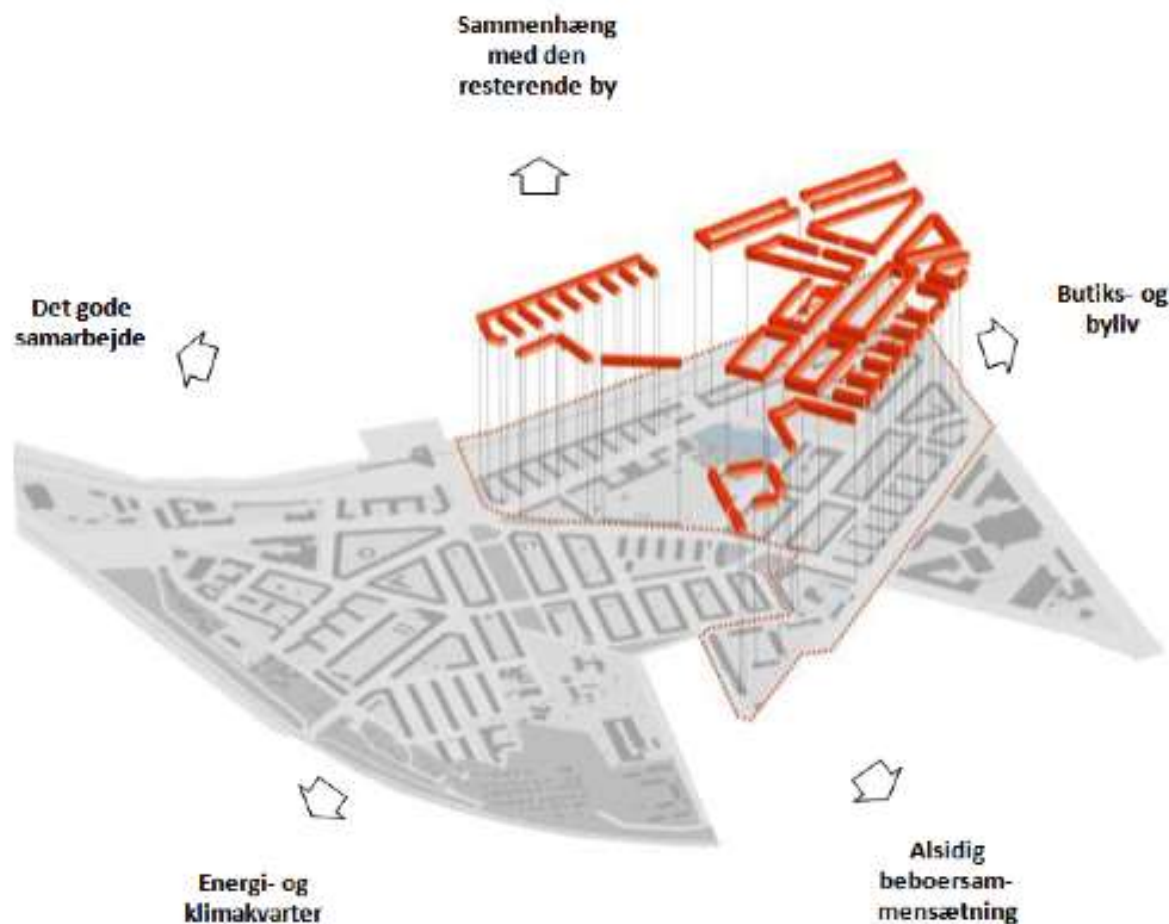


Ledelse i partnerskaber

En analyse af muligheder og udfordringer i Frederiksholmpartnerskabet som et nyt samarbejde



KANDIDATAFHANDLING

Tobias Voss Ilum

Ulrik Simoni Märcher

Cand. Soc. i Politisk kommunikation og Ledelse

Afleveringsdato: 30. Maj 2016

Vejleder: Holger Højlund

Antal anslag: 247.736

Antal sider: 109

English title: **Governance in partnerships** - *An analysis of the possibilities and challenges in Frederiksholmpartnerskabet as a new cooperation*

Vi vil gerne takke alle, der har hjulpet med faglig sparring samt venner og familie for toldmodighed. Der er dog nogle personer, der fortjener en ekstra tak. Tak til Holger Højlund for kyndig vejledning og sparring gennem hele processen. Tak til Øystein, Rasmus, Lene og Thomas fra Frederiksholmpartnerskabet for at stille op til spørgsmål. Tak til Nina Glenny, Emil Madsen og Frederik A. Jacobsen for kommentarer, gennemlæsning og korrektur. Sidst, men ikke mindst, tak til Ulla Gjesing for et ekstra stort arbejde med gennemlæsning og korrektur.

Abstract

This thesis concerns a partnership between the municipality of Copenhagen and AKB, København, a profit housing society in Copenhagen. The partnership is centred in the part of Copenhagen called Sydhavnen, more precisely the area called Frederiksholm. The Partnership is an urban development partnership with a focus on buildings, environment, commerce and social development. We use Niklas Luhmanns systems theory and Ernesto Laclau discourse theory as the two theoretical perspectives to understand the challenges and possibilities of the partnership.

Our thesis seeks to understand how the partnership creates a certain way of cooperating between the partners. The focus is on the challenges of creating and maintaining boundaries and using the openness of the partnership structure to create ownership, connection to the surroundings and urban development. Furthermore, we focus on what impact the challenges that are created by a new cooperation structure have on the possibilities for leadership.

The thesis starts with an analysis of the organisational structure of the partnership with the partnership agreement as a starting point. We found that the strategic perspective is very important in projects with different partners from different sectors and that this organisational structure challenges the possibility for governance.

Our political perspective is the discourse analysis where we analyse how antagonistic relations between different chains of equivalence challenge the partnerships' cooperation boundaries. This analysis showed how the complexity and contingency of the partnership is challenging the democratic structure in the profit housing society.

In conclusion, partnerships are an interesting way of solving challenges in the welfare state but it does not come without challenges and it has constitutive consequences for the possibilities to create ownership, connection to the surroundings and urban development. The analysis of this thesis makes second-order observations of the opportunities and challenges of a partnership, which demands a high level of reflexivity as a certain way of leadership to make partnerships like this a success.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1	6
1.1 Indledning	6
1.2 Problemfelt	7
1.2.1 Problemformulering	8
Kapitel 2	10
2.1 Analysestrategi	10
2.2 Teoretisk grundlag	11
2.2.1 Nicklas Luhmanns systemteori	11
2.2.2 Diskursteorien	17
2.3 Præsentation af analyser	22
2.3.1 Kontraktanalyse	22
2.3.2 Kodeanalyse	23
2.3.3 Differentieringsanalyse	23
2.3.4 Dislokationsanalyse	24
2.3.5 Diskurskonstruktion	24
2.3.6 Konfliktanalyse	25
2.4 Konstruktion af empiri	25
2.4.1 Semistrukturerede interviews	26
2.4.2 Interviewpersoner	27
2.4.3 Empiri fra Områdefornyelsen Sydhavnen, Frederiksholmpartnerskabet og AKB.....	29
2.4.4 Observationer	29
2.5 Analysestrategiske refleksioner	29
2.6 Case.....	30
2.6.1 Case beskrivelse	31
Kapitel 3	34
3.1 Kontraktanalysen	35
3.1.1 Forståelse af begreberne kontrakt og partnerskab.....	35
3.1.2 Frederiksholmpartnerskabets dobbelthed	38
3.1.3 Sammenfatning.....	44
3.2 Kodeanalyse - Partnerskabsaftalens mange koblinger	45
3.2.1 Partnerskabsaftalens forskellige logikker	46
3.2.2 Partnerskabsaftalens mange koblinger	49
3.2.3 Sammenfatning.....	52
3.3 Differentieringsanalyse – Partnerskabets uddifferentiering.....	52

3.3.1 Partnerskabsaftalens forsøg på kompleksitetshåndtering	53
3.3.2 Det nye Koordinationsforum skaber udfordringer for ledelse	60
3.3.3 Sammenfatning.....	62
3.4 Delkonklusion.....	62
Kapitel 4.....	64
4.1 Dislokation.....	66
4.1.1 Områdefornyelse gennem partnerskaber.....	67
4.1.2 Det beboerdemokratiske samarbejde i Sydhavnen	68
4.1.3 Sammenfatning.....	70
4.2 Diskurskonstruktion.....	71
4.2.1 Den Beboerdemokratiske Ækvivalenskæde	72
4.2.2 Den Partnerskabsbaserede Ækvivalenskæde	82
4.2.3 Sammenfatning.....	88
4.3 Konfliktanalyse	89
4.3.1 Kampen om samarbejdets strukturelle grænser	90
4.3.2 Kampen om samarbejdets geografiske grænse	93
4.3.3 Kampen om samarbejdets beslutningsgrænser	96
4.3.4 Den hegemoniske kamp om samarbejdsdiskursen	98
4.3.5 Sammenfatning.....	99
4.4 Delkonklusion – diskursanalyse.....	99
Kapitel 5.....	101
5.1 Diskussion.....	101
5.1.1 Analysernes konstitutive betingelser for Partnerskabets ledelsesrum	102
5.1.2 Partnerskabets særlige rum for ledelse.....	107
5.2 Anden orden ledelse og Frederiksholmpartnerskabet	108
Kapitel 6.....	111
6.1 Konklusion.....	111
6.2 Perspektivering.....	114
Litteraturliste.....	117
Bøger og Tekster.....	117
Hjemmesider:.....	119

Bilagsoversigt – Vedlagt på USB-stick

Bilag 1 – Partnerskabsaftalen, Københavns Kommune, 2015

Bilag 2 – Interview, Øystein Leonardsen, 2016

Bilag 3 – Interview, Rasmus Overgaard, 2016

Bilag 4 – Interview, Lene Nielsen, 2016

Bilag 5 – Interview, Thomas Villars, 2016

Bilag 6 – Mødepræsentation, Områdefornyelsen Sydhavnen, 2015

Bilag 7 – Medlemmer af styregruppe og repræsentanter, Områdefornyelsen Sydhavnen 2015

Bilag 8 – Projektkort Koordinationsforum, Områdefornyelsen Sydhavnen 2015

Bilag 9 – Lydfil, Interview, Øystein Leonardsen, 2016

Bilag 10 – Lydfil, Interview, Rasmus Overgaard, 2016

Bilag 11 – Lydfil, Interview, Lene Nielsen, 2016

Bilag 12 – Lydfil, Interview, Thomas Villars, 2016

Bilag 13 - Interviewguide

Kapitel 1

1.1 Indledning

København udvikler sig med hastige skridt og får mange nye beboere hver måned. Det stiller nye krav til, hvordan København som by skal udvikle sig for at følge med og stadig bevare den historie og de særkender, der er forskellige fra bydel til bydel. En af måderne, Københavns Kommune forsøger at håndtere denne udvikling på, er gennem områdefornyelser. Områdefornyelserne kan ses mange forskellige steder i København blandt andet Områdefornyelse Central Vesterbro og Områdefornyelse Nørrebro, men vores afhandling vil være centreret omkring Områdefornyelsen Sydhavnen. Sydhavnen er et historisk arbejderkvarter og en af de sidste bydele i København, som stadig besidder den gamle arbejdercharme.

Det fælles for alle områdefornyelserne i København er, at de fokuserer på en helhedsorienteret indsats, og at de er finansieret delvist af staten og delvist af kommunen. En områdefornyelse er kommunens støtte til nedslidte byområder med sociale problemer, og de arbejder alle med forskellige indsatsområder for den fremadrettede byfornyelse. Eksempelvis fokuserer Områdefornyelsen Nørrebro på Byens rum, By- og handelslivet, Den grønne stenbro, Skolen som driver og Plads til alle. Områdefornyelsen Sydhavnen fokuserer på temaerne: Livet mellem husene, Energi og miljø samt Mennesker og Kultur.

Alle områdefornyelserne indeholder en række projekter af forskellig karakter med henblik på at opnå de målsætninger og visioner, som Kvarterplanerne for områderne beskriver. Ligeledes indeholder disse kvarterplaner en række metoder til, hvordan de forskellige projekter skal føres ud i livet. En af disse metoder er partnerskaber, som Frederiksholmpartnerskabet i Sydhavnen, der er et partnerskab mellem AKB, København (AKB) og Københavns Kommune repræsenteret ved Områdefornyelsen Sydhavnen:

"Et stærkt og forpligtende samarbejde mellem AKB, København og Københavns Kommune skal igen gøre Frederiksholm til et af de mest attraktive almene boligområde" (Kvarterplanen 2015, s. 16)

Frederiksholmpartnerskabet er interessant, da det får en central rolle i udviklingen af Sydhavnen. Partnerskaber er et fænomen, som gennem de sidste 15-20 år er blevet mere og

mere udbredt, men som der stadig synes at være enorm stor usikkerhed omkring. Usikkerheden kommer blandt andet til udtryk i arbejdet med inddragelsen af borgerne, men også ledelsen af partnerskabet synes at være en kompleks størrelse.

Vores motivation ligger i vores interesse for partnerskabet som konstruktion. En interesse, der kan betragtes dobbelt, på grund af partnerskabet som både en organisatorisk og politisk konstruktion. Når dette kobles med en inddragelse af borgeren og en særlig demokratisk struktur, bliver partnerskabet en kompliceret størrelse, som vi ikke kun har en faglig, men også en personlig interesse i. Vi betragter derfor afhandlingen som en mulighed for at dykke ned i et emne, vi interesserer os for, og som samtidigt kan bruges fremadrettet både personligt og karrieremæssigt.

1.2 Problemfelt

Partnerskaber har igennem de sidste par årtier fået et større fokus fra både den offentlige og private sektor, især med diverse regerings handlingsplaner for netop dette område (se fx Handlingsplan for Offentlige-Private Partnerskaber (OPP), 2004). Der er sideløbende hermed kommet mere forskning på området, hvor forskellige tilgange er valgt for at belyse forskellige vinkler på OPP. For eksempel har Helby (2007) undersøgt reguleringen af OPP ud fra et juridisk perspektiv. Andersen (2006), Andersen & Pors (2014) samt Højlund (2014a) er eksempler på et mere sociologisk perspektiv på, hvordan partnerskaber opstår og fungerer. Den stigende udfoldelse af OPP inden for et væld af velfærdsområder gør det interessant for os at komme tættere på en forståelse af, hvordan partnerskaberne fungerer, hvordan de udformer sig og hvilke styrings- og ledelsesmæssige udfordringer, der opstår i mødet mellem forskellige organisationer.

Vores afhandling tager udgangspunkt i en tosidet undren over partnerskaber som fænomen. Den offentlige sektors forsøg på at indlemme private organisationer i opgaver, der som udgangspunkt er tiltænkt velfærdsstaten, og private organisationers ønske om at indgå i projekter, der ligger væk fra deres primære opgaver. Den tidligere velkendte velfærdsstat fremstår som udfordret, hvilket giver anledning til nye måder at løse velfærdsstatens opgaver på. Løsningerne findes nu oftest i tværgående partnerskaber og samarbejder mellem adskillige aktører. Dette danner grundlag for at undersøge, hvordan sådanne partnerskaber fungerer. Partnerskaber er både teoretisk og praktisk interessante. De forskellige parter fra forskellige

sektorer udfordrer vores måde at se og forstå velfærds løsninger på. Det gør det interessant, teoretisk set, at undersøge hvordan partnerskaber forsøger at håndtere den kompleksitet, der synes at opstå med mange forskellige organisationer i et partnerskab. Partnerskaber er også praktisk interessante, da de ofte bliver sat i værk af kommuner, regioner eller staten for at skabe en større grad af effektivitet eller nytænkning i velfærds løsninger, som det offentlige ikke selv har været i stand til at løse. Det er således ikke de letteste opgaver som partnerskaberne ofte bliver sat i gang med at skulle løfte.

Det er derfor også interessant, at selvom mange har været fortalere for partnerskaber, som den nye vej frem for det offentlige og velfærdssamfundet, så har det vist sig, at der bliver gennemført et fåtal af partnerskaber i Danmark og ligeledes har få partnerskaber succes (Mandag Morgen, 2015). Det tyder således på, at der eksisterer nogle problemer og udfordringer med netop denne måde at samarbejde på. Det bliver derfor interessant for os at dykke ned i partnerskaber og deres funktion, proces og udfoldelse for at undersøge, hvordan et partnerskab styres og ledes.

1.2.1 Problemformulering

Denne afhandling spørger til:

Hvordan konstruerer et partnerskab, Frederiksholmpartnerskabet, en ny samarbejdsform, der udfordrer mulighederne for at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling?

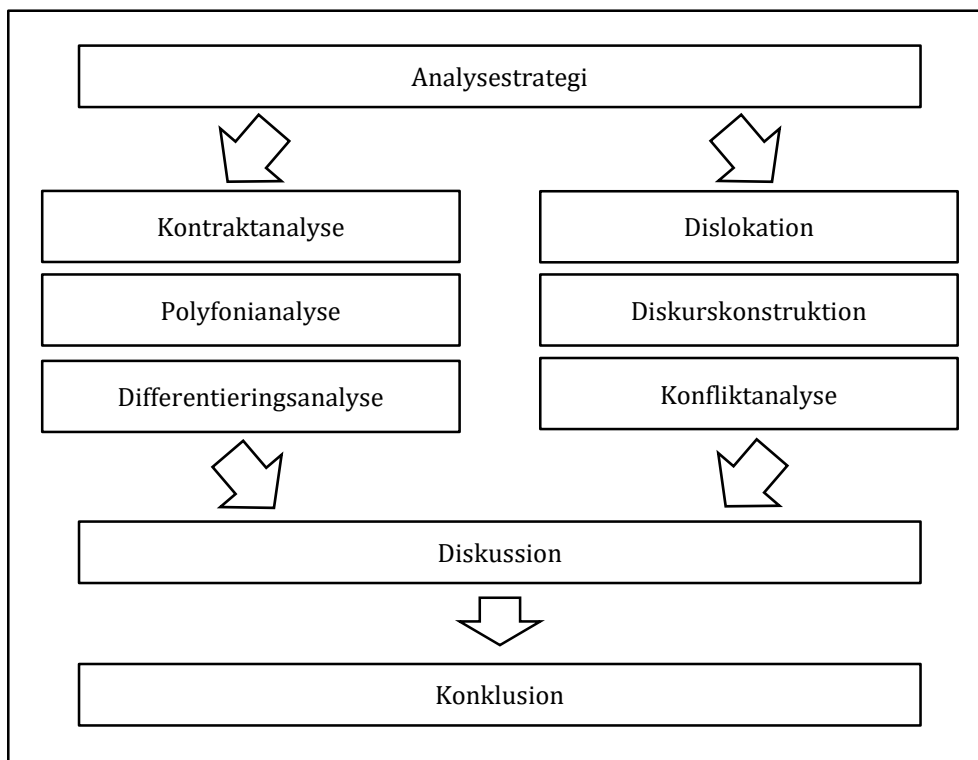
Afhandlingens problemformulering understøttes af to arbejdsspørgsmål, der besvares i henholdsvis kapitel 3 og kapitel 4.

Hvordan kan partnerskabsaftalen iagttages at udfordre Partnerskabets mål om helhedsorienteret udvikling?

Hvordan skabes der med Partnerskabet en dislokation i samarbejdsdiskursen, der udfordrer samarbejdets grænser?

Vi vil i vores diskussion efterfølgende gøre brug af centrale pointer, der udspringer af analyserne fra ovenstående arbejdsspørgsmål, med henblik på at iagttage hvordan der skabes et bestemt rum for ledelse i Partnerskabet.

Afhandlingens struktur og design ser ud som nedenstående figur:



Kapitel 2

Vi vil i det følgende afsnit præsentere, hvordan vores problemformulering sættes i spil af vores analysestrategiske udgangspunkt. En del af præsentationen af vores analysestrategiske udgangspunkt består i at introducere vores teoretiske ramme, hvor Niklas Luhmanns systemteori og Ernesto Laclaus diskursteori vil danne det primære teoretiske grundlag for denne afhandling. Vi vil derudover også med det analysestrategiske blik gennemgå vores to analyse kapitler, der sammen med diskussionen af ledelsesudfordringer vil være de centrale kapitler i afhandlingen. I den sidste del af dette kapitel vil vi redegøre for konstruktionen af vores empiri samt de blinde pletter, som vores valg af analysestrategi giver anledning til.

2.1 Analysestrategi

I dette afsnit vil vi redegøre for, hvordan vores analysestrategiske valg har betydning for vores problemstilling, der på den ene side muliggør rammerne for en bestemt undersøgelse samt besvarelse af vores problemstilling. Omvendt, fordrer tilvalget af et bestemt analysestrategisk blik også fravalget af andre, hvilket medfører, at vi bliver blinde overfor andre analytiske pointer, som kunne være blevet synlige, hvis andre valg var blevet truffet. Heri kan vores afhandling tilskrives et element af kontingens, ud fra en betragtning om at vores analytiske pointer blot er én blandt adskillelige måder at anskue Partnerskabet på, og yderligere en anskuelse, som kunne have været anderledes, såfremt en anden analysestrategi havde været valgt.

Årsagen til at vi i afhandlingen arbejder med begrebet analysestrategi frem for det ellers oftere brugte metodebegreb er, at metode oftest handler om at skitsere regler for, hvordan man vil producere sand viden (Andersen, 1999). Her handler det oftest om at reflekterer over hvilke metodiske valg, der danner de bedste rammer for hvorfra 'vi kigger, når vi observerer "det derude"' (Andersen, 1999, s. 12). I stedet vælger vi at bruge begrebet analysestrategi, der anvendes til at skabe et fokus på at problematisere selvfølgeligheder (Andersen, 1999). Det vil sige i stedet for at spekulere på, hvordan vi anlægger de bedste metodiske rammer for, hvordan vi observerer "det derude", er vi snarere optaget af at spørge til, hvordan en bestemt genstand for observation (i denne afhandling partnerskaber) er blevet konstitueret som en bestemt meningsfuldhed under bestemte betingelser (Andersen, 1999, s. 13-14).

En af de centrale forskelle ved at vælge analysestrategi fremfor metode er muligheden for at operationalisere en problemstilling, hvorigennem analysestrategien kan fungere som et iagttagelsesprogram. Vi konstruerer en strategi for lige netop vores analyse og ikke en standardiseret strategi, der kan anvendes på alle analyser. Det er derfor utrolig vigtigt, at vi bruger de teoretiske begreber, der kan få analysegenstanden til at emergere på en særlig måde, således at vi kan iagttage og analysere denne (Andersen, 2006).

Denne tilgang betyder, at vi laver en videnskabsteoretisk forskydning fra ontologi til epistemologi. Vi spørger altså til feltets måde at spørge på frem for at spørge til feltets handlinger. Det betyder, at vi spørger til hvordan noget opstår, frem for hvad der er i feltet. Det er således en forskydning fra væren til tilblivelse (Andersen, 2006). Forskydningen betyder også, at ligesom vi går fra ontologi til epistemologi, så går vi også fra metode til analysestrategi. Det er dog ikke ensbetydende med, at afhandlingen ikke har metodiske overvejelser. De metodiske overvejelser erstattes af de analysestrategiske valg (Andersen, 1999). Det er derfor vigtigt, at vi lægger vægt på begrebet strategi i analysestrategi. Det handler om, at være bevidste om de valg vi træffer med den betingelse, at der vil være konsekvenser ved de valg, der træffes i analysens opbygning. Der vil nemlig altid opstå blinde pletter som en konsekvens af vores valg, hvorfor der også senere i kapitlet vil blive redegjort for nogle af afhandlingens blinde pletter. De analysestrategiske valg har også betydning for, hvordan vores empiri konstrueres, da empirien påvirker de iagttagelser, vi kan iagttage i empirien. Dette aspekt vil der ligeledes blive redegjort for senere i kapitlet.

I det følgende afsnit vil først Niklas Luhmann systemteori og derefter Ernesto Laclaus diskursteori blive udfoldet med fokus på en indledende generel introduktion, som derefter vil blive uddybet med en gennemgang af de begreber, der er centrale for de kommende analyser.

2.2 Teoretisk grundlag

2.2.1 Nicklas Luhmanns systemteori

Nicklas Luhmann har udviklet den gren af systemteorien, som danner grundlaget for vores analyser. Hensigten med at benytte hans teori er flerstrengt, da systemteorien skaber muligheder for at stille skarpt på kommunikation, og herunder på hvordan kommunikation sætter grænser, når organisationer kommunikerer.

Luhmanns systemteori består af input fra flere forskellige inspirationskilder. Hans udgangspunkt er Talcot Parsons systemteori, og han inddrager George Spencer-Browns formkalkyle, Humberto Maturanas teori om autopoiesis, Batesons teori om information samt Husserls teori om mening (Andersen, 1999 s. 107-128). Luhmann mener, at samfundet består af kommunikation, og at samfundet er opdelt i forskellige kommunikationssystemer, også kaldet sociale systemer (Luhmann, 2000). Luhmanns teori om det moderne samfund kan betegnes som utrolig kompleks, hvorfor det også næsten er ironisk, at en teori, der handler om reducere af kompleksitet, i sig selv er utrolig kompleks (Thyssen, 1997). Den omfattende teori giver mange forskellige veje ind i Luhmanns systemteori, hvorfor det også har været nødvendigt, at begrænse antallet af relevante begreber der vil blive gennemgået i det følgende kapitel.

Systemteorien bidrager med et væld af analytiske muligheder i forhold til at kunne iagttage kommunikation og organisationer samt muligheder for at indstille blikket på ledelse og styring. Dette tvinger os til at vælge, hvad der skal inkluderes, og hvad der skal ekskluderes for at belyse vores problemstilling. Vi har derfor også en bevidsthed om, at andre valg og sammensætninger ville have givet en anden udfoldning af vores problemstilling.

I det følgende vil vi præsentere nogle grundlæggende begreber i teorien, som vil være gennemgående i vores analyser, samt de tilvalg vi har taget, for kunne analysere vores problemstilling.

Sociale systemer

Selvom Luhmanns systemteori tager udgangspunkt i en tom ontologi, der hverken er kendetegnet af transcendent forhold eller mening som *a priori*, bygger det Luhmannske "blik" på en bestemt opbygning af systemer. På den ene side, er Luhmanns systemteori altså bygget op omkring en gennemgående teoretisk struktur, der tager afsæt i hans opdelinger i systemer. Omvendt kan Luhmanns systemteori forsat karakteriseres som en tom ontologi, hvori *mening* eller bestemte meningstilskrivelser af iagttagelsesgenstande, ikke er givet på forhånd, men snarere er noget, der opstår i mødet mellem iagttageren og genstanden (Andersen 1999). På denne måde søger det Luhmannske "blik" altså at anlægge et videnskabeligt fokus, der bestræber sig på at deontologiserer feltet og de konventionelle måder at forstå, hvordan genstande konstitueres, samt af-selvfølgeliggøre den mening de tilskrives.

Et centralt omdrejningspunkt i Luhmanns systemteori er hans iagttagelse af sociale systemer, som han yderligere inddeler i tre kategorier - nemlig samfund, interaktion og organisation (Luhmann, 2000). Sociale systemer er alle autopoietiske eller selvrefererende, hvilket vil sige, at de består af de selvsamme elementer, som de selv skaber og udvælger. De genkender også sig selv som værende forskellige fra omverdenen og skaber derfor et skel mellem system og omverden. I denne del af systemteorien har Luhmann, som tidligere nævnt, fundet sin inspiration i biologien hos Maturana (Luhmann, 2000).

Det kan derudover også forklares ved, at sociale systemer skabes ud af kommunikation, og lukker sig kommunikativt (Andersen, 1999). System og omverden opstår i denne differentieringsproces og konstituerer derved hinanden (Luhmann, 2000). De autopoietiske systemer kan derfor betegnes som lukkede systemer på grund af differencen mellem system og omverden, men kan samtidig betegnes som åbne, da selvbeskrivelsen kan ændre sig i forbindelse med en ændring i omverdenen (Kneer & Nassehi, 2006).

Kommunikation

Kommunikation er et centralt aspekt i Luhmanns systemteori. Sociale systemer består af kommunikation og kun kommunikation. Dermed adskiller Luhmann også kommunikation fra handling, som han argumenterer for, er to begreber, der skal skelnes i mellem (Luhmann, 2000, s. 180). Denne fremskrivning af forskellen mellem kommunikation og handling er central i forståelsen af sociale systemer og deres reproduktion. Kommunikationen er det, der gør, at de sociale systemer emergerer, da det er gennem kommunikation, at systemets selvbeskrivelse og selviagttagelse kommer frem (Luhmann, 2000, s. 209).

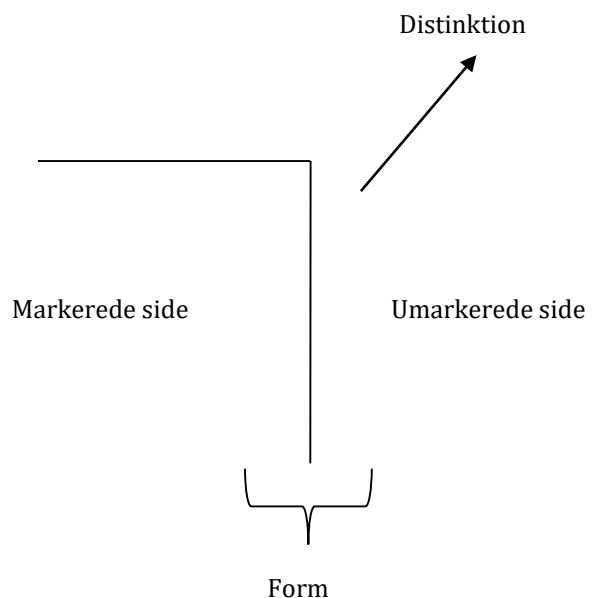
Luhmann definerer kommunikation som en selektionsproces bestående af information, meddelelse og forståelse, og i denne sammenhæng forklarer han også, at handlingers sociale relevans bliver formidlet gennem kommunikation (Luhmann, 2000, s. 207). Kommunikation er en bagudrettet proces, hvor der knyttes an til tidligere kommunikation, og der er først tale om kommunikation i Luhmannsk forstand, når alle selektionsprocesser har fundet sted (Andersen, 1999, s. 126).

Luhmanns forståelse af kommunikation hænger således sammen med forståelsen af sociale systemer, som vi redegjorde for ovenfor. Det er således kommunikationens anknytning til

kommunikation, der gør at systemerne emergerer. Det er også derfor at kommunikationen består af de 3 selektionsprocesser, da det er grundlaget for, at kommunikationen kan knytte an.

Iagttagelser

Iagttagelsesbegrebet bygger i Luhmanns systemteori på en form- og forskelstænkning, der betyder, at når der iagttages, markeres noget inden for en forskel - altså der markeres noget i forhold til noget andet (Andersen, 1999, s. 109). I en hver iagttagelse sker der en forskelsdragning, hvor dét der iagttages sættes i forhold til alt andet og derved fremstår på den markerede side i denne dragning. I denne forskelsoperation bliver der dermed noget, som vil være udelukket for iagttagelsen – dette kan vi betegne som "alt andet". Dette "alt andet" er imidlertid ikke uvæsentligt for iagttagelsen, idet den kun kan se det, der ligger indenfor det anlagte blik og derved ikke kan iagttage alt det, der ligger uden for. Det bliver derfor også den forskel der drages, der bestemmer, hvordan der iagttages (Andersen, 2006). En af de helt centrale pointer i forbindelse med denne form- og forskelstænkning er, at den forskel, som drages, aldrig er synlig for iagttagelsen selv. Eller som Niels Åkerstrøm Andersen skriver: "En iagttagelse ser, hvad den ser, men ser ikke, at denne ikke ser, hvad den ikke ser" (Andersen, 2006, s. 23). Forskellen udgør dermed iagttagelsens blinde plet. Iagttagelsesbegrebet er baseret på inspiration fra Spencer-Brown's formkalkule:



Egen oversættelse

Indersiden i forskellen kaldes for den markerede side og ydersiden for den umarkerede side. Iagttagelsens blinde plet er selve den enhed, som udgør forskellen, også kaldet forskellens form. Formen adskiller både de to sider samtidig med, at den holder dem sammen til en forskel (Andersen, 2006, s. 24).

Et af systemteoriens helt grundlæggende begreber er fremstillingen af anden ordens iagttagelses begrebet, som bliver muliggjort af form- og forskelstænkningen. En anden ordens iagttagelse er en iagttagelse af en iagttagelse, der markerer én side af en forskel. En anden ordens iagttagelse er altså "en iagttagelse, som retter sig mod en førsteordens iagttagelse og dens blinde plet" (Andersen, 1999, s. 111). Man får dermed, med en anden ordens iagttagelse, mulighed for at se noget, som det iagttagede ikke kan iagttage: Forskellen mellem det markerede og ikke-markerede. Med anden ordens iagttagelser, er det at iagttage iagttagelser som iagttagelser, det helt centrale. Derfor må iagttagelser heller ikke ses som noget, der er udtryk for andet end iagttagelser, som eksempelvis intentioner eller ideologier.

Funktionssystemer

Funktionssystemer er systemer i samfundet, som adskiller sig fra hinanden via deres funktion i samfundet, og de er på den måde ved siden af hinanden liggende uddifferentierede systemer, såsom ret, politik og videnskab (Kneer & Nassehi, 2006, s. 146). Systemerne strukturer sig omkring symbolsk generaliserede medier, der danner binære koder i kommunikationen, og på den måde afgrænses kommunikationen (Andersen, 2002, s. 27-28).

For at kunne kommunikere beslutninger kobler organisationer sig til disse differentierede funktionssystemer og deres medier. Koblingen gør, at beslutninger bliver præget i et bestemt medie og dermed kodificeres kommunikationen også i henhold til mediet (Andersen, 2002, s. 30). Præges en beslutning eksempelvis i mediet "hjælp", bliver det en omsorgsbeslutning der kodes i omsorg/ikke-omsorg. En af pointerne i denne betragtning af koblinger mellem organisationer og funktionssystemer er, at det traditionelt kunne iagttages, at organisationer havde en primær kode, der var regulerende for, hvornår andre koder blev bragt i spil (Andersen, 2002, s.32). Niels Åkerstrøm Andersen argumenterer dog for, at det i dag kan iagttages, at der ikke længere findes "*... et givet forhold mellem organisationstype og funktionssystem*", og at vi dermed bevæger os imod den polyfone organisation (Andersen, 2002, s. 34).

Organisation

Organisationer betragtes som nævnt ovenfor, som en af tre former for sociale systemer. Organisationen dannes omkring dennes beslutningskommunikation, og beslutninger bliver således systemets skabende operation, altså systemets autopoiesis (Andersen, 2001, s.17). Det er derfor interessant at iagttage en organisations beslutningskommunikation, da beslutningskommunikationen er styrende for, hvordan organisationen emergerer.

Organisationen skal dog ikke kun beskrives som et autopoietisk system, da denne beskrivelse ikke rummer den kompleksitet, som en organisation har. Beslutningerne deler organisationen i forskellen system/omverden, hvor systemet selv er enheden af differencen mellem system og omverden (Andersen, 2001, s. 22). Det understreger igen, at organisationen emergerer i kraft af hvordan forskellen mellem system og omverden sættes. Dette er dog også paradoksalt funderet, hvilket Åkerstrøm Andersen også påpeger: *"... en organisations reference til sig selv altid allerede vil kræve en genindførsel af sontringen system/omverden, som på den måde kommer til at indtræde som en del af sig selv"* (Andersen, 2001, s. 22).

Forskellen mellem system og omverden er også tilstede internt i systemet, da alle systemer/organisationer også er internt differentieret i delsystemer. Derfor er forskellen afdeling/omverden både identisk med og forskellig fra forskellen organisation/omverden, hvilket betyder, at afdelingen både har sin egen omverden, men at afdelingen også har organisationens omverden som sin omverden (Andersen, 2001, s.22).

I et partnerskabs perspektiv er denne interne differentiering interessant, da de deltagende organisationer derfor skal tage hensyn til andre organisationers omverdener. En organisation, der normalt kommunikerer gennem en økonomisk logik, skal nu til at tage hensyn til kommunens omsorgslogik, og forskernes videnskabelige logik og de forskellige omverdener, der følger med.

Vi nævnte ovenfor, at beslutningsbegrebet er en essentiel del af den systemteoretiske organisationsforståelse. Derfor er det nødvendigt at definere beslutningsbegrebet, der kan forstås som en kommunikation, der indebærer en stillingtagen til sociale forventninger (Andersen, 2001, s.10). Beslutningen indfører et skel i kommunikationen mellem før og efter beslutningen og indstiller således de forventninger, der er mellem organisationens medlemmer

til, hvad der skal ske i organisationen, og hvad der kan forventes af fremtidige beslutninger. Beslutningen bliver således enheden af forskellen fikseret/åben kontingens ved de sociale forventninger, og som enhed er beslutningen både det, der skiller verden i to sider, men også det der holder siderne sammen.

2.2.2 Diskursteorien

Den diskursteori, som denne afhandling arbejder med, tager udgangspunkt i den teoretiske fremstilling, som Ernesto Laclau og Chantal Mouffe står bag. Laclau og Mouffe har deres teoretiske udgangspunkt i den strukturelle marxisme fra slutningen af 1960'erne (Hansen, 2005, s. 177). Siden deres hovedværk *Hegemony and Socialist Strategy* (Laclau & Mouffe, 1985), er teorien eller projektet dog blevet videreudviklet i en mere poststrukturalistisk retning (Hansen, 2005, s. 177). Det poststrukturalistiske blik gør, at det ikke længere antages, at der eksisterer en økonomiske determination, der sætter bestemte samfundsklasser som værende mulige for hegemoniske projekter. Vi kommer allerede nu til at foregribe en række diskursteoretiske begreber, som vi dog redegør for senere hen. Vi starter med en generel introduktion til diskursteorien og baggrunden for teorien, hvorefter vi går mere i dybden med de enkelte begreber.

Laclau og Mouffe ser politik som det grundlæggende i samfundet og giver dermed politikken primat, da det er politiske handlinger, der skaber og forandrer den sociale orden (Jensen & Hansen, 2002, s. 13). Der eksisterer altså en politisk logik i Laclau og Mouffe's diskursteori, som forholder sig til, hvordan det sociale etableres og ændrer sig. Mediet for den politiske logik bliver derfor diskursen. Forståelsen af hvad diskurs er, stammer fra Michel Foucaults fremstilling heraf, nemlig som mængden af udsagn sat i bestemte relationer til hinanden (Jensen & Hansen, 2002, s. 14). Laclau arbejder med et diskursbegreb hvor "*diskurs defineres (...) som en 'struktureret totalitet, der er resultat af en artikulatorisk praksis'(...) "*" (Jensen & Hansen, 2002, s. 24). Den artikulatoriske praksis er en markering af forskel/lighedrelationer mellem elementer. Dette betyder, at noget kun er noget, hvis vi ser det forhold til noget andet. Hos Laclau betyder denne forståelse af diskurs, at al kommunikation er politisk, og at der altid er noget på spil i kommunikationen i forhold til at betydningstilskrive noget i forhold til noget andet. De bruger begrebet om hegemoni til at forklare en praksis, der er institutionaliseret i en sådan grad, at de politiske eller partikulære institutionaliseringsproces bliver glemt, hvilket vi uddyber nedenfor (Hansen, 2005, s. 190).

I følgende afsnit vil vi beskrive og redegøre for de diskursteoretiske begreber, der bliver brugt i denne afhandling. Diskursteorien tilbyder et bredt begrebsapparat, hvor begreberne ofte er sammenhængende og bliver brugt i forlængelse af hinanden. For at skabe et bedre overblik over begrebsapparatet, søger vi i de næste par afsnit at redegøre for begreber i forhold til, hvordan de finder anvendelse i vores diskursanalyse. Laclau og Mouffes arbejde med diskursteorien har primært været et teoretisk sigte, og de har derfor aldrig haft særligt fokus på empiriske analyser (Jensen og Hansen, 2002, s. 33). Størstedelen af deres arbejde er gået med at udvikle og præcisere deres diskursteori, og vi søger derfor andre steder hen, når det kommer til begrebernes anvendelse i praksis, som eksempelvis Dyberg, Hansen og Torfing (2000). Begrebernes anvendelse sker derfor ikke på en bestemt måde, men må sættes i forhold til den empiri, de skal bruges i forhold til. Vi må derfor formulere begreberne i forhold til deres anvendelse på de specifikke problemer, vi undersøger og relatere dem til vores empiri, hvorfor den følgende redegørelse for begreberne ikke er udtømmende.

Diskurs

Diskursbegrebet er, som nævnt, lånt fra Michel Foucault, men Laclau og Mouffes arbejde med begrebet og diskursteorien har skabt en anden forståelse af begrebet. Den grundlæggende forskel for ændringen af begrebet er, at Laclau og Mouffe afviser, at diskurs er allokeret til et begrænset felt i en social orden. Diskurs karakteriseres i stedet som en helhed af forskelle, der er struktureret i forhold til et ydre og er kun noget i forhold til et ydre. Det ydre betegner Laclau og Mouffe som diskursivitet, og udgøres af andre diskurser (Laclau & Mouffe, 2002, s. 60).

Mening spiller også en central rolle, da det er mening, der udfylder diskurserne. Mening er karakteriseret ved at være flydende og hele tiden åben for ny tilknytninger. Diskurs bliver derfor en midlertidig eller delvis fiksering af mening, og forholdet mellem diskurs og diskursivitet kan derfor også betegnes "*et skel mellem flydende og fikserede relationer*" (Andersen, 1999, s. 90). Diskursen kan derfor følgeligt forstås som en reduktion af muligheder eller kontingens, hvorimod diskursiviteten består af alle de muligheder, som en diskurs udelukker. En hvilken som helst diskurs er at betragte som et forsøg på at dominere det diskursive felt og dermed standse de flydende relationer og skabe et centrum (Laclau og Mouffe, 2002, s. 62). En diskurs vil altid skabe et centrum omkring denne midlertidige fiksering, et centrum som Laclau og Mouffe betegner som knudepunkter (Laclau & Mouffe, 2002, s. 62). Dette centrum eller knudepunkt for en diskurs skal forstås sådan, at en form for mening bliver

til et samlingspunkt for andre meninger og på denne måde kommer til repræsentere helheden (Hansen, 2005, s. 187). For at der kan etableres sådanne centre, må disse tømmes for indhold og løsne sig fra deres specifikke indhold, ellers kan de ikke opnå rollen som samlingspunkt og have " (...) *en organiserende funktion i artikulationen af de flydende udtryk.*" (Hansen, 2005, s. 182). Laclau og Mouffe betegner derfor også diskursens centrum som det *tomme udtryk* eller *nodalpunkt*, og skelner ikke klart mellem de to, hvorfor de vil blive brugt ens.

Opsummerende kan vi sige, at vi med sondringen diskursivitet/diskurs får mulighed for at undersøge diskurs som en aldrig tilendebragt fikseringsproces, som finder sted gennem artikulation i et felt af diskursivitet med flydende relationer (Andersen, 1999). Dette understreger diskursteoriens politiske karakter, hvorfor vi også i afhandlingen har valgt netop diskursteorien til at iagttage den diskursive kamp i Frederiksholmpartnerskabet.

Dislokation, artikulation og hegemoni

Dislokation er et begreb, som bruges " (...) *til at beskrive de situationer, som danner udgangspunkt for etablering af nye hegemoniske projekter.* " (Hansen, 2005, s. 180). Der eksisterer altså et forhold mellem det at kunne iagttage en dislokation og fremkomsten af hegemoniske projekter. En dislokation forstås som muliggørelsen af reartikulation, og det er identifikationen af disse, der bliver udgangspunktet for analysen af en hegemonisk kamp mellem diskurser (Hansen, 2005, s. 184). En identifikation af en dislokation er med andre ord, der hvor vi kan starte vores analyse og afgrænse vores empiri ud fra. Dislokationen åbner et felt for hegemoniske kampe, men det er vigtigt at understrege, at dislokationen ikke forklarer effekterne af den efterfølgende reartikulering (Hansen, 2005, s. 186). Der er intet kausalt forhold mellem selve dislokationen og det diskursive indhold, der gennem reartikulation søger at fikse diskursen. En dislokation er "blot" et hul i diskursen, som åbner for mulighederne for reartikulering.

En reartikulation kan ikke forklares men ved at fremanalysere de diskurser, der giver et bud på en reartikuleringen og iagttage deres logikker og udformninger, kan vi få en øget forståelse af den (Hansen, 2005, s. 187). Artikulation i diskursteorien forstås som en hvilken som helst praksis, der søger at etablere relationer mellem elementer i en diskurs, det være sig forskelle henholdsvis ligheder herimellem (Andersen, 1999, s. 89). Reartikulation må derfor

nødvendigt være forsøg på reetablere relationer på nye måder. Laclau og Mouffe skriver følgende om artikulation og diskurs:

" (...) vil vi bruge artikulation om enhver praksis, som etablerer en relation mellem elementer, således at deres identitet modificeres som følge af denne artikulatoriske praksis. Den strukturerede totalitet, som resulterer af denne artikulatoriske praksis, vil vi kalde for diskurs. De differentielle positioner vil vi – i den udstrækning de optræder som artikulerede inden for en diskurs – kalde for momenter. I modsætning hertil vil vi kalde enhver forskel, som ikke er diskursivt artikuleret, for element. " (Laclau & Mouffe, 2002, s. 52)

Der er flere forhold, som fremgår af ovenstående citat. Den måde, hvorpå der etableres relationer mellem elementer på, er ved, at den artikulatoriske praksis påvirker elementernes betydning og derigennem modificeres. En artikulation er dermed ikke uskyldig og har konsekvenser for hvordan diskursen, som resulterer af denne artikulation, fremstår. Et andet forhold der fremgår, er de to begreber element og moment. Dette forhold består i, at elementer i en diskurs er flertydige, og det er først, når de bliver sat i relation til hinanden gennem artikulation, at de så at sige reduceres til momenter. Momenterne bliver mere entydige, da deres betydning fikseres i en bestemt sammenhæng.

Laclaus hegemonibegreb er stærkt inspireret af Gramsci, der pointerer, at det væsentligste hegemoniske mål er at forme en national folkelig vilje (Hansen 2005, s. 178). Dette udvikler Laclau dog og hans begreb om hegemoni handler i højere grad om, at der på baggrund af det sociale ufuldstændig og åbne karakter kan forekomme en dominerende praksis (Laclau & Mouffe 2002, s. 88). En hegemonisk diskurs er altså en dominerende praksis indenfor et felt, der får karakter af en universalitet. Rigtig hegemoni er således først opnået, når den politiske eller partikulære institutionaliseringsproces er glemt (Hansen 2005, s. 190). Netop derfor bliver begrebet om dislokation også en naturlig start for en analyse af en hegemonisk kamp, da en dislokation åbner feltet for, at der kan fikseres ny mening.

Ækvivalens- og differenslogik

Vi kan overordnet set skelne mellem to typer af hegemoniske projekter, og derfor forklarer vi nu begreberne ækvivalens- og differenslogik, der er centrale for vores analyse af ækvivalensskædens betydning for diskursen. (Hansen 2005, s. 182). Ækvivalenslogikken er

baseret på politiske projekter, hvor elementernes indbyrdes forskellighed ophæves i konfrontationen med en fælles fjende. Ækvivalenslogikken tilstræber altså, at fikseringen af elementer sker i en skarp opdeling af det sociale, da diskursens relationelle forskelle skal have en fælles forskel at være forskellig fra (Andersen 1999, s. 95-97). Laclau bruger tusindårsbevægelsen som et eksempel på ækvivalenslogikken:

"Gennem et system af sideordnede ækvivalenser deles verden i to lejre; bondekulturen som repræsenterer bevægelsens identitet, og bykulturen som inkarnerer ondskab. Det sidste er den negative omvending af den første. En maksimal adskillelse er opnået; intet element i ækvivalenssystemerne indtræder i andre relationer end modsætningsrelationerne med elementerne fra det andet system. Det er ikke et, men to samfund" (Laclau & Mouffe, 2002, s. 83).

Differenslogikken fungerer i stedet modsat, da den søger at udvide et betydningssystem ved at opløse dets eksisterende ækvivalenskæder og indarbejde dem i andre forskelle. De enkelte udtryks særpræg bevares og artikuleres derfor som en del af et stadigt bredere sæt af legitime positioner (Howarth & Stavrakakis, 2000, s. 11). Differenslogikken forsøger altså at svække og fortrænge den skarpe opdeling af det sociale i to modstridende poler. Den antagonistiske grænse bliver altså forskudt til samfundets periferi, ifølge Laclau og Mouffe (2002, s.84). Begge logikker henviser således til antagonismen, hvorfor vi også i det følgende afsnit vil præsentere det sammen med begrebet agonisme.

Antagonisme og agonisme

Antagonismen er et af de centrale begreber i diskursteorien, der betegner den konflikt, der opstår, når forskellige sociale identiteter gensidigt blokerer og dermed forhindrer hinanden (Laclau & Mouffe 2002, s. 78-80). Antagonismen betyder fjendtlige forhold og finder sted, fordi et givent hegemonisk projekts diskurs er ude af stand til at sikre sig dets identitet. Det må derfor konstruere en fjende, der gøres ansvarlig for identitetssvigtet (Howarth 2005, s.153). Det er altså kun ved at etablere et billede af fjende, altså en truende andethed, at diskursen kan angive sin grænse, hvor et system af forskellige momenter står i relation til hinanden på én bestemt måde (Andersen, 1999, s. 95).

Der åbnes dog for en anderledes fortolkning af relationen, som udvikles med begrebet agonisme, hvor forskellige sociale identiteter ikke behøver at forhindre hinanden, og hvor relationen kan beskrives som ven/modstander. Det diskuteres, hvorledes enhver eksklusion af alternative betydningstilskrivelser nødvendigvis involverer antagonismer (Jensen & Hansen 2002, s. 28). Noval påpeger, at Laclau og Mouffe i deres tidligste arbejde har tillagt ven/fjende relationen og dermed ækvivalenslogikken mere opmærksomhed. Det betegnes dog som en fejl, som de senere roder bod på hver for sig (Norval, 2000, s. 223). Mouffe mener med begrebet agonisme, at man skelner mellem virkelige fjender, som nødvendigvis skal tilintetgøres og modstandere, som man nok er uenige med, men dog respekterer (Mouffe 2002, 188).

De to begreber bliver altså centrale i analysen af konflikter, hvorfor vi også vil udfolde dem yderligere i forbindelse med konfliktanalysen senere.

2.3 Præsentation af analyser

I det følgende vil vi præsentere vores analyser, der består af to sidestillede dele. Den første analysedel er en systemteoretisk Luhmann inspireret analyse, og den anden analysedel er en diskursteoretisk Laclau inspireret analyse. Rækkefølgen af analysedelene er valgt på baggrunden af kronologien i empirien, da vi først beskæftiger os med udgangspunktet for Partnerskabet, nemlig partnerskabsaftalen, og derefter bevæger vi os længere hen i Partnerskabets forløb. Hver analysedel består af tre mindre analyser, der skal bidrage til besvarelsen af arbejdsspørgsmålene og i sidste ende problemformuleringen, som vi beskrev tidligere.

Hvordan konstruerer partnerskabsaftalen en flerhed, der udfordre målet om helhedsorienteret udvikling og hvordan håndteres denne flerhed?

2.3.1 Kontraktanalyse

I vores første analyse foretager vi analyse af partnerskabsaftalen som kontrakt. Vi er inspireret af den semantiske analysestrategi, der iagttager, hvordan mening kondenseres i bestemte former (Andersen, 1999, s. 142). Vi sætter partnerskabsaftalen op mod en systemteoretiske forståelse af kontrakt og partnerskab og analyserer, hvordan partnerskabsaftalen installerer en dobbelthed ved både at fungere som en kontrakt af første orden og som et partnerskab defineret som en kontrakt af anden orden. Analytisk trækker vi på Niels Åkerstrøm Andersens

(2006) forståelse af begreberne kontrakt og partnerskab og ved at iagttage aftalens indhold, vises kompleksiteten og det problematiske i aftalen. Kontraktanalysen giver os dermed en grundforståelse af, hvordan partnerskabsaftalen i sig selv ikke er et uskyldigt dokument, men er et centralt dokument, som skaber en række ledelsesmæssige udfordringer for Partnerskabet.

Den semantiske analyse er baseret på sondringen mellem mening og kondenseret mening, hvor fokus er på, hvordan semantik fremstår som kondenserede og gentagelige former for mening (Andersen, 1999, s. 143). Luhmann skelner mellem tre meningdimensioner, som også benyttes i analysen. Det er henholdsvis sagsdimension, der handler om valget af temaer og genstande, den sociale dimension, der handler om forskellen mellem os og dem og tidsdimensionen, der handler om spændingen mellem det forgangne og fremtiden (Andersen 1999, s. 144).

2.3.2 Kodeanalyse

I vores anden analyse vil vi på baggrund af en formanalytisk analysestrategi betragte, hvordan partnerskabsaftalens kommunikation kan iagttages at være et udtryk for polyfoni (Andersen, 2002). Partnerskabsaftalens kommunikation kobles til flere forskellige logikker, hvilket udfordrer Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger. Manglen på en primær kodeficering udfordrer Partnerskabets selvbeskrivelse, da beslutningskommunikationens beslutningspræmisser konstant åbnes for nye muligheder, som betyder mere kompleksitet, som Partnerskabets parter skal forsøge at håndtere.

Formanalysen omhandler, hvorvidt vi kan iagttage, at kommunikationen kan afgrænses i en særlig form for kommunikation (Andersen, 1999, s. 129). Luhmann definerer form som enheden af en forskel og henviser således til iagttagelsesbegrebet, som vi også har uddybet ovenfor. Formanalysen spiller en central rolle i vores iagttagelse af polyfoni, da det gennem formanalysen bliver muligt for os at iagttage forskellige former for kommunikation.

2.3.3 Differentieringsanalyse

Vores tredje analyse er en differentieringsanalyse, hvor vi sætter fokus på hvordan Partnerskabet uddifferentierer sig i subsystemer i forsøget på at håndtere kompleksiteten. Vi stiller skarpt på den uddifferentiering, der kan iagttages i partnerskabsaftalen, men flytter efterfølgende fokus til Koordinationsforum, der etableres som et særligt strategisk styrings centrum. I den forbindelse betragter vi også, hvordan koordinationsforum udvikles fra sit

udgangspunkt i partnerskabsaftalen til et mere centralt strategisk forum. Vi iagttager dermed, hvordan Partnerskabets refleksivitet og åbenhed skaber en ny form for organisering til håndtering af kompleksiteten. Vi afslutter analysen med et fokus på, hvordan Koordinationsforums udvikling udfordrer ledelsesbetingelserne i Partnerskabet.

Differentieringsanalysen kan betegnes som en analyse af systemets genindførsel af forskellen system/omverden i sig selv (Andersen, 1999, s. 135). I analysen af uddifferentiering betragtes hvordan systemet genindfører forskellen mellem system og omverden for at iagttage hvilke muligheder og begrænsninger, det giver for tilknytningen til kommunikationssystemer og iagttagelsesperspektiver.

Hvordan fordrer oprettelsen af Partnerskabet en kamp om en samarbejdsdiskurs, der udfordrer samarbejdets grænser?

2.3.4 Dislokationsanalyse

I denne analyse sættes diskursanalysens udgangspunkt. Vi iagttager med denne analyse, hvordan Partnerskabets opkomst dislokerer den diskursive struktur og åbner op for nye tilskrivninger af mening. I analysen iagttages dislokationen fra et samfundsdiagnostisk niveau men også mere konkret i forhold til det eksisterende samarbejde i Sydhavnen. I dislokationsanalysen får vi øje på, hvordan samarbejdsdiskursen er dislokeret og åben for nye forsøg på at hegemonisere diskursen. Dislokationen fungerer altså som diskursanalysens udgangspunkt, og vi kan iagttage, hvordan samarbejde bliver et tomt udtryk, som der kæmpes om at udfylde.

Dislokationen angiver, at noget ikke er på plads, altså at det diskursive felt er mere flydende, end det var før dislokationen og betegnes som et af de mest overordnede begreber i diskursanalysen (Hansen, 2005, s. 180). Derfor er dislokationen også et af de mest oplagte steder at starte diskursanalyse.

2.3.5 Diskurskonstruktion

I denne analyse fokuserer vi på, hvordan der konstrueres to ækvivalenskæder, der hver søger at tilskrive mening til samarbejdet som det tomme udtryk. Vi har foretaget et analysestrategisk valg som strukturerer vores konstruktioner omkring tre bærende momenter, som vi med inspiration fra Hansen (2000), har kunnet iagttage at være væsentlige for politiske

fællesskaber. De tre momenter handler om samarbejdets grænsedragninger og benævnes som strukturelle grænser, geografiske grænser og beslutningsgrænser. Vi vil i vores analyse præsentere de diskursanalytiske inspirationskilder mere dybdegående. Vi betegner de to ækvivalenskæder som henholdsvis *Den Beboerdemokratiske Ækvivalenskæde* og *Den Partnerskabsbaserede Ækvivalenskæde*. Det er disse to kæder, vi kan iagttage som forsøg på at hegemonisere Partnerskabets samarbejdsdiskurs gennem forskellige grænsedragninger.

Diskurskonstruktionsanalysen har fokus på at iagttage ækvivalenskæderne og deres momenter samt den diskursive strategi, forstået som enten ækvivalens- eller differenslogisk. Begrebsparret ækvivalens og differens er oplagte til politiserede situationer, hvor forskellige parter står overfor hinanden (Hansen, 2005, s. 183). De kan således bruges til at sige noget om den diskursive udvikling, der sker, når parterne forsøger at konstruere ækvivalenskæder omkring en diskurs.

Denne diskurskonstruktionsanalyse skal være et forlæg for den næste analyse, der skal gå i dybden med de diskursive magtkampe, der udspiller sig om at fiksere samarbejdet.

2.3.6 Konfliktanalyse

I konfliktanalysen sættes de diskursive konstruktioner op mod hinanden, og vi analyserer deres relation. Her bruges Laclaus og Mouffes begreber om antagonisme, der beskriver en ven/fjende relation og agonisme, der beskriver en ven/modstander relation. Analyserne af kampene bruges til at give os blik for, hvordan samarbejdets grænser er kontingente, og hvilke implikationer dette har for samarbejdet. Vi analyserer, hvordan ækvivalenskæderne står i et antagonistisk forhold til hinanden, og hvordan den politiske diskursive kamp sætter nogle særlige betingelser for Partnerskabet muligheder for at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling.

2.4 Konstruktion af empiri

I vores afhandling benytter vi os af forskellige former for empirisk materiale. AKB, København og Områdefornyelsen Sydhavnen har været behjælpelige med at fremsende materiale, der dog også er offentligt tilgængeligt via Københavns Kommunes hjemmeside. Vi har derudover foretaget interviews med centrale personer i Partnerskabet, som vil blive uddybet nedenfor. Vi har i vores konstruktion af empirien haft fokus på, at det primære kvalitetskriterium i denne

sammenhæng er transparens (Tanggaard & Brinkmann, 2015, s. 523). Derfor fokuserer vi i introduktionen af de forskellige former for empiri på, at være så præcise som muligt, når empirien præsenteres, hvorfor vi også vedlægger alt vores indsamlede empiri som bilag, så empirien let kan vurderes.

2.4.1 Semistrukturerede interviews

Der er foretaget fire semistrukturerede interviews med repræsentanter fra de forskellige parter i Partnerskabet. Det er fordelt således; et interview med Områdefornyelsen Sydhavnen, et interview med AKB, København og to interviews med beboere, der er beboere i Frederiksholm-karreerne og medlem af Koordinationsforum. Den indledende kontakt blev etableret gennem åbne møder, hvor vi deltog som observatører, hvilket vi gennemgår senere.

Ideen med vores semistrukturerede interviews bygger på en række centrale temaer, der går igen gennem de forskellige interviews. Der var derudover mulighed for at hvis der i interviewene kom emner, der interesserede den interviewede, at vi så kunne følge den interesse. På den måde har vi kunnet gøre deres iagttagelser til det, der styrer samtalsforløbet (Kvale, 1997). Interviewene har varet imellem 30 og 45 min. hver.

Interviewene giver mulighed for at belyse de iagttagelser, som de forskellige parter selv har af Partnerskabet, hvilket derefter gør det muligt at foretage anden ordens iagttagelser i analysen. Det giver derudover også mulighed for at iagttage forskelle i parternes iagttagelser af Partnerskabet i højere grad, end hvis vores empiri kun bestod af referater og andet udleveret materiale. Endvidere gør vores brug af interviews det også muligt at illustrere nogle generelle fænomener i relation til en case (Kvale, 1997).

Afhandlingens analysestrategiske tilgang skal også tages med i betragtningen, når Luhmann og Laclau er det teoretiske grundlag. Det er nemlig nødvendigt at gøre sig overvejelser omkring brugen af interviews. la Cour, Knudsen og Thygesen (2005) argumenterer for, at man kan se interviewet som et selvstændigt interaktionssystem, der iagttager forskelle:

"Det betyder også, at i det øjeblik man tolker et interview, iagttager man et interaktionssystem, der iagttager iagttagelser" (la Cour, Knudsen & Thygesen, 2005, s.13).

Det er derfor vigtigt, at vi, som iagttager interviewet, ikke iagttager interviewet som en afspejling af realiteten og således forveksler det med gentanden selv (la Cour, Knudsen &

Thygesen, 2005). Der er derudover risiko for, at interviewet kommer til at omhandle interviewpersonernes intentioner i stedet for deres kommunikation, da det falder naturligt i den samtaleform, som interviewet er (la Cour, Knudsen & Thygesen, 2005). Det står således i modsætning til Kvale (1997), som mener, at interviewet kan ses som en sandfærdig repræsentation, selvom han andre steder også argumenterer for, at det kan ses som en konstruktion. I en systemteoretisk forståelse bliver interviewet således en salgs erkendelsesprojekt, som inddrager sine egne begrænsninger (la Cour, Knudsen & Thygesen, 2005). Vi bliver derudover som interviewere også en del af interaktionssystemet og medvirker således til at producere den kommunikation, som vi senere selv vil iagttage og analysere ud fra en ambition om at holde afstand til vores iagttagelsesgenstand. Det er trods ovenstående ikke nødvendigt for en systemteoretiker at tage fuldstændig afstand fra brugen af interviews. I stedet er det vigtigt, at vi er bevidste om interviewets umuligheder, men samtidig også udnytte de muligheder som interviewet giver. Der er nemlig en mulighed for at iagttage en særegen form for meningsdannelse (la Cour, Knudsen & Thygesen, 2005).

Diskursteorien har også forbehold i forhold til interviews, som er nødvendige at tage stilling til. Det må tænkes ind, at et interview altid er en specifik artikulation af repræsentationer, og derfor skal behandles således (Hansen, 2000, s. 141). Det afgørende er i denne sammenhæng, at interviewene giver mulighed for forskellige diskursive situationer frem for et fokus på forholdet mellem "diskurs" og "realitet" (Hansen, 2000, s. 141). Brugen af semistrukturerede interviews kan altså altid iagttages problematisk, men de er nødvendige for at belyse vores problemstilling, da de giver et blik for de nævnte forskellige diskursive situationer. Det har derfor også været vigtigt for os at deltage i forskellige møder i Partnerskabet for på den måde at bekræfte de beskrivelser, der er givet i interviewene. Dog er vi også opmærksomme på, at vores tilstedeværelse kan have haft påvirkning på de diskursive situationer, som vi analyserer.

2.4.2 Interviewpersoner

Vi har i empiriindsamling som nævnt interviewet fire personer, der alle er centrale aktører i Frederiksholmpartnerskabet. Nedenfor bliver personerne præsenteret enkeltvis, og der bliver redegjort for, hvordan vi er kommet i forbindelse med dem. Vi har haft samtaler med vores interviewpersoner både før og efter de interview, der er blevet lavet. Det har blandt andet været i forbindelse med vores deltagelse i både Koordinationsforumsmøder og åbne møder, som Områdefornyelsen har afholdt.

- Øystein Leonardsen, Kvartermanager for Områdefornyelsen Sydhavnen. Har været ansat siden august 2015 og fungerer som projektleder for Områdefornyelsens del af Frederiksholmpartnerskabet. Kontakten til Øystein Leonardsen blev etableret gennem vores deltagelse til et af Områdefornyelsens åbne møder, og han blev derefter vores primære kontakt i forhold til mødereferater, dagsordener og så videre.
- Rasmus Overgaard, Konsulent i AKB, Frederiksholm. Fungerer som projektleder for AKB, Frederiksholms aktiviteter i Partnerskabet og har derudover været med til at skrive partnerskabsaftalen.
- Lene Nielsen, beboer i AKB, Frederiksholms boliger og medlem af Koordinationsforum. Bosat i Sydhavnen i nogle år, bestyrelsesmedlem i sin Karre og derudover også suppleant til styregruppen for Områdefornyelsen.
- Thomas Villars, beboer i AKB, Frederiksholm og medlem af Koordinationsforum. Bosat i Sydhavnen siden 2009 og bestyrelsesmedlem i sin Karre.

Derudover forsøgte vi også at få et interview med Camilla Gøhler Ryberg, der er projektchef for Områdefornyelsen Sydhavnen, men hun havde desværre ikke mulighed for at deltage i et interview. I nedenstående tabel har vi samlet mere specifikke detaljer for vores interviews.

Navn	Funktion	Sted	Tidspunkt	Bilagsnr.
Øystein Leonardsen	Kvartermanager, Områdefornyelsen Sydhavnen	Karens Minde Kulturhus, Wagnersvej 19, 2450 København SV	12/02/2016, kl. 16.00	Bilag 2
Rasmus Overgaard	Konsulent, AKB København	Mozarts Plads 1A, 2450 København SV	29/01/2016, kl. 09.00	Bilag 3
Lene Nielsen	Beboer, Frederiksholm-karreerne	Hammelstrupvej 3, 2450 København SV	10/02/2016, kl. 15.00	Bilag 4

Thomas Villars	Beboer, Frederiksholm- karreerne	Hammelstrupvej 3, 2450 København SV	16/02/2016, kl. 15.30	Bilag 5
----------------	--	--	--------------------------	---------

2.4.3 Empiri fra Områdefornyelsen Sydhavnen, Frederiksholmpartnerskabet og AKB

En del af den empiri, som er grundlag for opgaven, er blevet udleveret som en del af dialogen med Områdefornyelsen og AKB, København. Det omhandler blandt andet offentligt tilgængelige materialer, som f.eks. Kvarterplanen og Partnerskabsaftalen. Der er derudover løbende blevet udleveret dagsordener, mødereferater og mødepræsentationer. Det udleverede materiale har været væsentligt for at øge vores forståelse for Partnerskabets udfordringer og har samtidig haft en vigtig rolle i forhold til at nuancere forholdet mellem interviewene og partnerskabsaftalen.

2.4.4 Observationer

Vi har, for at få en dybere forståelse for projektet, som nævnt også deltaget i møder flere forskellige slags møder. Det har blandt andet været møder primært henvendt mod medlemmer af Koordinationsforum, men også møder hvor invitationen har været åben for alle Sydhavnens borgere. Disse observationer har givet os mulighed for at iagttage sammenspillet mellem de parter, vi har interviewet, men observationerne har udelukkende haft formål af forståelse. I flere af interviewene bliver vores deltagelse på de forskellige møder nævnt, men det er vigtigt at pointere, at vi til møderne var passive observatører, og vi deltog ikke i diskussionerne.

2.5 Analysestrategiske refleksioner

Vi har i ovenstående præsenteret vores analysestrategiske og empiriske valg, hvorfor vi nu vil reflektere over netop disse valg. Det er især sammensætningen af Luhmanns systemteori og Laclaus diskursteori, som vi fokuserer på for at udvide forståelse og overvejelserne bag netop disse valg.

Vores ambition med denne afhandling er at iagttage Partnerskabet fra to forskellige vinkler, nemlig en organisatorisk vinkel og en politisk vinkel, hvilket er hovedårsagen bag vores valg af systemteori og diskursteori. Netop derfor har vi også valgt Luhmanns organisationsteori, der giver os mulighed for at iagttage Partnerskabet med et blik for den kompleksitet og kontingens

Partnerskabet som konstruktion rummer. Det spiller derudover også en rolle, at Niels Åkerstrøm Andersens bog fra 2006 om partnerskabelse har et systemteoretisk udgangspunkt, som har inspireret os til at betragte Partnerskabet i denne optik. Vi anvender Laclaus diskursteori for at få en forståelse for Partnerskabets politiske perspektiv, der er en af de to ambitioner med afhandlingen. Den diskursive kamp om Partnerskabets meningstilskrivning til samarbejdsdiskursen er en af de primære årsager til valget af netop Laclaus diskursteori, der giver os mulighed for at betragte hvordan grænserne for Partnerskabet sættes og udfordres.

Kombinationen af de to giver os muligheder for, at betragte de konstitutive betingelser for ledelsesrummet i Partnerskabet ved, at det organisatoriske og politiske kombineres. Her er Luhmann stærk i organisationsteorien, og Laclau er stærk i den politiske teori og kan på den måde betragtes at supplere hinanden.

2.6 Case

I det følgende vil vi give en indføring i Frederiksholmpartnerskabet, som danner grundlag for vores empiriske analyser og fungerer som case for specialet. Først vil vi dog redegøre for, hvad det vil sige at arbejde med en case, og hvorfor vi har valgt denne tilgang.

Frederiksholmpartnerskabet er et tværsektorielt partnerskaber mellem Københavns Kommune, Områdefornyelsen Sydhavnen og Boligselskabet AKB, København – der er en del KAB fællesskabet. Det særlige ved Frederiksholmpartnerskabet er, at der er udvalgt et meget specifikt område inden for et i forvejen afgrænset område, Frederiksholm kvarteret i Sydhavnen, København. Frederiksholmpartnerskabet forsøger at skabe en "helhedsorienteret udvikling, der inkluderer offentlige vej og pladser såvel som almene bygninger og matrikler, samt menneskerne udenfor, inden i og rundt om" (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 1). Frederiksholmpartnerskabet lægger dermed op til at man gennem tværsektorielt samarbejde, der overskrider de nuværende organisationsgrænser, kan udvikle en bydel. Frederiksholmpartnerskabet er valgt som case, der skal give et særligt interessant indblik i, hvordan partnerskaber skaber medejerskab, sammenhæng og udvikling. Ydermere repræsenterer Frederiksholmpartnerskabet et praktisk eksempel på, hvordan partnerskabsaftaler skaber en ny form for organisering, som udfordrer organisationsgrænser. Vi får ved at benytte os denne case et særligt indblik i, hvordan en nutidig begivenhed forsøges realiseret gennem netværkssamarbejde og åbenhed.

Casen giver os viden om, hvordan netværket skabes i en bestemt kontekst, samt hvilke udfordringer og muligheder som partnerskaber af denne type sætter for udvikling i et begrænset geografisk område. Det havde således ikke været den samme case, hvis den var foregået et andet sted, med et andet mål eller med andre partnere. Casen giver os et blik for det, som vi med vores afhandling interesserer os for, nemlig netværksskabelse på tværs af sektorer i forbindelse med udvikling.

Ved at tage udgangspunkt i casen og dennes empiri søger vi ikke at teste en eller anden hypotese, men er mere interesseret i at lave en teori- og begrebsstyret analyse. En analyse der starter i empirien, men hvor vi bruger vores teori og begreber som præsenteret i analysestrategien til at udvikle idéer og reflektere over det undersøgte fænomen. Ved at benytte os af en case giver vi os selv adgang til lang række forskellige former for empiri, herunder interviews, observationer og styringsdokumenter. Vi vil senere præsentere vores empiri. Imidlertid først en præsentation af selve casen.

2.6.1 Case beskrivelse

Frederiksholmpartnerskabet er et gensidigt fordelagtigt og forpligtende samarbejde mellem KAB repræsenteret ved AKB, København og Københavns kommunen repræsenteret ved Områdefornyelsen. Eller som partnerskabsaftalen beskriver det:

”Et struktureret, gensidigt fordelagtigt og forpligtende samarbejde er helt afgørende for en succesfuld udvikling af Frederiksholm. Og med partnerskabet indgår AKB, København og Københavns Kommune et tæt parløb om udviklingen af Frederiksholm i periode 2015-2020”

(Partnerskabsaftalen, 2015, bilag 1, s. 1)

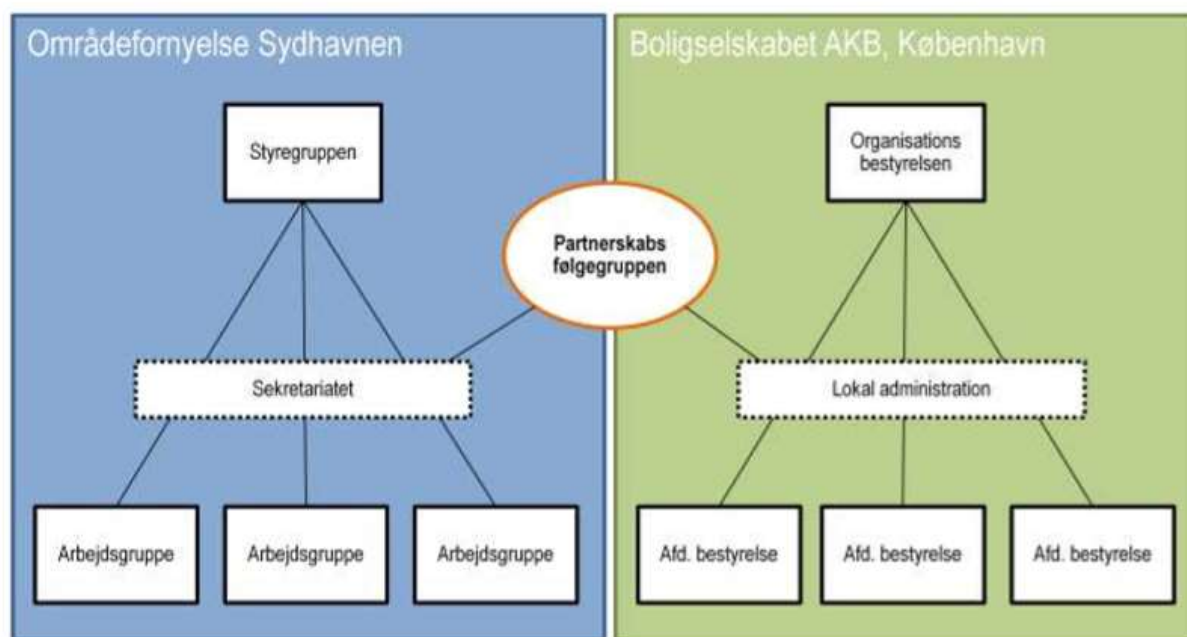
Frederiksholmpartnerskabet er et partnerskab, der bygger på en vision om at få løftet et af Danmarks mest udsatte almene boligområder op til at være et boligkvarter af høj kvalitet og med et stærkt butiks- og byliv (Kvarterplanen, 2015, s. 16). Boligområdet er et af Danmarks ældste almene boligbyggerier og består af 2760 boliger og cirka 30 erhvervslejemål (Kvarterplanen, 2015, s. 16). Området har derfor en række udfordringer, som Partnerskabet søger at løse. Udfordringer med ensformigt boligudbud, mange kommunalt anviste borgere, et stagnerende handelsliv og Københavns næsthøjeste energiforbrug. Partnerskabet søger at arbejde med forskellige lag i byen og vil skabe synergier, der skal være med til at understøtte

en helhedsorienteret byudvikling (Kvarterplanen, 2015, s. 16). Derfor søger Partnerskabet også at inddrage lokale samarbejdspartnere som blandt andet Aalborg Universitet, lokaludvalget, Kvartershuset, Frederiksholm kirke og Ellebjerg skole. Partnerskabet fokuserer på i alt 5 indsatsområder:

- 1) Sammenhæng med den resterende by
- 2) Et styrket butiks- og byliv
- 3) Alsidig beboersammensætning
- 4) Energi og klimakvarter
- 5) Det gode samarbejde i Sydhavnen

I partnerskabsaftalen vises Partnerskabets organisering således (Partnerskabsaftalen, 2015, bilag 1, s. 14):

Figur 1 Overblik over partnerskabets organisering



Det er følgegruppens opgave at sikre implementeringen af partnerskabsaftalen og sørge for fremdrift i de fælles projekter og et godt samarbejde. Derudover er ansvaret for udførelsen af Københavns Kommunes forpligtelser placeret hos Områdefornyelsen Sydhavnens styregruppe, og hvad angår AKB, Københavns forpligtelser er ansvaret placeret hos Organisationsbestyrelsen. Ligeledes bliver der under indsatsområde 5 "Det gode samarbejde i Sydhavnen" beskrevet en delindsats, som omhandler oprettelsen af et Koordinationsforum

bestående af repræsentanter fra alle afdelingerne i Frederiksholm (Partnerskabsaftalen, 2015, bilag 1, s. 12). Koordinationsforummet skal være med til at øge beboernes ejerskab og styrke beboerdemokratiet og understøtte Områdefornyelsens ambitioner om at udforme projekter med borgerinddragelse. Dette forum er allerede oprettet, og dets funktion i forhold til afhandlingen her og Partnerskabet vil blive beskrevet og analyseret mere dybdegående, når vi kommer til vores analyser.

Da Partnerskabet ikke er mere end et år henne i sit forløb, vil afhandlingen her ikke kunne forholde sig til arbejdet med alle indsatsområderne, da man ikke arbejder med alle indsatsområderne på én gang. Den fase Partnerskabet har befundet sig i, mens vi har deltaget i møder, foretaget interviews og indsamlet dokumenter, er indsatsområdet "Et styrket butiks- og byliv". Derfor vil afhandlingens iagttagelser naturligt også handle mest om dette område. Dog forholder afhandlingen sig jo især til organisering, ledelse og styring, og det er håbet at iagttagelserne heraf, vil kunne gøre gavn for Partnerskabets fremadrettede proces.

Det ovenstående afsnit har forsøgt kort at forholde sig til betydningen af at bruge case som empiri og forsøgt at skabe et overblik over casen, Frederiksholmpartnerskabet, sammensætning, mål, vision, baggrund og organisering.

Vi har nu præsenteret den case, som danner grundlag for vores analyser, og vi vil nu starte på afhandlingens analysekapitler med det systemteoretiske perspektiv.

Kapitel 3

Vi starter denne afhandlings analysekapitler med et systemteoretisk udgangspunkt, som retter fokus mod partnerskabsaftalen som et centralt dokument i Partnerskabet. Gennem vores observationer og interviews, har vi iagttaget, at partnerskabsaftalen spiller en central rolle for alle parter i Partnerskabet. Vi har derfor valgt at foretage en analyse af, hvordan partnerskabsaftalen sætter Partnerskabet på en speciel måde, og hvilke konsekvenser det skaber for Partnerskabet. Vi griber analysedelen an ved at foretage tre analyser, der samlet udgør grundlaget for en identifikation af ledelsesudfordringer i Partnerskabet.

I vores første analyse foretager vi en analyse af partnerskabsaftalen som kontrakt. Vi er inspireret af den semantiske analysestrategi, der iagttager hvordan mening kondenseres i bestemte former (Andersen 1999, s. 142). Vi sætter partnerskabsaftalen op mod en systemteoretisk forståelse af kontrakt og partnerskab. Vi analyserer yderligere, hvordan partnerskabsaftalen installerer en dobbelthed ved både at fungere som en kontrakt af første orden, der har forskellen pligt/frihed og som et partnerskab defineret som en kontrakt af anden orden, der skaber løfter om fremtidige løfter. Analytisk trækker vi på Niels Åkerstrøm Andersens (2006) luhmannianske forståelse af begreberne kontrakt og partnerskab. Ved at iagttage aftalens indhold vises kompleksiteten og det problematiske i aftalen. Kontraktanalysen giver os dermed grundforståelsen af, hvordan partnerskabsaftalen i sig selv ikke er et uskyldigt dokument, men at det er et centralt dokument, som skaber en række ledelsesmæssige udfordringer for Partnerskabet.

Vores anden analyse er en kodeanalyse, hvor vi på baggrund af en formanalytisk analysestrategi betragter, hvordan partnerskabsaftalens kommunikation kan iagttages at være et udtryk for polyfoni (Andersen 2002). Partnerskabsaftalens kommunikation kobles til flere forskellige logikker, hvilket udfordrer Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger. Manglen på en primær kodificering udfordrer Partnerskabets selvbeskrivelse, da beslutningskommunikationens beslutningspræmisser konstant åbnes for nye muligheder. Dette betyder mere kompleksitet, som Partnerskabets parter skal forsøge at håndtere, hvilket vi sætter fokus på i den tredje analyse.

Vores tredje analyse er en differentieringsanalyse, hvor vi sætter fokus på, hvordan Partnerskabet uddifferentierer sig i subsystemer i forsøget på at håndtere kompleksiteten. Vi

stiller skarpt på den uddifferentiering, der kan iagttages i partnerskabsaftalen, men flytter efterfølgende fokus til Koordinationsforum, der etableres som et særligt strategisk styrings centrum. I den forbindelse betragter vi også, hvordan Koordinationsforum udvikles fra udgangspunktet i partnerskabsaftalen til et mere centralt strategisk forum. Vi afslutter analysen med et fokus på, hvordan Koordinationsforums udvikling udfordrer ledelsesbetingelserne i Partnerskabet.

Vores empiriske udgangspunkt i dette kapitel er partnerskabsaftalen, da den som nævnt betragtes som et centralt dokument i Partnerskabet. I den sidste del udvider vi dog empirien og betragter en præsentation fra Områdefornyelsen som et eksempel på, hvordan Koordinationsforum udvikler sig. Det skal pointeres, at havde der været andre empiriske konstruktioner, kunne analysen have set anderledes ud. Havde vores udgangspunkt eksempelvis været Kvarterplanen, ville dette kapitel have set anderledes ud.

3.1 Kontraktanalysen

I vores første analyse dykker vi ned i partnerskabsaftalen, og denne bliver dermed iagttagelsepunktet for den første delanalyse i dette kapitel. Vi tager udgangspunkt i Niels Åkerstrøm Andersens arbejde med begreberne om kontrakt og partnerskaber i et luhmanniansk perspektiv, der viser hvordan aftalen kan iagttages som en *både-og-kontrakt*, der både er en kontrakt af første orden og et partnerskab, der forsøger at åbne for et væld af muligheder. Denne analyse bliver en indføring i den kompleksitet, Partnerskabet indeholder, og danner en grundforståelse for den videre læsning af de kommende analyser. Før vi kan iagttage partnerskabsaftalen, er det nødvendigt med en afklaring af vores teoretiske forståelse af begreberne partnerskab og kontrakt (Andersen 2006; Andersen & Pors 2014).

3.1.1 Forståelse af begreberne kontrakt og partnerskab

Kontrakter og partnerskaber er to former som byder sig til, når eksempelvis det offentlige og private indgår i et samarbejde. I nærværende afsnit vil vi redegøre for de to begrebs forskelligheder og funktion i denne sammenhæng.

Partnerskaber kan forstås på et væld af måder alt afhængig af kontekst, og inden for det offentlige findes der en række mulige samarbejdsmodeller med det private. Det kan være OPS (offentligt-privat samarbejde), OPP (offentlig-privat partnerskab) og OPI (offentlig-privat

innovation) som de mest almindelige (Højlund, 2014a, s. 27). I denne afhandling interesserer vi os ikke for hvilken type samarbejdsmodel, der ligger til grund for Frederiksholmpartnerskabet, men vi benytter derimod en systemteoretisk luhmanniansk forståelse af begrebet partnerskab. Dette er ikke ud fra en betragtning om, at den valgte samarbejdsform ikke er af betydning. Forståelsen af partnerskabsbegrebet skal bidrage til mulighederne for at kunne foretage iagttagelser og analyser af udfordringerne i Frederiksholmpartnerskabet, som er i fokus i denne afhandling. For at kunne definere den overordnede forståelse af begrebet partnerskab i denne afhandling, vil vi først gå til en gennemgang af kontraktens form.

Kontrakten som kommunikationsform

Kontrakten udgør en særlig kommunikationsform, der kan iagttages som enheden af frihed og pligt (Andersen, 2006, s. 111). En kontrakt forudsætter dermed friheden til at kunne begrænse sin frihed i form af pligt. Friheden er ikke det, kontraktkommunikationen markerer, men det der hele tiden er forudsætningen for, at der kan kommunikeres om gensidig forpligtelse. Det handler altså om, at en part har frihed til at forpligte sig, da der ellers ikke er tale om en forpligtelse - ingen forpligtelse uden frihed og omvendt. En kontrakt som kommunikationsform lægger dermed op til, at forskellige kommunikationssystemer iagttager kontrakten forskelligt, og der derfor eksisterer multiple fortolkninger. Systemteoretisk kan kontrakten iagttages som en "strukturel kobling mellem kommunikationssystemer, der ellers er operativt lukkede over for hinanden" (Andersen & Pors, 2014, s. 173). Det væsentlige er, at systemerne giver mening til kontrakten på hver deres måde og yderligere, at denne måde samtidig skal give mening for de øvrige implicerede systemer. En kontrakt "*er altså en frivillig binding af frihed, der altid er multipel, og gennem sin multiplicitet fungerer som strukturel kobling mellem sociale systemer*" (Andersen & Pors, 2014, s. 175).

Andersen og Pors (2014) sonderer mellem fire former for kontrakter, der alle producerer forskellige strukturelle koblinger. 1) Formel kontrakt, 2) Materiel kontrakt, 3) Refleksiv kontrakt og 4) Partnerskab. Senere vil netop disse begreber blive brugt til at stille skarpt på partnerskabsaftalen, men først vil vi redegøre for partnerskaber som kontrakt af anden orden.

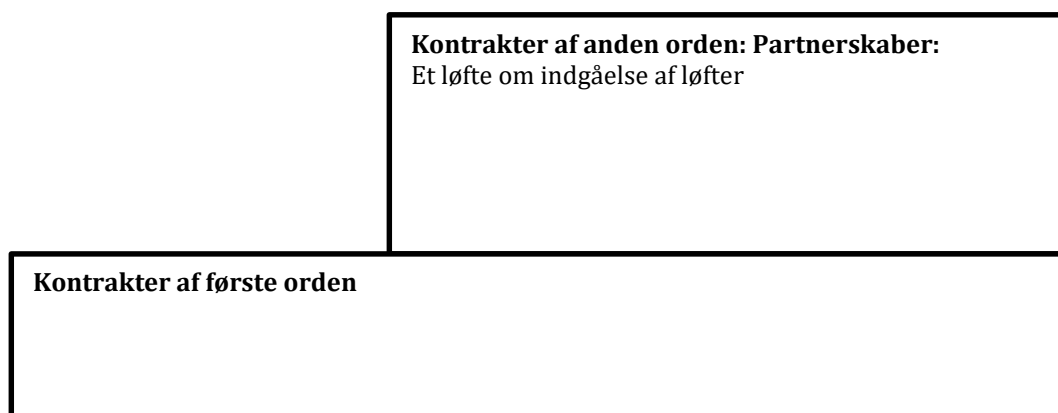
Partnerskaber som kontrakt af anden orden

I bogen "Partnerskabelse" fra 2006 præsenterer Niels Åkerstrøm Andersen et luhmanniansk bud på, hvordan begrebet og organiseringsformen partnerskab kan iagttages. Andersen (2006) foreslår *"at iagttage partnerskaber som ny form for kontraktliggørelse"* og påstår samtidig *"at et partnerskab er en kontrakt af anden orden, der udtrykker omfattende funktionelle forskydninger i det moderne samfunds organisering"*. Et partnerskab fungerer dermed som en kontrakt om kontrakter, og man indgår altså et løfte om på et senere tidspunkt at indgå løfter. Partnerskaber bliver en måde, hvorpå der i det hyperkomplekse samfund kan indgås aftaler, hvor kontrakten ikke længere både kan håndtere kompleksiteten og funktionssystemernes tiltagende afhængighed men også stadig større forskellighed (Andersen, 2006, s. 14-15). Ligeledes skaber partnerskaber en mulighedsmaskine, som tilbyder nye koblinger mellem funktionssystemer og åbner for et væld af kombinationer af kommunikationslogikker.

I denne afhandling forstår vi partnerskabet som samfundets bud på håndtering af en stigende differentiering og som en mulighed, der byder sig til, når den kontraktlige kommunikation ikke længere synes at være behjælpelig. Partnerskaberne fremstår som mulighedsmaskiner, der konstant foretager produktive koblinger af logikker og skaber et væld af muligheder for både fælles udvikling og parternes selvudvikling. Partnerskabsbegrebet tilbyder en bestemt form for funktionalitet, som man bør gøre sig bevidst om, når der indgås partnerskaber. For partnerskaber er mere end blot fleksible kontrakter, de er kontrakter af anden orden, et løfte om at indgå løfter senere hen.

Vi tager udgangspunkt i begreberne om kontrakt og partnerskaber og iagttager, hvordan partnerskabsaftalen er henholdsvis en mulighedsmaskine for strukturelle koblinger mellem funktionssystemerne og en realiseringsmaskine i form af en kontrakt af første orden. Det bliver altså interessant at iagttage, hvordan partnerskabsaftalen installerer en dobbelthed ved både

at ville være et partnerskab og en kontrakt af første orden, der fokuserer på at realisere en række mål.



Kilde: Andersen, 2006, s. 129

3.1.2 Frederiksholmpartnerskabets dobbelthed

Vi har nu præsenteret begreberne kontrakt og partnerskab i en systemteoretisk forståelse. Derfor iagttager vi nu, hvordan partnerskabsaftalen synes at fremstå som en aftale, der både er en kontrakt af første orden, altså en form for realiseringsmaskine, og et partnerskab der samtidig fokuserer på muligheder. I de følgende afsnit analyserer vi, hvordan partnerskabsaftalen gerne vil være en kontrakt af anden orden men hele tiden bliver udfordret af at gå på første orden gennem konkrete forpligtelser. Partnerskabsaftalen synes altså at installere en dobbelthed, der bidrager til en række ledelsesudfordringer og udfordrer dermed aftalens muligheder.

Aftalen som partnerskab

I dette afsnit fokuserer vi på at iagttage, hvordan partnerskabsaftalen fremstår som et partnerskab, altså en kontrakt af anden orden, som skaber en mulighedsmaskine for parterne. Partnerskabets udgangspunkt er en række udfordringer i og omkring Frederiksholm-karreeerne i Sydhavnen. I aftalen er disse udfordringer beskrevet som følgende (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 1):

" (...) boligområdet har mange sociale, kulturelle og arkitektoniske kvaliteter men også store udfordringer, der bl.a. skyldes en ensformig boligstørrelse, et stagnerende handelsliv, manglende forbindelser til omkringliggende kvarterer og en stor andel af kommunalt anviste borgere. Dette opdeler bydelen og lægger et pres på Frederiksholm. Derudover har boligmassen på

Frederiksholm generelle bygningsmæssige mangler, der medvirker til, at bydelen har Københavns næsthøjeste energiforbrug.”

Der iagttages en række udfordringer som Partnerskabet skal være et forsøg på at løse, og der åbnes for en række områder, hvor parterne kan samarbejde om at løse disse udfordringer. Det kan eksempelvis være handelsliv, energi og miljø eller sociale forhold. I Partnerskabets formål kan vi iagttage, hvordan man med Partnerskabet søger at løse disse udfordringer på (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 1):

”Vi vil udvikle og styrke Frederiksholm til et attraktivt kvarter med gode boliger for alle. Frederiksholm skal have velfungerende og levende gader samt pladser med et bæredygtigt butiksliv. Kvarteret skal have et levende byliv, der understøtter den sociale sammenhængskraft i Sydhavnen og partnerskabet skal skabe synergi mellem vores forskellige indsatser og investeringer i Sydhavnen.”

Der eksisterer altså i Partnerskabets vision mange muligheder for samarbejde om udvikling og fornyelse af Sydhavnen. Visionen indeholder dermed et løfte om at indgå i samarbejde om løsninger på disse udfordringer, i den 5 årige periode Partnerskabet er sat til at forløbe. Det holdes dermed ret åbent, hvordan man vil samarbejde, dog er det præciseret flere steder, at aftalen er gensidig forpligtende (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 1 og 4). Ydermere er det en ambition at *”(p)arterne vil styrke Frederiksholm i fællesskab med de mange lokale samarbejdspartnere, som fx Aalborg Universitet, lokaludvalget, Kvartershuset, Frederiksholm kirke og Ellebjerg Skole.”* (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 4). Man vil altså ikke begrænse sig men tværtimod åbne for koblinger til et væld af andre organisationssystemer og funktionssystemer.

I aftalen har man valgt at strukturere alle disse muligheder med en række indsatsområder, der repræsenterer mulighederne for samarbejde, som parterne har lokaliseret at være til stede (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 4):

- Indsatsområde 1: Sammenhænge med den resterende by
- Indsatsområde 2: Et styrket butiksliv og byliv
- Indsatsområde 3: Alsidig beboersammensætning
- Indsatsområde 4: Energi og klimakvarter

- Indsatsområde 5: Det gode samarbejde i Sydhavnen

Partnerne giver med denne aftale hinanden et løfte om, at de vil indgå fremtidige løfter, der skal være med til at løse en række fælles udfordringer inden for en række områder, som partnerne i fællesskab har lokaliseret som mulige områder for samarbejde. Partnerskabsaftalen forsøger dermed at skabe en mulighedsmaskine, som åbner for et væld af mulige koblinger af kommunikationssystemer og dermed et åbent felt for, hvordan udfordringerne løses. Parterne synes at blive givet muligheder for at byde ind med, hvordan udfordringerne kan løses og skabe strukturelle koblinger mellem forskellige logikker. Eksempelvis sameksisterer en omsorgslogik med en økonomisk logik i kontrakten. En omsorgslogik udtrykkes i form af et ønske om, at der både skal være ressource stærke og svage i beboere i AKB's lejligheder således, at der skabes et rum " (...) *for en varieret og socialt bæredygtigt beboersammensætning i Sydhavnen*" (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 8). Omvendt iagttager vi en sameksisterende økonomisk logik, der handler om at tiltrække studerende og børnefamilier til Sydhavnen sådan at eksempelvis de " (...) *studerende opholder sig i området og bruger byrummet og butikkerne.*" (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 9).

Den meget åbne vision og fokus på de mange muligheder, Partnerskabet synes at give, skaber en åben tids- og socialdimension for parterne. Socialdimensionen arbejder med et os/dem skel (Andersen, 1999, s. 144). Dette skel synes at blive udfordret, da en del af partnerskabets vision er at inddrage så mange aktører som muligt i forhold til udførelsen af aktiviteter. Partnerskabet skaber altså et skel, der består af et "os" som i parterne, der udgør Partnerskabets identitet, over for et "dem" som er alle øvrige aktører. Samtidig åbnes der for at "dem" kan optræde på "os"-siden, og der opstår dermed, hvad Luhmann definerer som reentry (Andersen, 2006). En reentry, der for eksempel kommer til udtryk i ønsket om samarbejde med andre lokale aktører som Aalborg Universitet, Frederiksholm Kirke og Ellebjerg Skole, der ellers ikke er en del af Partnerskabet (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 4). Reentry'en udfordrer Partnerskabets identitet - for hvad er Partnerskabet hvis alle, selv den almene borger i Sydhavnen, kan deltage i Partnerskabet med løsninger på udfordringerne?

Tidsdimensionen kan ligeledes iagttages som værende åben, da der i aftalen ikke er fastlagt en række bestemte tidshorisonter for indsatserne, og det er eksempelvis beskrevet, hvordan man vil arbejde på, at Koordinationsforum skal overleve Partnerskabets levetid

(Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 12). En åben tidshorisont muliggør konstante omvalg og refleksion, i forhold til at udvikle Sydhavnen fra en uønsket fortidig/nutidig tilstand til den ønskede fremtidige tilstand. Ved konstant at ændre beslutninger om, hvordan man ville skabe udvikling væk fra en nutidig tilstand, bliver ledelse udfordret på, hvordan den sætter grænser for sine beslutninger. Hvornår kan noget reelt set iagttages som værende en beslutning, hvis der hele tiden eksperimenteres og åbnes for omvalg? Eller sagt på en anden måde: tidsdimensionen synes konstant at åbne for ny kontingens, som aldrig rigtig lader sig fiksere. Den kompleksitet og kontingens, som en åben tids- og socialdimension tilbyder, er, ifølge Andersen (2006), produktiv i forhold til partnerskabsaftalen, som en kontrakt af anden orden. En kontrakt hvor der arbejdes med strategier, som løfter om at indgå løfter og med at skabe koblinger mellem de deltagende organisationssystemer.

Aftalen kan dermed iagttages som en mulighedsmaskine, der tilbyder at åbne for et væld af muligheder for udvikling og byfornyelse i Sydhavnen samt parternes fælles fremtidsbilleder. I denne form producerer aftalen konstant nye muligheder, nye partnere og nye idéer for udvikling. Parterne bliver ikke givet en række beslutningspræmisser og stabiliserende faktorer, tværtimod skaber denne form en masse kontingens og usikkerhed. Men der synes at ske et skifte i, hvordan partnerskabsaftalen dukker op, når man dykker længere ned i de enkelte indsatsområder. Et skifte, hvor man forsøger at fiksere kontingensen og absorbere for de usikkerheder, som ovenstående analyse har iagttaget. Der sker et skifte henimod, at aftalen også fremstår som en kontrakt af første orden, der fokuserer på at realisere en masse mål og tilbyde parterne en række beslutningspræmisser.

Aftalen som kontrakt af første orden

Skiftet til en kontrakt af første orden iagttages at ske, når det i partnerskabsaftalen begynder at blive præciseret, hvad man vil opnå, hvordan man vil opnå det, og hvem der skal gøre hvad. De førnævnte fem indsatsområder er nemlig igen delt op i delindsatser, eksempelvis er Koordinationsforum Frederiksholm en delindsats under indsatsområde 5 (Partnerskabsaftalen 2015, Bilag 1, s.12). Vi iagttager, at der i denne del af aftaleteksten arbejdes mere med mål samt en hvis/så semantik, der er kendetegnet for kontrakter af første orden. Eksempelvis beskriver de udførligt By- og handelslivs indsatsen, som ikke længere bærer præg af et fokus på løfter om fremtidige løfter:

Aftale: Et styrket butiks- og byliv

Det gør Københavns Kommune:	Det gør AKB, København:
• Ansætter kvartermanger til udarbejdelse af handleplanen samt midler til en pulje til medfinansiering af erhvervsfremmende kantzoneforbedringer (i alt 4 mio. kr.). • Yder juridisk bistand til at afklare muligheden for en anden udlejningsmodel for AKB, Københavns erhvervslejemål. • Godkender ansøgninger om mikrobutikker i kælderlejemål.	• Understøtter kvartermanger i form af sparring, kontorplads og evt. medfinansiering til initiativer. • Bidrager til udarbejdelse af handleplan for udvikling af butikslivet. • Sammenlægger erhvervslejemålene i Frederiksholm karréerne i en samlet, strategisk udlejningsmodel. • Etablerer 5 -10 mikrobutikker.

Kilde: Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 8

Eksemplet er gennemgående for den måde, hvorpå alle indsatserne er opsummeret igennem hele aftaleteksten.

I denne del af Partnerskabsaftalen kan aftalen iagttages mere som en kontrakt af første orden, der konstant forholder sig til sagsdimensionen gennem en specificering af leverancer. Sagsdimensionen, som er den sidste meningsdimension ud over tids- og socialdimensionen, forholder sig til valget af temaer og genstande for kommunikation (Andersen, 1999, s. 144). Den arbejder med skellet dette/noget andet, og forholder sig dermed til, hvordan kommunikationen markerer, at det er det her og ikke det andet, der er i fokus. I Frederiksholmpartnerskabet betyder det, at aftalen begynder at udpege hvilke "ting", det er, der skal fokuseres på i forhold til andre mulige "ting", som aftalen kunne have valgt at markere. Det synes dermed at blive meget specifikt, hvad hver part skal levere under de 5 indsats områder. Aftalen fremstår altså også som realiseringsmaskine, der regulerer mål og resulterer i det, som Andersen og Pors (2014), betegner som en materiel kontrakt. En sådan kontrakt giver organisationssystemerne stor frihed i måden, hvorpå de vil opfylde deres forpligtelser ved at fokusere på formålsprogrammer (Andersen & Pors, 2014, s. 179). Det betyder, at det gennem disse præciseringer gøres ligetil for parterne at udføre deres del af Partnerskabet og levere til dets succes. Aftalen sætter nogle klare mål for, hvad der skal realiseres, men lader det stå åbent for parterne, hvordan målene skal indfries.

Partnerskabsaftalen som realiserings- og mulighedsmaskine

Når partnerskabsaftalen iagttages som en realiseringsmaskine, skaber det et øget fokus på, hvad hver partner skal gøre og skifter fra at handle om at indgå et løfte til om i fremtiden at indgå løfter. Allerede ved at der i aftalen indskrives, hvem der skal gøre hvad, forsvinder de muligheder, som en kontrakt af anden orden synes at åbne for. Aftalen sætter således begrænsninger for Partnerskabets muligheder for at producere muligheder. Det står ikke længere parterne frit for, hvordan der skal skabes udvikling i Sydhavnen, og hvordan de skal koble sig til hinanden. Der vil typisk ikke være muligheder for et væld strukturelle koblinger, som kan bruges produktivt til udvikling af samarbejdet, da koblingerne synes at blive sat på forhånd gennem præciseringerne (Andersen & Pors, 2014). Aftalen installerer på denne måde flere niveauer, der eksisterer på samme tid. Partnerskabsaftalen åbner for en sameksistens af muligheder og den dertil hørende kompleksitet og kontingens og en reducere af denne kompleksitet ved at fokusere på, hvad der skal realiseres. Der kan her iagttages en sameksistens af to niveauer for kontrakter, en partnerskabskontrakt og en materielkontrakt, hvilket er det modsatte af, hvad Andersen og Pors (2014) skriver om, hvordan disse former for kontrakter synes at erstatte hinanden i forhold til håndtering af kompleksitet.

Partnerskabsaftalen installerer en dobbelthed ved både at være en mulighedsmaskine i forhold til samarbejds muligheder men samtidig også at være en realiseringsmaskine med fokus på at opnå en række mål. Parterne gives mulighed for både at iagttage aftalen som et partnerskab med fokus på samarbejdsudvikling og muligheder, og som en kontrakt af første orden, der tilbyder nogle specificerede rammer for udveksling. Der er forskellige niveauer i aftalen, som parterne kan koble sig til, når det giver mening for dem i forhold til Partnerskabets succes, men parterne er nødt til at samarbejde for at nå deres egne mål i kontrakten. AKB, København og Områdefornyelsen Sydhavnen er nødsaget til at samarbejde, for at kunne realisere deres egne forpligtelser. Områdefornyelsen kan ikke skabe by og handelsliv i Frederiksholm-karréerne uden opbakning fra AKB's beboer. Ligeledes har AKB, København brug for Områdefornyelsen og Kommunen til rådgivning og støtte for at kunne fortage eksempelvis energirenoveringer.

Denne dobbelthed i partnerskabsaftalen skaber en yderligere kompleksitet for Partnerskabets måde at være partnerskab på, da det ikke er givet, hvornår aftalen skal være en kontrakt af anden orden, eller hvornår den skal være en kontrakt af første orden. Aftalen åbner altså for et rum, hvor parterne enten kan henvise til Partnerskabets muligheder i forhold til dens vision

eller til de fastsatte aftaler om realisering af forskellige opgaver. Det bliver et paradoksalt rum, hvor aftalen både kan være en forpligtelse til at ville samarbejde i fremtiden eller en forpligtelse af realisering af i forvejen fastsatte opgaver. Samtidig kan initiativernes høje grad af forpligtelse fungere som begrænsninger, der kan lukke for fremtidige muligheder i samarbejdet.

3.1.3 Sammenfatning

Vi har med denne analyse af partnerskabsaftalen som kontrakt etableret følgende analytiske pointer, som vi tager med videre i analysen.

- Partnerskabsaftalen kan iagttages at være en kontrakt af første orden, der fokuserer på at realisere udvikling i Sydhavnen, men som samtidig gerne vil være et partnerskab, der åbner for en masse samarbejdsmuligheder. Den er således både en realiseringsmaskine og en mulighedsmaskine.
- Dobbelttheden bidrager til Partnerskabets kompleksitet, da aftalen ikke styrer, hvornår parterne iagttager sig selv som en del af et partnerskab, der handler om at realisere et samarbejde.
- Der er ikke klarhed over, hvorvidt Partnerskabet handler om at eksekvere på allerede planlagte aktiviteter eller om i samarbejde at finde ud af, hvordan de vil nå målene, der er sat for Partnerskabet. Gennem en åben tids- og socialdimension lukkes der op for Partnerskabets produktive muligheder, mens de indsnævres af sagsdimensionens lukkethed.
- Ledelsen skal forholde sig til en aftale på to niveauer, der åbner for nye muligheder men også udfordrer beslutningerne i Partnerskabet. Denne pointe vil blive uddybet i sidste del af dette kapitel.

Selvom vi kan iagttage en dobbelthed i aftalen, vil vi fortsætte med at benævne samarbejdet som et partnerskab, da det er denne form, som partnerne iagttager sig selv som værende en del af. Vi er i denne afhandling ikke interesserede i at dømme partnerskab/ikke partnerskab, men mere interesserede i at forholde os til de iagttagelser, vi kan iagttage i aftalen og parternes strukturelle koblinger. For kontrakter vil, som nævnt, altid dukke op forskelligt afhængigt af hvilket funktionssystem, der kobles til iagttagelserne af aftalen.

Den næste del af analysen vil derfor analysere, hvordan kontrakten er en enhed, der multipliceres gennem forskellige koblinger til forskellige funktionssystemer. Nærmere bestemt vil vi kigge nærmere på, hvordan partnerskabsaftalen kobles til forskellige koder og med hvilke implikationer.

3.2 Kodeanalyse - Partnerskabsaftalens mange koblinger

I den ovenstående analyse betragtede vi, hvordan partnerskabsaftalens dobbelthed udfordrede ledelse i Partnerskabet, og hvordan det havde konsekvenser for Partnerskabets kompleksitet. I det følgende iagttager vi, hvordan partnerskabsaftalen kan iagttages at koble til mange forskellige funktionssystemer. Partnerskabsaftalens enhed udfordres af en flerhed. En flerhed, der fremstår som en form for polyfoni, hvor der ikke synes at være en styrende kode for Partnerskabets beslutninger, hvilket udfordrer måden, hvorpå der kan træffes beslutninger.

Vi bruger i denne sammenhæng begrebet om polyfoni, som det beskrives af Andersen (2002). Andersen betegner polyfoni som en samtidssdiagnose og mener, at der for den polyfone organisation er et fravær af en primær kodificering, hvilket medfører konkurrerende selvbeskrivelser i organisationen: *" der adskiller sig fra hinanden med hensyn til kodning"* (Andersen, 2002, s. 43). Den polyfone organisation formuleres som et opgør med den klassiske homofone organisation, der har sit udgangspunkt i det funktionelt differentierede samfund. Den homofone organisation knytter sig til flere koder men har en primær kodificering, som den knytter sig til, når beslutninger træffes (Andersen, 2002, s. 32). Dette ændrer sig med den polyfone organisation, der er koblet på flere funktionssystemer, uden at et af dem på forhånd kan iagttages at være det primære (Andersen, 2002, s. 35). Der stilles altså i de polyfone organisationer krav til at kunne håndtere en højere grad af kompleksitet på grund af tilknytning til multiple logikker. Den polyfone organisation bliver således en organisation, hvor usammenlignelige værdier støder sammen (Andersen, 2002, s. 39). Værdierne kan ikke fange og repræsentere helheden, og forsøges der at skabe en overordnet logik, øges den polyfone kompleksitet blot (Andersen, 2002, s. 39). Begrebet om den polyfone organisation bliver således et værktøj for vores iagttagelser af partnerskabsaftalens koblinger, hvilket vi vil uddybe nu.

3.2.1 Partnerskabsaftalens forskellige logikker

Partnerskabsaftalen er et udtryk for en kompleks kommunikationsform, som eksisterer for at kunne håndtere de mange forskellige logikker, der byder sig til. I Frederiksholmpartnerskabet betyder det, at partnerskabsaftalen bliver noget forskelligt, alt efter hvilken kode kommunikationen knytter an til. I aftalen kan vi iagttage en stærk vision om en helhedsudvikling af Frederiksholm, men denne helhed fortolkes forskelligt. Helhedens forsøg på at skabe enhed bliver dog til flerhed, og der kan iagttages en polyfoni, som gør det komplekst at træffe beslutninger og sætter kontingensen på spil.

Partnerskabet udfordres af, at der synes at være en række forskellige funktionssystemer, som partnerskabsaftalen knytter an til, og som Partnerskabet skal forsøge at håndtere på trods af deres autopoietiske lukkethed og forsøget på kontingensfiksering i indsatsområder. Vi iagttager derfor, hvordan partnerskabsaftalen knytter an til forskellige koder og yderligere, hvordan dette sætter partnerskabsaftalen forskelligt. Vores iagttagelsespunkt er partnerskabsaftalen, men det analytiske fokus er i denne analyse på, hvordan partnerskabsaftalens indhold dukker op og med hvilke implikationer.

Vi vil i det følgende gennemgå de funktionssystemer, som der kan iagttages, at partnerskabsaftalen kobler sig til, samt hvilken betydning det har for aftalen og Partnerskabet.

Den politiske kode

I partnerskabsaftalen kan der iagttages en kobling til det politiske system allerede på første side af partnerskabsaftalen, da beslutningen om Områdefornyelsen præsenteres som følgende:

"For at skabe synergi i bydelen har Borgerrepræsentationen i København valgt at prioritere yderligere 20 mio. kr. til en femårig områdefornyelse i området mellem Mozarts Plads og Sydhavnsgade. 7 mio. kr. af disse midler er øremærket til partnerskabet, hvor Københavns Kommune reelt lægger væsentligt mere" (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 1).

Det politiske system iagttager i den binære kode styre/styret og Københavns Kommune, repræsenteret ved Borgerrepræsentationen, har besluttet, at der skal være et partnerskab i Sydhavnen, hvor den politiske beslutning sættes som starten på Partnerskabet. Borgerrepræsentationen markeres som styrende, da de har truffet beslutningen om et partnerskab i Sydhavnen og derigennem prioriteret penge.

Et andet eksempel på den politiske kode er i forbindelse med Partnerskabets organisering, hvor følgegruppen: *"... har ansvar for implementeringen af partnerskabsaftalens aftaler, fremdriften i de fælles projekter og sikrer det gode samarbejde mellem parterne"* (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s.14). Følgegruppen iagttages som styrende i den praktiske del af Partnerskabet samtidig med, at Områdefornyelsens styregruppe og Organisationsbestyrelsen i AKB også iagttages som styrende for hver deres aktiviteter (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s.14).

Den økonomiske kode

Vi kan også betragte partnerskabsaftalens kobling til den økonomiske kode, der opererer med forskellen betale/ikke-betale (Andersen & Pors 2014, s. 54). I aftalen markeres hvilke parter, der skal betale hvad, og det bliver således et spørgsmål om betale/ikke-betale, som eksempelvis kommer til udtryk: *" (...) ved at øremærke 2,5 mio. kr. til realiseringen af en aktivitetspark på Scandiagade og renovere 2-4 hjørner på Sydhavnsgade for 1,5 mio. kr."* (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 2). Det er altså en central kobling i partnerskabsaftalen, at der er specificeret, hvem der skal betale for hvad. En stor del af partnerskabsaftalen er altså bygget op omkring udvekslingen af ydelser, hvorfor partnerskabsaftalen kobler sig til koden betale/ikke-betale. Det kommer til udtryk i alle delindsatserne, hvor udvekslingen af ydelser er specificeret, som citatet ovenfor er et eksempel på.

Den retslige kode

Partnerskabsaftalen kobles også til rettens system, da aftalen sætter en retslig logik i spil med de forskellige parter's ansvarsopgaver. Partnerskabsaftalen etablerer en kontraktligt opsætning, der fokuserer på at få realiseret de aftalte aktiviteter i koden ret/uret, og mediet bliver således gældende ret (Andersen & Pors 2014, s. 55). Den retslige logik gør det muligt at iagttage, hvordan partnerskabsaftalen konstrueres med fokus på hvilken af parterne, der er kontraktligt forpligtet til hvilke aktiviteter. Den retslige kode kommer blandt andet i spil i forbindelse med muligheden for flere boliger til studerende, hvor *"KAB i samarbejde med AKB, København afsætter ressourcer til at undersøge den juridiske og praktiske mulighed for tilpasse udlejningssystemet (...)"* (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 9).

Eksemplet med ventelisten iagttages som Partnerskabets kobling til det retslige system, når flere boliger til studerende betragtes som et spørgsmål om ret/uret. Partnerskabsaftalen bliver således ved koblingen i den retslige kode ikke et spørgsmål om Frederiksholms udvikling og

fornyelse, men et spørgsmål om hvorvidt parterne overholder de forpligtigelser, som står i aftalen og i samfundet.

Omsorgens kode

I partnerskabsaftalens indsatsområde 3 kan vi betragte, hvordan der kobles til omsorgssystemet, da der i dette indsatsområde sættes fokus på at hjælpe grupper, der har svært ved at finde bolig i København (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 8). Når vi betragter partnerskabsaftalen gennem omsorgssystemet sættes det i koden hjælp/ikke-hjælp (Andersen & Pors, 2014, s.57).

Partnerskabsaftalen italesættes som et spørgsmål om at hjælpe mennesker, der har boligudfordringer. I dette tilfælde er fokus på studerende og familier, der skal have hjælp til at finde bolig (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s.9). Det sker på baggrund af, at en stor del af lejlighederne er 1-2 værelses lejligheder, hvorfor det iagttages svært at have familier i lejligheder af denne størrelse. I partnerskabsaftalen sættes der fokus på, at Partnerskabet skal sikre den alsidige beboersammensætning gennem fleksibel venteliste. Det gøres for at tilgodese studerende, og lejlighedssammenlægninger skal yderligere forbedre muligheden for at huse familier i Frederiksholmkanalerne. Partnerskabsaftalens kommunikation kan altså iagttages at markere hjælp, da det bliver en af Partnerskabets opgaver at hjælpe med at lave en alsidig beboersammensætning. Lejlighedsstørrelser iagttages derfor som et socialt anlæggende, der markeres i omsorgssystemet.

Kunstens kode

Vi kan i partnerskabsaftalen også iagttage kobling til kunstsysteet, da der bliver sat fokus på arkitekturen i Sydhavnen. Vi betragter i denne sammenhæng det fysiske udtryk i Sydhavnen som en del af kunstens kode. Et af de centrale argumenter er, at Partnerskabet skal tage højde for den arkitektur, der etablerer Frederiksholm som et historisk arbejderkvarter og den identitet, der er forbundet med det (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 1). Arkitektur kan altså betragtes som en kombination af identitet og symbolik, der gør, at partnerskabsaftalen socialt knytter an på en bestemt måde (Thyssen 2012, s. 57).

De infrastrukturelle initiativer skal betragtes i koden kunst/ikke-kunst, hvor der skal tages højde for den arkitektoniske identitet og symbolik, som bygningerne i Sydhavnen

repræsenterer. Det kommer blandt andet til udtryk gennem aktiviteten "Forskønnelse af Sydhavnens Porte", hvor der skal laves: *"3-4 mindre byrumsmæssige løft af indgangene til Frederiksholm langs Sydhavnen, der skal fremhæve Frederiksholms kvaliteter og invitere ind"* (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s.6).

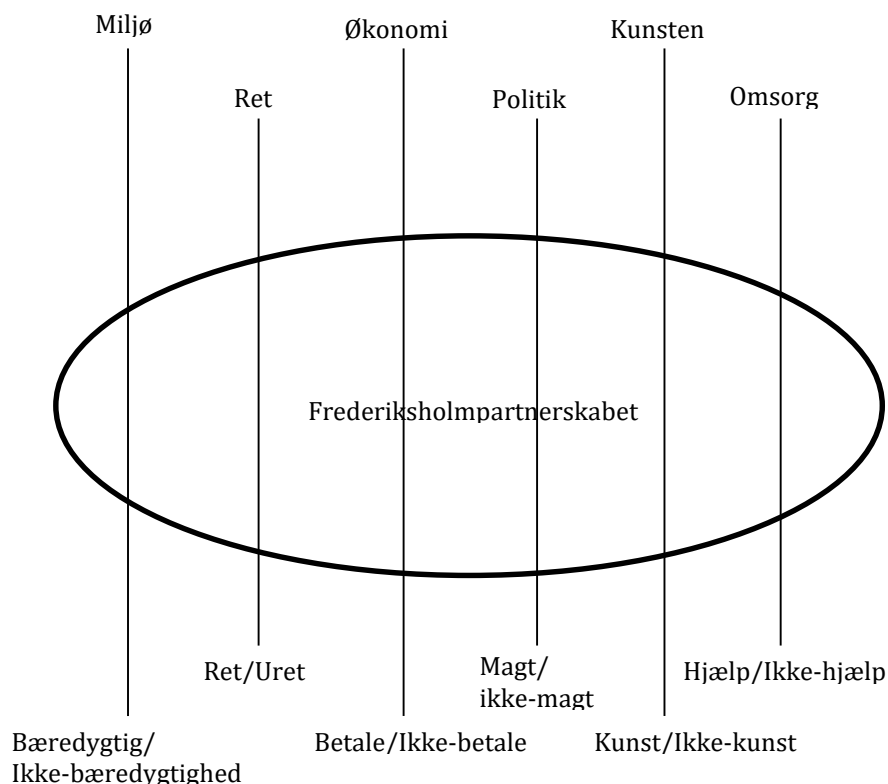
Partnerskabets kommunikation knyttes til kunstens kode, da den skal fremhæve Frederiksholms kvaliteter og invitere ind. Frederiksholms kvaliteter bliver i denne logik et spørgsmål om at respektere den byggestil, der er i Frederiksholm, så identiteten og symbolikken som arbejderkvarter respekteres.

Miljøets kode

Vi kan derudover iagttage, at der i partnerskabsaftalen installeres en miljømæssig logik, der opererer i koden bæredygtig/ikke-bæredygtig. Miljø og klima fylder en stor del af partnerskabsaftalen og sætter sin egen kode, der kun betragter, hvorvidt det er bæredygtigt eller ej. Det kommer blandt andet til udtryk ved indsatsområdet Energi- og klimakvarter, hvor partnerskabsaftalen kobles til en miljømæssig logik, der har fokus på bæredygtighed og Sydhavnens fremadrettede bæredygtighed. Det kommer også til udtryk ved betragtningen om, at Sydhavnen er det postnummer med det næst højeste varmekonsum i København (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 10). Miljø bliver en central logik for Partnerskabets iagttagelser, der markerer bæredygtighed som en vigtig del af Partnerskabets kommunikation.

3.2.2 Partnerskabsaftalens mange koblinger

Vi har i ovenstående iagttaget, at partnerskabsaftalen kobles i seks forskellige koder, som kan ses i figuren nedenfor.



Det er som udgangspunkt ikke problematisk, at der i Partnerskabet kan iagttages anknytning til flere forskellige funktionssystemer, men som Andersen (2002) betragter, forøger fraværet af en primær kodificering den polyfone kompleksitet.

For at eksemplificere den øgede kompleksitet som fraværet af en primær logik skaber, kan vi betragte delprojektet "Energikvarter: Energirådgivning, fremtidssikring og forbrugeradfærd" (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1 s. 10). Her kan vi iagttage et delprojekt, der har fokus på at undersøge mulighederne for energirenovering og klimasikring. Projektet skal godkendes af kommunen, og der skal samtidig tages højde for den arkitektoniske kvalitet. Der skal samtidig beregnes en business case, hvor det økonomiske perspektiv skal vurderes, og borgerne skal hjælpes til at blive mere bevidste om deres vand- og energiforbrug (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1 s. 10).

Et delprojekt som dette illustrerer kompleksiteten i Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger. Den miljømæssige kode er således udgangspunktet, men beslutningen kan ikke bare træffes som et spørgsmål om bæredygtighed/ikke bæredygtighed, da indsatsen i en økonomisk kode skal beregnes i en business case, hvor det afhænger af betale/ikke-betale. Derudover skal indsatsen også godkendes i en retslig kode i forhold til de gældende regler på

området og samtidig vurderes i kunstsystemet, om det påvirker den arkitektoniske identitet og symbolik. Derudover kan indsatsen også betragtes i en omsorgslogik, da borgerne skal hjælpes til at blive bevidste om deres vand- og energiforbrug. Der bliver således et overskud af medier til rådighed for beslutningen, og det er konstant kontingent, hvilke præmisser der skal lægges til grund for beslutningen (Andersen 2002, s. 38). De mange forskellige logikker skaber dog også mulighed for, at Partnerskabet kan kvalificere beslutningerne i højere grad, end hvis der kun var en primær kode tilgængelig, hvilket er en af styrkerne ved den polyfoniske organisation.

De forskellige blikke konstruerer altså partnerskabsaftalens kommunikation på forskellige måder, hvor der ikke kan iagttages at være en primær kode til at fikse forventningerne. Rennison (2003) betragter i hendes analyse af polyfon lønkommunikation, hvordan konstruktionen af lønkommunikation også dekonstrueres gennem blikkenes forstyrrende indgriben i hinanden (Rennison 2003, s. 228). Det samme sker i denne sammenhæng, da miljøkommunikationen på den ene side konstrueres som styrende, da der fokuseres på de miljømæssige udfordringer, men som i det næste øjeblik dekonstrueres i en økonomisk kode, der betragter, hvorvidt det kan betale sig eller ej. Denne konstrueres i rettens kode, hvorvidt der kan gives tilladelse til de førnævnte miljømæssige forbedringer. Kommunikationen skifter således når som helst fra den ene til den anden *"og man bliver med et blind for den verden man forlod"* (Rennison 2003, s. 228).

Det er altså et overskud af medier, der står til rådighed for beslutningerne, der er Partnerskabets store udfordring. Partnerskabsaftalens ønske om at stå til rådighed for mange nye muligheder udfordrer muligheden for at træffe beslutninger, hvilket ellers som udgangspunkt var hjulpet på vej, når aktiviteterne var delt op i indsatsområderne, der havde en klar prioritering af logik. Indsatsområderne kan derfor iagttages som forsøg på at fikse kontingensen, men grundet deres omfang og afhængighed af de andre indsatsområder sættes polyfonien på spil, og kompleksiteten fikses ikke, da der skal tages hensyn til helheden. Partnerskabets sammenhæng og ønske om helhed bliver den primære udfordring, og manglen på en primær logik giver udfordringer for Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger. Partnerskabets enhed bliver derfor til en flerhed, da de mange forskellige koder sætter partnerskabsaftalen på flere forskellige måder, som således bliver en udfordring for ledelse.

Rennison (2003) understreger også i hendes studie, at de forskellige koder udfordrer, som de også gør i partnerskabsaftalen. Partnerskabsaftalen nødvendiggør et beslutningsorgan, der kan håndtere Partnerskabets åbenhed og de muligheder, det skaber. På den anden side umuliggør åbenheden ledelse fordi åbningerne inviterer til mange forskellige potentielle fikseringer og kode-irritationer, der konstant udfordrer det sted, hvorfra beslutningen tages. Polyfonisk ledelse kan betragtes som ledelse på grænsen (Rennison 2003, s. 228). Den er på en gang alle steder og ingen steder, da mulighederne er åbne for alt og intet. Det er samtidigt både indenfor og udenfor, da Partnerskabets koblinger kan række i mange forskellige retninger. Det stiller derfor store krav til Partnerskabet at navigere fremadrettet, når mulighederne konstant er åbne.

3.2.3 Sammenfatning

Vi vil i det følgende redegøre for de analytiske pointer, der er kommet frem i analysen af partnerskabsaftalens kobling til funktionssystemerne.

- Partnerskabsaftalens mange muligheder for koblinger øger kompleksiteten, da mulighederne åbnes for, at samme beslutning kan kobles til forskellige funktionssystemer
- De mange mulige koblinger giver mulighed for, at Partnerskabet i højere grad kan kvalificere beslutninger, så der tages hensyn til flere af Partnerskabets parter
- En polyfoni eller flerhed kommer til udtryk, og det stiller krav til ledelsen af Partnerskabet, da de mange muligheder udfordrer mulighederne for at træffe beslutninger i Partnerskabet

Partnerskabsaftalen skaber altså en polyfoni, hvorfor Partnerskabet også søger andre måder at håndtere denne kompleksitet, så der kan træffes beslutninger. Dette sker blandt andet i form af Koordinationsforum, der kan iagttages som et strategisk styrings centrum, hvor beslutningerne kan uddifferentieres til, hvilket vi går i dybden med i den kommende analyse.

3.3 Differentieringsanalyse – Partnerskabets uddifferentiering

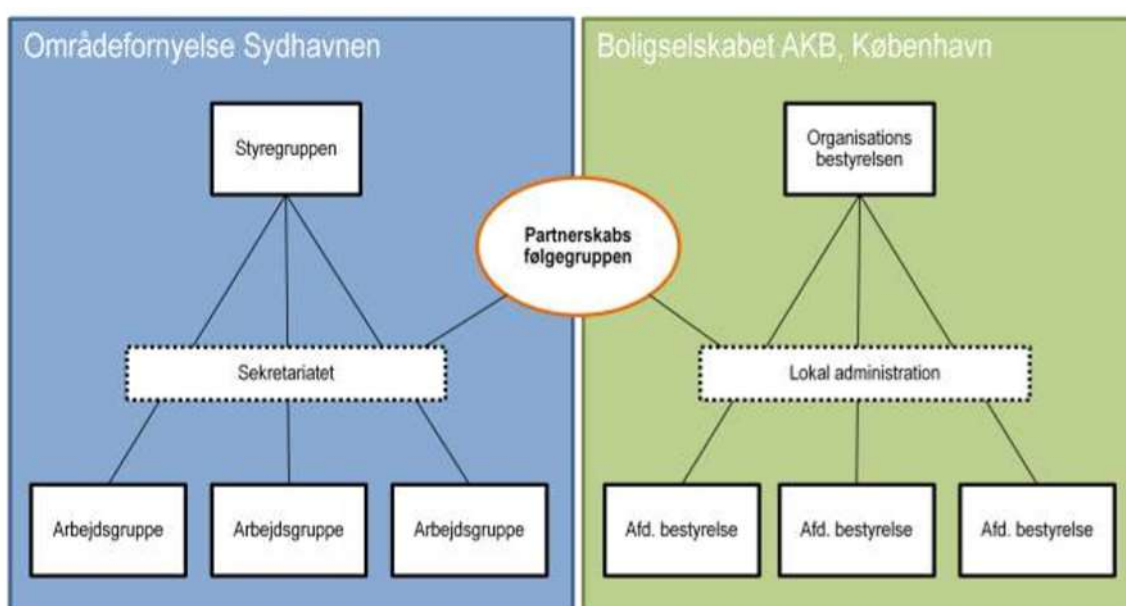
I denne analyse fokuserer vi på Partnerskabets håndtering af de kompleksitetsudfordringer, som vi har vist i de to tidligere analyser. Med inspiration fra Andersen og Pors (2014) iagttager vi Partnerskabet som et system, der møder stigende kompleksitet. En stigende kompleksitet,

som vores forrige analyser har iagttaget, gør at et system " (...) eksperimenterer med nye differentieringsformer (...) (Andersen & Pors, 2014, s. 110). Vi vil derfor nu analysere, hvordan der kan iagttages en uddifferentiering, der søger at håndtere Partnerskabets kompleksitet, og hvordan denne uddifferentiering igen udfordrer Partnerskabet.

Vi iagttager derfor, hvordan partnerskabsaftalen søger at håndtere kompleksiteten og fokuserer derefter på, hvordan Koordinationsforum udvikles til at håndtere kompleksiteten. Koordinationsforum fremstår som et særligt subsystem, der har alle parternes opmærksomhed. Det nye Koordinationsforum bliver tilskrevet en række funktioner og kan iagttages som et særligt strategisk centrum, der forsøger at håndtere partnerskabsaftalens kompleksitet. Vi starter denne del af analyserne med at iagttage, hvordan partnerskabsaftalen uddifferentierer sig i forskellige subsystemer og skaber en bestemt orden, der skal håndtere kompleksiteten. Vi stiller derefter skarpt på Koordinationsforum som et særligt subsystem i partnerskabsaftalen, samt hvordan dette subsystem udvikles til bedre at kunne håndtere kompleksiteten.

3.3.1 Partnerskabsaftalens forsøg på kompleksitetshåndtering

Vi har i kapitlets to første analyser iagttaget, hvordan Partnerskabet udfordres af kompleksiteten i partnerskabsaftalen. En måde for Partnerskabet at håndtere denne kompleksitet er gennem den organisering, der præsenteres som følgende (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 14):



Organisering iagttages som simpel og er bygget op omkring AKB, København og Områdefornyelsens egen organisering, hvor følgegruppen synes at være det samlende punkt for Partnerskabet.

I partnerskabsaftalen bliver Følgegruppen beskrevet som det eneste samlende centrum for styring under punktet for Partnerskabets organisering. Her beskrives følgegruppen som en gruppe, der skal bestå *"... af chefer fra hhv. Københavns Kommune og Boligselskabet AKB, København og KAB"* (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 13). Følgegruppens opgaver er at *" (...) mødes én gang årligt i hele partnerskabets levetid og har ansvar for implementeringen af partnerskabsaftalens aftaler, fremdriften i de fælles projekter og sikrer det gode samarbejde mellem partnerne"* (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 14). En stor del af Partnerskabets kompleksitetshåndtering bliver altså i partnerskabsaftalen forskudt til følgegruppen, der bliver et subsystem, der skal sikre, at Partnerskabets aftaler og det gode samarbejde overholdes. Følgegruppen bliver således til et styrings centrum, der skal kontrollere, at parterne overholder de aftaler, der er aftalt i partnerskabsaftalen. Vi kan dog iagttage nogle udfordringer på baggrund af følgegruppens definition. Følgegruppen mødes en gang årligt, og der kan derfor stilles spørgsmål til muligheden for beslutninger og refleksivitet, der er væsentlig for at håndtere den polyfoni, der blev fremanalyseret i forrige analyse.

På den anden side kan der dog også argumenteres for, Følgegruppens overordnede strategiske ansvar for fastholdelse af fokus efter de aftalte principper for således at kunne håndtere Partnerskabets løfte om samarbejde. En højere mødefrekvens kunne åbne for nye muligheder for nye beslutninger, der kunne skabe mere kompleksitet. Dette vil dog være et empirisk spørgsmål, der med god mening kunne undersøges, når Partnerskabets er længere henne i levetiden.

Et andet kompleksitetsreducerende styrings centrum, vi kan iagttage i partnerskabsaftalen, er Områdefornyelsens styregruppe. Partnerskabet er en del af Kvarterplanen for Sydhavnen, der administreres af Områdefornyelsen, hvorfor styregruppen for Områdefornyelsen iagttages at spille en væsentlig rolle i styringen af Partnerskabets aktiviteter. I partnerskabsaftalen bliver det blot præciseret, at Områdefornyelsens styregruppes funktion er ansvaret for Københavns Kommunes forpligtelser og yderligere, at AKB, Københavns organisationsbestyrelse har ansvaret for AKB's forpligtelser (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 14). De to ansvarlige

parter er således strukturelt koblet til hinanden men med et fokus på de kontraktuelle forpligtigelser, der er interne i hver organisation. Organisationsbestyrelsen og styregruppen kan iagttages at have et primært fokus på realiseringen af de aftalte forpligtigelser og et mindre fokus på at håndtere de muligheder, der kan skabes i samarbejdet. Dette udfordrer derfor deres kompleksitetsreducerende funktion, da mulighederne for samarbejde, som nævnt, ikke håndteres i denne sammenhæng men kun realiseringen af de kontraktuelle forpligtigelser, der er funderet i de enkelte organisationer.

Hverken organisationsbestyrelsen eller Områdefornyelsens styregruppe synes at håndtere den kompleksitet, som partnerskabsaftalen skaber. Vi kan i partnerskabsaftalens organisationsdiagram ikke iagttage nogen umiddelbar løsning, hvilket styrer vores iagttagelser mod Koordinationsforum, der er tættere på Partnerskabets dagligdag.

I det følgende vil vi analysere, hvordan Koordinationsforum som subsystem kan iagttages i partnerskabsaftalen og yderligere, hvordan det iagttages at udvikle sig til Partnerskabets måde at håndtere partnerskabsaftalens kompleksitet.

Udviklingen af Koordinationsforum som et strategisk styrings centrum

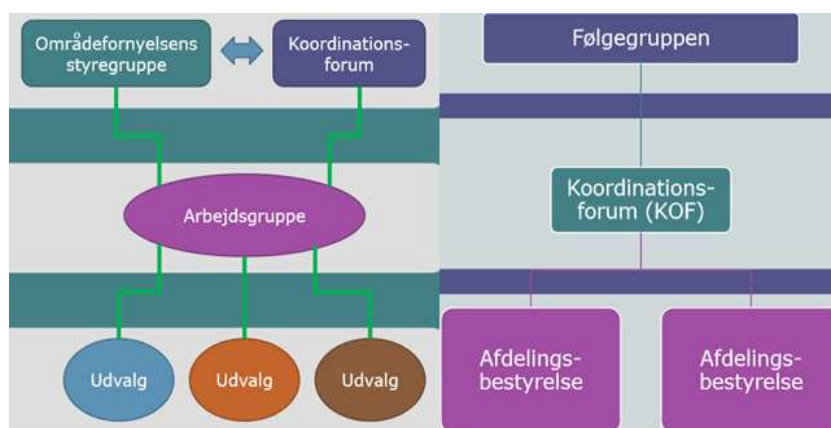
I partnerskabsaftalen beskrives Koordinationsforum som en delindsat under indsatsområde 5 omhandlende "Det gode samarbejde i Sydhavnen" og har følgende formål (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 12):

"For at sikre gode beslutninger på afdelingsniveau, samt for at højne beboernes ejerskab for deres afdeling og boligorganisation, er en af AKB, Københavns målsætninger at styrke beboerdemokratiet. Ligeledes er en grundsten i Områdefornyelsens indsats, at projekterne udformes i en tidlig proces med borgere i kvarteret. For at sikre samarbejde, kommunikation og indflydelse på tværs af afdelingerne og med områdefornyelsen, arbejder partnerskabet for et koordinationsforum med repræsentanter fra alle afdelingerne. Koordinationsforum Frederiksholm mødes to gange årligt, og deltagerne kan bl.a. rejse forslag om projekter."

Koordinationsforum oprettes for at sikre samarbejde, kommunikation og indflydelse på tværs af afdelinger, men som det fremgår af organisationsdiagrammet i Partnerskabsaftalen (Bilag 1), kan det iagttages, at forummet ikke bliver tildelt en central position i partnerskabsaftalen. Koordinationsforum kan dog iagttages at have en åbenhed, der har potentiale til at kunne

rumme partnerskabsaftalens kompleksitet. I koordinationsforum bliver det muligt at sætte flerheden frem i lyset, da den overordnede strategiske retning for Koordinationsforum som nævnt er at sikre samarbejde, kommunikation og indflydelse.

Vores analyse af håndteringen af Partnerskabets kompleksitet gør nu, at vi flytter vores iagttagelsespunkt fra partnerskabsaftalen til Koordinationsforum. Partnerskabsaftalens præsentation af Koordinationsforum er ikke specielt uddybende, hvorfor vi betragter en præsentation fra Områdefornyelsen vedrørende Frederiksholm Partnerskabet, hvor der fremlægges nedenstående udvikling af organiseringen i Partnerskabet (Mødepræsentation, 2015, bilag 6, s. 4 og 8):



Vi kan her iagttage en forskel fra den organisering, der ses i partnerskabsaftalen. I denne organisering iagttages en uddifferentiering i Partnerskabet til en række subsystemer med hver deres formål til håndtering af Partnerskabets kompleksitet. Koordinationsforum har f.eks. fået en central plads i organisationsdiagrammet, da de sidestilles med Styregruppen i forhold til arbejdsgrupperne samtidig med, at Koordinationsforum sættes ind som subsystem til følgegruppen.

I figuren ovenfor kan vi iagttage, at følgegruppen stadig har et overordnet ansvar for Partnerskabet, men at der dukker en række subsystemer op, som får tilskrevet kompetencer, og vi kan derfor iagttage en ny orden. Det kommer eksempelvis til udtryk ved, at Områdefornyelsens styregruppe i fællesskab med Koordinationsforum skal nedsætte " (...) arbejdsgrupper og tager i fællesskab beslutninger om f.eks. strategiplaner." (Mødepræsentation, 2015, bilag 6, s. 8). Koordinationsforum får derigennem et strategisk ansvar og en autonomi, der kan iagttages som en ændring af det ansvar, de ellers var blevet tilskrevet. Ydermere bliver

arbejdsgrupperne et subsystem, der nedsættes i fællesskab mellem Styregruppen og Koordinationsforum og er åbne for tilknytning af " (...) *alle borgere og andre lokale aktører i Sydhavnen.*" (Mødepræsentation, 2015, bilag 6, s. 8). En arbejdsgruppe kan inden for dens rammer nedsætte mindre udvalg og kan have både et selvstændigt budget og egen beslutningskompetence. Dette vil være beskrevet i arbejdsgruppens rammer. Udvalgenes opgaver vil blive bestemt af arbejdsgruppen og kan bruges til eksempelvis *"at gennemføre et event, udarbejde en folder eller deltage i særlige møder."* (Mødepræsentation, 2015, bilag 6, s. 8).

Vi kan iagttage, at der i Partnerskabet med den nye organisering er sket en uddifferentiering i forsøget på at håndtere Partnerskabets kompleksitet. Koordinationsforum synes at være et bud på, hvordan Partnerskabet forsøger at håndtere sin egen kompleksitet. Det er samtidig et eksempel på, hvordan Partnerskabets åbenhed giver mulighed for at tilpasse organiseringen og giver mulighed for, at Partnerskabet kan give beboerne en større strategisk rolle.

Koordinationsforum kan således iagttages at fungere helt anderledes end beskrevet i det ovenstående citat fra partnerskabsaftalen, da Koordinationsforum i højere grad viser sig som et afgørende omdrejningspunkt for Partnerskabet. Det fremgår blandt andet af projektkortet af 3/12-15 for Koordinationsforum (Bilag 8), der er udarbejdet af Områdefornyelsen Sydhavnen og vedtaget af dennes styregruppe:

"Koordinationsforum har til formål at:

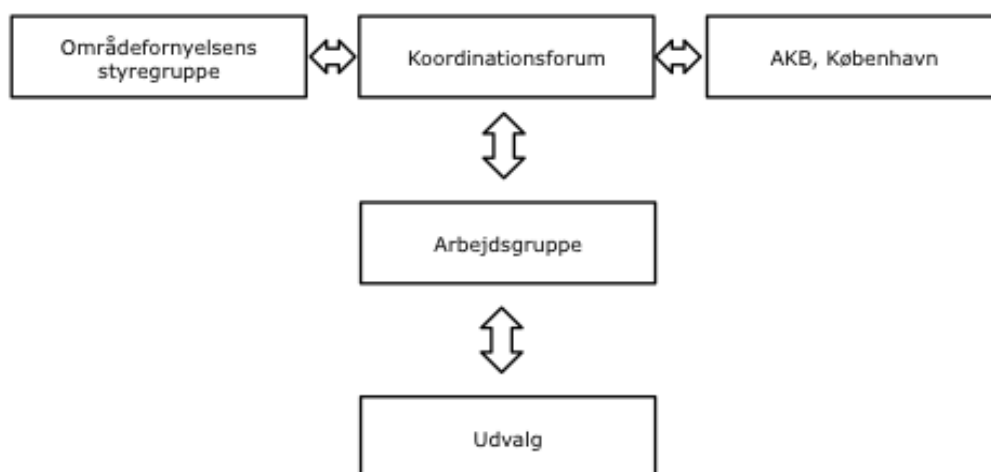
- *Sikre kommunikationen mellem beboerne og de enkelte projekter i partnerskabet*
- *Bidrage til fundraising og tiltrække ressourcer til kvarteret*
- *Være en strategisk sparringspartner for arbejdsgrupper og sekretariat*
- *Være følgegruppe for den kommende boligsociale helhedsplan*
- *Iværksætte arbejdsgrupper og analyser "*

Allerede her kan der iagttages en ændring i hvilken funktion, Koordinationsforum tilskrives i Partnerskabet. Som følge heraf er der ligeledes sket en udvidelse af målene (Projektkort Koordinationsforum, 2015, Bilag 8):

"Koordinationsforums mål er at:

- *Kvalificere og understøtte realiseringen af indsatsområderne i partnerskabet bl.a. udvikle og vedligeholde en strategi for det lokale handels- og byliv*
- *Skabe et permanent beboerdemokratisk forum i Sydhavnen og*
- *Styrke afdelingerne til at indgå i praktiske og strategiske samarbejder, samt*
- *Styrke relationerne i bydelen og til byen i sin helhed”*

Ydermere er rammerne for Koordinationsforum skiftet til, at der nu holdes 4 årlige møder, og forummet bliver præsenteret *”som en væsentlig strategisk ressource, og KOF (red. Koordinationsforum) udgør den organisatoriske grundsten i partnerskabet (...) ”* (Projektkort Koordinationsforum, 2015, Bilag 8). Den nye orden mellem subsystemerne, i forhold til den organisering partnerskabsaftalen præsenterede, kan beskrives således:



Koordinationsforum bliver sat ind som et centralt omdrejningspunkt, hvor der skal tages stilling til stort set alle Partnerskabets udfordringer og løsninger. Koordinationsforum skal både være koordinerende, rådgivende og stille sig til rådighed for beslutninger, hvilket vi går i dybden med i det kommende afsnit.

Det nye koordinationsforum som håndtering af kompleksitetsudfordringerne

Den iagttagede uddifferentiering betragter vi som nævnt, som Partnerskabets forsøg på at håndtere den kompleksitet og de udfordringer den skaber men også som et eksempel på Partnerskabets omstillingsparathed. Uddifferentieringen kan således iagttages som et forsøg på at håndtere den flerhed, som vi identificerede tidligere.

I kontraktanalysen analyserede vi, hvordan vi kunne iagttage at partnerskabsaftalen installerer en dobbelthed mellem det at være både en muligheds- og realiseringsmaskine, som sætter kompleksiteten på spil, da aktiviteterne både skal muliggøres og skal realiseres. Det nye koordinationsforum bliver centrum for håndteringen af det paradoksale forhold, at Partnerskabet både vil realisere Partnerskabets mange mål men samtidig også være åben for et væld af nye muligheder. Vores kodeanalyse satte fokus på den polyfoniske kompleksitet, vi kunne iagttage i partnerskabsaftalens kommunikation. De mange forskellige logikker, der åbnede for mange medier, hvor Partnerskabets iagttagelser kunne kobles til, kunne iagttages at skabe en flerhed, der var svær for Partnerskabet at håndtere.

Det nye Koordinationsforum bliver altså et centralt element i håndteringen af Partnerskabets flerhed, da subsystemet muliggør et fælles rum for parterne. Det nye Koordinationsforum bliver et strategisk centrum, der skal håndtere det strategiske aspekt i Partnerskabet og tilrettelægge det sprog og det blik, der skal være grundlag for Partnerskabets beslutninger.

”Det handler om at forholde sig strategisk til samtalens rum og orden, til hvilke muligheder for kommunikation, tematisering, deltagelse, argumentation, inklusion og eksklusion som forskellige koder og semantikker åbner henholdsvis lukker for” (Andersen 2002, s. 45).

Det nye Koordinationsforum er et eksempel på, at Partnerskabet struktur er åben for forandringer. Partnerskabets omstilling, der er eksemplificeret ved udviklingen af det nye Koordinationsforum, kan iagttages som et eksempel på, at Partnerskabets refleksivitet har udviklet strukturen i en ny retning. Det nye Koordinationsforums strategiske ansvar kan betragtes som en af de primære opgaver, der skal håndtere kompleksiteten. Det strategiske ansvar bliver væsentligt i det nye Koordinationsforums håndtering af Partnerskabets selvbeskrivelse og refleksivitet. Det kommer eksempelvis frem ved opgaven: *”Kvalificere og understøtte realiseringen af indsatsområderne i partnerskabet bl.a. at udvikle og vedligeholde en strategi for det lokale handels- og byliv”* (Projektkort Koordinationsforum, 2015, Bilag 8).

Her sættes det nye Koordinationsforums strategiske rolle på spil, da det bliver deres ansvar at beslutte hvilket symbolsk generaliseret medie, der skal besluttes i (Projektkort Koordinationsforum, 2015, Bilag 8). Det er således centralt for Partnerskabets fremadrettede beslutninger, at det nye Koordinationsforum formulerer en strategi, der gør, at parterne i Partnerskabet kan knytte deres fremadrettede beslutninger til denne.

Et andet eksempel på det nye Koordinationsforums strategiske rolle er opgaven om at: *”Styrke afdelingerne til at indgå i praktiske og strategiske samarbejder”* (Projektkort Koordinationsforum, 2015, Bilag 8).

Det bliver således endnu engang vigtigt, at Koordinationsforum håndterer den strategiske rolle med at bestemme, hvordan præmisserne for hvilke samarbejder indgås fremover. Det nye Koordinationsforum bidrager desuden til en større refleksivitet på grund af den sammenhæng, som den nye organisering kan iagttages at skabe. Refleksiviteten er et af de elementer, der kendetegner den polyfone organisation (Andersen 2002, s. 44). Det er således nødvendigt at være bevidst om forskellige iagttagelser, og netop dette muliggør det nye Koordinationsforum. Dets rolle som strategisk centrum gør, at det er tæt på parterne, og derudover formulerer de strategierne. Dette giver mulighed for at være refleksiv omkring anknytning til funktionssystemerne, hvilket spiller en stor rolle for Partnerskabets selvbeskrivelse. Refleksiviteten er et centralt perspektiv for den polyfone organisation (Andersen 2002, s.43), og refleksivitet bliver således centralt for Partnerskabet for at kunne håndtere den flerhed, som vi har iagttaget, der træder frem.

Refleksiviteten og den strategiske rolle spiller altså en central rolle for Partnerskabets håndtering af kompleksiteten og den funktion, som det nye Koordinationsforum kan iagttages at have fået. Dette stiller derfor også nogle store krav til ledelsen af Partnerskabet, hvorfor vi i det kommende afsnit vil analysere nogle af de ledelsesudfordringer, vi har iagttaget på baggrund af analyserne i dette kapitel.

3.3.2 Det nye Koordinationsforum skaber udfordringer for ledelse

Det nye Koordinationsforum kan som nævnt iagttages at skabe udfordringer for ledelse. Udfordringerne er ikke unikke for dette partnerskab, hvorfor vi i det følgende vil tage udgangspunkt i Højlund (2014b), der fokuserer på anden ordens ledelse som udfordring i lokalsamfundsorienterede projekter og eksemplificerer nogle af de udfordringer, vi har kunnet iagttage. Udfordringen og baggrunden for dette fokus på ledelse er, at Partnerskabet og andre netværksorienterede projekter ofte har en særlig struktur og værdimæssig forankring, hvilket skaber et behov for anden ordens ledelse (Højlund, 2014b, s. 102). Deltagerne sætter gennem selvledelse retningen, og det bliver derfor et spørgsmål om at lede på deltagernes selvledelse. Dette er nødvendigt for at skabe grobund for deltagernes aktivitet (Højlund, 2014b, s. 105).

Højlund (2014b) identificerer seks udfordringer, og vi betragter, hvordan udfordringerne træder frem omkring det nye Koordinationsforum. Det nye Koordinationsforums strategiske funktion udfordrer mulighederne for at sætte grænser både socialt og sagligt, men også tidsmæssigt (Højlund, 2014b, s. 107-108). Koordinationsforums åbne funktionsbeskrivelse udfordrer ledelsen af Partnerskabet, da AKB og Områdefornyelsen som de styrende parter har konkrete forpligtelser, hvilket Koordinationsforum ikke har. Derfor stiller det store krav til anden ordens ledelsen af Koordinationsforums medlemmer at styre den strategiske retning, så den holdes i forbindelse med de forpligtelser, der er formuleret i partnerskabsaftalen. Det betyder, at en central ledelsesudfordring bliver at sætte grænser for de muligheder, Koordinationsforum har. Partnerskabsaftalen både åbner og fikserer de grænser, men det kræves, at AKB og Områdefornyelsen følger op på de grænser, så Koordinationsforum forstår det mulighedsrum, der stilles til rådighed. Dette sættes der også fokus på i den tredje udfordring, som Højlund nævner, at muliggøre beslutninger (Højlund, 2014b, s. 109). Her sættes der fokus på at muliggøre beslutninger, således at medlemmerne af Koordinationsforum rent faktisk kan udfylde den rolle, der er formuleret. I dette tilfælde handler det meget om, at der er en klar afklaring mellem Områdefornyelsens styregruppe, Følgegruppen og Koordinationsforum så mulighedsrummet holdes åbent, men stadig holdes indenfor de førnævnte grænser.

Det nye Koordinationsforums autonomi, der kom af den nye strategiske rolle, udfordrer også, hvad Højlund kalder den ledelsesmæssige balanceakt, der handler om balanceakten mellem åbenhed og målrettethed (Højlund 2014b, s. 110). Denne balanceakt er i høj grad en udfordring, der igen kan iagttages at relatere sig til Koordinationsforums autonomi og de ovennævnte grænser. Denne udfordring hænger tæt sammen med udfordringen om at skabe medejerskab (Højlund, 2014b, s. 112), da Koordinationsforums eksistens er baseret på medejerskabet og den frivillighed, der ligger til grund for det. Udfordringerne hænger sammen med den nævnte åbenhed og beboerinddragelses tankegang, som Partnerskabet er bygget op omkring, hvorfor det bliver væsentligt, at det ikke bliver et spørgsmål om, hvordan Styregruppen og Følgegruppen definerer, hvad Koordinationsforum skal lave, men at de sætter grænserne for dette.

Vi har i kapitlet flere gange været omkring det, som Højlund betegner som strategisk holisme (Højlund 2014b, s. 111). Strategisk holisme kan betegnes som forsøget på at rumme helheden,

som vi også har kunnet iagttage i Partnerskabet. Vi har dog kunnet iagttage, at Partnerskabet ikke har kunnet rumme helheden, hvorfor flerheden også er kommet frem. På denne baggrund kan det nye Koordinationsforum betragtes som en del af Partnerskabets uddifferentiering, da den samlede helhed ikke kunne rummes i den oprindelige organisering.

Ledelsesudfordringerne tages med videre til kapitel 5, hvor vi diskuterer konstitutive konsekvenser for Partnerskabets ledelsesrum. Diskussionen vil ske på baggrund af dette kapitel, men også på baggrund af det kommende kapitel der sætter fokus på de diskursive kampe i Partnerskabet.

3.3.3 Sammenfatning

I det følgende vil vi sammenfatte de analytiske pointer, vi har iagttaget i Partnerskabets uddifferentiering.

- Vi har iagttaget, hvordan der i aftalen uddifferentieres i subsystemer for at håndtere kompleksiteten, som Partnerskabets flerhed skaber.
- Der udvikles i Partnerskabet et nyt Koordinationsforum, der bliver et strategisk styringscentrum med ansvar på tværs af Partnerskabet. Det nye Koordinationsforum tildeles en central rolle samt en høj grad af autonomi og skal udvikle Partnerskabets strategi og skabe refleksivitet.
- Udviklingen af det nye Koordinationsforum kan iagttages at stille store krav til Partnerskabets ledelse. Det bliver således en central opgave at styre på selvstyringen i det nye Koordinationsforum, så der skabes medejerskab, sammenhæng og udvikling.

3.4 Delkonklusion

Vi har i dette kapitel sat fokus på, hvordan partnerskabsaftalen konstruerer en flerhed, der kolliderer med mål om helhedsorienteret udvikling, samt hvordan denne flerhed håndteres. Vi vil nu i det følgende samlet konkludere på hele kapitlet.

Vores første analyse viste en dobbelthed i partnerskabsaftalen, der både kunne iagttages som en kontrakt af første orden og en kontrakt af anden orden. Partnerskabsaftalen bliver altså både en realiseringsmaskine og en mulighedsmaskine, der både har fokus på at realisere de aftalte forpligtigelser og åbne for nye muligheder for samarbejde. Denne dobbelthed udfordrer

ledelsen af Partnerskabet, da der skal tages stilling til, hvorvidt operationen handler om at realisere et samarbejde eller muliggøre nye samarbejdsmuligheder.

Vores anden analyse viste, at der i partnerskabsaftalen var mulighed for koblinger til mange forskellige funktionssystemer. De mange muligheder skaber en polyfoni, der udfordrer Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger samtidig med, at der gives mulighed for, at partnerskabsaftalen kan kvalificere beslutningerne med de mange forskellige muligheder. De mange muligheder betyder dog, at der i Partnerskabet stilles store krav til strategi og refleksivitet for at kunne rumme Partnerskabets flerhed.

Netop håndteringen af aftalens dobbelthed og polyfoni analyserede vi i den tredje analyse, der tog udgangspunkt i de udfordringer, der var identificeret i de første to analyser. Vi undersøgte hvordan partnerskabsaftalen med Følgegruppen, Områdefornyelsens styregruppe og Koordinationsforum søgte at håndtere den kompleksitet, der skabes i aftalen. Vi iagttog derudover Partnerskabets åbenhed og refleksivitet med udviklingen af det nye Koordinationsforum, der kan iagttages at håndtere Partnerskabets kompleksitetsudfordringer i en højere grad end den uddifferentiering, der er i partnerskabsaftalen. Det er dog en væsentlig pointe, at uddifferentieringen og det nye Koordinationsforum igen skaber ny kompleksitet.

Det nye Koordinationsforum åbnede muligheden for en ny tilgang til ledelse i Partnerskabet, som vi også var inde på nemlig anden ordens ledelse. Dette spor vil vi følge videre i vores diskussion i kapitel 5, hvor vi sammenholder ledelsesudfordringerne for begge vores analysekapitler, men først analyserer vi Partnerskabet som politisk projekt.

Kapitel 4

Vi begynder nu vores andet analysekapitel, der er projektets politiske perspektiv. Vi skifter i dette kapitel det systemteoretiske organisationsfokus ud og tager andre briller på, nærmere bestemt de diskursteoretiske briller. Vi vil derfor i den kommende analysedel foretage tre delanalyser, som vi samlet betegner som en diskursanalyse.

Diskursanalysen undersøger det problematiske i, hvordan Partnerskabets parter søger at konstruere en bestemt form for samarbejdsdiskurs som den styrende i Partnerskabet. Vi træder ind i et diskursivt felt, som har været hegemoniseret og forholdsvis stabilt med udgangspunkt i en beboerdemokratisk samarbejdsform. Vi vil i første del af diskursanalysen derfor iagttage en dislokation af den hegemoniserede samarbejdsdiskurs, der åbner det diskursive felt. Der har i mange år eksisteret en bestemt form for samarbejde mellem beboerne og AKB, og det er i denne samarbejdsdiskurs, vi får øje for en dislokation med oprettelsen af Frederiksholmpartnerskabet. En dislokation, der åbner for en kamp om at hegemonisere Partnerskabets samarbejdsdiskurs, og derfor iagttages at skabe en række udfordringer for samarbejdet og Partnerskabets muligheder for at skabe sammenhæng, medejerskab og udvikling.

Diskursanalysen giver os mulighed for at dykke ned i det diskursive felt og iagttage, hvordan der etableres forskellige diskurser gennem en (re)artikulering af elementer. Efter en analyse af dislokationen vil næste del af analysen derfor iagttage og analysere de ækvivalenskæder, der bliver etableret. Vi sætter altså fokus på, hvordan parterne, gennem (re)artikulationer, skaber relationer mellem forskellige momenter og konstruerer ækvivalenskæder, der søger at tilskrive mening til Partnerskabets samarbejdsdiskurs. I analysen iagttager vi mere end én ækvivalenskæde, og derfor vender vi vores blik, efter at have konstrueret kæderne, mod den hegemoniske kamp. Den sidste del af analyserne indstiller således blikket på forholdet mellem de to ækvivalenskæder, deres logikker og antagonistiske/agonistiske forhold.

I vores analysestrategi præsenterede vi Laclaus diskursteori og de væsentligste begreber, som de kommende analyser sætter i spil. Vi bruger i analysen Torfing (2000) og Hansen (2000) som et bidrag til en konkretisering af diskursanalysernes indhold. Torfing (2000) analyserer velfærdsstaten i et diskursteoretisk perspektiv, og Hansen (2000) analyserer konstruktionen af politiske fællesskaber.

Torfining benytter diskursteorien til at betragte velfærdsstaten som et politisk projekt, der starter ud som et indholdstomt udtryk. Et tomt udtryk, der over tid binder en lang række politikere og institutionelle arrangementer sammen i en enhed, der kan betegnes som heterogen og ustabil, og som i stigende grad bliver en samlet vision for samfundets indretning (Torfining, 2000, s. 20). Torfining undersøger, hvordan velfærdsstaten kommer til fungere som et tomt udtryk, fordi den rummer for meget upræcist indhold. Fraværet af præcist indhold gør dog, at det tillader en lang række holdninger, værdier osv. at konstituere sig som en del af velfærdsstaten: *"Sagt på en anden måde: hvis velfærdsstaten er alt, så er den i sidste ende intet"* (Torfining, 2000, s.22). Torfining understreger altså, hvordan velfærdsstaten bliver et eksempel på et politisk projekt, der kæmpes om at meningsudfylde, og hvilken betydning denne meningsudfyldning har for det tomme udtryk. Torfings analyse af velfærdsstaten bidrager til vores iagttagelse af Partnerskabet som et politisk projekt. Partnerskaber har længe været brugt af det offentlige både i forbindelse med byfornyelse og i løsningen af en række andre velfærdsopgaver. Derfor, som dislokationsanalysen vil vise, bliver partnerskaber et tomt udtryk, som rummer et meget upræcist indhold. Vi får, med inspiration fra Torfings Velfærdstatsanalyse samt Laclau's diskursteori, mulighed for at iagttage et partnerskab som et politisk projekt, der er blevet fyldt med så meget indhold, at udtrykket bliver så upræcist, at det er dislokerende for samarbejdsdiskursen i Frederiksholmpartnerskabet.

Hansen (2000) tager udgangspunkt i, at lokale politiske organisationer fra og med inddelingsreformen måtte se deres konstruerede karakter i øjnene (Hansen 2000, s. 131). Hansen undersøger konstruktionen af nye politiske fællesskaber, der er et resultat af politiske forandringer i den lokale politiske struktur. Han undersøger oprettelsen af fire lokalråd, 2 i Danmark og 2 i Norge, der dog er meget forskellige (Hansen 2000, s. 132). Bag alle ligger der en idé om en lokal fælles interesse, der kan analyseres som et tomt udtryk.

Hansen tager fire centrale analytiske skridt i artiklen. Det første skridt omhandler fremkomsten, altså dislokationen. Det næste skridt omhandler grænsedragningen i forhold til andre fællesskaber, institutioner osv. Det tredje skridt undersøger konstruktionen af en totalitet med universelle interesser og i det fjerde skridt analyseres graden af konflikt eller enighed omkring den faktiske fortolkning og indholdsudfyldning (Hansen 2000, s. 142-143). Vi vil med inspiration fra Hansen (2000) strukturere vores diskurskonstruktion af de to ækvivalenskæder efter undersøgelsens pointe om grænsedragning. Hansen (2000) viser,

hvordan det er vigtigt for politiske fællesskaber, at der drages tre former for grænser: En geografisk, en kompetencemæssig og en strukturel i forhold til fællesskabets forhold til andre. Vi vælger derfor at forstå Partnerskabet som et politisk fællesskab, hvis samarbejdsdiskurs er dislokeret af Partnerskabet. Et partnerskab som både dislokerer og tilbyder nye måder at artikulere samarbejdsdiskursen på. Vi vil derfor i vores konstruktion af de to ækvivalenskæder iagttage momenter, som tilskriver mening til henholdsvis Partnerskabets geografiske-, strukturelle- og beslutnings grænser. Geografi, struktur og beslutning iagttages dermed også som bærende momenter i beboernes, AKB og Områdefornyelsens forsøg på at hegemonisere en ny samarbejdsdiskurs. En hegemonisk kamp som vi analyserer efter at have konstrueret diskursernes ækvivalenskæder.

Før vi begynder at iagttage de ækvivalenskæder, der konstrueres og den hegemoniske kamp, sætter vi analysens tidslige nulpunkt ved at fremvise dislokationen som et brud med hegemoniseringen og dermed en åbning af det diskursive felt (Hansen, 2005).

4.1 Dislokation

Vi har i analysestrategikapitlet fremhævet, at der i dele af diskurslitteraturen skelnes mellem diskursteori og diskursanalyse, da Laclau og Mouffe næsten kun koncentrerer sig om at udvikle teorien og ikke foretog væsentlige empiriske analyser. De fleste diskursanalyser fokuserer, ifølge Hansen, på konkrete studier af " (...) tilstedeværelsen af og konflikten mellem flere forskellige diskurser i hegemonisk kamp" (Hansen 2005, s. 185). Hansen, betegner sådanne analyser som hegemonianalyser og peger i den forbindelse på identifikationen af dislokation som hegemonianalysens begyndelsessted (Hansen 2005, s. 184). For at kunne iagttage, hvordan parterne forsøger at hegemonisere en samarbejdsdiskurs i Partnerskabet, må vi starte med at pege på det, der har foranlediget den hegemoniske kamp.

Vi følger Hansens(2005) anvisninger og identificerer derfor begivenheder, som vi kan iagttage at have skabt forstyrrelser i samarbejdet imellem parterne i Sydhavnen. I analysen vil vi skelne mellem begivenheder, der har fundet sted på et mere overordnet samfundsniveau og begivenheder, der er sket lokalt i Sydhavnen. Det er en væsentlig analytisk pointe, at der ikke nødvendigvis er kausalt forhold mellem dislokationen og de reartikuleringsforsøg, som dislokationen åbner for (Hansen 2005, s. 186). Vi vil i det følgende argumentere for, at de fremhævede begivenheder samlet set skaber en dislokation, der åbner feltet for en hegemonisk

kamp og dermed muliggør nye diskursive formuleringer. Dislokationen kan dog i sig selv ikke forklare, hvordan der sker reartikulering i det diskursive felt. Det afhænger i stedet af de diskursive ressourcer, der er til stede i det givne sociale rum på det givne tidspunkt (Hansen 2005, s. 186). Vi starter vores dislokationsanalyse med en indføring i det diskursive terræn. Her sætter vi først fokus på områdefornyelser generelt, hvorefter vi fokuserer på det samarbejde i Sydhavnen, som Partnerskabet dislokerer.

4.1.1 Områdefornyelse gennem partnerskaber

Områdefornyelsen i Sydhavnen er som udgangspunkt ikke et unikt projekt. Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet er på nuværende tidspunkt en del af 84 projekter fordelt over hele landet, og i København kan der tælles 16 igangværende eller afsluttede områdefornyelsesprojekter (Byfornyelsesdatabasen, 2016). Partnerskaber bliver, i denne forbindelse, betegnet som projekter, hvortil der kræves involvering fra flere forskellige parter omkring en fælles vision eller et område (Udlændinge-, Integrations- og Boligministeriet, 2016). Projekterne kan variere i forhold til størrelse og kontraktlige forpligtelser, men fælles for dem er, at de går på tværs af eksisterende kulturer og traditioner. Partnerskaberne bliver således en ny metode til at samarbejde om et fælles projekt på tværs af både nye og eksisterende aktører i de forskellige områder. Det bliver dog også understreget, at der kan være mange forskellige måder at organisere et partnerskab på, hvilket også afhænger af de fokusområder Partnerskabet dækker. Her handler det ofte om nedslidte byområder men også projekter som Områdefornyelsen i Sydhavnen, hvor der er flere kulturelle og sociale problemstillinger blandet ind i områdefornyelsen (Områdefornyelsen Sydhavnen, 2015).

I København har der tidligere været igangsat partnerskaber sammen med boligselskaber, som f.eks. Det forpligtende Partnerskab i Tingbjerg-Husum, der havde til formål at medvirke til at reducere kriminalitet og øge tryghed i kvarteret (Københavns Kommune, 2013). Områdefornyelserne og de dertilhørende partnerskaber er altså igennem en årrække blevet tilskrevet en række værdier og holdninger, som synes at gøre udtrykket "partnerskab" i sammenhæng med områdefornyelse upræcist. Det er dermed en analytisk pointe, med inspiration fra Torfing (2000), at vi kan iagttage et politisk projekt, hvis mening synes at blive meget omfattende. Selvom vores analyse ikke interesserer sig for partnerskaber på et samfunds niveau, er pointen dog interessant for vores analyse af Frederiksholmpartnerskabet som dislokation. Det partnerskabsudtryk, som Frederiksholmpartnerskabet i udgangspunktet

abonnerer på, fremstår som fyldt med meningstilskrivninger, der i sidste ende ikke skaber nogen mening.

"Vi er med til at udvikle en ny model (...) Der er ikke nogen fuldstændig klar fornemmelse af hvad et partnerskab er, men i stedet for så at bruge 8 år yderligere på at tænke over det, så kaster vi os ud i det (...) så er det her jo også et eksperiment (...)" (Øystein Leonardsen, Kvartermanager Områdefornyelsen Sydhavnen, bilag 2, linje 326-331).

Partnerskabsudtrykket åbner for en masse meninger, der er med til at åbne for nye måder at samarbejde på og nye diskursive konstruktioner mellem parter, der ellers ikke tidligere har været mulige.

Partnerskaber i forbindelse områdefornyelse er altså flittigt brugt i forskellige bydele i København men også i resten af landet. Det konstruerer partnerskabsudtrykket på en måde, så det synes så fyldt med mening, at det kan være alt eller intet. Vi bevæger os nu ned på det lokale niveau og undersøger, hvordan samarbejdet i Frederiksholmkarréerne kan iagttages at have været hegemoniseret.

4.1.2 Det beboerdemokratiske samarbejde i Sydhavnen

Samarbejdet omkring Frederiksholmkarréerne har i mange år bestået af et samarbejde mellem AKB, København og de enkelte afdelinger i karréerne hver for sig. De enkelte afdelinger har dog haft deres kontakt til Københavns Kommune, eksempelvis i forbindelse med boligrenoveringsspørgsmål (Bilag 4). Desuden har AKB, København også et samarbejde med kommunen i forbindelse med samme type spørgsmål men mest i forbindelse med deres funktion som alment boligselskab. Det betyder, at udviklingen af Frederiksholm-karreeerne primært er foregået i et samarbejde mellem de enkelte bestyrelser i afdelingerne og AKB, med Københavns Kommune på sidelinjen til at give eksempelvis tilladelser og lignende.

Det fremgår klart af AKB's hjemmeside, at AKB's organisation fungerer med udgangspunkt i beboerdemokratiet: *"I AKB, København har vi beboerdemokrati: det er dig og alle dine naboer, der træffer beslutningerne.* (AKB København, 2016a). Samarbejdet er således centreret omkring et beboerdemokrati, hvor det er beboerne, der afgør, hvad der skal ske, og hvad der ikke skal ske i området. Denne beboerdemokratiske form for samarbejde har gennem de sidste mange årtier udviklet sig til grundstenen for, hvordan AKB, København driver deres almene

boligområder (AKB, København, 2016b). Særligt inden for de seneste årtier har beboerdemokratiet hegemoniseret det diskursive felt for udvikling og samarbejde i Frederiksholmkarréerne, eksemplificeret ved at man i slutningen af 1980'erne gav endnu mere magt til beboerne, og de fik flertal i en række vigtige beslutningsorganer (AKB, København, 2016c). Vi kan dermed iagttage et diskursivt felt, som har været stabilt og hegemoniseret af en særlig beboerdemokratisk meningstilskrivning.

Denne hegemonisering bliver dislokeret med oprettelsen af Frederiksholmpartnerskabet. Områdefornyelsen Sydhavnen og Partnerskabets oprettelse iagttages dermed som denne diskursanalyses dislokation. En dislokation bliver analysens tidslige nulpunkt, der giver os mulighed for at afgrænse vores diskurskonstruktion til en bestemt tidsramme (Hansen, 2005, s. 186). Der er flere forhold ved og i Frederiksholmpartnerskabet, der gør, at vi kan iagttage det som en dislokation. For det første er partnerskaber i forbindelse med områdefornyelser, som beskrevet ovenfor med inspiration fra Torfing (2000) et politisk projekt fyldt med meningstilskrivinger, der gør udtrykket upræcist og uden specifik mening og struktur. Som konsekvens heraf åbner indførelsen af partnerskabsbegrebet for et væld af meninger, der ikke sætter noget bestemt retning for måden at samarbejde på eller fastlåste diskursive konstruktioner. Partnerskabsbegrebet tilfører det diskursive felt omkring samarbejdet i Frederiksholmkarréerne et væld af muligheder for nye konstruktioner af feltet. For det andet kan selve partnerskabsaftalen iagttages at være en begivenhed, der dislokerer samarbejdsdiskursen. Aftalen søger nemlig at sætte mulighederne for samarbejde omkring udvikling anderledes, blandt andet ved at indsætte Områdefornyelsen Sydhavnen som en ny samarbejdspartner, men også ved at åbne for, hvordan samarbejdet omkring Frederiksholm kan forstås. Eksempelvis beskrives Koordinationsforum, som stedet der skal:

"... sikre samarbejde, kommunikation og indflydelse på tværs af afdelingerne og med områdefornyelsen, arbejder partnerskabet for et koordinationsforum med repræsentanter fra alle afdelingerne." (Partnerskabsaftalen, 2015, bilag 1, s. 12)

Den måde, hvorpå samarbejdet bliver sat på i Partnerskabet, handler mere om at åbne for så mange muligheder som muligt og ikke sætte en entydig samarbejdsform. Det afviger fra den beboerdemokratiske diskurs, der sætter beboernes beslutningsret i centrum. Partnerskabsbegrebet og aftalen dislokerer den hegemoniserede diskurs, fordi de skaber

muligheder for nye måder at tilskrive mening til samarbejdsdiskursen på, og dermed også mulighed for at parterne kan tilskrive mening forskelligt. Det betyder dog ikke, at beboerdemokratiet ikke forsat bliver den dominerende samarbejdsform, men der åbnes for en kamp om at definere ny samarbejdsdiskurs. Ydermere bliver Partnerskabet den diskursive kampplads, hvor beboerne som deltagere i Partnerskabet, AKB og Områdefornyelsen Sydhavnen får mulighed for at reartikulere de diskursive elementer og tilskrive mening til den nu dislokerede samarbejdsdiskurs. Dislokationen åbner således for en kamp om at reartikulere en samarbejdsdiskurs i Frederiksholmområdet.

Vi har således åbnet for, hvordan et hegemoniseret diskursivt felt er blevet dislokeret, og analyseret, hvordan Frederiksholmpartnerskabet og det dertilhørende partnerskabsbegreb kan iagttages som de dislokerende begivenheder. Vi har med dette greb fra diskursteorien skabt et udgangspunkt for at dykke længere ned i det diskursive felt og undersøge, hvordan der kæmpes om at udfylde en ny samarbejdsdiskurs. Selvom Frederiksholmpartnerskabet fungerer som dislokation, byder det sig også til med nye muligheder for artikulering af nye samarbejdsdiskurser. Disse diskurser konstrueres på forskellige måder, og disse konstruktioner vil vi nu undersøge.

4.1.3 Sammenfatning

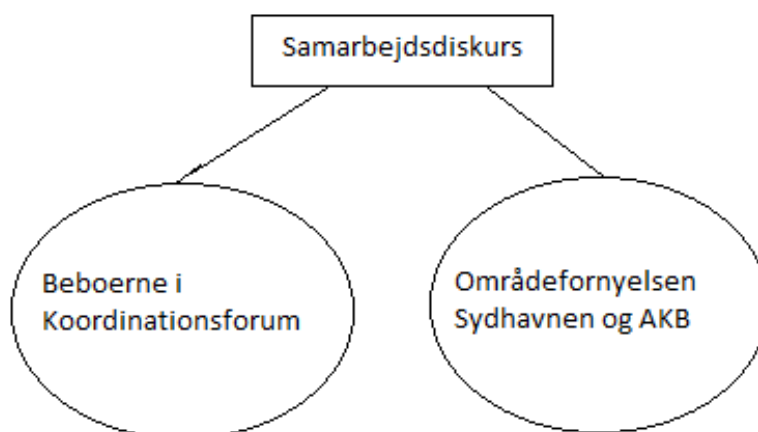
I nedenstående vil vi sammenfatte dislokationsanalysens analytiske pointer, som danner grundlag for vores iagttagelse af en dislokation.

- Partnerskaber i forbindelse med områdefornyelser har fået tilskrevet masse forskelligartede værdier og holdninger, der gør partnerskabsbegrebet upræcist og uden konkret indhold, og det kan dermed være alt og intet
- Frederiksholmkarréerne har en hegemoniseret samarbejdsdiskurs baseret på beboerdemokratiske principper og værdier
- Frederiksholmpartnerskabet iagttages at dislokere samarbejdsdiskursen, da det bringer et upræcist begreb i spil, der åbner for nye meningstilskrivninger til samarbejdet i frederiksholmkarréerne – en hegemonisk kamp

4.2 Diskurskonstruktion

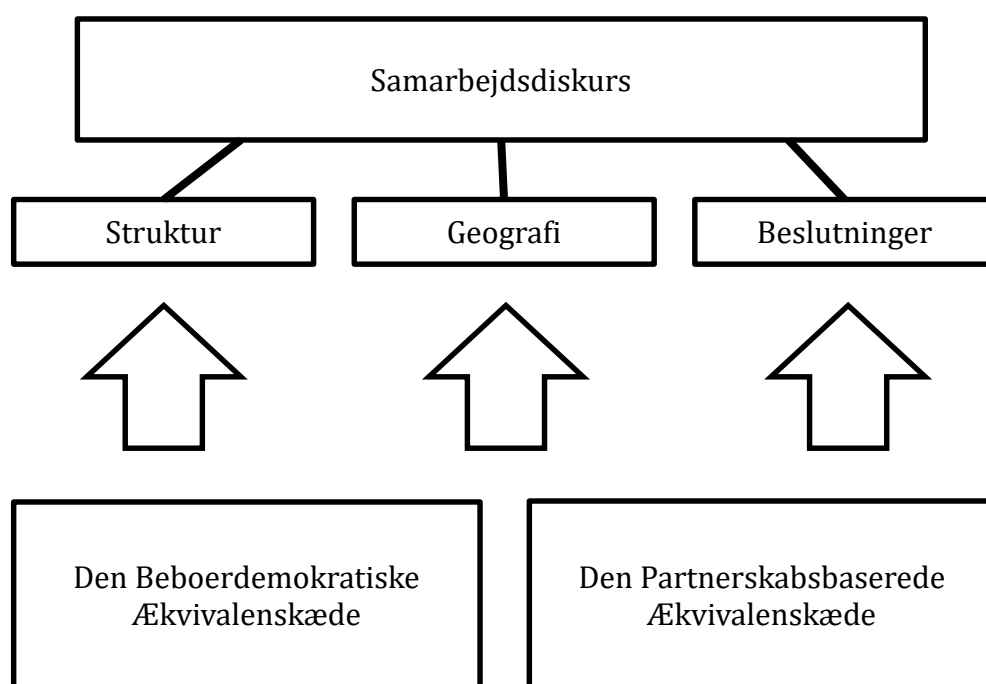
I dette afsnit viser vi, hvordan det diskursive felt struktureres af to ækvivalenskæder. Laclau understreger, at selve muligheden for at opnå hegemoni er tilstedeværelsen af tomme udtryk (Laclau, 2002, s. 143). Det tomme udtryk er diskursteoriens begreb for en partikularitet, der træder frem som et tomt centrum og kommer til at repræsentere helheden af de elementer, der indgår i diskursen. De tomme udtryk bliver det, der organiserer artikulationen af meninger, principper og krav, som bliver en del af en diskurs. Laclau pointerer, at den væren, som repræsenteres gennem de tomme udtryk grundlæggende er uopnåelig (Laclau, 2002, s. 139). De tomme udtryk skjuler således, at alt det, diskursen udelukker, til en hver tid vil kunne forstyrre og udfordre diskursens entydighed. I denne analyse betragter vi samarbejde som det tomme udtryk, da de to ækvivalenskæder kan iagttages at kæmpe om at udfylde samarbejdets form, der sættes på spil med Partnerskabets indførsel. Det er derfor ligeledes vigtigt at nævne, at de ækvivalenskæder som vi i dette afsnit analyserer, blot er et forsøg på at ordne det diskursive felt.

Vores diskurskonstruktion viser, at vi kan iagttage to ækvivalenskæder, der søger at reartikulere en samarbejdsdiskurs. Den ene kæde bliver artikuleret af beboerne, der er inviteret med ind i Partnerskabet, som medlemmer af Koordinationsforum, den anden af AKB og Områdefornyelsen Sydhavnen. Vi har lavet denne opdeling på baggrund af den indsamlede empiri, vores interviews og de observationer, vi har lavet i forbindelse med møder, vi har deltaget i. Vi har iagttaget en klar diskursiv opdeling mellem de to parter, og forholdet kan illustreres på følgende måde:



Områdefornyelsen og AKB har en stærk tilknytning til selve partnerskabsaftalen, og i deres meningstilskrivning tager de udgangspunkt i denne og dens forpligtelser. Hvorimod beboerne ud over at forholde sig til partnerskabsaftalen også synes at forholde sig til den "gamle" diskurs, som Partnerskabet har dislokeret. Vi har derfor, med henblik på at skabe overblik og struktur i vores konstruktionsanalyse, valgt at kalde de to ækvivalenskæder for henholdsvis *Den Beboerdemokratiske kæde*, og *Den Partnerskabsbaserede kæde*. Dette er blot et udtryk for, hvor ækvivalenskæderne hovedsagligt kan iagttages at artikulere deres elementer ud fra.

Denne opdeling er analysestrategisk valgt, og det betyder ikke, at momenterne i hver ækvivalens kæde afskæres for relationer på kryds og tværs, der ligeledes påvirker hver enkelt moments betydning. Opdelingen skal bidrage til en overskuelig struktur og til at fremhæve hegemoniske pointer senere. Samarbejdet er, som tidligere nævnt, det tomme udtryk, der er tømt for indhold for at blive strukturerende for de nye meningstilskrivninger. Vi starter med at konstruere *Den Beboerdemokratiske ækvivalenskæde* for derefter at konstruere *Den Partnerskabsbaserede ækvivalenskæde*.



4.2.1 Den Beboerdemokratiske Ækvivalenskæde

I følgende afsnit præsenterer vi hvordan repræsentanter for beboerne, der deltager i Koordinationsforum, artikulere en række momenter, deres relation til hinanden og dermed hvilken mening, de søger at tilskrive Partnerskabets samarbejdsdiskurs. Som nævnt, forholder

disse momenter sig til nogle bærende momenter; struktur, geografi og beslutning, og vi strukturerer vores konstruktion herefter.

Den strukturelle grænsemomenter

I *Den Beboerdemokratiske Ækvivalenskæde* kan *sammenhæng* iagttages at blive artikulert med udgangspunkt i de udfordringer, som partnerskabsaftalen giver beboerne, da aftalen skaber en usikkerhed, der giver anledning til mange uddybende spørgsmål. Denne usikkerhed har været med til at udfordre beboernes tilknytning til den samarbejdsstruktur, som partnerskabsaftalen lægger op til, og dermed søger de at artikulere *sammenhæng* som noget andet.

"Jeg har læst partnerskabsaftalen, og det ser jo fantastisk spændende ud. Hold da op, nej hvor er det spændende. Inden jeg kom i Koordinationsforum, satte jeg mig ned og kiggede i den, igen havde jeg fat i den gule pen, og markerede alt det jeg ikke rigtig forstod, hvad handler det om, hvordan gør man det, hvad har man tænkt sig, hvorfor? Altså alle Hv-ordene. Altså hvem, hvor, hvornår, hvordan, hvad" (Lene Nielsen, Medlem af Koordinationsforum, Bilag 4, linje 65-69).

Partnerskabsaftalen rummer en masse elementer, der fremstår uforståelige og svært tilgængelige for beboerne. Omfanget af partnerskabsaftalen fremstår som værende for stort, og det er medvirkende til at tilknytningen til den struktur, som præsenteres i partnerskabsaftalen, ikke føres videre til beboerne. Det kommer også til udtryk, når medlemmerne af Koordinationsforum skal videregive information til resten af beboerne i deres afdelinger: *"En af beboerne sagde "jamen jeg forstår ikke sproget". Det kan de ikke forholde sig til. Det er jo lidt ærgerligt"* (Lene Nielsen, Bilag 4, Linje 291-292). Beboerne iagttager således partnerskabsaftalens samarbejdsstruktur som værende ukonkret og uforståelig. De søger derfor at artikulere mere simple og konkrete momenter til deres ækvivalenskæde. Dette gør de ved at artikulere nogle færre og mere præcise momenter. Det er svært at skabe sammenhæng fra Partnerskabet til beboerne i Koordinationsforum og videre til resten af beboerne i Frederiksholmkarréerne. Derfor bliver det centralt, at *sammenhæng* reartikuleres som et moment, der handler om måden, hvorpå der er sammenhæng til, hvordan dagligdagen normalt fungerer i Frederiksholmområdet og med de mennesker, der bor der:

"Men lad være med at tro, at man hverken kan lave Nørrebro eller Vesterbro herude. Det kan man ikke. Der er jo allerede nu nogen som synes det er for fancy. " (Lene Nielsen, Bilag 4, linje 262-263).

Sammenhæng understreger, at Partnerskabets samarbejdsstruktur skal være simpel og overskuelig for beboerne. Lene Nielsen understreger eksempelvis, hvorfor *sammenhæng*, i forhold til hvordan der samarbejdes, er vigtigt:

"Det er et stort projekt som er lidt uoverskueligt som beboer. Hvis jeg var almindelig beboer herude og ikke var beboerdemokrat, så ville jeg ikke have en chance, det ville jeg ikke" (Lene Nielsen, Bilag 4, linje 281-283)

Sammenhæng skal bidrage til, at beboerne kan følge med og se sig selv som en del af Partnerskabet. Mange af beboerne kan ikke overskue Partnerskabets struktur i forhold til samarbejdet, og dette påvirker deres engagement og involvering.

"Jeg tror folk er stået af. Det er for akademisk for nogen. Ja I kan jo se med alt det papir her, det vælter ud med oversigter og skemaer og hvad er formålet (...)" (Lene Nielsen, Bilag 4, linje 115-116)

Når beboerne artikulerer *sammenhæng* som et moment i deres ækvivalenskæde, kondenseres dets mening altså til noget bestemt som omhandler strukturen i samarbejdet. *Sammenhæng* bliver i *Den Beboerdemokratiske Ækvivalenskæde* sat som et moment, der skal skabe en mere overskuelig struktur for samarbejdet, og det handler især om, at samarbejdet skal hænge sammen med beboernes dagligdag. Samarbejdets strukturelle grænse skal altså inkludere de strukturerer, som allerede eksisterer i beboernes dagligdag. Vi vil derfor benævne dette moment *Sammenhæng med dagligdagen*. I relation hertil sættes en andet moment, *konkretisering*.

"Det kan godt være vi er lidt mere praktiske fordi vi sidder i de der bestyrelser. Det er down to earth. Altså, vi forsøger at have nogle visioner. Men der skal vi arbejde helt konkret med nogle konkrete ting. Her er det lidt svævende." (Lene Nielsen, Bilag 4, linje 116-119)

Som ovenstående citat viser, så artikuleres *konkretisering* som en værdi, der kan bidrage til samarbejdets form. *Konkretisering* artikulerer en samarbejdsform, som er mere overskueligt

og konkret, og det markeres, at Partnerskabet burde være mere praktisk orienteret gennem konkrete og praktiske aktiviteter. Strukturen for samarbejdet må for beboerne altså ikke blive for åben og for svævende, den skal til gengæld skabe faste rammer ved at konkretisere de ting, der skal arbejdes med i Koordinationsforum. Samarbejdets struktur skal være konkret og ikke inkludere for mange forskellige elementer, og derfor skal grænsen sættes meget konkret og skarpt i forhold til andre ting, der sker i Sydhavnen. Ydermere fokuserer beboerne i Koordinationsforum på, at den "tidligere" beboerdemokratisk samarbejdsstruktur med AKB fungerede fint efter nogle klart definerede forhold.

"Altså klima og energi kan jeg slet ikke holde ud at læse. For vi har alle sammen noget i gang ude i karréerne, vi kører vores planer – vores 16 års planer. Så det kører jo, det er AKB overhovedet ikke blandet ind i, andet end at de skal godkende det, men altså vi sætter det jo selv i gang"

(Lene Nielsen, Bilag 4, linje 88-91)

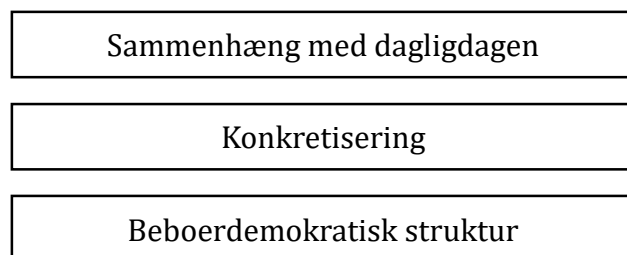
Da beboerne iagttager, at Partnerskabet ikke tilbyder en samarbejdsstruktur, der tager højde for den beboerdemokratiske samarbejdsstruktur, artikuleres denne som et moment, der skal tilbyde en anden måde at samarbejde på. Den beboerdemokratiske struktur, der eksisterer i samarbejdet mellem AKB og beboerne, spiller en væsentlig rolle i beboernes artikulation af dette moment. AKB er, som organisation, bygget op omkring beboerdemokratiske værdier, og man forsøger at koble disse værdier op på momentet, af frygt for at de ellers forsvinder. Eller som Thomas Villars udtrykker det:

"Der kan man jo frygte, at beboerdemokratiet på en eller anden måde godt komme under pres netop af den grund, og jeg ved ikke om det kunne være anderledes, det kan det vel nok, det har vi i hvert fald brugt ret meget krudt på at diskutere og tale om i koordinationsforum blandt andet"

(Thomas Villars, Medlem af Koordinationsforum, Bilag 5, linje 49-52)

Momentet *beboerdemokratisk struktur* er således et centralt moment for beboerne, som søger inkludere en for beboerne velkendt struktur, men som også udvider samarbejdets strukturelle grænser. Momenter ophæver så at sige skellet mellem samarbejdet og den eksisterende struktur i området. Beboerne iagttager beboerdemokratiet som fundamentet for den fremadrettede udvikling i Frederiksholm-karreeerne, hvorfor beboerne også søger at etablere det som fundamentet i Partnerskabet.

Nedenfor har vi i figuren sammenfattet de momenter, som artikuleres i forhold til samarbejdsstrukturen. Ækvivalensskædens momenter har fokus på, at samarbejdets struktur skal passe bedre ind i deres kontekst. Vi kan således iagttage en ækvivalenslogik, da Partnerskabet efter beboernes overbevisning kun kommer til at fungere, hvis det bliver et



beboerdemokratisk fundament, hvor aktiviteterne er konkrete, og der etableres en sammenhæng til deres dagligdag. De sætter således en skarp grænse for, hvordan samarbejdsstrukturen skal være, hvis det skal fungere for dem.

De geografiske grænsemomenter

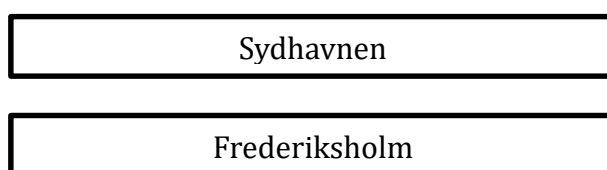
Samarbejdets geografiske grænser artikuleres af beboerne med udgangspunkt i de grænser, som partnerskabsaftalen tilfører det diskursive felt. Partnerskabsaftalen indeholder netop en præcisering af Partnerskabets geografiske område, Frederiksholm i Sydhavnen (Partnerskabsaftalen, 2015, s. 3). Det handler i høj grad for beboerne om at artikulere momenter, som sætter en skarp grænse for samarbejdets geografiske omfang og fokus.

"Det kan godt være at vi er fattige herude, men ja gu' er vi så fattige og hvis vi så er det, hvad så. SO what. Her er pænt og grønt og med lave huse. Jeg synes det er et fantastisk sted, og jeg vil gerne være med til at tale Sydhavnen op. Men i alle papirerne starter det jo ud med hvor forfærdeligt her er. Det måtte de godt stoppe med." (Lene Nielsen, Bilag 4, linje 333-337).

Beboernes artikulering, som ovenstående citat eksemplificerer, tager udgangspunkt i en irritation over, hvordan partnerskabsaftalen synes at tale Sydhavnen ned. Beboerne tager imod aftalens tilbud om Sydhavnen og Frederiksholm som en geografisk afgrænsning for samarbejdet, men kobler sig hertil på en sådan måde, at *Sydhavnen* og *Frederiksholm* som momenter bliver noget særligt. Momenterne artikuleres som det område, samarbejdet skal fokusere på, men der skal fokuseres herpå, *på en måde* så området kan blive talt op og ikke ned. Partnerskabets geografiske samarbejdsområde er således ikke entydigt hos beboerne. De to

momenter sætter to forskellige grænser, der skaber en uklarhed omkring hvor samarbejdets geografiske grænse skal gå.

Sydhavnen og *Frederiksholm* kan dermed iagttages som momenter, der søger at bidrage til at fikse samarbejdets geografiske grænse. En fiksering som åbner for flere mulige grænser og dermed skaber en intern differens mellem momenterne, der igen åbner for ny fiksering. Vi kan derfor tilføje disse to til den samlede ækvivalenskæde.



Beslutningsgrænse momenterne

Beslutningsretten i politiske fællesskaber er ofte en markør for fællesskabets legitimitet (Hansen 2000, s. 148). Det kan derfor være en stor frustration i politiske fællesskaber, hvis der ikke bliver givet en formel beslutningsret, hvorfor det også således bliver centralt for partnerne at få defineret samarbejdets beslutningsgrænser, så der opnås legitimitet.

En stor del af den måde, som mening bliver tilskrevet samarbejdets beslutningskompetencer på, omhandler den økonomiske situation i Partnerskabet. Økonomi spiller en stor rolle for beboerne, hvilket også er et af de indledende spørgsmål, som Lene giver udtryk for (Bilag 4). Det er vigtigt for beboerne, at det bliver klart defineret, hvem der skal betale for de aktiviteter, der skal ske i forbindelse med Partnerskabet. Det kommer blandt andet til udtryk i forbindelse med aktiviteten omkring mikrobutikker, hvor der over en periode skal forsøges at køre med lavere husleje for at få andre typer af butikker i gang. Derudover er erhvervslejemålene i de enkelte afdelinger også en central del af det, der diskuteres at finde en ny løsning på. Denne diskussion er interessant for beboerne, da lejeindtægten fra erhvervslejemålene går til lavere husleje i den enkelte afdeling. Det økonomiske aspekt bliver således et centralt element, der har stor betydning for den enkelte beboer:

"Vi kan jo ikke sidde i KOF, og forholde os til butikslivet, når nu det er AKB der ejer alle erhvervslejemålene. Det er os som afdelinger, der administrerer dem på en eller anden måde. Det vil sige, at pengene fra lejemålene kommer ind til afdelingerne. Når vi pludselig får at vide, at der ligger en klar aftale om at ligge lejemålene sammen" (Lene Nielsen, Bilag 4, Linje 127-130).

På den ene side er beboerne interesseret i, at beholde den indtægt der følger med administrationen af erhvervslejemålene, men på den anden side er oplevelsen, at deres beslutningskompetence ikke er til stede, da det er AKB som ejer lokalerne. Beboerne søger derfor at artikulere nogle momenter som forsøg på at tilskrive samarbejdet en bestemt form for kompetence eller beslutningsret. Momentet *Økonomisk selvstændighed* kommer således til at være en del af ækvivalenskæden. Økonomien spiller en central legitimerende rolle i Partnerskabet, da det er væsentligt for Partnerskabets fremdrift, at aktiviteterne kan finansieres. Ydermere er artikuleringen af en økonomisk beslutningskompetence foranlediget af, at der i Partnerskabet ikke er tildelt penge direkte til Koordinationsforums disposition. I stedet skal der bevilliges penge igennem styregruppen for Områdefornyelsen til eventuelle initiativer (Bilag 2). De manglende økonomiske ressourcer resulterer i at, samarbejdet i Koordinationsforum opleves at mangle legitimitet i forhold til Partnerskabets overordnede udvikling:

"Og initiativet er også fint, det jo dejligt at man vil gøre noget. Men vores første spørgsmål i KOF (Koordinationsforum red.) var – Hvad er der af penge? Kan vi få lov her i KOF og bestemme over nogen penge? Kan vi være med til dit og til dat? Hvad har vi indflydelse på? Og vi har faktisk ikke fået svar på noget af det endnu" (Lene Nielsen, Bilag 4, linje 73-76).

Ved at artikulere *økonomisk selvstændighed* søger beboerne at få en større mulighed for at beslutte, hvad pengene skal bruges til og tilskrive samarbejdet en økonomisk beslutningskompetence. Der er dog forståelse for, at der skal være en form for styring af Partnerskabets midler, men samtidig har Partnerskabet også lagt op til, at beboerne skulle involveres:

"Så det er selvfølgelig klart når man har sådan et projekt, og der bliver givet midler, så føler dem, der giver midler, de føler jo også at de har en aktie i det, en meget stor aktie og sådan er det bare. De har ejerskabet, så det er klart. Det er jo også derfor vi har været kritiske i forhold til koordinationsforum" (Thomas Villars, Bilag 5, linje 175-179).

Som nævnt skiller vores analysestrategiske opdeling af diskurskonstruktionen ikke momenterne i ækvivalenskæden ad. De har stadig en indbyrdes relation og påvirkning af hinandens mening. Vi iagttager således både i Lenes udtalelse ovenfor men også i det

geografiske grænsemoment, *Sydhavnen*, at samarbejdets beslutningskompetence søges at blive udvidet. Beboerne ønsker igennem samarbejdet at få større indflydelse på Områdefornyelsen Sydhavnen mere generelt. *Indflydelse på Områdefornyelsen* iagttages derfor som et moment, der skal udvide samarbejdets beslutningsgrænse til at vedrøre hele udviklingen af Sydhavnen og ikke kun Frederiksholmskarréerne. Dette moment kan således karakteriseres som et eksempel på en differenslogik, da der søges at indlemme samarbejdets beslutningskompetence i en større sammenhæng og ikke nødvendigvis sætte en skarp grænse for, hvor beslutningskompetencen skal gå til.

Beboerdemokratiet er, som nævnt tidligere, et indgroet begreb for beboerne i det daglige arbejde i Frederiksholmskarréerne. Under de strukturelle momenter kunne vi iagttage strukturen omkring beboerdemokratiet som et moment, der skulle være med til at strukturere samarbejdet på en særlig måde. I forhold til samarbejdets beslutningsgrænse dukker de beboerdemokratiske værdier op igen, da der kan iagttages et *beboerdemokratisk* beslutningsmetode moment.

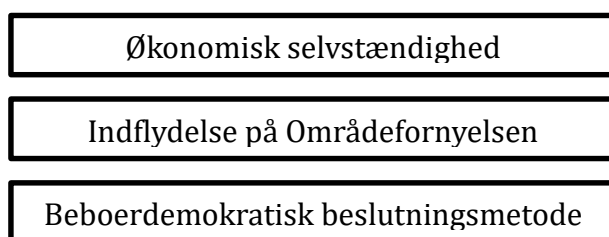
“Hvad er det egentlig vi sidder, i princippet, og spilder vores tid med? Er det nytteøst, eller sidder vi bare og pipper fordi det ser skide godt ud rundt om bordet, så man kan skrive det i konklusionen, at beboerdemokratiet er intakt og de har været med hele vejen rundt, og er blevet hørt og har kunnet ytre sig, og så har vi taget de sidste beslutninger, men med baggrund i det i har sagt?” (Thomas Villars, Bilag 5, linje 179-183).

Beboerne artikulerer den *beboerdemokratiske beslutningsmetode* som den mest optimale måde for samarbejdet at træffe beslutninger på og sætter dermed en grænse for, hvor beslutningskompetencen skal gå til. Den skal baseres på beboerdemokratiets faktiske inddragelse fremfor blot at lytte til dem for så derefter at træffe selvstændige beslutninger. Beboerne har derfor også et bud på samarbejdets optimale beslutningsgrænse:

“Det kræver jo at de store aktører, altså helt oppe fra kommunen og AKB/KAB satte sig ned og sagde at vi gerne vil have, at beboerdemokratiet skal være 1-1 med vores projektrådgivning, så vi laver helt fra starten laver vi nogle store fora, hvor vi alle sammen sidder og mødes, og så laver vi nogle debatter og så finder vi af hvordan vi gør det og vi implementerer ikke noget uden at spørge beboerne” (Thomas Villars, Bilag 5, linje 250-254).

Momentet sætter dermed en klar beslutningsgrænse ved, at der i samarbejdet ikke bør træffes beslutninger uden, at denne har været igennem en demokratisk proces, hvor alle har haft muligheden for at bidrage.

Samarbejdets beslutningsgrænser og dermed dets kompetencer, artikuleres gennem de tre momenter: *Økonomiske selvstændighed*, *Indflydelse på Områdefornyelsen* og *Beboerdemokratisk beslutningsmetode*. Momenterne iagttages at være udtryk for både en ækvivalens- og differens logik. Beboerne artikulerer gennem *økonomisk selvstændighed* en klar grænse for beslutninger, da samarbejdet i Koordinationsforum skal have egne midler, så de kan foretage deres egne beslutninger om tiltag i Partnerskabet gennem den *beboerdemokratiske beslutningsmetode*. Grænsen synes dog at blive udvidet gennem den indflydelse, som samarbejdet artikuleres at skulle have på Områdefornyelsen i sin helhed. Beboerne vil gerne selv bestemme, hvad der skal bruges penge på, og det skal ske på demokratisk vis. Det accepteres dog, at man kun kan få indflydelse på Områdefornyelsens beslutninger vedrørende udviklingen af hele Sydhavnen gennem borgerinddragelsen.



Opsummering – Den Beboerdemokratiske Ækvivalenskæde

Vi har dermed iagttaget, at der i Partnerskabet kan konstrueres en beboerdemokratiske ækvivalenskæde, som søger at hegemonisere Partnerskabets samarbejdsdiskurs. I nedenstående figur har vi samlet alle momenterne i ækvivalenskæden:



Den Beboerdemokratiske ækvivalenskæde er styret af et grundlæggende paradoks, der omhandler beboernes ønske om større indflydelse, men uden at det går på kompromis med deres rettigheder. Det er væsentligt for beboerne, at samarbejdsdiskursen skal være baseret på deres præmisser, hvor deres beboerdemokratiske rettigheder sættes som udgangspunkt for samarbejdet. Det kan derfor også iagttages paradoksalt, at de søger mere indflydelse på Områdefornyelsens aktiviteter, der ligger udenfor Partnerskabet, men ikke er villige til at gå på kompromis med egne rettigheder.

Den beboerdemokratiske beslutningsmetode er dybt funderet i deres iagttagelser, hvorfor dette også går igen i igennem hele ækvivalenskæden. Vi kan derfor også overordnet betragte ækvivalenskæden som udtryk for en ækvivalenslogik, da momenterne sættes skarpt omkring beboerdemokratiet som det gennemgående element. Ækvivalenskæden kan således betragtes som en stabil kæde af momenter, der dog udfordres af Frederiksholmpartnerskabets åbne muligheder for mere indflydelse, som beboerne søger at få.

4.2.2 Den Partnerskabsbaserede Ækvivalensskæde

Områdefornyelse og AKB kan iagttages som de styrende parter i partnerskabsaftalen og forholder sig i deres artikulation af en samarbejdsdiskurs meget til selve partnerskabsaftalen. De kobler mange af deres artikulationer op på aftalens indhold, og deres iagttagelser heraf. Dette er også en af årsagerne til, at vi iagttager Områdefornyelsen og AKB som én repræsentant for den ækvivalensskæde, vi nu vil iagttage.

De strukturelle grænsemomenter

I *Den Partnerskabsbaserede Ækvivalensskæde* artikulerer Områdefornyelsen og AKB også sammenhæng som et moment, men der kan iagttages en anden form for meningstilskrivning, end den vi så i *Den Beboerdemokratiske Ækvivalensskæde*. Vi kalder dette moment for *sammenhæng med beboerdemokratiet*, og som nedenstående citat eksemplificerer, så tilskrives dette moment en særlig form for mening.

"For hvis vi ikke har koordinationsforum og går anden vej, så er det ejendomslederne der skal gå ud til hver eneste afdelingsbestyrelses møde og sælge det her, og jeg tror personligt på, at det var lidt sådan at koordinationsforum var tænkt, hvis det på en eller anden måde kunne komme indefra, hvis interessen ved at deltage i koordinationsforum kunne trækkes med ind i afdelingsbestyrelserne, så forslagene kommer der fra, så kunne det blive sjovere at sige ja til. Så tænker jeg, at det kunne skabe mere engagement, det var det, der var min tanke" (Rasmus Overgaard, Konsulent AKB, København, Bilag 3, linje 158-163)

Momentet skal først og fremmest skabe en sammenhæng med de valgte beboerdemokrater ude i afdelingsbestyrelserne. Det er med andre ord vigtigt, at strukturen kobler sig op på den beboerdemokratiske struktur, der eksisterer i Frederiksholmkarréerne. Sammenhængen hertil bliver ikke artikuleret for, at samarbejdets struktur skal sikre beboernes indflydelse, men til gengæld for at sikre at beboerne engagerer sig og tilfører Partnerskabet ressourcer gennem involvering og deltagelse. Momentet søger således at inkludere afdelingsbestyrelserne inden for samarbejdets strukturelle grænse for at opnå, at beboerne i Frederiksholmkarréerne engagerer sig i arbejdet.

På den anden side kan der iagttages at være to momenter som, med udgangspunkt i forskellige forhold, søger at inkludere Områdefornyelsens strukturer. Først og fremmest er det igen et

ressource spørgsmål, som er på spil i momenterne. Partnerskabsaftalen er, som nævnt, udfyldt med mange forskellige aktiviteter, som både AKB og Områdefornyelse er ansvarlige for at løse, men da Områdefornyelsen iagttages som en ressourcestærk partner, artikuleres momentet *ressourcefordeling*. Momentet søger at inkludere de ressourcer, der er til rådighed i Områdefornyelsen for at være i stand til at udføre aktiviteter.

"Så når man læser den virker det, som om at der er et ligeværdigt forhold i mellem Områdefornyelsen og os i forhold til, at de skal komme i mål med de her ting, og vi skal med de på her ting, men der er ikke blevet ansat nogen mennesker (hos os) til det" (Rasmus Overgaard, Bilag 3, linje 61-63).

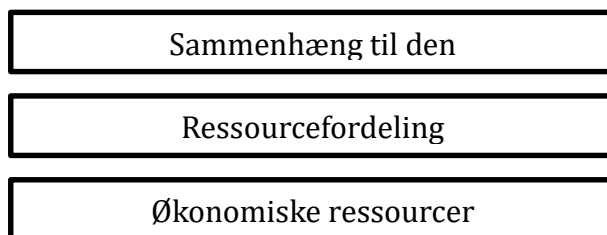
Det er således en ulighed mellem parternes ressourcer, der gør at samarbejdets strukturer udvides til at rumme specifikke dele Områdefornyelsens struktur – dem de ansætter til at løfte Partnerskabets aktiviteter. Vi kan altså iagttage, at *ressourcefordeling* bliver et moment i ækvivalenskæden, der udvider samarbejdets grænser for, hvem der kan være en del af samarbejdet, for at det kan nå sine mål. Ydermere kan momentet *økonomiske ressourcer* ligeledes iagttages at udvide grænsen for samarbejdets struktur.

"Partnerskabet er indlejret i Kvarterplanen, man kan sige at alt den økonomi der er i partnerskabet er jo områdefornyelsens penge. Der er jo ikke nogen AKB-penge i partnerskabet, så den del af økonomien i partnerskabet kommer fra Områdefornyelsen og reguleres af styregruppen" (Øystein Leonardsen, Bilag 2, linje 105-108).

Det er således kun Områdefornyelsen, der bidrager økonomisk til Partnerskabet, hvorfor strukturen også er nødt til at koble sig op på deres organisering og inkludere eksempelvis Områdefornyelsen styregruppe i samarbejdets struktur. Ressource momenterne iagttages at være elementer, som partnerskabsaftalen stiller til rådighed for artikulering, og som Områdefornyelse og AKB kobler sig til, når de i deres ækvivalenskæde søger at sætte grænser for samarbejdets struktur. Både de økonomiske ressourcer og ressourcefordelingen synes at være bestemt på forhånd af partnerskabsaftalen (Partnerskabsaftalen, 2015, bilag 1).

Vi har iagttaget tre momenter, som kan iagttages at åbne for grænsen for, hvor Partnerskabets samarbejde skal gå til, og dermed ikke sætter klare grænser til andre fællesskaber.

Områdefornyelsen og AKB søger at holde samarbejdets strukturelle grænser så åbne som muligt, og vi kan derfor iagttage en differenslogik i disse momenter.



De geografiske grænsemomenter

I dette afsnit iagttager vi, hvordan AKB og Områdefornyelsen sætter geografiske grænser for samarbejdet. De momenter, som AKB og Områdefornyelsen artikulerer, synes igen at trække på de grænser, som partnerskabsaftalen tilbyder.

Vi starter med udgangspunktet for samarbejdet, og derfor er det nødvendigt at gøre Partnerskabets formål klart, da det er en væsentlig del af definitionen. Partnerskabet bliver set som en nødvendig konstruktion, da der skal løses velfærdsopgaver, der ikke kan løses af kommunen, og Områdefornyelsen udtrykker derfor, at en af grundene til samarbejdet er:

“(…) er en erkendelse i København og AKB, at man har brug for partnerskaber i forhold til løsning af mange velfærdsopgaver. Forestillingen om, at man kan have en tavs og anonym arbejdsdeling imellem et boligselskab, frivillige foreninger, borgere, det offentlige begynder sådan at krakelerer” (Øystein Leonardsen, Bilag 1, Linje 28-32)

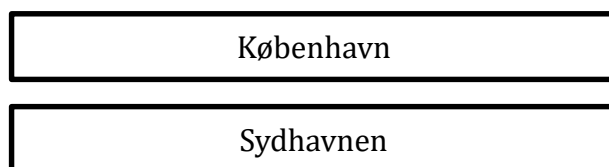
Samarbejdets geografiske grænse sættes som udgangspunkt med et større perspektiv for øje end bare Frederiksholm-karreeerne og Sydhavnen. Partnerskabet skal være et eksempel på velfærds løsninger i hele København. Derfor bliver *København* et moment, da det sætter grænsen for samarbejdet i et større perspektiv. Samarbejdet skal hente sin inspiration fra andre steder i København og inspirere andre bydele i København.

Selvom AKB og Områdefornyelsen søger at åbne samarbejdets geografiske grænser med et stort formål for øje, kan der også iagttages momenter, som søger at indsnævre den geografiske grænse. Et eksempel, på hvordan grænsen forsøges indsnævret, er i temaet omkring by- og handelsliv, hvor der bliver fokuseret på at tænke Sydhavnen mere sammen:

"Måske handelslivet kan skabe mere sammenhæng på sigt, fordi det er meningen, at det skal strække sig over hele Sydhavnen. Samarbejdet med Områdefornyelsen gør, at der skal tænkes sammenhæng med resten af bydelen" (Rasmus Overgaard, Bilag 3, Linje 83-85).

Samarbejdet bliver således også artikuleret som noget, der skal dække hele Sydhavnen og komme hele området til gode. Dette understreges også af, at Partnerskabets arbejdsgrupper er åbne for alle borgere og andre lokale aktører i Sydhavnen (Mødepræsentation, 2015, Bilag 6, s. 8). *Sydhavnen* bliver således et moment i ækvivalenskæden, der udfordrer samarbejdets grænsedragning, da grænsen hele tiden udfordres diskursivt af involveringen af nye parter, der ellers som udgangspunkt ikke er en del af samarbejdet.

Den Partnerskabsbaserede Ækvivalenskædes geografiske grænse momenter, *København* og *Sydhavnen*, udfordrer hinanden indbydes, da man på den ene side gerne vil, at samarbejdet forholder sig til hele København, men på den anden side kun vil gavne Sydhavnsområdet. Ydermere åbner begge momenter for samarbejdets geografiske grænse, eksempelvis, åbner momentet *Sydhavnen* for, at alle i hele området kan deltage i samarbejdet, og der sættes altså ikke nogen klar geografisk grænse. En differenslogik iagttages at være på spil som udfordrer *Den Partnerskabsbaserede ækvivalenskæde* muligheder for at fiksere samarbejdets grænse, da den geografiske grænse kan være mange ting.



Beslutningsgrænse momenterne

"Koordinationsforum er jo ikke på den måde et beslutningsorgan. De har ikke nogen formel magt. Det til sparring og koordinering. De kan ikke træffe beslutninger på vegne af de enkelte afdelinger. Man kan ikke sidde ude i de enkelte afdelinger, og så få at vide at nu skal man nedlægges, fordi det siger de i Koordinationsforum, jeg stemte i mod, men fik mindretal. Det kan ikke lade sig gøre. Det der kan besluttes, det er vægten i partnerskabet" (Øystein Leonardsen, Bilag 2, linje 262-266)

Vi kan i citatet ovenfor iagttage, hvordan samarbejdets beslutningsgrænse artikuleres at gå til der, hvor den beboerdemokratiske struktur starter ved afdelingerne i

Frederiksholmkarréernes suverænitet. Det understreger, at afdelingernes beboerdemokratiske struktur umuliggør, at samarbejdet kan træffe beslutninger på vegne af afdelingerne, og samarbejdet kan ikke tvinge den enkelte afdeling til at følge dets beslutninger. *Afdelingssuverænitet* bliver således et moment i ækvivalenskæden, da den beboerdemokratiske struktur er afgørende for samarbejdets beslutningsgrænse. Samarbejdets beslutningskompetence er kun inden for Partnerskabets og dets mere konkrete aktivitet. Dette er et udtryk for en ækvivalenslogik, da momentet sætter ækvivalenskædens grænse skarpt og fokuserer på vigtigheden af afdelingernes suverænitet.

Ligeledes artikuleres samarbejdets beslutningsgrænse at stoppe ved Områdefornyelsens styregruppe, som er sammensat af embedsmænd, politikere og repræsentanter fra de forskellige boligformer i Sydhavnen (Bilag 7):

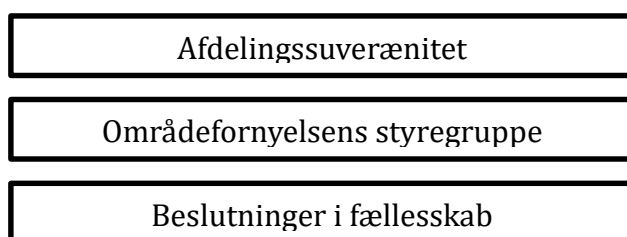
"Det styregruppen gør, det er at nedsætte arbejdsgruppe, og det har de gjort på det her område med by og handelsliv, og ligesom delegerer ansvaret for at udvikle strategien og den økonomi der omhandler strategien i arbejdsgruppen, når der så er en strategi så godkender styregruppen den, og så vil den strategi så indeholde et nyt forslag til lokalorganisering og økonomi" (Øystein Leonardsen, Bilag 2, linje 93-97).

Områdefornyelsens styregruppe bliver således et moment, der afgrænser samarbejdets beslutningsmuligheder, da det er dem, der har beslutningskompetencer i forhold til økonomi såvel som organisering. Styregruppens beslutningskompetence og dermed hvor samarbejdets grænse går til, understreges desuden af AKB og Områdefornyelsens beskrivelse af deres egne roller: *"Det, som er min og Rasmus' opgave, det er ligesom at supporte, coache, hjælpe de eksperimenter i at lykkes"* (Øystein Leonardsen, Bilag 2, linje 207-208). Styregruppen skal altså tage beslutningerne, og det er projektledernes (Rasmus Overgaard og Øystein Leonardsen) opgave at supporte og coache beboerne i at lykkes med deres aktiviteter, der af Øystein Leonardsen bliver betegnet som eksperimenter. Momentet *Områdefornyelsens styregruppe* sætter altså, som vi også så det med *afdelingssuverænitet*, en klar grænse for samarbejdets beslutningsgrænse. Momenterne synes nærmest at udtømme eller i hvert fald begrænse samarbejdets beslutningskompetencer til kun at handle om, hvad samarbejdet synes er en god idé, og så gennem indstillinger håbe at afdelingerne og styregruppen vælger at følge disse gennem deres beslutninger.

Der kan her iagttages en interessant relation til de strukturelle momenter, hvor der, som analyseret tidligere, forsøges at indlemme de strukturer der eksisterer i henholdsvis afdelingerne og Områdefornyelse. Der sættes altså en klar grænse i forhold til beslutningskompetence men åbnes for, at strukturerne skal være en del af samarbejdet.

Og måske netop i forhold til disse relationer mellem momenter kan der iagttages at blive artikulere momenter, der søger at udvide beslutningsgrænserne og trække i en anden retning. Der bliver nemlig i en af præsentationerne fra et Koordinationsforums møde givet udtryk for en knap så klar meningstilskrivning i forhold til hvor grænsen går. Her bliver der givet udtryk for, at styregruppen og koordinationsforum i fællesskab nedsætter arbejdsgrupper og i fællesskab tager beslutninger om f.eks. strategiplaner (Mødepræsentation, 2015, Bilag 6, s. 8). På den måde bliver *beslutninger i fællesskab* et moment i ækvivalenskæden, der trækker ækvivalenskæden i en anden retning end hvad vi ellers tidligere har iagttaget. Med dette moment søges samarbejdets kompetencer nemlig at blive udvidet til, at samarbejdet godt kan være med til at træffe nogle beslutninger, så længe det sker sammen med styregruppen, der ellers blev artikulere som værende egenrådig på området.

Beslutningsgrænserne er således ikke så klart defineret, og vi kan iagttage en differenslogik, da ækvivalenskæden omkring beslutningsgrænserne udvikles mod at rumme flere forskellige momenter, der trækker i forskellig retning, og grænserne iagttages dermed mere utydelige.



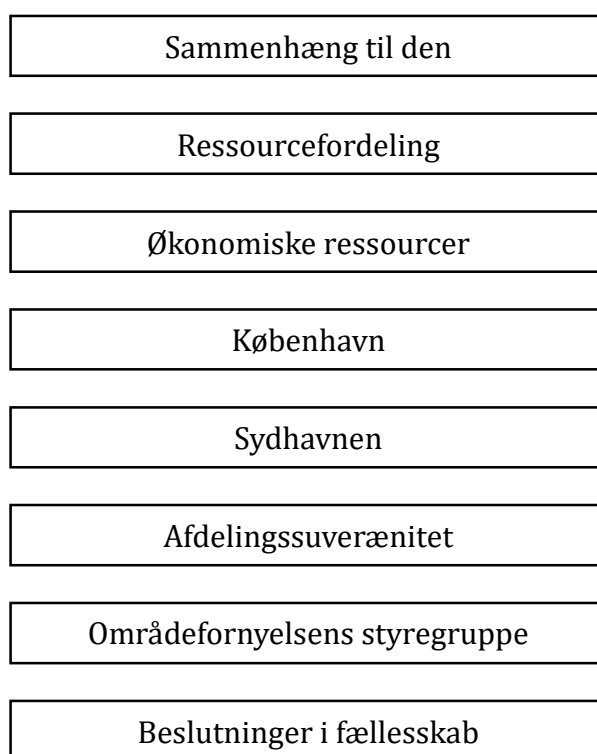
Opsummering – Den Partnerskabsbaserede Ækvivalenskæde

Vi har nu iagttaget hvordan Den Partnerskabsbaserede Ækvivalenskæde konstrueres. I nedenstående figur har vi samlet momenterne i ækvivalenskæden.

Den Partnerskabsbaserede Ækvivalenskæde kan ligesom den beboerdemokratiske også iagttages at sætte et paradoksalt forhold. AKB og Områdefornyelsen har generelt et ønske om at ækvivalenskæden skal rumme momenter, der søger at åbne deres ækvivalenskæde op for

nye momenter. Ækvivalensskæden sættes dog skarpt i forhold til hvilke beslutninger der kan lade sig gøre. Det bliver således paradoksalt, at de gerne vil åbne for nye momenter men ikke vil involvere nye momenter, når det kommer til momenter omkring beslutningsretten.

Dog synes beslutningsretten at udvikle sig i retning af en større grad af fællesskab, som sender den partnerskabsbaserede ækvivalensskæde i en spændende retning, hvor de søger at indlemme beboerne i højere grad, end der ellers tidligere er blevet italesat.

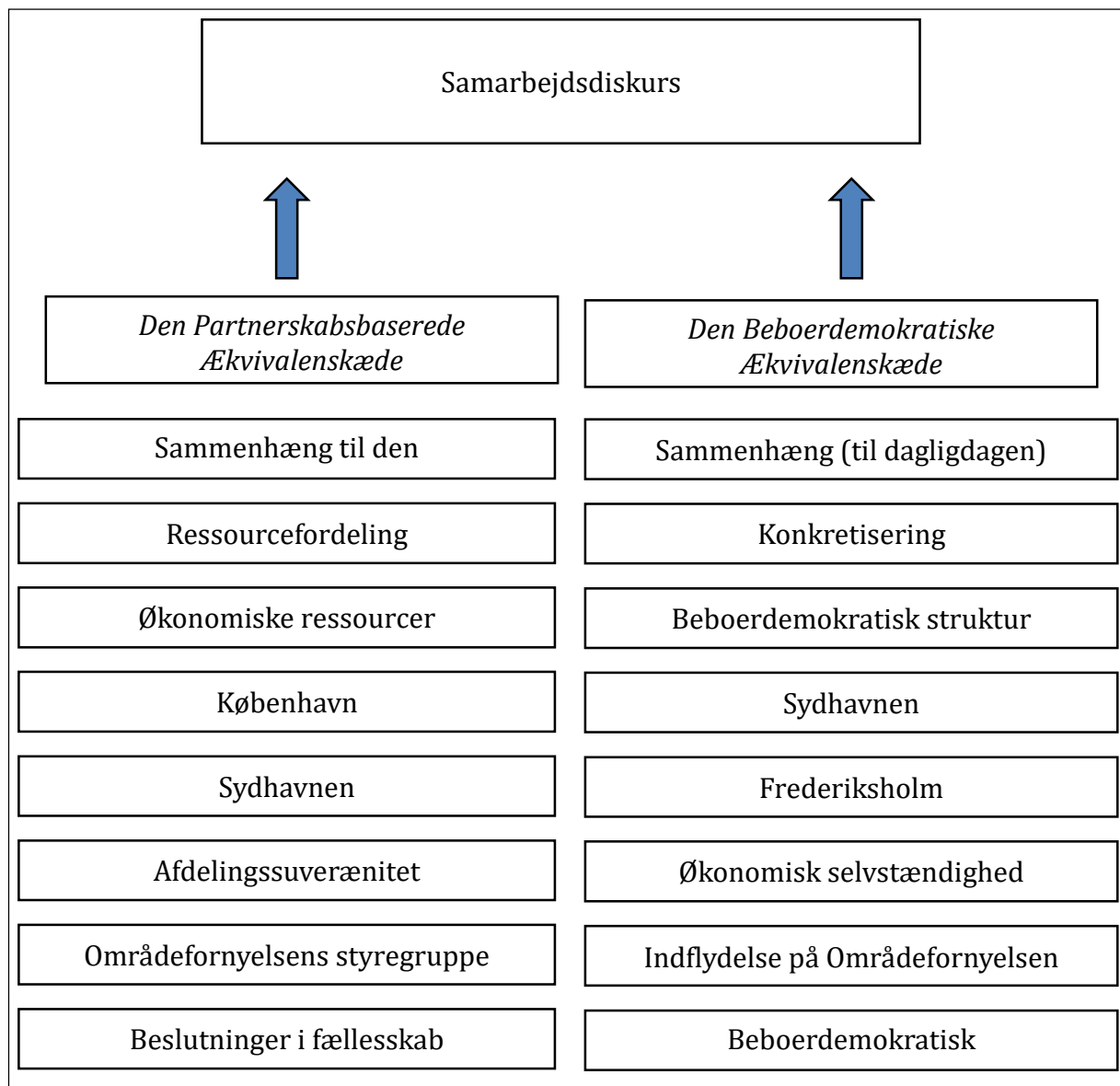


4.2.3 Sammenfatning

Vi har iagttaget, hvordan der konstrueres to ækvivalensskæder, der søger gennem en række momenter at tilskrive mening til en samarbejdsdiskurs i Frederiksholmpartnerskabet.

- Vi har med ækvivalensskæderne vist, hvordan momenter artikuleres på en bestemt måde og derved modificeres, så der sættes grænser for meningstilskrivningen til samarbejdet.
- Ækvivalensskædernes grænser var struktureret gennem de bærende momenter struktur, geografi og beslutningsret, der viste, hvordan parterne i Partnerskabet søgte at hegemonisere samarbejdsdiskursen i forskellige retninger, hvilket åbner for en analyse af konflikten mellem de to kæder.

Derudover kan kæderne sammenfattes på følgende måde:



4.3 Konfliktanalyse

I vores foregående analyse viste vi, hvordan der kunne iagttages to ækvivalenskæder, der søger at hegemonisere Frederiksholmpartnerskabets samarbejdsdiskurs. Vi analyserer de to ækvivalenskæders relation til hinanden og dykker ned i konflikten mellem de to kæder.

Vores analyse er struktureret efter de samme bærende momenter, struktur, geografi og beslutningskompetence og viser hvordan momenterne fra de to kæder, henholdsvis søger at udelukke eller indlemme hinandens betydninger. Vi analyserer, hvordan partnerne kæmper om at definere deres ækvivalenskæde som den styrende, hvilke udfordringer det giver, og

hvilket forhold der sættes mellem parterne. Begreberne antagonisme og agonisme, som vi har defineret i analysestrategien, vil blive centrale for analysen af parternes relationer.

Vi vil i dette afsnit også tage stilling til samarbejdet som politisk fællesskab med udgangspunkt i Hansen (2000) og fokusere på, hvordan ækvivalensskædernes relation har betydning for skabelsen af et fælles "vi". Vi fokuserer derudover også på, hvordan konflikterne sætter kontingensen i fællesskaberne på spil (Hansen, 2000, s. 142).

4.3.1 Kampen om samarbejdets strukturelle grænser

Vores første fokus er på kampen om at sætte samarbejdets strukturelle grænse. Beboerne søgte at tilskrive mening til samarbejdsdiskursen gennem et ønske om en simpel struktur, hvor der især var fokus på, at beboerdemokratiet skulle være fundamentet for et samarbejde baseret på konkrete aktiviteter.

Beboerdemokratiet er et af de grundlæggende momenter for beboernes deltagelse i samarbejdet. Derudover iagttog vi en mere praktisk tilgang til samarbejdet, hvor Partnerskabets aktiviteter skulle definere grænsen for samarbejdsstrukturen. Beboernes meningstilskrivning til momenterne kan i høj grad karakteriseres, som styret af en ækvivalenslogik. Momenter sætter en skarp grænse for, hvad der kan være en del samarbejdets struktur og dermed et klart skel mellem dette fællesskab og andre fællesskaber. De artikulerer altså stor lighed mellem det konkrete, deres dagligdag og beboerdemokratiet, og dermed kan de strukturelle grænser ikke gå længere end der, hvor beboerdemokratiet har sine grænser.

Vi vender tilbage til betydning for den hegemoniske kamp efter en kort indføring i de momenter, der i *Den Partnerskabsbaserede Ækvivalensskæde*, søger at sætte samarbejdets struktur. De momenter, som satte grænser for strukturen, fokuserede blandt andet på ressourcefordeling og økonomiske ressourcer. Momenterne søger at inkludere Områdefornyelsens Sydhavnens strukturer i samarbejdet for at få ressourcer af både menneskelig og økonomisk karakter til samarbejdets aktiviteter. Ydermere blev der også artikuleret en grænse for strukturen, der er vendt mod beboerne, hvor der var fokus på sammenhæng med beboerdemokratiet. Beboerdemokratiet er, for AKB og Områdefornyelsen i forhold til strukturen, kun et element af Partnerskabet og altså ikke fundamentet som hos beboerne. I den partnerskabsbaserede ækvivalensskæde artikuleres baggrunden for strukturen

at have et klart formål om at skabe engagement og involvere beboerne, som Øystein også understreger:

"For mig er det vigtigere, at vi gennem aktørinddragelse, borgerinddragelse får skabt nogle konstruktioner, som kan overleve partnerskabet end at partnerskabet resultatmål nødvendigvis opnås" (Øystein Leonardsen, Bilag 2, Linje 235-237)

Momenterne er udtryk for en differenslogisk diskursiv strategi, hvor det er deres forskel til hinanden, der sætter grænserne for samarbejdets struktur. Områdefornyelsens struktur, som *ressourcefordeling* og *økonomiske ressourcer* indlemmer i strukturerne, er netop en form for struktur i sin forskel til den beboerdemokratiske struktur. Områdefornyelsens strukturer kan siges at bidrage med faste ressourcer i form af ansatte og økonomi, og den beboerdemokratisk med ikke-faste ressourcer, der skal engageres og involveres. Det er denne forskelsrelation, som gør, at vi kan iagttage at grænserne for strukturen holdes åbne for at kunne tilføjer flest mulige ressourcer.

Antagonistisk samarbejdsstruktur

Der sættes således et modsætningsforhold op, da parterne artikulerer forskellige strukturelle grænser for samarbejdet. Når vi iagttager modsætningsforholdene bruger vi begreberne antagonisme og agonisme, som vi har defineret tidligere. I dette tilfælde kan vi iagttage et antagonistisk forhold, da de strukturelle grænser ikke både kan være beboerdemokratiske, og et spørgsmål om ressourcer. Også selvom den partnerskabsbaserede ækvivalenskæde søger at inkludere det beboerdemokratiske, så iagttager beboerne, at den kommunale områdefornyelses struktur sætter den beboerdemokratiske struktur under pres: *"Der kan man jo frygte, at beboerdemokratiet på en eller anden måde godt kan komme under pres..."* (Thomas Villars, Bilag 5, linje 49-50). Den kommunale områdefornyelse og administrationsselskabet AKB bliver på den baggrund et billede på en trussel mod beboerdemokratiet. Der kan ikke eksistere et beboerdemokrati, hvis beboerne ikke har deres demokratiske rettigheder, og hvis samarbejdet tillader at indlemme områdefornyelsens struktur af eksempelvis økonomiske årsager, mister beboerne en deres rettigheder.

Samarbejdsstrukturen bliver altså et spørgsmål om, at de to former for strukturer synes at udelukke hinanden eller i hvert fald svække meningen med beboerdemokratiet. Hvis

beboerdemokratiet sættes som udgangspunkt for samarbejdet, så bliver strukturen helt anderledes, end hvad der med partnerskabsaftalen gives udtryk for. Det er også derfor, at der internt mellem AKB og OMF bliver brugt tid på at afklare, hvordan ressourcefordelingen har betydning for deres forhold:

"Derfor kunne jeg tænke mig, at hvis man i partnerskabet på en eller anden måde havde fået taget snak om og beskrevet, hvordan det så fungerer i praksis i forhold til ressourcer, og hvor hurtigt det skal gå." (Rasmus Overgaard, Bilag 3, linje 63-66).

Kampen om samarbejdets struktur bliver derfor til en kamp mellem en stram og simpel struktur og en bred og åben struktur, som ikke trækker en skarp grænse til andre fællesskaber. Beboerne har beboerdemokratiet som udgangspunkt og sætter derfor skarpe grænser for hvilke momenter, der bruges for at udfylde samarbejdets struktur. Dette afviger fra partnerskabsaftalen og står i et antagonistisk forhold til momenter fra *den partnerskabsbaserede ækvivalenskæde*, og sætter samtidig gang i en helt anden fiksering af strukturens kontingens. Områdefornyelsen og AKB søger gennem deres differenslogiske diskursive strategi at sætte grænserne der, hvor de kan skabe mest muligt engagement. Den differenslogiske strategi synes at tyde på, at AKB og Områdefornyelsen søger at indlemme momenter i deres ækvivalenskæde, der gør, at de kan nærme sig beboerne. Man har respekt for det beboerdemokratiske perspektiv, men man vil ikke lade sig begrænse kun hertil i samarbejdets strukturelle grænse, da ressourcerne skal komme mange steder fra.

Strukturens kontingens bliver i denne kamp synlig og sættes på spil. Partnerskabsaftalen har tilbudt en samarbejdsstruktur, som særligt beboerne har ikke kunne se sig selv som en del af. AKB og Områdefornyelse synes til gengæld at koble deres momenter op på aftalens tilbud om struktur men afviger samtidig gerne fra denne for at skabe engagement og involvering af beboerne. Den antagonistiske kamp om strukturen for samarbejdet i Partnerskabet tydeliggør, at denne er udfordret af, at beboerne gerne vil sætte en skarp grænse til andre fællesskaber og bevare det de kender. Hvorimod Områdefornyelsen og AKB ikke vil sætte grænserne så skarpt, men samtidig, som vi vil analysere i et senere afsnit, er nødt til at inkludere beboerdemokratiet. Beboerne har nemlig stadig deres afdelingssuverænitæt, og derfor bliver deres involvering og engagement i samarbejdet af stor betydning for Partnerskabets udvikling.

Den strukturelle kamps indflydelse på samarbejdet

Når vi forstår samarbejdet og Partnerskabet som et politisk fællesskab, bliver det interessant at analysere, hvad kampen har af indflydelse.

I kampen om samarbejdsstrukturen kunne vi iagttage momenter, der sætter samarbejdsstrukturen forskelligt og står i et antagonistisk forhold til hinanden. De forskellige meningstilskrivninger påvirker derfor også Partnerskabets muligheder for at definere et fælles "vi", der betragtes som karakteristisk for politiske fællesskaber (Hansen 2000, s. 142). Det bliver således svært at artikulere et fælles "vi", når samarbejdets strukturelle grænse er til diskussion, og det ikke er fikseret, hvem der kan være med og ikke være med. Udfyldningen af strukturen giver altså ikke et klart fælles "vi", hvilket i høj grad kan skyldes den antagonistiske relation. I konflikten udfordres samtidig identifikationen med de nære demokratiske værdier, som beboerdemokratiet står for, og det store fokus på at inkludere nye ressourcer påvirker Partnerskabets muligheder som afgrænset politisk fællesskab.

Konflikten giver i stedet udtryk for den kontingens, som kampen om samarbejdsstrukturen ses som et forsøg på en fiksering af. Den antagonistiske relation bliver et udtryk for, at det ikke er lykket at fikse strukturen i stor nok grad. Vi iagttager dermed en konflikt mellem de to ækvivalenskæders forsøg på at sætte forskellige strukturelle grænser for samarbejdet. En konflikt som udfordrer fællesskabets måde at være fællesskab på, da det synes svært at definere et vi og sætte en grænse for det, samtidig med at der opnås enighed om et fælles vi.

4.3.2 Kampen om samarbejdets geografiske grænse

I dette afsnit sætter vi fokus på den geografiske grænse, der både kan være med til at udvide og indsnævre hvilke mulige strukturelle og beslutningsmæssige grænser, der kan iagttages at være mulige for samarbejdet.

Det skal forstås på den måde, at jo større et geografisk område, der søges indlejret i samarbejdet, jo mere kontingent og kompliceret synes grænsedragningen af struktur og beslutningskompetence. Ligeledes er grænserne vigtige i forhold til, hvilket område samarbejdets aktiviteter er rettet i mod. Blot til hukommelsen, så var de momenter, der blevet artikulert i forhold til den geografiske grænse som følger:

- Den Beboerdemokratisk ækvivalenskæde: *Frederiksholmkarréerne og Sydhavnen*

- Den partnerskabsbaserede ækvivalenskæde: *Sydhavnen* og *København*.

Beboerne artikulerer momenterne ud fra en praktisk tilgang, som også har relation til, hvordan de sætter samarbejdets strukturelle grænser om det konkrete og det nære. Derfor er beboerne også åbne for, at Partnerskabet kan lave aktiviteter, der både omhandler den enkelte afdeling men også aktiviteter for hele Sydhavnen. Når vi betragter, hvordan ækvivalenskæden sættes sammen, søger beboerne at sætte en klar grænse, der går ved Sydhavnen, som Lene f.eks. gør:

"Men der er mange af tingene som synes rigtige og som der skal gøres noget ved, og jeg synes også man skal få talt Sydhavnen op, for det er et fantastisk sted" (Lene Nielsen, Bilag 4, linje 335-336).

Beboernes diskursive strategi iagttages således ækvivalenslogisk, da beboerne sætter lighed mellem Sydhavnen og Frederiksholm, og at det vigtigste for dem er at se samarbejdets aktiviteter komme deres område, Sydhavnen, og bygningerne til gode. Den ækvivalenslogiske strategi gør også, at grænsen er klart sat i forhold til, hvilket geografisk område beboerne iagttager som væsentlige for samarbejdets strukturer og beslutningskompetencer at forholde sig til.

Vi analyserede i vores diskurskonstruktion, at AKB og Områdefornyelsen fokuserer på Partnerskabets mulighed for at påvirke et større formål, hvor resultaterne af samarbejdet kan få en større indflydelse end kun i Sydhavnen. Den geografiske grænse for samarbejdet sættes bredere end vi iagttog hos beboerne. Områdefornyelsen og AKB vil således gerne have, at samarbejdet ikke kun begrænser sig til Sydhavnen, men at det har mulighed for at påvirke og blive påvirket af eksempelvis andre områdefornyelser i København. Den diskursive strategi kan her iagttages som differenslogisk, da momenterne *København* og *Sydhavnen* konstituerer hinanden igennem deres forskellighed, og man søger at udvide ækvivalenskæden med ønsket om et større formål.

Den fredlige geografiske kamp

Den geografiske grænsedragning, som de to ækvivalenskæder sætter, installerer et modsætningsforhold, der dog ikke nødvendigvis umuliggør hinanden. Der er således ikke tale om et antagonistisk forhold, men i højere grad et agonistisk forhold, hvor parterne betragter hinanden som modstandere, der respekterer hinanden (Mouffe, 2002b, s.188).

Partnerne udviser en form for forståelse for, at der er forskellige ønsker om samarbejdets geografiske grænser. Beboerne henviser til, at når kommunen putter penge i Partnerskabet, så er de også interesseret i at få et afkast ud af det, eller som Thomas Villars beskriver det: *"Det er jo helt naturligt, hvorfor skulle det være anderledes når midlerne kommer derfra"* (Bilag 5, linje 153-154). Beboerne accepterer, at der tænkes en større sammenhæng ind i samarbejdet, når det er kommunale midler, der bruges, og accepterer forventningen om, at hele kommunen skal kunne nyde godt af, eksempelvis de løsninger som samarbejdet udvikler. På den anden side så er det også accepteret, at beboerne søger at bruge Partnerskabet til at trække grænserne hen mod der, hvor deres primære interesser er, nemlig i de enkelte afdelinger, hvilket Rasmus anerkender:

"Det er jo hele fundamentet for vores arbejde, for det er jo afdelingsbestyrelserne vi samarbejder med om at lave f.eks. bygningsforandringer eller lejlighedssammenlægninger eller trappekontrakter på erhvervslejemål" (Rasmus Overgaard, Bilag 3, Linje 205-208).

Det agonistiske forhold giver således mulighed for, at parterne kan være uenige uden, at det skal umuliggøre samarbejdet. Det er dog væsentligt at pointere, at det ikke betyder, at der ikke er kamp om at definere grænserne for Partnerskabet. Det er af stor betydning, hvis samarbejdets geografiske grænser defineres efter henholdsvis den ene eller anden parts mening, men grænsedragningen har mulighed for at ske efter gensidig forståelse.

Den agonistiske kamps betydning for samarbejdet

I kampen om samarbejdets geografiske grænser har den agonistiske relation stor betydning for muligheden for at skabe et fælles "vi" og skabe enighed om hvilken geografisk grænse, samarbejdet primært burde fokusere på. Den agonistiske relation anerkender i høj grad, at Partnerskabets parter er modstandere og ikke fjender, hvorfor de ikke umuliggør hinanden. Netop anerkendelse af hinanden som modstandere kan iagttages at give meget større muligheder for at arbejde sammen om fællesskabet og til dels opnå en grad af fiksering af den geografiske grænse. Parterne er i høj grad enige om, at Sydhavnen som bydel bør være en primær geografisk grænse for samarbejdet, og at det er vigtigt, at samarbejdet bidrager til udvikling Sydhavnen. Grænsen er dog stadig kontingent og åben, og parterne søger hele tiden at udforske den geografiske grænse. Det sker i form af AKB og Områdefornyelsens søgen mod

København og de større formål og beboernes søgen mod de enkelte afdelinger og optimering af deres udbytte af samarbejdet.

4.3.3 Kampen om samarbejdets beslutningsgrænser

Vi vil nu analysere kampen om den sidste af de grænser, som vi fokuserer på i vores diskursanalyse. Vi har, igen for hukommelsens skyld, samlet momenterne nedenfor og vil kort opsummere dem.

- Den Beboerdemokratisk ækvivalenskæde: *Økonomisk selvstændighed, beboerdemokratisk beslutningsmetode og indflydelse på Områdefornyelsen Sydhavnen*
- Den partnerskabsbaserede ækvivalenskæde: *Styregruppen, afdelingssuverænitet og beslutninger i fællesskab.*

Beboerne søger med deres ækvivalenskæde at få tilskrevet en formel beslutningskompetence, ved at artikulere den økonomiske selvstændighed og den beboerdemokratiske beslutningsmetode. De vil tilskrive samarbejdet mere magt og sætte en skarp grænse for, at det bør være samarbejdet, der med udgangspunkt i beboerdemokratiet skal træffe beslutninger i forbindelse med Partnerskabet. Beboerne fortsætter med at benytte en ækvivalenslogisk diskursiv strategi og sætter lighed mellem beboerdemokratiet og økonomisk selvstændighed. Deres lighed er konstituerende for momenterne – beboerdemokratiet kan ikke fungere uden økonomisk selvstændighed, og man ville have svært ved at få økonomisk selvstændighed uden de beboerdemokratiske principper. Fjenden bliver den eller dem, som søger at træffe beslutninger uden om demokratiet. Dog gøres denne grænse mindre tydelig, ved at beboerne søger at få indflydelse på Områdefornyelsen Sydhavnens generelle arbejde i området. Beboerne accepterer, at den beboerdemokratiske beslutningsmetode må vige for et mere borgerinddragelses perspektiv, hvor styregruppen træffer beslutninger på fællesskabets vegne. Et lille tegn på tilstedeværelsen af en differenslogik men det er dog væsentligt at pointere, at beboerne primært står hårdt på at beskytte deres egen selvstændighed gennem beboerdemokratiet.

Som vi så det i diskurskonstruktion af den partnerskabsbaserede ækvivalenskæde, så begrænsede momenterne, *afdelingssuverænitet* og *Områdefornyelsens styregruppe*, samarbejdets beslutningskompetence i en sådan grad, at samarbejdet var tømt for

beslutningsmuligheder. AKB og Områdefornyelsen sætter dermed en klar beslutningsgrænse mellem samarbejdet som fællesskab og Frederiksholm afdelingerne og styregruppen som andre fællesskaber i området. Vi kan således iagttage en ækvivalenslogik, som søger at begrænse samarbejdets muligheder for beslutninger, da man ikke vil overskride de beslutningsgrænser, som henholdsvis afdelingerne og styregruppen sætter. Ækvivalenskæden udvikler sig dog efter en differenslogik, da momentet *beslutninger i fællesskab* netop i sin forskel til de andre søger at udvide grænsen for samarbejdets beslutningsmuligheder. Samarbejdets beslutningsgrænse bliver derfor mindre tydelig, og der åbnes for, at samarbejdet godt kan være med til at træffe beslutninger om Partnerskabets aktiviteter og udvikling.

Antagonistiske beslutningsgrænser

Beboerne fokuserer meget på selvstændighed og de principper, der følger med beboerdemokratiet og sætter en klar grænse for samarbejdets beslutningskompetencer, og hvilke muligheder for beslutninger samarbejdet bør have. Vi kan derfor iagttage et antagonistisk forhold, da AKB og Områdefornyelsen sætter nogle helt andre grænser som søger begrænse samarbejdets muligheder for beslutninger. De begrænsede beslutningsmuligheder er en trussel mod beboernes artikulering af beboerdemokrati og selvstændighed. Der eksisterer altså en konflikt om, hvilke beslutningskompetencer samarbejdet har og får tildelt. AKB og Områdefornyelsen ækvivalenskæde udvikler sig dog også efter en differenslogisk diskursiv strategi, hvor de søger at artikulere momenter, som søger at tage højde for beboernes artikulationer. Konflikten synes dermed at bevæge sig i en mere agonistisk retning, hvor modstanderen erkendes og ikke længere er en fjende, ved at der åbnes for, at beslutninger kan træffes i fællesskab.

Kampen om beslutningskompetencers indflydelse på samarbejdet

Som Hansen (2000) skriver, så har politiske fællesskaber det svært uden nogen form for formel beslutningskompetence. Dette synes også her at være tilfældet. Partnerskabsaftalen har ikke tilbudt samarbejdet nogen former for beslutningsmuligheder (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1), og derfor søger hver ækvivalenskæde at sætte grænser for, hvad samarbejdet kan træffe beslutninger om. AKB og Områdefornyelsen forsøger at begrænse samarbejdets muligheder, dog med en lille åbning mod at beslutninger kan træffes i fællesskab. Beboerne derimod søger at fiksere beslutningskompetencens kontingens. Samarbejdet bliver altså udfordret af:

- Manglende formel beslutningskompetence,
- Uenighed om at hvilke beslutningskompetencer samarbejdet bør have
- Manglende rammer for hvordan samarbejdet træffer beslutninger

Igen udfordres samarbejdets muligheder for at skabe et fælles vi og udnytte Partnerskabets vision om helhed. Ydermere sætter manglen på beslutningskompetencer og kampen om dens grænser det politiske fællesskabs legitimitet på spil, hvilket udfordrer samarbejdets sammenhæng og beboernes medejerskab. Dog kan iagttagelsen af AKB og Områdefornyelsens skifte til en differenslogisk strategi åbne muligheden for, at samarbejdet i en eller anden grad får fikseret en for form beslutningskompetence i fremtiden.

4.3.4 Den hegemoniske kamp om samarbejdsdiskursen

Vi vil i dette afsnit samle op på den hegemoniske kamp mellem de to ækvivalens kæder og danne et samlet billede af kampen. Vi vil især fokusere på de antagonistiske forhold, der eksisterer i den strukturelle og beslutningsmæssige grænsedragning og de diskursive strategiers betydning for samarbejdets grænser.

Først og fremmest kan det iagttages, at de to kæder benytter sig af to forskellige diskursive strategier. Den beboerdemokratiske ækvivalens kæde anvender som udgangspunkt en ækvivalenslogisk strategi, og kæden sætter derfor skarpe grænser for, hvad der kan være en del af samarbejdet. Kæden søger med udgangspunkt i beboerdemokratiske principper at hegemonisere en samarbejdsdiskurs med konkrete og legitimerende grænser. Især beslutnings- og strukturgrænsen bliver sat for at understøtte de demokratiske værdier og sætte samarbejdets grænser på en hel særlig måde. Denne strategi installerer et ven/fjende forhold til den partnerskabsbaserede ækvivalens kæde, og dennes momenter bliver en trussel mod momenterne i den beboerdemokratiske. Den ækvivalenslogiske strategi sætter altså nogle ret klare grænser for samarbejdet, men i og med at flere af momenternes meningstilskrivning ikke er til forhandling, udfordres samarbejdets grænser af ikke at kunne benytte Partnerskabets åbenhed og fleksibilitet.

På den anden side kan vi iagttage en udpræget differenslogisk strategi i den måde, hvorpå momenterne i den partnerskabsbaserede kæde artikuleres. Denne strategi søger at skabe et ven/modstander forhold mellem kæderne og forsøger at inkludere de beboerdemokratiets

principper. Denne strategi gør grænserne mere utydelige eller mindre faste, da der er stor forskel i mellem momenterne eksempelvis mellem Områdefornyelsens struktur og den beboerdemokratiske. De differenslogiske momenter skaber en ækvivalenskæde, der konstant søger at udforske samarbejdets grænser og holde dem åbne, så Partnerskabets muligheder kan udnyttes. Samarbejdets grænser udfordrer dermed fikseringen, og deres kontingens åbner for en konstant forhandling om grænser. En konstant forhandling som sætter samarbejdets, som et politisk fællesskab, muligheder for at skabe et fælles vi og opnå en legitimerende funktion under pres.

Vi har altså at gøre med en hegemonisk kamp, hvor det antagoniske forhold mellem kæderne gør at samarbejdsdiskursen ikke er hegemoniseret. Kampen udfordrer samarbejdets grænser og samarbejdets måde at være et politisk fællesskab på. Samarbejdsdiskursen kan, med inspiration fra Torfing (2000), bedst beskrives som heterogen og ustabil.

4.3.5 Sammenfatning

I denne sammenfatning præsenteres de væsentligst pointer fra konfliktanalysen som vi vil tage os med videre.

- Konfliktanalysen har vist, hvordan samarbejdets grænser sættes omkring hver af de bærende momenter og hvilken relation, det skaber mellem parterne
- Kampen om samarbejdets grænser udfordrer sammenhængen med andre fællesskaber og samarbejdets måde at være politisk fællesskab på
- Relationen og parternes diskursive strategi har stor betydning for de fremadrettede samarbejds muligheder, der skal understøtte udviklingen

I det følgende konkluderer vi på den samlede diskursanalyse, og derefter går vi videre til at diskutere de konstitutive betingelser for ledelsesrummet.

4.4 Delkonklusion – diskursanalyse.

Vi har i denne analyse haft et fokus på Partnerskabets politiske karakter og har betragtet Partnerskabet som et politisk fællesskab. Vi introducerede i starten af afhandlingen et arbejds spørgsmål, der har været gennemgående i analysen Partnerskabets samarbejdsdiskurs. Vi har i diskursanalysen haft fokus på, hvordan der med Partnerskabet skabes en dislokation, der udfordrer samarbejdets grænser.

I den første del af diskursanalysen havde vi fokus på at analysere den dislokation, der fungerer som grundlag for analysen. Vi kunne med dislokationen iagttage, hvordan Partnerskabet satte en ny samarbejdsform, der åbnede op for en ny samarbejdsform. Dislokationen åbnede derfor for en kamp om at definere samarbejdets grænser, som vi iagttog i diskurskonstruktionen.

I diskurskonstruktionen betragtede vi, hvordan parterne tilskrev mening til hver deres ækvivalenskæde i forsøget på at hegemonisere samarbejdsdiskursen. Vi kunne her betragte henholdsvis *den beboerdemokratiske ækvivalenskæde* og *den partnerskabsbaserede ækvivalenskæde*, der begge var struktureret omkring de bærende momenter struktur, geografi og beslutninger.

Efterfølgende satte vi fokus på den konflikt, som blev skabt på baggrund af de to ækvivalenskæder. Her iagttog vi hvordan samarbejdets grænser italesættes gennem ækvivalenskæderne overfor hinanden og den relation, det skaber. Konfliktanalysen understregede at samarbejdets grænser har stor betydning for Partnerskabet, og relationen mellem parterne har stor betydning for Partnerskabets fremadrettede udvikling. Vi iagttog til slut samarbejdets antagonistiske relation som udtryk for et samarbejdsdiskurs, hvor der ikke kunne iagttages hegemoni.

Kapitel 5

5.1 Diskussion

Vi har nu været igennem de analytiske kapitler og sætter nu fokus på, hvordan vores analytiske pointer har betydning for ledelsesrummet i Partnerskabet. Vi diskuterer derfor vores iagttagelser i forhold til de konstitutive betingelser for ledelse, mere præcist muligheden for at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling i Partnerskabet. Vi diskuterer først de udfordringer og muligheder, som de analytiske kapitaler har åbnet op for og sætter dem i forhold til Partnerskabets mål om at skabe sammenhæng, medejerskab og udvikling. Vi foretager dermed en diskussion af, hvilke refleksioner analyserne har åbnet op for i forhold til ledelsesrummet, der bliver sat i Frederiksholmpartnerskabet.

Dernæst sætter vi dette særlige ledelsesrum i forhold til en ledelsesform, anden ordens ledelse, som en mulig måde at håndtere udfordringerne og udnytte mulighederne på. Denne del af diskussionen skal, igen, bidrage til en refleksivitet i forhold til, hvordan der skabes medejerskab, sammenhæng og udvikling. Vi søger ikke at give et normativt bud på, hvordan der skal ledes i Frederiksholmpartnerskabet eller generelt i partnerskaber. I stedet ønsker vi at bidrage til læserens refleksivitet og gennem en åbning af det refleksive intervenere i feltet for ledelse af partnerskaber.

De teoretiske inspirationskilder præsenteres løbende, men før vi starter, vil vi kort redegøre for vores forståelse af de tre begreber medejerskab, sammenhæng og udvikling. Begreberne præsenteres som centrale for Partnerskabets forløb:

"Områdefornyelsen arbejder ikke på individniveau og heller ikke inde i boligerne, mens AKB, København og den boligsociale helhedsplan ikke arbejder ude i det offentlige rum. Hvis indsatserne ikke koordineres vil de mangle sammenhæng i forhold til kvarterets samlede løft og borgernes ejerskab til indsatserne svækkes" (Partnerskabsaftalen, 2015, Bilag 1, s. 12)

Medejerskab forstår vi som en blanding af involvering og ejerskab, der bliver sat som nødvendige for at Partnerskabet skal nå i mål med de mange aktiviteter. Sammenhæng forstår vi som, at Partnerskabet indsættes i en speciel kontekst, hvor der skal være sammenhæng til omgivelserne og kvarterets samlede løft for eksempel til andre aktiviteter eller fællesskaber eller noget tredje som eksisterer i Partnerskabets omverden. Udvikling forstås som det

primære mål med Partnerskabet. Partnerskabet søger at sætte aktiviteter i gang, som skal bidrage til at Sydhavnen ændrer sig til noget andet og bedre. Udvikling for os bliver dermed til et spørgsmål om Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger, der kan bidrage til at udvikle Sydhavnen. Vores opdeling betyder ikke, at de tre begreber ikke hænger sammen og har en indbyrdes relation i forbindelse med Partnerskabet, hvilket vi også vil vise i vores diskussion af Partnerskabets ledelsesrum.

5.1.1 Analysernes konstitutive betingelser for Partnerskabets ledelsesrum

Vi har i Partnerskabet iagttaget en flerhed, der kommer til udtryk i Partnerskabets åbenhed og en diskursiv kamp om Partnerskabets politiske karakter. De to perspektiver har givet hver deres bud på ledelsesudfordringer, og samtidigt har de dækket to forskellige dele af partnerskabet. Vi har i begge tilfælde vist partnerskabets kontingente karakter, der i den første del kom til udtryk i den organisatoriske kompleksitet, der skabte både muligheder og udfordringer for helhedsorienteret udvikling. Kompleksiteten viste sig i denne analyse som partnerskabsaftalens dobbelthed i kontraktform og i form af polyfonien. I kapitel 4 iagttog vi en diskursiv kamp om grænserne for samarbejdet, der også her satte kontingensen på spil. Vi betragtede partnerskabet som et politisk fællesskab, der dislokerede det samarbejde, der eksisterede i Sydhavnen og åbnede for nye diskursive fikseringer.

Analysernes åbning for forståelsen af partnerskabets udfordringer og muligheder vil vi nu diskutere i forhold til medejerskab, sammenhæng og udvikling for derefter at betragte implikationerne samlet i forhold til de konstitutive betingelser for ledelsesrummet.

Medejerskab

Ledelsens muligheder for at skabe medejerskab bliver udfordret i begge vores analysekapitler. Den diskursive kamp om samarbejdets grænser kan iagttages at have betydning for mulighederne for medejerskab. De to ækvivalenskæders kamp om samarbejdets struktur, handler i høj grad om magten til at bestemme, hvem der må være med, henholdsvis, ikke med. Denne antagonistiske kamp om medlemskab i samarbejdet udfordrer Partnerskabets mål om medejerskab, da det ikke er fikseret, hvem det er skal og bør tage et ejerskab. Den partnerskabsbaserede ækvivalenskædes åbne og utydelige strukturelle grænse åbner op for, at strukturerne kan inkludere ressourcer, som ikke har en interesse i at tage medejerskab.

Beboernes ækvivalenslogik og skarpe grænser for samarbejdets strukturer kunne dermed godt iagttages som løsningen på denne åbenhed, men den ækvivalenslogiske tilgang til samarbejdsdiskursen kan iagttages netop at have en negativ indvirkning på medejerskabet. For kan beboerne selv tage medejerskab, når de ser de andre parter som "fjender" og som en trussel mod netop det, de artikulerer? Selve kampen om at sætte samarbejdets strukturelle grænser synes at kunne få en indflydelse på det medejerskab, Partnerskabet gerne vil opnå. Dette forekommer som en generel pointe for de antagonistiske kampe, vi analyserede i diskursanalysen. Vi kan derfor iagttage, at kampen om samarbejdsdiskursen i høj grad har betydning for ledelsens mulighed for at skabe medejerskab, hvilket også understreges af AKB og Områdefornyelsen, der med en differenslogisk strategi forsøger at trække den partnerskabsbaserede ækvivalenskæde i retning af beboerne.

Diskursanalytisk kan vi allerede nu konstatere, at medejerskab i et partnerskab bliver til et spørgsmål om at sætte en ramme for samarbejdet. En ramme, der drager nytte af nye ressourcer gennem Partnerskabets åbenhed, men at grænserne bør afbalanceres i forhold deltagernes særinteresser. Vi uddyber dette i diskussionens sidste del om anden ordens ledelse.

I vores systemteoretiske analysekapitel iagttog vi, hvordan partnerskabsaftalen udfordrede Partnerskabets muligheder for at opnå medejerskab, men ligeledes også skabte nogle muligheder herfor. Den kompleksitet og flerhed der blev iagttaget, udfordrer medejerskabet, da polyfonien og kontraktens dobbelthed kan besværliggøre deltagernes opbakning til Partnerskabets beslutninger. Eksempelvis udfordrer den lukkede sagsdimension, at mange aktiviteter synes at være fikseret på forhånd, eksempelvis deltagernes muligheder for at deltage og tage medejerskab, såfremt de ikke kobler sig til de fikserede aktiviteter. På den anden side, så åbner Partnerskabets produktive karakter og uddifferentiering med udviklingen af det nye Koordinationsforum for en række muligheder for at skabe medejerskab. Koordinationsforum udviklede sig til et strategisk styringscentrum, der giver mulighed for et mere strategisk og reflektivt fokus i Partnerskabet.

Uddifferentieringen åbner for, at deltagerne får større mulighed for at påvirke indholdet af de konkrete aktiviteter og projekter samt for aktiv deltagelse i selve udførelsen af dem. Der skabes således et sted i Partnerskabet, hvor der åbnes for mulighederne for en form for ledelse af

selvledelse. Koordinationsforum og Partnerskabets uddifferentiering giver mulighed for, at der kan skabes medejerskab, men ledelsesudfordringen bliver, med inspiration fra Rennison (2014), til et spørgsmål om, hvordan man kan motivere deltagerne til at tage medejerskab. Hvordan får man forskellige særinteresser motiveret om et specifikt projekt eller aktivitet, og hvordan fordeler man kompetencerne? Dette er igen noget vi diskuterer nærmere, når vi vender blikket på, hvad anden ordens ledelse synes at kunne bidrage med til ledelse af Partnerskabet. Nu vil vi diskutere, hvordan der iagttages muligheder og udfordringer med at skabe sammenhæng.

Sammenhæng

Vi indstiller nu blikket på de muligheder og udfordringer for at Partnerskabet kan skabe sammenhæng til sin omverden. Sammenhæng handler altså om at Partnerskabet søger at være et samlingspunkt for de forskellige aktiviteter og projekter, der skal udvikle Sydhavnen.

Systemteoretisk iagttages sammenhæng som, hvordan et system enten strukturelt kobler sig til eller genindfører omverden i skellet system/omverden. Det handler med andre ord, i forbindelse med denne case, om hvordan Partnerskabet som system og uddifferentieringen af subsystemer som Koordinationsforum, udvalg og arbejdsgruppe, lader sig irritere/ikke-irritere af systemerne i deres omverden. Vi analyserede eksempelvis i kapitel 3 genindførslen af "dem" på indersiden af socialdimensionens skel "os"/"dem", hvilket udfordrede Partnerskabets identitet. I partnerskabsaftalen søger man at skabe sammenhæng ved at utydeliggøre Partnerskabets identitet. Et ledelsesspørgsmål bliver i denne forbindelse til et spørgsmål om Partnerskabets identitet og grænsesætning til sin omverden. En grænse som vi i diskursanalysen iagttog som udfordret, hvilket uddybes senere.

Der er ydermere en systemteoretisk pointe i forhold til Partnerskabet og dens omverden. For hvis vi, med inspiration fra Andersen (2006, s. 172), forstår et partnerskab som en anden ordens organisation og dets medlemmer som første ordens organisation, bliver Partnerskabets omverden "udvidet" til også at omhandle medlemsorganisationernes omverden. Med andre ord er eksempelvis beboernes, AKBs og Områdefornyelsens omverdenener også en del af Partnerskabets omverden. Dette perspektiv åbner op for at Partnerskabet skal forholde sig til en række omverdenener i forhold til at opnå sammenhæng. Det synes dermed yderst komplekst

at opnå sammenhæng, da der eksisterer et væld af omverdenener, som ledelsen skal forholde sig til for at kunne skabe sammenhæng.

Den polyfoni vi iagttog, fremstår som en produktiv mulighed for at skabe sammenhæng, da et væld af logikker står til rådighed for Partnerskabets kommunikation og åbner dermed muligheder for at aktører lader sig irritere eller kobler sig hertil. Eksempelvis i Partnerskabets arbejde med miljø- og klimatilpasning kan beslutninger herom kommunikeres i en række koder, som kan være med til at skabe sammenhæng til andre aktører i Partnerskabets omverden. En form for sammenhæng som kan betyde inklusion af aktørerne i specifikke aktiviteter eller projekter. Ydermere åbner polyfonien samt uddifferentiering også for, at Partnerskabets og dens subsystemer kan koble sig til systemer i dens omverden og lade sig irritere og derved have mulighed for at opnå sammenhæng til, hvad der ellers sker i Partnerskabets omverden. Disse udfordringer og muligheder for sammenhæng til omverden synes at fordre en form for reflektiv ledelse, der kræver opmærksomhed på polyfoniens udfordringer, men også dens produktive karakter i forhold at kunne skabe sammenhæng. Derfor synes der at opstå spørgsmål om, hvordan Partnerskabet undgår at grænserne til omverdenen utydeliggøres i en sådan grad at identiteten udfordres? Mulighederne herfor søger vi at finde i vores diskursanalyse.

I det diskursanalytiske kapitel kunne vi i konfliktanalysen iagttage, hvordan kampen om samarbejdets geografiske grænse havde udviklet sig til en agonistisk kamp. Denne kamp gør, at den geografiske grænse fremstår som nogenlunde stabil, dog stadig heterogen, da parterne søgte at udvide, henholdsvis, indsnævre grænsen. En stabil geografisk grænse for samarbejdet kan bidrage til at omverdenens kompleksitet kan "begrænses" til at omhandle aktører/systemer i Sydhavnen. Der gives altså mulighed for at det at skabe sammenhæng, kan stabilisere sig om at forholde sig reflektivt til de omverdenener, der kan iagttages at være i Sydhavnen. Den antagonistiske kamp om samarbejdets strukturelle grænser udfordrer dog disse muligheder, da Partnerskabets strukturelle grænser ikke synes at være fikseret, og strukturerne kan derfor være med til åbne op for nye omverdenener som Partnerskabet opnår sammenhæng med. Eksempelvis ved at inkludere Områdefornyelsens strukturer dukker Københavns Kommune og andre Områdefornyelser op som potentielle aktører, man skal indgå i sammenhæng med. Ledelse synes dermed også at blive til et spørgsmål om at kunne forholde sig reflektivt til de geografiske og strukturelle grænse og forstå at bruge grænsedragningen

som kompleksitetsreducerende og sammenhængsskabende. Uden dog at tabe det, der ekskluderes, af syne, da disse på et senere tidspunkt kan blive relevante for Partnerskabets sammenhæng.

Udvikling

Vores forståelse af udvikling handler om Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger og gennemføre de projekter og aktiviteter, der skal bidrage til, at der skabes udvikling i Sydhavnen.

Den antagoniske kamp om samarbejdets beslutningsgrænser, som vi analyserede i diskursanalysen, betyder at Partnerskabets muligheder for at skabe udvikling bliver udfordret. Kampen opstår, da der ikke er tilskrevet nogen formel beslutningskompetence til selve samarbejdet i Koordinationsforum, og særligt beboerne iagttager dermed at beboerdemokratiet er under pres. Når vi betragter samarbejdet som et politisk fællesskab, er fællesskabets legitimitet (forstået som beslutningskompetence) af væsentlig betydning for et samarbejdes succes. En manglende formel tildeling af beslutningskompetence er "*(...)kilde til en række frustrationer(...)*" (Hansen, 2000, s. 148). Beboerne søger gennem en ækvivalens logisk strategi at artikulere momenter, der skal sikre beboerdemokratiets indflydelse på beslutninger, der skal tages om Frederiksholmkarréerne.

AKB og Områdefornyelsen artikulerer på den anden side momenter som *afdelingssuverænitet* og *Områdefornyelsens styregruppe*, der skal beskrive, hvorfor der netop ikke kan være en formel beslutningskompetence. Afdelingerne i Frederiksholmkarréerne og styregruppen har beslutningskompetencerne over det, som samarbejdet vedrører, og derfor kan der ikke være en formel beslutningskompetence. AKB og Områdefornyelsens diskursive strategi udvikler sig dog til at være differenslogisk, da man søger at præcisere, hvad samarbejdet så kan træffe beslutninger om og åbne for, at der kan træffes fælles beslutninger med Områdefornyelsens styregruppe. Hvis vi skal følge Hansen(2000), så bliver ledelsesudfordringen diskursivt at få tilskrevet en eller anden form for formel beslutningskompetence, da udviklingen og Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger er udfordret af denne kamp.

Den systemteoretiske analyse understreger denne pointe, da Koordinationsforum udviklede sig til et strategisk centrum, men et strategisk centrum uden mulighed, for at træffe

beslutninger. Uddifferentiering åbner dog for nogle ledelsesmuligheder for at skabe udvikling, da denne åbner for, at de forskellige subsystemer kan tilskrives et strategisk fokus, som vil kunne stabilisere systemets beslutningspræmisser. Det er dog en væsentlig pointe omkring beslutninger, at disse først bliver til beslutninger retrospektivt. Med andre ord er en beslutning først en beslutning, når der kobles til denne som en beslutning. Derfor vil et partnerskab altid være udfordret af at sikre, at dens parter kobler sig til dens beslutninger som beslutninger ellers er kommunikation bare snak (Andersen, 2006, s. 172). Denne problematik kan også iagttages at opstå system internt i Partnerskabet, der som vist består af en række subsystemer; disse subsystemers beslutninger bliver først til beslutninger, når de andre systemer kobler sig hertil. Eksempelvis bliver en beslutning i en arbejdsgruppe teoretisk set ikke til beslutning, før Koordinationsforum og/eller Områdefornyelsens styregruppe kobler sig til denne som en beslutning. Uddifferentieringen skaber altså både muligheder for beslutninger gennem strategisk fokus og stabile beslutningspræmisser, men øger ligeledes kompleksiteten vedrørende hvornår noget er en beslutning og dermed udfordres udviklingen.

5.1.2 Partnerskabets særlige rum for ledelse

Den ovenstående diskussion har forholdt sig til de tre begreber som Partnerskabet søger at skabe, nemlig medejerskab, sammenhæng og udvikling. Vi vil nu forsøge at skabe et samlet billede af de konstitutive betingelser for Partnerskabets ledelsesrum, som vores analyse åbner op for en refleksion af.

Diskussionen viser, at der både er muligheder for og udfordringer med at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling. Ledelsesrummet bliver konstitueret af en række udfordringer, der gør det problematisk for Partnerskabet at opnå medejerskab, sammenhæng og udvikling. Udfordringer omkring hvordan man formår at sætte de rette grænser, skabe rum og rammer for deltagernes særinteresser og opnå koblinger til beslutninger. Der eksisterer en række forhold omkring Partnerskabet og samarbejdet, som øger kompleksiteten og sætter kontingens i spil, en kompleksitet og kontingens, der umiddelbart kan være svær at håndtere. Vores analyser viste dog også, at der åbnes op for en række ledelsesmuligheder, som kan imødekomme kompleksiteten, kontingensen og de udfordringer, som der opstår. Partnerskabet har nemlig også en produktiv karakter, som bidrager til Partnerskabets ledelsesrum. Både polyfonien og uddifferentieringen i subsystemer samt kampen om samarbejdets grænser åbner for nogle muligheder for en bestemt form som ledelse, der formår

at forholde sig refleksivt til det særlige ledelsesrum som diskussion ovenover har skitseret. Derfor vil vi nu diskutere ledelsesrummet, i forhold til en særlig form ledelse, *anden ordens ledelse*.

5.2 Anden orden ledelse og Frederiksholmpartnerskabet

Denne gang sætter vi begrebet, *anden ordens ledelse*, i forhold til afhandlingens samlede analytiske pointer og ikke kun til udviklingen af det nye koordinationsforum. Fokus er på grænsesætningen og refleksiviteten, der har vist sig at være centrale for de konstitutive betingelser for ledelsesrummet. Vi vil til denne diskussion bringe Højlund (2014b) i spil igen, men også inddrage Rennison (2014) og hendes pointer om de fire lederskaber. Rennison (2014, s. 64) præsenterer anden ordens ledelse som en ikke *"fast essens, men en flydende emergens, der bliver til og får foreløbig substans via noget andet"* og fremstiller på denne baggrund fire lederskaber. Vi vil primært fokusere på *polygamiens lederskab*, der handler om at der ledes *"via et netværk af forskelligartede partnere"* (Rennison, 2014, s. 65). Højlund antager med baggrund i systemteorien at anden ordens ledelse handler om: *"at sætte og opretholde grænser, at muliggøre beslutninger (og) at iagttage virkninger gennem at iagttage andres iattagelser"* (2014b, s. 105).

Vi vil derfor som afslutning på vores diskussion sætte pointerne fra denne i forhold til Rennison (2014) og Højlunds (2014b) bidrag. I vores diskussion er det især en fremtrædende grænse- og beslutningsproblematik, som er konstituerende for Partnerskabets ledelsesrum og muligheder for at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling. Ledelse iagttages dermed at blive til et spørgsmål om evnerne til at sætte grænserne, der hvor der opnås en ansvarliggørelse af deltagerne og om at forholde sig refleksivt hertil ved at iagttage grænsernes virkninger. Partnerskabets åbenhed synes at nødvendiggøre at *"lederskabet iagttager netværkssystemet og trækker i udgangspunktet en grænse mellem, hvad/hvem der hører til systemet, og hvad der er omverden herfor"* (Rennison, 2014, s. 73).

Partnerskabets uddifferentiering og Koordinationsforums strategiske centrale placering, skaber en mulighed for at ledelsen kan trække disse grænser og få nemmere ved at opretholde dem, da det ikke er helheden de skal forsøge at sætte en grænse for, men mere specifikt på subsystemener eller de konkrete projekter. Den flerhed af grænser, der skal sættes og opretholdes kræver, at ledelsen forholder sig refleksivt til disse grænser og iagttager andres

iagttagelser af grænsesætningen. En refleksivitet som skal bidrage til at Partnerskabet kan finde *"det punkt, hvor modstand og modsigelse ikke er destruktiv, men produktiv for (...) netværkets fortsatte samarbejde"* (Rennison, 2014, s. 73).

Grænsedragningen skal i et systemteoretisk perspektiv sættes i både den tidslige, sociale og sagsdimension. Forstået på den måde, at der skal arbejdes strategisk med tiden som en værdi, og man skal turde sætte forskellige tidsligheder i spil (Højlund, 2014b). Det kan også gøres socialt i forhold til Partnerskabets identitet, og hvem der er de væsentligste deltagere, men også ved at aktivere deltagere gennem at sætte sagsdimensionen på spil, og åbne op for deltagernes bidrag til både opgaver og løsninger. Diskursteoretisk handler det om at forholde sig refleksivt til den diskursive kamp, som vi i vores analyse har åbnet op for. Samarbejdet som et politisk fællesskab og skabelsen af et fælles "vi", kan muliggøres ved at skabe agonistiske forhold og et ven/modstander forhold, hvor man er enige om reglerne og kan blive enige om at være uenige. Ledelsesopgaven bliver altså at sætte nogle rammer for samarbejdet, der ansvarliggør parterne, men giver plads til deres særinteresse eller rum til skiftende særinteresser. Diskursteoretisk kan den differenslogiske strategi være et godt middel hertil. Udfordringen er, at hvis ækvivalenskæden vil det hele, bliver den i sidste ende ingenting og samarbejdet taber betydning og dermed mindskes mulighederne for især medejerskab.

At muliggøre beslutninger og dermed skabe udvikling, synes i forbindelse med Frederiksholmpartnerskabet at blive til et spørgsmål om at få sat de førnævnte grænser og stabilisere eksempelvis Koordinationsforummets beslutningspræmisser på en sådan måde, at deltagerne kan koble sig hertil. Ligeledes bliver det til et spørgsmål om at udnytte polyfoniens produktive karakter og bruge den strategisk i forhold til, hvilket system der skal koble sig til beslutningen som en beslutning. Det handler om både at fiksere beslutninger i en bestemt kode, men samtidig drage nytte af Partnerskabets åbenhed for at aktører henholdsvis internt og i omverden kan koble sig hertil. Partnerskabets åbenhed muliggør nemlig, at et væld af systemer kan koble sig til kommunikationen og skabe et indbyrdes irritationsforhold, der vil øge sammenhængen, medejerskabet og bidrage til at skabe udvikling i Sydhavnen.

Vores diskussion af de analytiske kapitler i denne afhandling har vist, at der henholdsvis kan iagttages muligheder og udfordringer for ledelsen i forbindelse med at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling i Frederiksholmpartnerskabet. Ledelsesrummet bliver konstitueret

af række udfordringer, som primært udfordrer ledelsens muligheder for at sætte grænser og tage beslutninger. I ledelsesrummet kan der dog også iagttages en række muligheder for at drage nytte af Partnerskabet og skabe sammenhæng, medejerskab og udvikling. Ledelsesrummet kan med andre ord siges både at muliggøre, men også umuliggøre Partnerskabets mål om at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling.

Anden ordens ledelse synes at stille sig til rådighed som en særlig form for ledelse, der kan bidrage til en ledelsesmæssig håndtering Partnerskabets udfordringer og øge ledelsens refleksivitet og forståelse af Partnerskabets ledelsesrum.

Kapitel 6

6.1 Konklusion

I indledningen af denne afhandling redegjorde vi for baggrunden for at skrive vores kandidatafhandling om netop dette emne. Baggrunden var en interesse og nysgerrighed over fænomenet partnerskaber, der synes at fremstå som en naturlig løsning på velfærdsudfordringer, der går på tværs af grænserne mellem det offentlige, private og frivillige. Det ledte os frem til en problemformulering, der lyder som følgende:

Hvordan konstruerer et partnerskab, Frederiksholmpartnerskabet, en ny samarbejdsform, der udfordrer mulighederne for at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling?

For at kunne besvare problemformuleringen har vi lavet to analysekapitler og en diskussion, der alle bidrager til besvarelsen. Vores overordnede konklusion er, at en ny samarbejdsform konstrueres i kampen om grænserne for samarbejdet og Partnerskabets måde at være partnerskab på. Partnerskabets åbenhed og samtidige forsøg på fiksere denne kontingens udfordrer og muliggør måden, hvorpå der kan samarbejdes og dermed konstruktionen af en ny samarbejdsform. Frederiksholmpartnerskabet som en ny samarbejdsform åbner for kontingensen og installerer en diskursiv kamp om at definere samarbejdsgrænser samt en ny organisatorisk struktur. Dette har konstitutive betingelser for samarbejdets ledelsesrum, der udfordrer mulighederne for at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling. Samarbejdsformen konstituerer nogle særlige ledelsesudfordringer, der synes at kræve en særlig form for ledelse. Vi uddyber disse pointer i det følgende og gennemgår de enkelte kapitlers konklusioner.

Vores første analysekapitel bestod af tre delanalyser, der hver især understøttede nedenstående arbejdsspørgsmål: *Hvordan kan partnerskabsaftalen iagttages at udfordre Partnerskabets mål om helhedsorienteret udvikling?*

Vores første analyse viste en dobbelthed i partnerskabsaftalen, der kunne iagttages som en kontrakt af første orden og en kontrakt af anden orden. Partnerskabsaftalen blev altså både en realiseringsmaskine og en mulighedsmaskine, der både har fokus på at realisere de aftalte forpligtigelser og åbne op for nye muligheder for samarbejde. Denne dobbelthed udfordrer

ledelsen af Partnerskabet, da der skal tages stilling til hvorvidt operationen handler om at realisere et samarbejde eller muliggøre nye samarbejdsmuligheder.

Vores anden analyse viste, at der i partnerskabsaftalen var mulighed for koblinger til mange forskellige funktionssystemer. De mange muligheder skaber en polyfoni, der udfordrer Partnerskabets muligheder for at træffe beslutninger samtidig med, at der gives mulighed for, at partnerskabsaftalen kan kvalificere beslutningerne med de mange muligheder for koblinger. De mange muligheder betyder dog, at der i Partnerskabet stilles store krav til strategi og refleksivitet for at kunne rumme Partnerskabets flerhed.

Netop håndteringen af aftalens dobbelthed og polyfoni analyserede vi i den tredje analyse, der tog udgangspunkt i de udfordringer der var identificeret i de første to analyser. Vi undersøgte hvordan partnerskabsaftalen søgte at håndtere den kompleksitet, der blev skabt i aftalen gennem uddifferentiering. Vi iagttog derudover Partnerskabets åbenhed og refleksivitet med udviklingen af det nye koordinationsforum, der kan iagttages som et bud på håndtering af Partnerskabets kompleksitetsudfordringer.

I vores anden analysedel satte vi fokus på Partnerskabets politiske karakter og har betragtet Partnerskabet som et politisk fællesskab gennem arbejdsspørgsmålet: *Hvordan skabes der med Partnerskabet en dislokation i samarbejdsdiskursen, der udfordrer samarbejdets grænser?*

Vi så i diskursanalysen, hvordan der med Partnerskabet blev skabt en dislokation, der åbnede for nye diskursive fikseringer. I den første del af diskursanalysen var fokus på at analysere dislokationen, der fungerede som grundlag for en analyse af nye diskursive fikseringer. Vi kunne med dislokationen iagttage, hvordan Partnerskabet satte en ny samarbejdsform, der åbnede op for nye muligheder. Dislokationen åbnede op for en kamp om at definere samarbejdets grænser, som vi iagttog i diskurskonstruktionen. I diskurskonstruktionen betragtede vi, hvordan parterne tilskrev mening til hver deres ækvivalenskæde i forsøget på at udfylde samarbejdsdiskursen som den hegemoniske diskurs. Vi kunne her betragte henholdsvis *den beboerdemokratiske ækvivalenskæde* og *den partnerskabsbaserede ækvivalenskædes* meningstilskrivninger, der begge var struktureret omkring de bærende momenter struktur, geografi og beslutninger. Efterfølgende satte vi fokus på den konflikt som blev skabt på baggrund af de to ækvivalenskæder. Her iagttog vi, hvordan samarbejdets

grænser blev italesat gennem ækvivalenskæderne overfor hinanden, og relationen det skabte. Konfliktanalysen understregede, at samarbejdets grænser og relationen mellem parterne har stor betydning for Partnerskabets fremadrettede udvikling. Vi iagttog til slut samarbejdets antagonistiske relation som udtryk for en samarbejdsdiskurs, hvor der ikke kunne iagttages hegemoni.

I diskussionen satte vi vores analyser i spil i forhold til de tre begreber medejerskab, sammenhæng og udvikling. Diskussionen satte fokus på partnerskabskonstruktionens ledelsesmuligheder og udfordringer i forhold til de tre begreber på baggrund af analyserne og viste at partnerskabskonstruktionen rummer både muligheder og begrænsninger. Partnerskabskonstruktionens åbenhed blev således sat i spil i diskussionen, og vi vil nu fremhæve de mest centrale pointer.

Ledelsesrummet bliver konstitueret af en række udfordringer, der gør det problematisk for Partnerskabet at opnå medejerskab, sammenhæng og udvikling. Udfordringer om hvordan man formår at sætte de rette grænser, skabe rum og rammer for deltagernes særinteresser og opnå koblinger til beslutninger. Der eksisterer en række forhold omkring Partnerskabet og samarbejdet som øger kompleksiteten og sætter kontingens i spil, en kompleksitet og kontingens, der umiddelbart kan være svær at håndtere. Vores analyser viste dog også, at der åbnes op for en række ledelsesmuligheder som kan imødekomme kompleksiteten, kontingensen og de udfordringer som opstår. Partnerskabet har nemlig også en produktiv karakter, som bidrager til Partnerskabets ledelsesrum. Både polyfonien og uddifferentieringen i subsystemer samt kampen om samarbejdets grænser åbner for nogle muligheder for en bestemt form som ledelse, der formår at forholde sig refleksivt til det særlige ledelsesrum. Anden ordens ledelse bliver således en ledelsesmulighed for dette, der fokuserer på at sætte og opretholde grænser, muliggøre beslutninger samt at iagttage gennem andres iagttagelser.

Partnerskaber åbner altså for en samarbejdsform, der både muliggør og udfordrer medejerskab, sammenhæng og udvikling. Det stiller således store krav til parterne i Partnerskabet at styre projekter som disse, hvorfor det er vigtigt at fokusere på en refleksiv tilgang til Partnerskabets mange muligheder og udfordringer. Vi håber derfor, at denne afhandling kan bidrage til en øget refleksivitet og give anledning til at ledelsen i

Frederiksholmpartnerskabet får øje på, hvordan de kan bidrage til at skabe medejerskab, sammenhæng og udvikling.

6.2 Perspektivering

I vores arbejde med afhandlingen er vi stødt på perspektiver, der også kunne have givet et interessant blik på Frederiksholmpartnerskabet og mulighederne for medejerskab, sammenhæng og udvikling. Disse perspektiver præsenterer vi nu i det følgende.

Et af de mest oplagte perspektiver der kunne have belyst vores problemstilling på anden vis er et perspektiv på ledelse af frivillige, der blandt andet er studeret af Anders la Cour (2014). En stor del af Områdefornyelsen i Sydhavnen og Frederiksholmpartnerskabet er bygget op omkring aktivering og ledelse af frivillige, der dog i vores afhandling italesættes som beboere. Det kunne have været interessant at betragte, hvordan parterne iagttager frivilligheden i Partnerskabet samt hvilke udfordringer og muligheder frivilligheden giver for Partnerskabet. la Cour beskæftiger sig med en systemteoretisk tilgang til frivillighed og analyserer den frivillige sociale indsats. Her iagttager han især forskellen mellem formel omsorg/uformel omsorg, der betegner forskellen mellem den private, ulønnede omsorg, der er baseret på følelser og den professionelle, specialiserede og offentlige omsorg, der er specialiseret og følelsesmæssig neutral (la Cour, 2014, s. 40). Frivilligheden kunne have givet et blik for, hvordan Partnerskabets kommunikation former frivilligheden i Sydhavnen og hvilken betydning det har for medejerskab, sammenhæng og udvikling i Frederiksholmpartnerskabet.

Et andet perspektiv, der også kunne have bidraget til forståelsen af partnerskaber er Gunther Teubners systemteoretiske perspektiv omkring hybrider eller anden ordens organisationer (Teubner, 2002). Teubner betragter anden ordens organisationer som organisationer, der kun kan eksistere i krav af første ordens organisationer (Teubner, 2002, s. 321). En beslutningsanalyse af første ordens organisationens koblinger til Partnerskabets beslutninger, som en anden ordens organisation, kunne have været et interessant perspektiv, men ville dog have krævet yderligere empirisk materiale. På den måde ville vi have kunnet betragte Partnerskabets udvikling i et andet perspektiv, hvilket kunne have givet en forståelse af, hvordan Partnerskabets aktiviteter trækker Partnerskabet i en bestemt retning samt AKB og Områdefornyelsens kobling til Partnerskabet.

Et tredje perspektiv, der også er dukket frem i arbejdet med afhandlingen, er et fokus på magt. Magt som begreb rummer mange forskellige forståelser, og derfor kunne det fra vores perspektiv have været interessant at betragte magt. Det perspektiv kan blandt andet være magtforholdet mellem staten og borgeren, som Bang, Dyrberg og Hoff samler forskellige perspektiver på (Bang, Dyrberg & Hoff, 2005). Her er der især fokus på adgang og anerkendelse, hvor adgang omhandler hvilke aktører, deltagelsesmuligheder og samspilsrelationer, der tildeles i den politiske styring, og derfor også hvem der udelukket (Bang, Dyrberg & Hoff, 2005, s. 29). Anerkendelse handler i deres perspektiv om den politiske menings- og identitetsdannelse, der gøres gældende hos aktører, der deltager i den politiske beslutningsproces. Derudover handler det om legitimitet i beslutninger og dagsordener overfor de borgere, som beslutningerne er rettet imod (Bang, Dyrberg & Hoff, 2005, s. 29). I dette perspektiv havde vi således fået blik for et større perspektiv på den politiske styring af Partnerskabet, der også kunne have været interessant for afhandlingen at fokusere på.

Betrakter vi vores afhandling som en introduktion til Frederiksholmpartnerskabet, kunne det også være interessant at gå dybere i Partnerskabets enkelte delprojekter. Her kunne det være interessant at iagttage partnerskaber som en måde at håndtere miljø og klimaudfordringer eller Partnerskabet som en måde til at skabe øget by- og handelsliv, som er to centrale områder i Partnerskabet. I netop den type projekter kunne det være interessant at iagttage den frivilliges betydning for projektets udvikling.

En anden empirisk sammenhæng hvor det kunne være interessant at betragte Frederiksholmpartnerskabet er i forhold til andre partnerskaber, der er blevet indgået i København. Det kunne være interessant at betragte, hvorvidt der kunne iagttages de samme udfordringer og muligheder, og hvordan disse er blevet håndteret. Har der været samme udfordringer i forhold til medejerskab af partnerskaber, og hvis det er boligselskaber med beboerdemokrati, hvordan er dette aspekt i så fald blevet håndteret.

Vores afhandling åbner op for forskning i forskellige retninger både teoretisk og empirisk, der kan være interessante for andre at betragte. Det står i hvert fald klart, at projektlederne og de frivillige forvirres af partnerskabskonstruktionens åbenhed og de mange muligheder, det skaber. Vores afhandling vil derfor også være interessant at læse, hvis man har interesse for

projektledelse på grænsen mellem det offentlige, private eller frivillige, hvilket også har været en klar ambition i arbejdet med afhandlingen.

Litteraturliste

Bøger og Tekster

- Andersen, N.Å. (1999). *Diskursive analysestrategier: Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, N.Å. (2001). *Beslutningens Ubesluttelighed*, Forskningspapir
- Andersen, N.Å. (2002). *Polyfone organisationer*, in: Nordiske Organisationsstudier, Vol. 4(2), 25-51
- Andersen, N.Å. (2006). *Partnerskabelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, N.Å., & Pors J. G. (2014). *Velfærdsledelse: Mellem styring og potentialisering*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bang, H., Dyrberg T. B., & Hoff J. (2005). *Magtens nye ansigt*, (s. 13-36) In: *Magtens nye ansigt: Netværkspolitik, kulturstyring og ny elitisme*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard L. (2015). *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udg. ed.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, A.D. (2000). *Lokaludvalg som konstruktion af lokale politiske fællesskaber*. In: Dyrberg, T., Hansen A. D. & Torfing J. (2000). *Diskursteorien på arbejde*. København: Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur.
- Hansen, A. D. (2005). *Diskursteori – postmarxistisk hegemonianalyse hos Laclau*, In: Esmark, A., Bagge Laustsen Carsten, & Åkerstrøm Andersen Niels. (2005). *Poststrukturalistiske analysestrategier*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Helby Petersen, O. (2007). *Reguleringen af offentlig-private partnerskaber i Danmark*. Politik / Vol. 10, iss. 3.
- Howarth, D. & Stavrakakis Y. (2000). *Introducing discourse theory and political analysis* (s. 1-23). In: Howarth, D. Norval Aletta J. & Stavrakakis Y. (2000). *Discourse theory and political analysis: Identities, hegemonies and social change*. Manchester: Manchester University Press.
- Howarth, D. (2005). *Diskurs: En introduktion*. København: Hans Reitzel.
- Højlund, H. (2014a). *Det værdibaserede partnerskab*, s. 27-43 In: 91 (2) Nordisk Administrativt Tidsskrift
- Højlund, H. (2014b). *Når ledelse kan, men ikke må – anden ordens ledelse som udfordring i lokalsamfundsorienterede projekter*. In: Boye Andersen, F. (2014). *Ledelse af ledelse: Anden ordens ledelse i organisationer*. Aarhus: ViaSysteme.
- Jensen, C., & Hansen, A.D. (2002). *Indledning: Diskursteori, radikalt og pluralt demokrati*, In: Laclau, E., & Mouffe C. (2002). *Det radikale demokrati: Diskursteoriens politiske perspektiv*. København: Roskilde Universitetsforlag.

- Kneer, G., & Nassehi Armin. (2006). *Niklas Luhmann: Introduktion til teorien om sociale systemer*. Kbh: Hans Reitzel.
- Kvale, S. (1997). Interview en introduktion til det kvalitative forskningsinterview; interview en introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København: Hans Reitzel.
- la Cour, A., Knudsen, M. & Thygesen, N.T. (2009). *Det Systemteoretiske Interview; Interviewet Som Meningsdannelse*. Forskningspapir
- la Cour, A. (2014). *Frivillighedens logik og dens politik: En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Laclau, E., & Mouffe C. (1985). *Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics*. London: Verso.
- Laclau, E., & Mouffe C. (2002). *Det radikale demokrati: Diskursteoriens politiske perspektiv*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Laclau, E. (2002). *Hvorfor betyder tomme udtryk noget i politik*. (s. 135-147). In: Laclau, E., & Mouffe C. (2002). *Det radikale demokrati: Diskursteoriens politiske perspektiv*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Luhmann, N. (2000). *Sociale systemer: Grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzel.
- Mouffe, C. (2002a). *Feminisme, medborgerskab og radikal demokratisk politik*. In: Laclau, E., & Mouffe C. (2002). *Det radikale demokrati: Diskursteoriens politiske perspektiv*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Mouffe, C. (2002b). *For en agonistisk pluralisme*. In: Laclau, E., & Mouffe C. (2002). *Det radikale demokrati: Diskursteoriens politiske perspektiv*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Norval, A. (2000). *Trajectories of future research in discourse theory* (s. 219-236). In: Howarth, D. Norval Aletta J. & Stavrakakis Y. (2000). *Discourse theory and political analysis: Identities, hegemonies and social change*. Manchester: Manchester University Press.
- Teubner, G. (2002). *Hybrid laws: Constitutionalizing private governance networks*, In: Kagan, R.A., Krygier, M. & Winston, K. (red.): *Legality and Community*, Rowan & Littlefield Publishers, Lanham.
- Thyssen, Ole, (1997). *Forord*, In: Luhmann, N. (1997). *Iagttagelse og paradoks: Essays om autopoietiske systemer* (Moderne tænkere). København: Nordisk Forlag.
- Thyssen, O. (2012). *Aesthetic Communication*. (s. 51-58) In: International Journal of Art and Humanities, Vol 1 (4)
- Torring, J. (2000). *Velfærdsstatens ideologisering*. In: Dyrberg, T., Hansen A. D. & Torring J. (2000). *Diskursteorien på arbejde*. København: Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur.

