarkerede side (figur 17).



Figur: 17

Med det sagt kan vi samtidig også se i empirien, at staten alligevel blander sig i partnerskaberne. Denne paradoksale form for kommunikation vil vi forfølge i nedenstående.

5.7.2 Staten blander sig

Vi har altså indtil videre set, at staten selv udtrykker, at den ikke-blander sig i partnerskaber, og at hverken virksomheder eller frivillige organisationer tillægger staten nogen betydning i forhold til partnerskaber. Men vi kan imidlertid også iagttage, at staten blander sig. Således står der på statens hjemmeside om partnerskaber:

”Fremme af CSR partnerskaber indgår som led i gennemførelsen af regeringens CSR handlingsplan fra maj 2008 for virksomheders samfundsansvar.”⁷¹

Og virksomhederne har også bemærket, at staten taler meget om partnerskaber:

”... Staten taler jo meget om partnerskaber, og har masser af programmer, der promoverer det også på CSR området, og miljøområdet osv. De gør meget ud af partnerskaber” (Virksomhed 1, 2010: 11).

Virksomheden her har altså på trods af statens vægt på, at den ikke-blander sig, alligevel lagt mærke til, at staten kommunikerer meget om partnerskaber. I den forbindelse er det relevant at stille spørgsmålet: når staten kommunikerer meget om partnerskaber, er det så ikke at blande sig?

Da vi spørger til statens rolle i partnerskaber, kommer Hanne Rasmussen – her i forbindelse med privatsektorpolitikken – da også ind på, at *”... det er i stor stil at blande sig...”* (Rasmussen 2010: 9) og hun fortsætter: *”de regulerer os jo på alle mulige måder, ligesom de regulerer alt mulig andet!”*

⁷¹ <http://www.partnershippractice.dk/sw47149.asp> (9/12/10, 15:39).

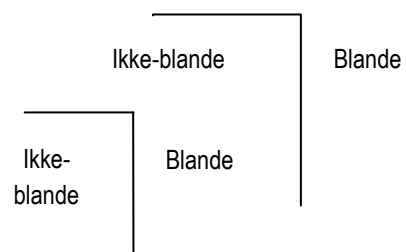
(Rasmussen 2010: 10). Rasmussen gør opmærksom på, at statens handlinger har stor betydning for frivillige organisationer, og problematiserer endda at statens indblanding ikke nødvendigvis, fra hendes synspunkt, har positiv effekt for udviklingsarbejdet:

"Men det er den eneste måde at vi [red. frivillige organisationer] i dag kan komme ind i de puljer og få en del af de Danida-penge, der er, fordi en masse af budgettet er flyttet over på den her, den her type af samarbejder, så politisk flytter man, man fremmer dansk erhvervsliv og globaliseringen ved at gøre det, så politisk kan jeg da godt forstå de gør det, det er en højreorienteret regering, men om det er godt for udviklingsarbejdet, det mener jeg faktisk ikke, at det er i mange tilfælde" (Rasmussen 2010: 9).

Også Kirsten Marie Kristensen fra Dansk Røde Kors siger, at staten ved at blande sig formår at fremme partnerskaber:

"Jeg oplever, at de [red. staten] prøver at facilitere nogle ting [...] men [...] fordi det [red. partnerskaber] er noget, der er meget hype omkring, og det er hele Regeringens og Udenrigsministeriets fokus og alle de mange arrangementer, de laver omkring det her, de er jo med til at skabe den her hype, så på den måde er man da ikke, altså vi står da ikke udenfor samfundet, og slet ikke bliver påvirket af alle de debatter, der er og sådan noget, så på den måde bliver vi da påvirket af det" (Kristensen 2010: 8).

Ovenstående giver et billede af, at staten i sin kommunikation også blander sig i partnerskaber. Med udgangspunkt i den tidligere præsenterede forskel iagttagelse vi altså, hvordan forskellen ikke-blande/blande genindføres i sig selv. Dermed opstår et paradoks, hvor både ikke-blande og blande markeres som en del af statens kommunikation om partnerskaberne.



Figur 18

Denne form for kommunikation er paradoksalt og grundlæggende umulig. Men det er samtidig det, der gør kommunikationen mulig. For hvorfor siger staten ikke bare, at den blander sig? Noget tyder på, at staten siger, at den ikke-blander sig, fordi staten selv betegner partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer som et *frivilligt* initiativ. Så for at kunne blande sig, må staten derfor *skjule* i kommunikationen, at den blander sig. Denne særlige måde at blande sig på, vil vi reflektere nærmere over i næste kapitel. Her vil vi, med teoretisk udgangspunkt i Günther Teubner, iagttage statens rolle i hvad Teubner betegner et 3. ordens netværk.

5.8 Delkonklusion

Vi har i ovenstående analyse undersøgt, først a) *hvilke interesser virksomheder og frivillige organisationer har for at indgå partnerskaber, og hvordan interesserne kommer til udtryk som paradokser i kommunikationen?* Dernæst har vi spurgt til staten: b) *hvilke interesser har den i at fremme partnerskaber, og hvordan kan statens kommunikation om partnerskaber ses som paradoksal?*

Vi er kommet frem til, at virksomheder og frivillige organisationer har en interesse i at indgå partnerskaber, da de hver især kan bruge hinandens midler for at nå egne mål. Staten er også interesseret i partnerskaberne, men opererer på et lidt andet plan, da den ikke er direkte involveret i partnerskaberne. Alligevel blander staten sig, da partnerskaber kan være med til at opfylde statens mål om virksomheders vækst.

Derudover har vi vist, hvordan interesserne mellem parterne skaber paradokser for kommunikationen:

Virksomhederne og de frivillige organisationer opstiller i deres kommunikation en skarp skelnen mellem hinanden – en skelnen mellem frivillige organisationers overordnede formål som er at *hjælpe* overfor virksomhedernes formål *økonomi*. På trods af denne skelnen muliggøres samarbejdet mellem dem, ved at de to parter laver en re-entry af forskellen hjælp/økonomi og økonomi/hjælp. En re-entry, der som udgangspunkt er paradoksalt funderet, men som samtidig er det, der udgør kommunikationens mulighedsbetingelse, da de to parter ved at 'hoppe' mellem koderne økonomi og hjælp netop formår at tale sammen.

Følgelig har vi set, hvordan endnu et paradoks udfoldes i kommunikationen: frivillige organisationer og virksomheder skal både være loyale og ikke-loyale i samarbejdet, for at partnerskabet bliver muligt.

Frivillige organisationer skal være loyale for, at der overhovedet er tale om et partnerskab som et ægteskab. Samtidig skal de være ikke-loyale for at bevare deres troværdighed i samfundet. Og denne troværdighed er netop det, virksomhederne vil have fat i. Så mister de frivillige organisationer deres troværdighed, forsvinder fundamentet for et samarbejde. Frivillige organisationer stilles således overfor et paradoks: de skal både være noget, samtidig med at de skal være noget andet. Denne umulighed overkommes imidlertid ved at kommunikationen genindfører forskellen loyal/ikke-loyal i sig selv. Derved bliver umuligheden også det, der muliggør partnerskabet.

Som de frivillige organisationer, skal virksomhederne også være loyale i samarbejdet, for at der er tale om partnerskabet som et ægteskab. Samtidig skal de være ikke-loyale: Virksomhederne må ikke lade 'den gode sag' blive vigtigere end at skabe profit, da økonomien netop er virksomhedernes force i partnerskaberne – altså det, de frivillige organisationer efterspørger. For at overkomme det paradoksale i både at skulle være noget og samtidig være noget andet, genindfører kommunikationen også her

forskellen loyal/ikke-loyal i sig selv. Vi ser altså igen, hvordan kommunikationen støder på et paradoks der i sin umulighed, gør partnerskabet muligt.

Efterfølgende har vi set på, hvordan paradokserne illustrerer, at det netop er det modsætningsfyldte, der er drivkraften i partnerskaberne. Virksomheder og frivillige organisationer tiltrækkes af hinanden, fordi de er forskellige, da de kun i kraft af det modsætningsfyldte, kan bruge hinanden. Bliver de to organisationer ens, vil de miste interessen i hinanden. Skal de derfor sikre partnerskaberne fremover, må parterne nødvendigvis dyrke forskelligheden. Virksomheder og frivillige organisationer må altså ikke bestræbe sig på at nå til enighed, men blot blive enige om, at være uenige.

Afslutningsvist har vi rettet blikket mod staten og set på, hvordan staten ikke-blander sig i partnerskaber, samtidig med at den blander sig. Staten kommunikerer, at den ikke har nogen rolle i forhold til partnerskaber mellem private virksomheder og frivillige organisationer. Samtidig har vi identificeret, at staten alligevel blander sig, da den har et mål om, at partnerskaberne skal føre til virksomheders vækst. Ved at genindføre forskellen blande/ikke-blande i sig selv, udvikler statens kommunikation sig således paradoksalt. Herved formår staten at skjule, at den blander sig i partnerskaber, som staten selv betegner som et *frivilligt* initiativ mellem virksomheder og frivillige organisationer.

6. Diskussion

I foregående analyse har vi præsenteret tre paradokser, som udfoldes i partnerskabskommunikationen. Vi vil nu diskutere, hvordan vi med Teubner kan nuancere vores forståelse af paradokserne og se på, hvorledes både virksomheder og frivillige organisationer, men også staten, formår at bruge paradokserne som en produktiv ressource. Det er hensigten, at forstærke de andre analyser ved at inddrage et nyt teoretisk perspektiv, og vi trækker således på den empiri, vi har arbejdet med i de foregående analyseafsnit.

Vi vil starte med en teoretisk diskussion, hvor vi stiller os kritiske overfor Luhmanns begreb strukturel kobling og dets svaghed i forhold til at forklare partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer. Vi præsenterer dernæst Teubner og hans teori om 3. ordens netværk som et alternativ til at indfange og specificere vores iagttagelser af partnerskaber. Med Teubner stiller vi spørgsmålet: hvordan kan partnerskabsrelationerne opstå på tværs af ellers lukkede selvreferentielle sociale systemer? Vi diskuterer, hvordan virksomheder og frivillige organisationer kan siges at operere i et 3. ordens netværk, hvor dobbelt attribution er mulig, og hvordan dette er med til at kommunikationen lykkes.

Afslutningsvis skifter vi endnu en gang iagttagelsespunkt, og drejer blikket mod staten og dens rolle i 3. ordens netværket. Vi ser igen på, hvordan staten både kommunikerer, at den *ikke blander* og *blander* sig i partnerskaber, og vi diskuterer, hvorledes staten kan siges at anvende denne paradoksale konstruktion produktivt til at styre partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer.

6.1 Strukturel kobling til diskussion

Vi har i afsnit 2.6.6 præsenteret Luhmanns begreb strukturel kobling. Luhmann bruger begrebet til at forklare, hvordan sociale systemer, der er autopoietiske og selvreferentielt lukkede, forholder sig til hinanden (La Cour & Højlund 2005: 3). Vi vil imidlertid spørge, om virksomheder og frivillige organisationer blot lader sig irritere af hinanden udelukkende på egne præmisser, sådan som begrebet strukturelle koblinger lægger op til, eller etablerer partnerskaber en dobbelt struktur, hvor de enkelte organisationer både referer til egne målsætninger men samtidig også til noget 'fælles'?

Vi har tidligere i analyse 2 vist, hvordan partnerskaber iagttages som et ægteskab baseret på kærlighed og kontrakt. At virksomheder og frivillige organisationer indgår 'ægteskab', kan siges at være et billede på, at partnerskaber er mere end blot en formel udveksling. Et partnerskab indebærer ofte et meget tæt samarbejde mellem to parter:

"... vi åbner vores bøger fuldstændig, altså de får alt at se om vores energiforbrug, og hvordan vi forventer det udvikler sig med det ene produkt, det andet produkt, så der er en kæmpe fortrolighed omkring det, fordi vi bliver nødt til at lukke dem helt ind, så de kan sige arhhh, kunne i ikke godt lige stramme skruen der" (Virksomhed 1, 2010: 2).

"Altså jeg har en meget tæt løbende dialog med den single point of contact, som de har inde i X (red. den frivillige organisation), om hvad der er af udfordringer og muligheder og hvad for nogle ting, de godt kunne bruge hjælp til og hvad for nogle ting, vi godt kunne tænke os, at vi fik noget mere eller mindre af fra dem" (Virksomhed 2, 2010: 3).

Ovenstående citater viser, at der i partnerskaber må eksistere et tæt forhold mellem parterne. Der er altså noget, der tyder på, at to systemer ikke blot lader sig irritere af hinandens operationer, men at der er tale om et dybere og tættere samarbejde end det, der kan forklares gennem irritationer. Og spørger man til, hvad der er vigtigt i partnerskabet, fremhæves det gang på gang, at det er essentielt, at der er noget, som de to parter kan være fælles om:

"Så det her med reelt at have noget til fælles er jo essentielt for at få det til at fungere, for ellers bliver det et kunstigt arbejde, som man skal trække i gang" (Rasmussen 2010: 1).

"Der sidder i virkeligheden bare to parter, som har en fælles interesse. Og det er ikke svært at tale om. Hvis vi begge to vil overleve: Du har noget, jeg vil have, jeg har noget, du vil have. Hvordan kommer vi videre?" (Holm 2010: 3ff).

"[...] man har et fælles projekt, som man så får løst" (Virksomhed 3, 2010: 15).

Citaterne er eksempler på, at virksomheder og frivillige organisationer fremhæver, at det er vigtigt at have noget at være fælles om i et partnerskab. Vi har altså at gøre med to forskellige organisationer med hver deres mål, men som samtidig er bundet op om noget fælles nemlig partnerskabet og dets mål.

Ifølge Luhmann kan to sociale systemer ikke have et fælles mål. Eller det vil sige, de kan godt kommunikere, at de har et fælles mål, men dette 'fælles' vil altid være præget af at være konstrueret internt i hver deres lukkede system. Det vil sige, at det 'fælles' bliver konstrueret to forskellige steder og i kraft af det, vil det 'fælles' derfor være forskelligt (La Cour & Højlund 2005: 3). Dermed formår Luhmanns begreber (strukturelle koblinger og irritationer) ikke at indfange den dobbelthed, der eksisterer mellem virksomheder og frivillige organisationer: at de opererer som to selvstændige systemer, der samtidig samarbejder, og deler noget.

Til gengæld stiller Günther Teubner nogle begreber til rådighed, som kan specificere vores iagttagelser af partnerskabskommunikationen og af de paradokser, vi har præsenteret i analyse 3. Vi vil derfor vende blikket mod Teubners teori og se på, hvorledes han kan bidrage til vores iagttagelser.

6.2 Virksomheder og frivillige organisationer som partnere i 3. ordens netværk

Teubner følger Luhmanns teoretiske udgangspunkt langt hen ad vejen, og Teubner kan som Luhmann betegnes systemteoretiker. Men hvor Luhmann beskæftiger sig med samfund, interaktion og organisation som sociale systemer, opererer Teubner med første, anden og tredje ordens systemer (La Cour & Højlund 2008: 182).

Teubner skelner mellem interaktion som første ordens systemer og organisationer som anden ordens systemer, og hvor samfundet (som hos Luhmann) er den overordnede systemreference (La Cour & Højlund 2008: 179). Teubner mener imidlertid, at organisationer opstår på baggrund af et utal af interaktioner, der derefter bliver ordnet på et højere kompleksitetsniveau. Og han udvikler et 3. ordens system, som opstår i kraft af den kompleksitet, som disse 2. ordens systemer tilsammen repræsenterer. Et 3. ordens system (eller et 3. ordens netværk) er altså et system, som kan samordne de komplekse operationer, som forskellige 2. ordens systemer repræsenterer (Teubner i La Cour 2008: 180).

3. ordens systemer kan beskrives som et netværk, der samler organisationer på tværs, og hvor netværket har sin egen logik:

"Networks seem tailored to the bridging of different contradictory rationalities. They allow for their interference without a hierarchical ranking among them" (Teubner 1996: 63).

"In networks, individual actions are simultaneously and cumulatively oriented both to the common goal and to the individual goals of the members, though no normative primacy of one orientation or the other can be assumed" (Teubner 1993: 51).

Det specielle ved 3. ordens systemer er, at dobbelt attribution er mulig. Det vil sige, at det er muligt for organisationer at opretholde deres distinkte operationer (i 2. ordens systemet), samtidig med at de deler noget fælles (i 3. ordens systemet). Organisationer der indgår i et netværk, kan altså både fremstå som konkurrerende aktører, men også som en gruppe af samarbejdende systemer. Organisationer fremstår altså med mere end én identitet, og de autopoietiske organisationer er derved i stand til at bidrage til en fælles målsætning og samtidig fastholde egne interesser (La Cour & Højlund 2008: 183f). Teubner bryder derved med en af de fundamentale teser indenfor systemteorien ved at sige, at organisationer kan dele operationer med hinanden. Det går imod den klassiske systemteori, hvor der altid vil være to

adskilte beskrivelser: 1) systemets egen beskrivelse og 2) den beskrivelse som kommer til at fungere i et andet system (La Cour & Højlund 2008: 184).

Men ikke alle former for samarbejde kan karakteriseres som 3. ordens netværk. Et kontraktbaseret samarbejde er fx ikke nødvendigvis et udtryk for et 3. ordens netværk, da der (for at man kan tale om et system på 3. orden) skal etableres selvstændige strukturer for samarbejdet. Kontrakten sætter en ramme, men samarbejdet må nødvendigvis dække *mere* end en formel udveksling parterne imellem (La Cour & Højlund 2008: 187). Det vil altså sige, at der ikke er tale om et 3. ordens netværk, hvis parter fra to forskellige organisationer mødes og udfører noget arbejde sammen, og så derefter går tilbage til deres organisation, og fortsætter som intet var hændt. Samarbejdsaktiviteterne skal medføre yderligere aktiviteter i de forskellige organisationer (La Cour & Højlund 2008: 188).

Overført til vores analyse af partnerskaber ser vi, hvordan samarbejdet aktiverer nye processer, eksempelvis udtrykker en virksomhed:

"[...] der opstår også nye muligheder ud af sådan et partnerskab. Som er rigtig spændende også"
(Virksomhed 3, 2010: 16).

Ligeledes har vi i ovenstående vist, at virksomheder og frivillige organisationer fremhæver, at der i partnerskaber eksisterer et *fælles element*, noget de er sammen om. De to parter kommunikerer partnerskabet som et ægteskab, hvor både kontrakt men også kærlighed markeres som centralt for samarbejdet. Partnerskabet er altså bundet op på mere end bare en kontrakt. Med Teubner kan man således argumentere for, at partnerskaberne bevæger sig ud over den rene kontraktbaserede udveksling. Dermed argumenterer vi også for, at partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer tilsyneladende ikke lader sig indfange ved Luhmanns forståelse af strukturelle koblinger, men bedre kan vises ved at anvende Teubners begreb om 3. ordens netværk.

6.3 Paradokser og afparadoksering

lagttager man partnerskaberne som 3. ordens netværk, kan Teubners teori nuancere vores iagttagelser af de paradokser, vi med Luhmann finder frem til i analyse 3.

Teubners og Luhmanns forståelse af paradokser lægger sig tæt op af hinanden, og tager udgangspunkt i en grundlæggende umulighed. Teubner eksemplificerer paradokser igennem en fortælling om en mors opdragelse af sin søn: moderen siger, at sønnen skal samarbejde, men at han samtidig også skal konkurrere. Problemet er, at man ikke kan konkurrere og samarbejde på en og samme tid, da det drejer sig om to modsatrettede ting, som grundlæggende er uforenelige (Teubner 1996: 49). Altså også et

klassisk paradoks ifølge Luhmann. Teubner forklarer, at den traditionelle løsning af dette paradoks er at opstille det som et valg mellem *enten* samarbejde *eller* konkurrence. Selv foreslår han en mere sofistikeret og produktiv løsning på, hvordan man overkommer de modsatrettede krav (Teubner 1996: 61). Næmlig at man gennem en re-entry opretholder forskellen, samtidig med at de uforenelige krav kædes sammen:

"It means the strict maintenance of the distinction [...] but the re-immersion of the distinction into one of its two sides" (Teubner 1996: 61).

Teubner og Luhmann er altså enige om, hvad der karakteriserer et paradoks. De er også enige om, at paradokser ikke blokerer kommunikationen, men netop udgør kommunikationens mulighedsbetingelser. Men Luhmann og Teubner kan siges at arbejde med forskellige strategier for *afparadoksering*, altså for, hvordan man arbejder videre med det paradoksale. Ifølge Luhmann er formålet med afparadoksering at *fjerne* fokus fra det paradoksale ved at skjule det paradoksale i kommunikationen. Man kan blandt andet skjule paradokset ved i kommunikationen hele tiden at 'skifte emne'⁷² (Thyssen 1997: 32).

Teubner søger derimod at overkomme paradokset ved at *favne* det modsatrettede og i kommunikationen åbenlyst jonglere med flere emner ad gangen. Hvor Luhmann forsøger at skubbe paradokset i baggrunden, hiver Teubner altså paradokset frem i forgrunden. Denne form for dobbelte attribution (altså hvor modsætningerne kommunikerer samtidig) er netop det, der kendetegner et 3. ordens netværk (Teubner 1996: 60). Og i disse såkaldte 'hybride arrangementer'⁷³ får paradokset ikke blot lov til at trives, paradokset bakkes op og faciliteres:

"Under certain conditions, hybrid arrangements can provide for an institutional environment where paradoxical communication is not repressed, not only tolerated, but invited, institutionally facilitated and turned productive" (Teubner 1996: 59).

Det er altså den dobbelte attribution, der er karakteristisk for de hybride arrangementer, hvilket betyder, at organisationer kan operere på flere niveauer samtidig. Og det er som sagt gennem denne dobbelte attribution, at hybride arrangementer spiller en rolle som afparadokseringsstrategier (Teubner 1996: 59):

"Hybrids in their turn find a creative de-paradoxifying solution – 'double attribution'. This innovative technique is one of the most important characteristics of hybrids distinguishing them from simple distribution to individual actors in contract and to collective actors in organizations."

⁷² De forskellige afparadokseringsstrategier skal i sidste ende identificeres empirisk (Thyssen 1997: 32).

⁷³ *"It is the dual constitution of the institutional arrangement that constitute hybrids as an emergent phenomenon"* (Hutter & Teubner 1993: 712).

One and the same economic transaction is attributed twice, to the individual actor as the node in the network and the overarching network itself” (Teubner 1996: 62).

6.4 Virksomheder og frivillige organisationer som hybride

Vi vil nu anvende Teubner til at nuancere vores forståelse af de paradokser, vi har skitseret i analyse 3. Derved søger vi at skærpe og udvide vores forståelse af partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer.

Med Teubner iagttager vi nu virksomheder og frivillige organisationer som 2. ordens systemer, hvis komplekse operationer bliver samlet i et 3. ordens netværk. I analyse 3 så vi, hvordan virksomheder og frivillige organisationer skifter mellem at kommunikere i henholdsvis økonomiens og hjælpens kode. Et paradoks som vi har illustreret gennem en re-entry. Med Teubner ønsker vi at spørge, om den paradoksale kommunikation skal forstås som et udtryk for, at de to organisationer samarbejder i et 3. ordens netværk? Som et udtryk for, at virksomheder og frivillige organisationer i partnerskabet optræder som hybride organisationer ved at anvende muligheden for dobbelt attribution?

Vi har set, at virksomheden og den frivillige organisation er fælles om at have en interesse i hinanden. Derfor indgår de i partnerskaber. Men vi har samtidig fundet frem til, at interessen bygger på, at de har hver deres specifikke mål med partnerskabet, som netop den anden har midlerne til at få opfyldt: Den frivillige organisation vil have penge, og virksomheden vil have troværdighed. De opererer derved begge på et individuelt niveau, men altså også på et fælles plan i kraft af at den interesse, de har i hinanden og i kraft af partnerskabet og dets mål. De bliver nødt til at forfølge det fælles, for at kunne få opfyldt deres individuelle mål, og det er netop dette, vi mener, er et udtryk for en dobbelt attribution.

Som Teubner formulerer det:

“To change organizational form, as a chameleon changes its color, is an adaptive mechanism of the hybrid. Choosing the color that fits the environment is one of the main tasks of network management” (Teubner 1993: 51). “This chameleon-like quality of networks gives them access to new environments which would not be accessible to them if they were either a mere nexus or a mere collective unit” (Teubner 1996: 62).

Som beskrevet er vi med udgangspunkt i Luhmann kommet frem til, at virksomheder og frivillige organisationer formår at kommunikere i partnerskaber ved at *skifte* mellem to forskellige sprog: hjælp og økonomi. Dette ser vi fx, når en virksomhed udtrykker:

“... altså det vi kommer til at gøre er bedre. Både for os og for samfundet” (Novo 2010: 5).

Eller når en frivillig organisation forklarer:

”... altså vi tænker ikke kun på bundlinjen [...]. Vi har simpelthen mulighed for, og er vant til, at tænke bredere” (Rasmussen 2010: 1).

Og når John Nordbo fra WWF udtrykker:

”... hvis det er sådan, at både produktet er fint nok, og vi kan få nogle ekstra penge ud af det, så er det top for os...” (Nordbo 2010: 3).

Når virksomheder og frivillige organisationer skifter mellem koderne hjælp og økonomi, bliver de to organisationer, ifølge Luhmann, i stand til at kommunikere sammen og således overkomme det paradoks, de støder på i kommunikationen. Ligeledes ser vi, at både de frivillige organisationer og virksomhederne skiftevis må kommunikere som den loyale partner og den illoyale organisation. Dette er en måde, hvorpå kommunikationen kan komme videre fra partnerskabets indbyggede troværdighedsparadoks. Men hvor vi med Luhmann kan forklare, at de *skjuler* paradokset, så kommunikationen kan fortsætte uantastet, kan vi med Teubner vende det på hovedet og iagttage, at paradokserne overkommes, når det modsatrettede favnes og bringes frem i lyset. Ved åbenlyst at oscillere mellem koderne, formår de to organisationer i kommunikationen at integrere flere niveauer samtidig og derved operere som en hybrid organisation. Som hybride organisationer bliver virksomheder og frivillige organisationer i stand til at kommunikere med hinanden, samtidig med at de to organisationer fortsat repræsenterer sig selv og sine egne mål.

Og denne pointe relaterer sig til den konklusion, vi er kommet frem til i de 3 analyser, nemlig at forskelligheden mellem dem ikke står i vejen for samarbejdet, men netop er det, der gør partnerskabet muligt. Det er vigtigt at dyrke det *modstridende*. Med Teubner får denne pointe yderligere gennemsalgskraft, da han netop henviser til, at det paradoksale i kommunikationen ikke skal gemmes af vejen men tværtimod vises. Vores råd til virksomheder og frivillige organisationer bliver således: Vær åbne omkring uenigheden. Led ikke efter et fælles værdigrundlag. I må gerne være ærlige og fortælle hinanden: Grunden til at vi har interesse i hinanden, er fordi, vi har modstridende interesser!

6.5 Staten som hybrid

Nu skifter vi iagttagelsespunkt, og retter blikket mod statens rolle i partnerskaberne. Vi har i analyse 3 redegjort for, hvordan man med Luhmann kan iagttage statens kommunikation om partnerskaber som paradoksal, da staten både *blander* sig og *ikke-blander* sig i partnerskaberne. Staten siger på den ene side, at den ikke har en holdning til partnerskaberne (Stat 2010: 5), og samtidig sætter staten rammerne

for partnerskaberne gennem lovgivning, og opfordrer til partnerskaberne ved diverse initiativer⁷⁴ (jf. analyse 1). Vi vil i det følgende se på, hvordan Teubners begreb om hybride netværk kan skærpe vores forståelse af den paradoksikalitet, vi iagttager i statens kommunikation.

Som tidligere beskrevet er det kendetegnende for 3. ordens netværket, at de implicerede organisationer formår at operere både på et fælles lag og ud fra egne præmisser. Gennem dobbelt tilskrivning opstår samarbejdsrelationer på tværs af ellers lukkede sociale systemer (La Cour & Højlund 2008: 183). I partnerskabet bliver virksomheder og frivillige organisationers komplekse operationer samlet i et 3. ordens netværk, og også staten kan siges at tage del i dette netværk. Staten spiller, som tidligere forklaret, en noget anden rolle i forhold til partnerskaberne, da den ikke er en direkte del af det konkrete samarbejde. På den måde iagttager staten partnerskaber 'fra sidelinjen'. Alligevel kan staten siges at gøre sig til en del af fællesskabet, da den implicit blander sig i partnerskaberne.

Som vi har været inde på i analyse 2, opfordrer staten virksomheder og frivillige organisationer til at indgå partnerskaber: Staten søger at stimulere kærligheden mellem virksomheden og den frivillige organisation ved at agere som en form for 'Kirsten giftekniv', der gennem forskellige initiativer prøver at føre de to parter sammen. Vi har også set, hvordan staten faciliterer partnerskabskontrakten, og spiller rollen som præsten i vielsen af de to parter. Man kan altså sige, at staten er med til at udvikle og fastholde den kommunikative grundkodning, der eksisterer omkring partnerskaber. Yderligere har vi i analyse 1 vist, hvordan staten gennem 1) tildeling af økonomisk støtte samt 2) loven om virksomheders rapportering af samfundsansvar implicit kommer til at spille en afgørende rolle for, at virksomheder og frivillige organisationer i stigende grad begynder at indgå partnerskaber med hinanden.

Samtidig udtrykker staten, at den ikke spiller nogen væsentlig rolle i partnerskaberne og pointerer, at det er op til virksomhederne og de frivillige organisationer selv, om de vil indgå et samarbejde. På den måde formår staten at holde sig på sidelinjen, samtidig med at den tilskriver sig en betydning i forhold til partnerskabet. Mens vi med Luhmann ser, hvordan dette modsætningsforhold skaber et paradoks for kommunikationen, hvor staten laver en re-entry af forskellen blande/ikke-blande, kan vi med Teubner skærpe vores forståelse af statens paradoksale kommunikation, ved at forstå den som en hybrid konstellation, hvor staten formår både at fraskrive sig ethvert ansvar:

"... det er jo ikke sådan, at vi går ind og siger, at I skal lave partnerskaber, fordi det skal I, men det er mest som inspiration [...], det er jo fuldstændig frivilligt" (Stat 2010: 5).

Og samtidig stadfæster staten:

⁷⁴ <http://www.partnershippractice.dk/sw47149.asp> (9/12/10, 15:39).

"Fremme af CSR partnerskaber indgår som led i gennemførelsen af regeringens CSR handlingsplan fra maj 2008 for virksomheders samfundsansvar".⁷⁵

Eksemplerne viser, hvordan staten gennem dobbelt attribution opererer som en hybrid form i partnerskabskommunikationen. Den er en del af partnerskabet, og samtidig spiller staten ikke nogen rolle i partnerskaberne.

I analyse 3 så vi, at staten har et mål med at fremme partnerskaberne: vækst. Så hvorfor er det så vigtigt for staten at kommunikere, at den ikke er en del af partnerskabet, selvom den er det? Er den forvirret over sin egen rolle? Nej tværtimod: staten siger, at den ikke blander sig, fordi partnerskaber, ifølge staten selv, er et *frivilligt* initiativ mellem virksomheder og frivillige organisationer.

Med Teubner kan man sige, at staten antager en hybrid form, hvor staten oscillerer mellem to forskellige niveauer, og derved i sin styreform formår at fastholde organisationernes egen frihed. Ved at kommunikere paradoksalt formår staten at gøre sin rolle og styring af partnerskaberne mindre synlig, og åbner derved op for, at virksomheder og frivillige organisationer selv skal styre partnerskaberne. Så nej, staten er ikke forvirret. Staten udfører en styringsmæssig genistreg: den er i stand til at styre partnerskaberne, alt imens den giver plads til frihed og udvikling.

⁷⁵ <http://www.partnershippractice.dk/sw47149.asp> (9/12/10, 15:39).

7. Konklusion

Denne afhandling har taget udgangspunkt i en overordnet problemformulering, som spørger: *Hvorfor har virksomheder og frivillige organisationer interesse for hinanden, når de grundlæggende er drevet af modstridende interesser, og hvordan kan staten siges at spille en afgørende rolle for interessen mellem dem?*

Vi har lavet tre analyser, som hver især bidrager til at besvare problemformuleringen. Overordnet konkluderer vi, at virksomheder og frivillige organisationer har interesse for hinanden, *netop* fordi de er drevet af modstridende interesser. Det er altså i kraft af de to parter komplementære kompetencer, at de kan bruge hinanden. Den centrale pointe bliver, at virksomheder og frivillige organisationer ikke må søge mod at opnå enighed, men blot blive enige om uenigheden. Parterne skal dyrke hver deres særegne træk, fremelske forskelligheden og anerkende, at det er de modstridende interesser, der gør partnerskaberne mulige.

Vi konkluderer også, at staten spiller en afgørende rolle for interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer. Ved at facilitere og supportere forholdet mellem de to parter, bliver staten en central del af partnerskaberne. Samtidig har vi også set, at staten fraskriver sig ethvert ansvar i forhold til samarbejdet, da staten selv definerer partnerskaberne som et frivilligt initiativ mellem virksomheder og frivillige organisationer. Skal staten fortsat have indflydelse på at skabe interesse mellem de to parter, må den nødvendigvis opretholde denne balancegang mellem at blande sig og holde sig udenfor.

Vi åbner op for afhandlingen med en analyse af, hvordan interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer er blevet dannet og transformeret over tid. Analysen besvarer delproblem 1, som lyder: *Hvordan har udvalgte historiske brud indflydelse på, at der opstår en stigende interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer?*

Analyse 1 har haft til hensigt at fungere som historisk bagtæppe for de to efterfølgende analyser, og har taget afsæt i Foucaults genealogi. Med analysen har vi ønsket at opløse den selvfølgelighed, hvormed der i dag bliver kommunikeret omkring partnerskaber for i stedet at vise, hvordan det umiddelbart logiske leder tilbage til en diskursiv konstruktion.

Vi har set, hvordan der i udvalgte historiske brud er blevet konstrueret en interesse mellem virksomheder og frivillige organisationer. Vi har derudover konkluderet, at brudene synes at have en fællesnævner: et ressourceideal. I brudene formes en anerkendelse af, at de to parter forskellighed ikke blokerer for et samarbejde, men tværtimod skaber komplementaritet, og udgør partnerskabets

mulighedsbetingelse. Vi vil her kort præsentere de historiske bud, som har gjort det muligt for os at komme frem til denne konklusion:

Overordnet kan den politiske modernisering siges at have ændret på magtforholdet mellem stat, civilsamfund og marked. Statslig styring er blevet afløst af *multi-level governance*, hvor frivillige organisationer og private virksomheder i stigende grad bliver inddraget i politiske løsninger, hvilket har åbnet op for nye samarbejdsformer på tværs af sektorer.

Vi har set, hvordan CSR er blevet en populær forretningsmodel, hvor virksomheder kan integrere ansvarlighed med profit. I den forbindelse subjektiveres virksomhederne i stigende grad som profitorienterede – men med tanke for social ansvarlighed. Med CSR som forretningsmodel engagerer de private virksomheder sig nu i emner som miljø og fattigdomsbekæmpelse, hvilket betyder, at virksomheder og frivillige organisationer på forskellig vis begynder at operere indenfor nogle af de samme områder. Brent Spar er et eksempel på, at der i sammenstødet mellem de to er blevet åbnet op for dialog. Eksemplet viser også, at de frivillige organisationer indtager en ny subjektposition: de omtales til stadighed som *den gode sags forkæmpere*, men subjektiveres nu også som professionelle organisationer, der forstår sig på at drive en sund forretning.

Endelig har vi i analyse 1 beskrevet, hvordan de frivillige organisationer herhjemme har oplevet store nedskæringer i statstilskud de seneste 10 år. Dette har ledt organisationerne til at søge økonomisk støtte andre steder fra, blandt andet hos de private virksomheder. Vi har derudover set, hvordan staten gennem 1) tildeling af økonomisk støtte, 2) loven om virksomheders rapportering af samfundsansvar og 3) projektet Partnership Practice, kommer til at spille en afgørende rolle for, at virksomheder og frivillige organisationer begynder at indgå partnerskaber med hinanden. Med initiativerne brydes med en forestilling om, at staten alene kan løse samfundets problemer, og virksomheder subjektiveres i takt hermed som medansvarlige 'samfundsborgere'.

I analysen har vi altså vist, at der er sket et brud i forholdet mellem private virksomheder og frivillige organisationer: hvor de to sektorer hidtil har holdt sig fra hinanden, begynder de nu i stigende grad at tale sammen. Derudover har vi set, at parterne i samarbejdet synes at fastholde en subjektivering af hinanden som *forskellige*.

I **analyse 2** bevæger vi os fra strukturniveau til 'relationsniveau'. Med udgangspunkt i Luhmanns systemteori besvarer vi i analysen vores andet delproblem: *Hvordan kommer interessen mellem virksomheder og frivillige organisationer til udtryk som partnerskaber? Og hvordan spiller staten en rolle for relationen mellem virksomheder og frivillige organisationer?*

I analysen kommer vi frem til, at kommunikationen om partnerskaber danner to overordnede former: kærlighed og kontrakt. Dette er vi kommet frem til ved hjælp af en formanalyse, hvorigennem vi har set, at både virksomheder og frivillige organisationer lægger stor vægt på, at der skal eksistere tillid, respekt og fortrolighed i partnerskabet. De to parter beskriver hinanden med stor omsorg, men samtidig pointerer begge også, at kontrakten i partnerskabet er meget vigtig. Her kommer staten ind i billedet. Det er nemlig staten, der gennem lovgivning faciliterer partnerskabskontrakten. Vi har vist, hvordan staten spiller rollen som præsten i vielsen af virksomhed og frivillig organisation. Men staten agerer ikke blot præst, som en anden 'Kirsten giftekniv' stimulerer staten partnerskaberne ved at stille forskellige initiativer til rådighed. Vi er på baggrund heraf kommet frem til, at staten i overensstemmelse med virksomhederne og de frivillige organisationer kommunikerer partnerskabet som henholdsvis kontrakt og kærlighed.

Vi konkluderer yderligere, at både virksomheder, frivillige organisationer og staten iagttager partnerskabet som et ægteskab, og at ægteskabet udgør den ledeforskel, partnerskabskommunikationen løber over, hvor kærlighed og kontrakt markeres på indersiden af forskellen.

Vi har endvidere reflekteret over, hvorvidt virksomheder og frivillige organisationer spiller 'partnerskabs-spillet', hvor de to parter kommunikerer i kærlighedens kode for at skjule, at de dybest set ikke elsker hinanden. Parterne synes at være bevidste om, at der som betingelse for samarbejdet eksisterer stor uenighed, men at uenigheden ikke bliver et problem, så længe partnerskabet kommunikerer som kærlighed.

Præmissen for partnerskabet som et ægteskab er altså, at der både eksisterer et element af uenighed og samtidig stor loyalitet. En præmis der viser sig at udvikle paradokser for kommunikationen, når vi i **analyse 3** går videre, og med afsæt i Luhmanns paradoksbegreb spørger: *Hvilke interesser har virksomheder og frivillige organisationer for at indgå partnerskaber, og hvordan kommer interesserne til udtryk som paradokser i kommunikationen?*

I analyse 3 viser vi, at virksomheder og frivillige organisationer har forskellige interesser i at indgå partnerskaber: De frivillige organisationer har brug for penge, mens de kan tilbyde troværdighed til gengæld. Omvendt har virksomheder brug for troværdighed, mens deres middel er penge. Vi ser således, at der eksisterer et afhængighedsforhold i partnerskabet, hvor de to parter er interesserede i hinanden i kraft af deres forskellighed.

Denne forskellighed betyder, at de to parter ofte taler to forskellige sprog: virksomhederne taler i en økonomisk kode, mens de frivillige organisationer taler i koden hjælp. Dette udgangspunkt blokerer imidlertid ikke kommunikationen, for ved at lave en *re-entry* af den forskel, de hver især opererer med,

formår de nemlig at tale *hinandens* sprog. Når de to parter på én gang markerer det, de er, og samtidig markerer det, de ikke er, opstår der et paradoks for kommunikationen. Men selvom paradokset som udgangspunkt er umuligt, er det samtidig det, der udgør kommunikationens mulighedsbetingelse: partnerskaberne lader sig kommunikativt gøre, ved at de to organisationer *hopper* mellem koderne hjælp og økonomi.

Efterfølgende har vi set, hvordan der opstår yderligere et paradoks for partnerskabskommunikationen. Både frivillige organisationer og virksomheder skal være loyale, samtidig med at de skal være *ikke-loyale* overfor partnerskabet. De frivillige organisationer skal være loyale for, at virksomhederne gider indgå i et partnerskab med dem. Men de frivillige organisationer skal også være ikke-loyale. De skal være ikke-loyale i den forstand, at de skal bevare en trussel om til enhver tid at kunne kritisere virksomhederne, ellers mister partnerskabet sin troværdighed, og virksomhedernes incitament for at samarbejde forsvinder. Ligeledes skal virksomhederne være loyale for, at de frivillige organisationer gider samarbejde. Samtidig skal de være ikke-loyale overfor partnerskabet, da virksomhederne som første prioritet må skabe profit for overhovedet at overleve. Begynder partnerskabet at gå ud over økonomien, kommer virksomhederne i problemer, og uden penge vil de frivillige organisationer miste interessen for samarbejdet.

Dette scenario er tydeligvis modsætningsfyldt men samtidig nødvendigt. Så for at fortsætte samarbejdet må virksomheder og frivillige organisationer overkomme paradokset ved at lave en re-entry, hvor de to parter hele tiden veksler mellem at vise loyalitet og illoyalitet overfor partnerskabet. Således muliggøres partnerskabskommunikationen i kraft af dens egen umulighed.

Paradokserne illustrerer, hvordan umuligheden netop er drivkraften i partnerskaberne, da det kun er i form af det modsætningsfyldte, at de to parter kan bruge hinanden.

Efter at have fokuseret på virksomheder og frivillige organisationer skifter vi i analyse 3 dernæst iagttagelsespunkt, og spørger: *Hvilke interesser har staten i at fremme partnerskaber, og hvordan kan statens kommunikation om partnerskaber ses som paradoksal?*

Vi ser her, at staten har et mål med partnerskaberne: virksomhedernes vækst, og at staten bruger lovgivning som middel til at få opfyldt sit mål. Derved går staten ind, og blander sig i partnerskaberne. Samtidig pointerer staten, at den ikke spiller nogen rolle i partnerskaberne, og at det er op til virksomhederne og de frivillige organisationer selv, om de vil indgå partnerskaber. Denne form for kommunikation er paradoksal. Staten markerer både, at den *blander* sig og *ikke-blander* sig. Vi viser, hvordan staten ved at lave en re-entry af forskellen blande/ikke-blande formår at overkomme det paradoks, der består i, at staten ikke er en del af partnerskaberne – da partnerskaber er frivillige – men

stadig ønsker partnerskaberne, og gerne vil have indflydelse på dem. Ved at kommunikere paradoksalt bliver staten således i stand til at bibeholde partnerskaberne som et frivilligt initiativ mellem private virksomheder og frivillige organisationer, samtidig med at staten får mulighed for at blande sig upåagtet.

Efter at have fremlagt de 3 paradokser partnerskabskommunikationen støder på, spørger vi i vores **diskussion**, om virksomheder og frivillige organisationer med Teubner kan siges at samarbejde som hybrider i et 3. ordens netværk? Med diskussionen sætter vi således spørgsmålstegn ved, om samarbejdet mellem virksomheder og frivillige organisationer blot kan forklares ved, at de to parter lader sig irritere af hinanden gennem strukturelle koblinger, eller om de to organisationer i partnerskabet formår at etablere en dobbelt struktur, hvor det er muligt for dem både at have en fælles referenceramme i kraft af gensidig interesse, samtidig med at de to parter formår at referere til egne målsætninger, henholdsvis penge og troværdighed. Forstår man partnerskabet som et 3. ordens netværk, indtager organisationerne hybrid karakter, hvor de formår at oscillere mellem umulighederne samtidig.

Ligeledes nuancerer vi med Teubner vores forståelse af statens kommunikation omkring partnerskaber. Vi har set, at staten både formår at holde sig uden for partnerskaberne og samtidig kontrollere partnerskaberne. Staten formår altså at styre partnerskaberne og samtidig fastholde partnerskaberne som et frivilligt initiativ. Med Teubner bliver staten således i stand til at arbejde som en hybrid, hvor staten udfører en styringsmæssig genistreg ved at operere simultant på begge niveauer.

Teubner henviser til, at det paradoksale i kommunikationen ikke skal gemmes af vejen, men tværtimod skal vises frem. Så når vi konkluderer, at parterne har interesse i hinanden, fordi de har modstridende interesser, følger et råd: vis åbenhed overfor uenigheden! Det modstridende er faktisk partnerskabernes betingelse.

7.1 Perspektivering

Afhandlingens perspektivering har et teoretisk og et praktisk formål. Først vil vi diskutere, hvorledes vores konklusioner kan forstås som en skærpelse af Foucaults governmentality-begreb. Efterfølgende vil vi på et mere praktisk niveau reflektere over partnerskaber, og hvilke udfordringer fænomenet står overfor i fremtiden.

7.1.1 Governmentality blik på paradokser og hybrid

Foucault har som teoretiker blik for makroniveauet. Han har fokus på strukturerne, og på hvorledes de penetrerer hele samfundet⁷⁶. Selvom Foucault ikke betragtes som rendyrket strukturalist, er formålet med hans analyser, som tidligere skrevet, at finde frem til reglerne for, at bestemte udsagn fremtræder på bestemte tidspunkter (Lindgren 2005: 335).

Foucault er altså ikke nogen ledelses- og organisationstænkter. Vi ønsker imidlertid med afsæt i Teubner at drage Foucaults governmentality-begreb ned på et mikroniveau. Vi retter fokus mod statens rolle i partnerskaber, og holder fast i den konklusion, vi er nået frem til med Teubner: gennem dobbelt attribution opererer staten som en hybrid form for kommunikation, hvor staten formår både at fungere som en del af partnerskabet, og samtidig ikke spiller nogen rolle i partnerskaberne. Med Foucault kan man se denne strategi som en governmental form for styring.

Statens governmentalisering henviser til, at statens rolle og måde at styre på er blevet mindre synlig (Foucault 1978: 109). Staten søger væk fra den suveræne form for magtudøvelse, for i stedet at lede gennem selvledelse (Borch & Larsen 2003: 155). Dette kommer til syne i statens kommunikation omkring partnerskaber, hvor staten ved implicit at blande sig formår at styre på afstand, samtidig med at staten ved at *ikke*-blande sig åbner op for, at virksomheder og frivillige organisationer skal styre sig selv.

Staten fastholder i sin styreform derved organisationernes egen frihed. Partnerskaberne kan altså på trods af statens styring af dem, stadig opfattes som et *frivilligt* initiativ mellem private virksomheder og frivillige organisationer. Og det er akkurat Foucaults pointe: at magt kun kan udøves over frie individer – for ellers er der tale om tvang (Foucault 1982: 221). Og netop ved at give plads til virksomhedernes og de frivillige organisationers selvledelse skabes der noget i magten, og der åbnes op for produktivitet og udvikling. Magten får derved en positiv effekt.

Med udgangspunkt i Teubners forståelse af hybride organisationer, ser vi således, hvordan vores analyse er et eksempel på, at man kan arbejde med governmentality-begrebet på mikroniveau. Vores

⁷⁶ Fx i 'Overvågning og Straf' (1975) hvor Foucault viser, at en altdominerende disciplinær magt, gennemsyrrer samfundet og dets institutioner: "Overalt finder Foucault nye rumlige indretninger, i hvilke individer skilles ud fra kollektivet og udsættes for diverse disciplinære teknikker" (Lindgren 2005: 337).

afhandling tog udgangspunkt i Foucaults teori, hvorefter vi med Luhmann og derefter Teubner bevægede os ned på organisationsniveau. Imidlertid har det vist sig, at vi med de to sidstnævnte teoretikere har formået at fremskrive en pointe, som med Foucault kan kaldes *governmentality*. Således har vi skærpet Foucaults teori på to måder: 1) Vi har draget den ned på organisationsniveau og 2) vi har tilføjet et aspekt, som i Foucaults optik er ny, nemlig forståelsen af staten som *hybrid*.

7.1.2 Partnerskaber i fremtiden

Som vi har været inde på i det indledende kapitel, er partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer noget, der tiltrækker sig mere og mere opmærksomhed. Vi ser, at antallet af partnerskaber i Danmark stiger, og der bliver arrangeret flere og flere møder, hvor partnerskaberne diskuteres.

Man diskuterer blandt andet, hvordan partnerskaberne kommer til at fortsætte og stadfæste sig i de to forskellige organisationer. Altså ikke bare som en engangsforestilling, hvor en virksomhed og en frivillig organisation samarbejder omkring et specifikt projekt, men at partnerskabet bliver en proces, hvor de to parter kontinuerligt kan drage fordel af de styrker, der opstår i kraft af samarbejdet. I vores afhandling er vi kommet frem til, at man kan opnå læring og fastholde en konstruktiv forståelse af partnerskaber, hvis man forstår dem som paradoksale. Derudover har vi åbnet op for den kompleksitet, hvormed staten søger at styre partnerskaberne. Man kan videre stille spørgsmålet: vil virksomheder og frivillige organisationer få lettere ved strategisk at manøvrere i statens styringsfelt, hvis de kender til den styringsmæssige sammenhæng? Og vil de to parter således kunne drage fordel af, at være i besiddelse af denne viden? Og hvad med staten selv? Noget tyder på, at skal staten spille en afgørende rolle i fremtiden, er det vigtigt, at den anerkender de to organisationers forskellighed, og skaber nogle bæredygtige rammer, hvor forskelligheden kan trives. Men hvordan?

Udover udfordringen i at få partnerskaber til at etablere sig i organisationerne, eksisterer der også nogle eksterne, politiske udfordringer. Udfordringer, partnerskaberne allerede nu bliver mødt med, og som kun ser ud til at intensiveres de kommende år:

Både den private og den frivillige sektor står, sammen med resten af verden, overfor den store klima-udfordring. I den henseende begynder det offentlige i stigende grad at appellere til et samarbejde med det private erhvervsliv, mens mindre frivillige organisationer oplever dalende opbakning. Samtidig mødes virksomhederne og de frivillige organisationer også af finanskrisen. En krise der betyder, at tilskud til den frivillige sektor ser ud til at blive skåret yderligere ned. Og en krise der betyder, at virksomhederne oplever øget konkurrence, og har et fornyet behov for at skabe vækst. Finanskrisen kan vise sig at lægge en dæmper på virksomhedernes villighed til at investere i den frivillige sektor.

Endelig oplever private virksomheder herhjemme øget konkurrence fra de nye vækstcentre i Kina og Indien.

Så de fremtidige udfordringer for partnerskaber kan siges at være mange. Virksomheder og frivillige organisationer skal i stigende grad kunne spille på flere tangenter samtidig og konstant vise omskiftelighed. Hvordan de to sektorer takler disse udfordringer må tiden vise, men arbejder man med partnerskaber ud fra en tankegang om, at de er paradoksalt betingede, er det vores overbevisning, at man således på bedst mulig vis er rustet til at møde kravet om øget fleksibilitet.

8. Litteraturliste

- Alban, Frederik** (2001): 'Retssag: forargelsen over medicin-giganter vokser' artikel i Aktuelt 16/2 2001.
- Andersen, Niels Åkerstrøm** (1999): 'Diskursive analysestrategier'. Nyt fra samfundsvidenskaberne, København.
- Andersen, Niels Åkerstrøm** (2001): 'Kærlighed og omstilling'. Nyt fra samfundsvidenskaberne, København.
- Andersen, Niels Åkerstrøm** (2003): 'Borgernes kontraktliggørelse'. Hans Reitzels forlag, København.
- Andersen, Niels Åkerstrøm** (2006): 'Partnerskabelse'. Hans Reitzels forlag, København.
- Argenti, Paul A.** (2004): "Collaborating with activists – how Starbucks works with ngo's" i California Management Review, vol. 47 no. 1
- Arts, Bas** (2002): 'Green alliances of business and ngo's – new styles of self-regulation or dead-end roads?' i Corporate Social Responsibility and Environmental Management Vol. 9.
- Becker-Christensen, Christian & Olsen, Gitte Hou** (2002): 'Politikens Danskordbog'. Politikens Forlag.
- Borch, Christian** (2005): 'Kriminalitet og magt – Kriminalitetsopfattelser i det 20. Århundrede'. Forlaget Politisk Revy.
- Borch, Christian & Larsen, Lars Thorup** (2003): 'Perspektiv, magt og styring. Luhmann og Foucault til diskussion'. Hans Reitzels forlag.
- Christensen, Søren & Jensen, Poul Erik Daugaard** (2008): 'Kontrol i det stille. Om magt og ledelse'. Samfundslitteratur.
- Dean, Mitchell** (2002): 'Powers of life and death beyond governmentality' i Cultural Values, Vol. 6/1-2.
- Dean, Mitchell** (2006): 'Governmentality – Magt og styring i det moderne samfund'. Forlaget Sociologi.
- Esmark, Anders & Laustsen, Carsten Bagge & Andersen, Niels Åkerstrøm** (2005): 'Socialkonstruktivistiske analysestrategier – en introduktion' i Esmark et al.: Socialkonstruktivistiske Analysestrategier. Roskilde Universitetsforlag.

Foucault, Michel (1978): '4. Forelæsning februar 1978' i Foucault: Sikkerhed, Territorium, Befolkning - forelæsninger på Collège de France, 1977-1978 (2008), Hans Reitzels Forlag.

Foucault, Michel (1982): 'The subject and Power' i Faubion, J.D: Michel Foucault – Essential works of Foucault 1954-1984, Vol. 3. Allen Lane The Penguin Press.

Friedman, Milton (1970): 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits' artikel i The New York Times Magazine 13/9 1970. The New York Times Company.

Heap, Simon (2000): 'Ngo's engaging with business: a world of difference to the world'. The International Non-governmental Organisation Training and Research Centre.

Heede, Dag (2000): 'Det tomme menneske – introduktion til Michel Foucault'. Museum Tusulanums Forlag.

Hutter, Michael & Teubne, Gunther (1993): 'The Parasitic Role of Hybrids' in Journal of Institutional and Theoretical Economies, Vol. 149/4.

Ibsen, Bjarne & Habermann, Ulla (2005): 'Definition af den frivillige sektor i Danmark – Frivillighedsundersøgelsen – en kortlægning af den frivillige sektor i Danmark'. Center for frivillige socialt arbejde.

Kirkelund, Ole (2009): 'CSR i Danmark - Fra socialt engagement til forretningsdrevet samfundsansvar'. Artikel trykt i Corporate Social Responsibility. Børsens forlag.

Kvale, Steinar (1997): 'Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview'. Hans Reitzels Forlag.

La Cour, Anders (2006): 'The concept of environment in system theory' in Cybernetics and Human Knowledge, Vol. 13/2.

La Cour, Anders & Højlund, Holger (2005): 'Strukturelle Koblinger'. Working Paper 15. Department of Management, Politics and Philosophy. Copenhagen Business School.

La Cour, Anders & Højlund, Holger (2008) 'Samarbejdets dobbelte strukturer' i Tække & Paulsen (red.): Luhmann og organisation – teori, empiri og analyse. Forlaget Unge Pædagoger og Forfatterne, København.

La Cour, Anders & Knudsen, Morten & Thygesen, Niels Thyge (2005): 'Det systemteoretiske interview - interviewet som meningsdannelse'. Working Paper 8. Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School.

Lemke, Thomas (2003): 'Diskursens grænser – fra vidensarkæologi til magtens genealogi' i Borch (red.): Perspektiv, magt og styring - Luhmann og Foucault til diskussion, Hans Reitzels Forlag, København.

Lindgren, Sven-Åke (2005): 'Michel Foucault' i Andersen & Kaspersen (red.): Klassisk og moderne samfundsteori. Hans Reitzels Forlag, København.

Luhmann, Niklas (1993): 'Observing Re-entries'. Graduate Faculty Philosophy Journal, Vol. 16/2.

Luhmann, Niklas (1995): 'Iagttagelse og Paradoks – essays om autopoietiske systemer'. Gyldendal.

Luhmann, Niklas (2000): 'Sociale systemer – Grundrids til en almen teori'. Hans Reitzels Forlag.

Luhmann, Niklas (2002): 'Theories of Distinction – redescribing the descriptions of modernity'. Stanford University Press.

Mik-Meyer, Nanna & Villadsen, Kaspar (2007): 'Magtens former – sociologiske perspektiver på statens møde med borgeren'. Hans Reitzels forlag.

Neergaard Dibbern, Pernille et.al (2003): 'Politikens Store Fremmedordbog'. Politikens Forlag.

Nelson, Jane & Zadek, Simon (2000): 'Partnership Alchemy – New social Partnerships in Europe'. The Copenhagen Centre.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2002): 'The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy'. Harvard Business Review.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006): 'Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility'. Harvard Business Review.

Raffnsøe, Sverre & Gudmand-Høyer, Marius & Thaning, Morten (2008): 'Foucault'. Samfundslitteratur.

Rahbek, Birgitte & Christiansen, Flemming (2001): 'Tillad tyveri af vestlig medicin' artikel i Politiken 26/2 2001.

Rasmussen, Peter (2010): 'Amnesty kritiserer Mærsk for brud på menneskerettigheder' artikel i Information 29/5 2010.

Seidl, David & Becker, Kai Helge (2006): 'Organizations as Distinction Generating and Processing Systems. Niklas Luhman's Contribution to Organizations Studies' in Organizations, Vol. 13.

Teubner, Gunther (1993): 'The Many-Headed Hydra: Networks as Higher-Order Collective Actors' in McCahery et al.: Corporate Control and Accountability. Clarendon Press. Oxford.

Teubner, Gunther (1996): 'Double Bind: Hybrid Arrangements as De-Paradoxifiers' in Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 152.

Thyssen, Ole (1997): 'Hjørnestein i Niklas Luhmanns systemteori' i Luhmann: lagtagelse og paradoks – essays om autopoietiske systemer. Gyldendal.

Thyssen, Ole (2005): 'Luhmann and Globalization – The interplay between nation, state and world society' in Cybernetics and Human Knowing, Vol. 14/2-3.

Thyssen, Ole (2007): 'Værdiledelse – om organisationer og etik'. Gyldendal, København.

Vestergaard, Anne (2006): 'Humanitarian Branding & the Media. The Case of Amnesty International'. Working paper no. 81. Department of Intercultural Communication and Management. Copenhagen Business School.

8.1 Rapporter

Neergaard, Peter & Jensen, Elisabeth Crone & Pedersen, Janni Thursgaard (2009): 'Partnerskaber mellem virksomheder og frivillige organisationer: en analyse af omfang, typer, muligheder og faldgrupper i partnerskaber'. Udarbejdet på vegne af Erhvervs – og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar.

Regeringen (2008): 'Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar'. Regeringen.

Rådet for Samfundsansvar (2010): 'Anbefalinger fra Rådet for Samfundsansvar'. Erhvervs - og Selskabsstyrelsen.

8.2 Hjemmesider

www.um.dk

www.raadetforsamfundsansvar.dk

www.samfundsansvar.dk

www.partnershippractice.dk

www.wwf.dk

www.sosbornebyerne.dk

www.csr2010.dk

www.un.org

www.unglobalcompact.com

www.greenpeace.com

www.eogs.dk

www.djoef.dk

www.kommunikationsforum.dk

Bilag 1

Interview: Virksomhed

Om samarbejdet med X (den frivillige organisation):

Kort, kan du fortælle lidt om partnerskabet med X og om, hvad din rolle er i partnerskabet?

Hvordan kom partnerskabet i stand? Altså konkret, hvem tog den første kontakt? Og skrev i som udgangspunkt en kontrakt, eller blev samarbejdet først og fremmest etableret på baggrund af nogle uformelle relationer?

Har I anvendt nogle værktøjer i forbindelse med partnerskabet? Fx har staten en hjemmeside, partnershippractice.dk, hvor der er nogle værktøjer, der hjælper virksomheder og frivillige organisationer i gang med partnerskaber.

Hvilke forventninger havde I til samarbejdet inden? Og hvordan stemmer de overens med forløbet indtil videre?

Hvordan opfatter du magtforholdet mellem Jer og X?

Har I lavet en aftale om, at X skal kontakte jer på forhånd (fx inden de går videre til medierne), hvis der skulle opstå kritik af partnerskabet eller en kritik af jer?

Generelt om partnerskaber:

Hvornår er noget et partnerskab?

Hvad er formålet med at indgå et partnerskab med en frivillig organisation?

Hvordan opfatter I de frivillige organisationer som samarbejdspartnere?

Hvad er forskellen på virksomheder og frivillige organisationer – er der en forskel?

Kan du sætte nogle ord på, hvad der er virksomhedens rolle i partnerskabet? Hvad er den frivillige organisations rolle? Og hvor er staten henne i dette samspil?

Hvad er det vigtigste i partnerskaber – altså hvad skal der til, for at de fungerer? Hvorfor?

Interview: Frivillig organisation

Om partnerskabet med X (virksomheden):

Vi har hørt om Jeres partnerskab med X, men kan du fortælle lidt mere om, hvad din rolle er i partnerskabet?

Hvordan kom partnerskabet i stand? Altså konkret, hvem tog den første kontakt? Og skrev i som udgangspunkt en kontrakt, eller blev samarbejdet først og fremmest etableret på baggrund af nogle uformelle relationer?

Hvilke forventninger havde I til samarbejdet inden? Og hvordan stemmer de overens med forløbet indtil videre?

Hvordan opfatter du magtforholdet mellem Jer og X?

Man kan sige, at et partnerskab skal være på godt og ondt, men er der alligevel grænser for jeres loyalitet? Eksempelvis hvis den virksomhed i samarbejder med, bliver udsat for kritik – vil I så forlade partnerskabet? Kunne I finde på at gå ud og kritisere X i medierne?

Om partnerskaber generelt:

Hvornår er noget et partnerskab?

Hvad er formålet med at indgå et partnerskab med en privat virksomhed?

Hvordan opfatter I virksomhederne som samarbejdspartnere?

Hvad er det vigtigste i partnerskaber - altså hvad skal der til, for at de fungerer? Hvorfor?

Kan du sætte nogle ord på, hvad der er de frivillige organisationers rolle i partnerskaber med virksomheder? Hvad er virksomhedernes rolle? Altså hvad kan den frivillige organisation, og hvad kan virksomheden (som gør at det er fordelagtigt at samarbejde)?

Hvor er staten henne? Spiller staten en rolle i forhold til partnerskaberne?

Hvad er forskellen på virksomheder og frivillige organisationer – er der en forskel? Hvor er det de støder sammen? Hvor er de ens? Og hvad betyder det for samarbejdet?

Er der noget problematisk for de frivillige organisationer, ved at indgå i partnerskaber? Man kan sige, at en del af de frivillige organisationers styrke ligger i, at den er en uafhængig interesseorganisation. Kan du reflektere over balancegangen?

Interview: Staten

Hvad er statens holdning til partnerskaber? Vi har læst om det inde på hjemmesiden, men kan du uddybe det?

Hvornår opstår et partnerskab? Kan du reflektere over grænsen mellem, hvornår noget er et partnerskab, og hvornår der er tale om fundraising?

Hvad er forskellen på virksomheder og frivillige organisationer?

Hvad er formålet med partnerskaber?

Hvad er statens formål med partnerskaber?

Hvad er statens rolle i partnerskaber? Hvorfor blander staten sig i noget, der foregår mellem virksomheder og frivillige organisationer?

Hvordan er værktøjerne på hjemmesiden blevet til? Hvilke refleksioner ligger bag? Har I en fornemmelse af, om værktøjerne bliver brugt?

Hvor involveret er I i partnerskabet, når det er kommet i gang?

Hvor tror du virksomheder og frivillige organisationer placerer staten i forhold til partnerskaber? Har I overhovedet nogen betydning?

I opfordrer selv til partnerskaber, men har I overvejet, hvad samarbejdet fx betyder for de frivillige organisationers rolle i samfundet?

Spiller staten en vigtig rolle i forhold til at udbrede partnerskaberne? Altså dét, at I opfordrer til dem, har det nogen betydning for, at nye partnerskaber opstår?

Hvorfor skal CSR være frivilligt? Staten har allerede udformet en lov om rapportering af virksomheders samfundsansvar. Vil det ikke være lettere bare at lave en lov om, at virksomhederne *skal* arbejde med CSR i en vis udstrækning?